



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

**MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD
PARA LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS
VENEZOLANAS**

Autor:

MSc. Alberto José Cadevilla Soto
CI No. V-12.090.330

Tutor:

Dr. Leonardo E. Villalba González
CI No. V- 7.042.292

Línea de Investigación: Estudios Teóricos de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales.

Bárbula, Agosto de 2021



ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para evaluar la Tesis Doctoral titulada:

"MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS"

Presentada para optar al grado de DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, por el aspirante: **ALBERTO JOSÉ CADEVILLA SOTO**, titular de la **C.I. No.: 12.090.330**, realizado bajo la tutoría del Prof. LEONARDO E. VILLALBA G., habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 10 días del mes de agosto de 2021.

Jurado evaluador:

Prof. Leonardo Villalba (PRESIDENTE)
Profa. Silvia Sira
Profa. María Consuelo Díaz
Prof. Ernesto López
Prof. José Isidoro Mejías





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

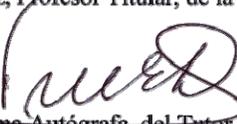
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

**MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS
GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS**

Autor: Cadevilla Soto Alberto José

Cédula de Identidad No. : V-12.090.330

Aceptada la Tutoría del presente Proyecto de Tesis Doctoral, según las condiciones y normativas del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, por el Dr. Leonardo Ernesto Villalba González, Profesor Titular, de la Universidad de Carabobo.



← Firma Autógrafa del Tutor

Cédula de Identidad No. V-7.042.292

E-mail: lvillal2007@gmail.com

Tlf. 0414-040.90.20

Bárbula, Julio de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 134, quien suscribe **Dr. LEONARDO ERNESTO VILLALBA GONZÁLEZ**, titular de la cédula de identidad N° **7.042.292**, en mi carácter de Tutor de la Tesis de Doctorado titulada:

**MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS
GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE
AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS**

Presentada por el ciudadano **ALBERTO JOSÉ CADEVILLA SOTO**, titular de la cédula de identidad N° **12.090.330**, para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales; hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 15 días del mes de Marzo del año dos mil veintiuno.

Dr. Leonardo Ernesto Villalba González
C.I: 7.042.292



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **Alberto José Cadevilla Soto**, Cédula de Identidad: **12.090.330**. Tutor: **Dr. Leonardo Ernesto Villalba González**, Cédula de Identidad: **7.042.292**. Correo electrónico del participante: alcaso24@gmail.com. Título de la tesis doctoral:

**MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS
GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE
AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS**

Línea de investigación: **Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y contables: nuevos paradigmas gerenciales.**

Sesión	Fecha	Asunto tratado	Observación
1	03/11/2015	Definición del tema a investigar	
2	14/03/2016	Elaboración de ejes temáticos, preguntas, objetivos y justificación de la investigación	
3	21/03/2016	Elaboración del marco teórico y metodológico	
4	09/04/2016	Pre-defensa de ejes temáticos, preguntas, objetivos, justificación, marco teórico y metodológico	
5	08/07/2017	Presentación ante la Comisión Doctoral del Proyecto de Tesis Doctoral	
6	01/03/2018	Conversatorio (sin tutor) con la comisión lectora del Proyecto de Tesis Doctoral	Dr. Miguel Mujica, tutor de la tesis doctoral, se había ausentado del país
7	16/07/2018	Incorporación del Dr. Leonardo Villalba, como tutor	
8	17/10/2018	Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral por la comisión lectora	
9	08/02/2019	Acta de aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral por la Comisión Coordinadora del PDCAyG	
10	13/09/2019	Sustento epistemológico	
11	10/01/2020	Sustento metodológico	
12	07/09 al 20/12/20	Recolección de datos cuantitativos	
13	07/09 al 20/12/20	Recolección de información cualitativa	
14	05/02/2021	Análisis de los datos	
15	10/03/2021	Revisión general y final	
16	31/05 al 05/06/21	Entrega de tesis definitiva para defensa	

En Valencia a los 15 días del mes de Marzo del año dos mil veintiuno


Dr. Leonardo Villalba González
C.I.: 7.042.292


Mgtr. Alberto Cadevilla Soto
C.I.: 12.090.330



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



Acta de aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral

La Comisión Coordinadora del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Tesis Doctoral titulado: “Modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas”, cuyo autor es el Doctorando **Alberto Cadevilla**, titular de la Cédula de Identidad N° V- **12.090.330** y bajo la tutoría del Dr. Miguel Mujica, considera que el mismo reúne los requisitos establecidos por este Programa Doctoral y en consecuencia está **APROBADO**.

En Valencia, a los 08 días del mes de febrero de 2019.

Por la Comisión Coordinadora:


Dr. Williams Aranguren
Coordinador del Doctorado en Ciencias
Administrativas y Gerenciales



DEDICATORIA

Al desarrollo productivo
y a uno de sus principales baluartes,
la agroindustria.

AGRADECIMIENTOS

A la Santísima Trinidad.

A mi esposa, Amaire Mora Guerrero.

A mi buena amiga, Rafaela Román Lugo.

A mi tutor, Dr. Leonardo Villalba González.

A los profesores del doctorado y muy especialmente a los Dres. Miguel Mujica Areurma, G. Maribel Guillén Sánchez, Iraida Pérez Silva y Neyda Ibanez de Castillo.

A los miembros del jurado.

A la Universidad de Carabobo, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS

Autor: Alberto José Cadevilla Soto.
Tutor: Dr. Leonardo E. Villalba González
Fecha: Agosto, 2021

RESUMEN

El desarrollo de esquemas productivos sustentados en una economía rentista petrolera ha originado patrones empresariales improductivos, proteccionistas, importadores y poco competitivos; generando prácticas de responsabilidad social empresarial caritativas, condicionando más la precariedad del desarrollo productivo, competitivo y responsable. Por ello, el objetivo es fundamentar un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas. La fundamentación teórica se enfoca en la perspectiva dialógica, las visiones de competitividad –diamante de Porter, competitividad sistémica, matriz FODA–, las políticas gerenciales empresariales neoinstitucionales y la responsabilidad social empresarial como modelo de gestión. Se recurre al Diseño Explicativo Secuencial de la metodología mixta, empleando el análisis de contenido, tanto cuantitativo como cualitativo, mediante matrices de categorías a los documentos sobre responsabilidad social y competitividad de las agroindustrias de alimentos venezolanas, que apliquen una sola transformación de la materia prima. Se recabaron un total de 30 documentos. Los resultados indican que las agroindustrias alimentarias muchas veces realizan políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial pero no lo saben, porque las califican como políticas de creación de cadenas de valor. Los hallazgos permitieron la formulación y fundamentación de un modelo dialógico de competitividad en tres niveles: uno, actores sociales; dos, políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial; y tres, prácticas gerenciales de responsabilidad social de ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social direccionadas hacia los niveles de competitividad. Concluyendo que la fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas evoca la necesidad de conjugar eficientemente tanto la competitividad como la responsabilidad social empresarial para un desarrollo efectivo de la acción empresarial; se trata de apreciar el dialogismo para entender la necesidad de concertar, conciliar intereses para el logro de pactos y acuerdo de acciones hacia fines superiores.

Palabras Clave: modelo dialógico, competitividad, políticas gerenciales de responsabilidad social.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

**DIALOGUE MODEL OF COMPETITIVENESS FOR THE MANAGEMENT
POLICIES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF
VENEZUELAN FOOD AGRO-INDUSTRIES**

Autor: Alberto José Cadevilla Soto.

Tutor: Dr. Leonardo E. Villalba González

Fecha: Agosto, 2021

SUMMARY

The development of productive schemes based on a rentier oil economy has originated unproductive, protectionist, importing and uncompetitive business patterns; generated charitable corporate social responsibility practices, further conditioning the precariousness of productive, competitive and responsible development. For this reason, the objective is to base a dialogical model of competitiveness for management policies of corporate social responsibility of Venezuelan food agribusinesses. The theoretical foundation focuses on the dialogical perspective, the visions of competitiveness –Porter's diamond, systemic competitiveness, SWOT matrix–, neo-institutional business management policies and corporate social responsibility as a management model. The Sequential Explanatory Design of the mixed methodology is used, using as a technique of data collection and information analysis content analysis, both quantitative and qualitative, through category matrices to the documents on social responsibility and competitiveness of Venezuelan food agribusinesses, that apply a single transformation of the raw material. A total of 30 documents were collected. The results indicate that food agribusinesses often carry out corporate social responsibility management policies but do not know it. because they qualify them as value chain creation policies. The findings allowed the formulation and foundation of a dialogic model of competitiveness at three levels: one, social actors; two, corporate social responsibility management policies; and three, management practices of social responsibility of eco-efficiency, creation of citizenship, creation of value chains, social participation and social action directed towards the levels of competitiveness. Concluding that the foundation of a dialogic model of competitiveness for managerial policies of corporate social responsibility of Venezuelan food agroindustries evokes the need to adequately and efficiently combine both competitiveness and corporate social responsibility for an effective development of business action; it is about appreciating dialogism to understand the need to agree, reconcile interests for the achievement of pacts and agreement of actions towards higher ends.

Key Words: dialogical model, competitiveness, management policies of social responsibility.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
Índice de Cuadros	xiv
Índice de Figuras	xvi
Introducción	17

CAPÍTULO I

EFFECTOS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL VENEZOLANO DEL DETERIORO DE LA MATRIZ DE DESARROLLO

	20
Un Problema hasta ahora sin Solución de Continuidad	20
Preguntas de Investigación	34
Objetivos de Investigación	35
General	35
Específicos	35
Justificación de la Investigación	36

CAPÍTULO II

DIALOGISMO Y COMPETITIVIDAD EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

	38
Antecedentes de Investigación	38
Perspectiva Dialógica	43
Logos Dialógico Fundante	45
La Perspectiva Dialógica en la Construcción de Conocimiento	48
Aproximación Dialógica a las Ciencias Administrativas y Gerenciales	50
La competitividad desde la Perspectiva Dialógica	53
Importancia Dialógica de la Competitividad	56
Visiones de Competitividad a partir de la Perspectiva Dialógica	59
Diamante de Porter	60
Los Conglomerados de Competitividad	67
Competitividad Sistémica	70
Niveles de la Competitividad Sistémica	72
Transdisciplinariedad de la Competitividad Sistémica	78
Matriz FODA	80
Análisis del Ambiente Externo	81
Análisis del Medio Interno	84

Integración Dialógica de los Fundamentos Teóricos del Diamante de Porter, la Competitividad Sistémica y la Matriz FODA	86
CAPÍTULO III	
POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD	98
Neoinstitucionalismo como Eje Definitorio de las Políticas Gerenciales	98
Caracterización Neoinstitucional de las Políticas Gerenciales	103
Responsabilidad Social Empresarial como Eje Articulador de las Políticas Gerenciales	105
La Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Gestión	109
Definición y Caracterización Dialógica de los Fundamentos Teóricos de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad	115
Políticas Gerenciales de Ecoeficiencia	119
Políticas Gerenciales de Creación de Ciudadanía	122
Políticas Gerenciales de Creación de Cadenas de Valor	126
Políticas Gerenciales de Participación Social	129
Políticas Gerenciales de Acción Social	132
CAPÍTULO IV	
ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	136
Naturaleza de la Investigación	136
Diseño de la investigación	139
Estrategia Metodológica	144
Hermenéutica en la Fase Cuantitativa	148
Hermenéutica en la Fase Cualitativa	150
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	151
Validez y Confiabilidad	157
Población y Muestra	159
Técnica de Análisis de Datos	162
CAPÍTULO V	
POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS	164
Análisis de Contenido Cuantitativo de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas	164

Hallazgos del Análisis de Contenido Cuantitativo	210
Análisis de Contenido Cualitativo de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas	214
Hallazgos del Análisis de Contenido Cualitativo	229
CAPÍTULO VI	
GENEALOGÍA DIALÓGICA DE LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DE LAS VISIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS	231
Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas	231
Visiones de Competitividad de las Agroindustrias Alimentarias Venezolanas	241
Categorización Emergente de Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias Alimentarias Venezolanas	246
CAPÍTULO VII	
MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS	252
Dialógica de la Responsabilidad Social Empresarial Competitiva	253
Descripción del Modelo Dialógico de Competitividad para las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial de Agroindustrias Alimentarias Venezolanas	254
CONCLUSIONES	265
REFLEXIONES	269
LISTA DE REFERENCIAS	273
ANEXOS	287

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°.	Pág.
1. Códigos y colores de codificación de las categorías	155
2. Criterios de inclusión en la muestra de las agroindustrias de los alimentos	161
3. Documentos de las agroindustria objeto de estudio	165
4. Matriz de categoría: responsabilidad social de AgroNivar, C.A.	167
5. Matriz de categoría: Fundación Cargill de Venezuela SRL	169
6. Matriz de categoría: engranados de Cargill de Venezuela SRL	170
7. Matriz de categoría: emprendedores de Cargill de Venezuela SRL	172
8. Matriz de categoría: política de calidad de CONVELAC, C.A.	173
9. Matriz de categoría: sello de calidad de CONVELAC, C.A.	173
10. Matriz de categoría: sistema de gestión ambiental de CONVELAC, C.A.	174
11. Matriz de categoría: apoyo a la Siembra de Asoportuguesa	175
12. Matriz de categoría: nuestra responsabilidad social de Asoportuguesa	177
13. Matriz de categoría: sembrando y cosechando de Fundatunal	178
14. Matriz de categoría: programa buenas prácticas agrícolas de Finca Dos Aguas	179
15. Matriz de categoría: responsabilidad social de Vegetales Kelly's	181
16. Matriz de categoría: gestión de la responsabilidad social empresarial de Lácteos surdellago – Lácteos Santa Bárbara, C.A.	182
17. Matriz de categoría: sembrando por Venezuela de Procesadora Naturalyst S.A.	184
18. Matriz de categoría: responsabilidad social de COPOSA	185
19. Matriz de categoría: certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001 a Matadero Industrial Centro Occidental, C.A.	186
20. Matriz de categoría: compromiso social del Instituto de Beneficencia Misael Silva Roa	188
21. Matriz de categoría: responsabilidad social de MONACA	189
22. Matriz de categoría: acción social de Protinal Proagro	190
23. Matriz de categoría: reporte de compromiso social y desarrollo sustentable de Empresas Polar	194
24. Matriz de categoría: fundación Pan de Dios de PGM, C.A.	196
25. Matriz de categoría: servicios de CEPSA	197
26. Matriz de categoría: tratamiento de la materia ambiental en CEPSA	196
27. Matriz de categoría: jornadas sociales de Grupo Tío Pollo	200
28. Matriz de categoría: responsabilidad social de Alimentos Mary, C.A.	202

29. Matriz de categoría: sustentabilidad y calidad de Nautipesca C.A.	204
30. Matriz de categoría: compromiso social de Hidroponías Venezolanas	205
31. Matriz de categoría: proyecto luces de SISECA – CILARA	207
32. Matriz de categoría: nuestra responsabilidad social de Grupo Empresarial Alivensa	208
33. Matriz de categoría: la responsabilidad social de OLEICA	209
34. Categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	210
35. Subcategorías de las políticas gerenciales de creación de ciudadanía	211
36. Subcategorías de las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	212
37. Subcategorías de las políticas gerenciales de participación social	212
38. Subcategorías de las políticas gerenciales de acción social	213
39. Subcategorías de las políticas gerenciales de ecoeficiencia	214
40. Categorización emergente de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolana	247
41. Prácticas gerenciales de ecoeficiencia de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	259
42. Prácticas gerenciales de creación de ciudadanía de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	260
43. Prácticas gerenciales de creación de cadenas de valor de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	261
44. Prácticas gerenciales de participación social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	262
45. Prácticas gerenciales de acción social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad	263

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°.	Pág.
1. Espiral dialógica de la competitividad	97
2. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de ecoeficiencia	122
3. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de creación de ciudadanía	126
4. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	129
5. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de participación social	132
6. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de acción social	135
7. Modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas	255

INTRODUCCIÓN

El deterioro progresivo de la economía nacional debido a la ausencia de políticas públicas concertadas por el Gobierno con los sectores productivos del país, particularmente con el agroindustrial, ha potenciado la desinversión, la improductividad y falta de competitividad del país; configurando un círculo vicioso que debe ser superado y transformado en un ciclo virtuoso. Por ello, se plantea fundamentar un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial del sector agroindustrial de Venezuela.

El desarrollo de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial posibilita la conjunción de esfuerzos para el fortalecimiento y formación de conglomerados económicos, clústeres, que hacen de las agroindustrias un entramado de competitividad; además, permite aunar esfuerzos para la generación de políticas que fomenten, promuevan y articulen los procesos de desarrollo y aprendizaje que construyan parámetros de competitividad que, yendo más allá de las condiciones empresariales históricas y coyunturales, impulsen y coadyuven al desarrollo productivo y participen en la mejora de los elementos materiales e inmateriales de la sociedad.

En ese sentido, el abordaje teórico se hace desde diversos enfoques, partiendo de la perspectiva dialógica con los aportes de Buber (2013), Mounier (1972) y Abellán-García (2010); además, de su conjunción con las ciencias administrativas y gerenciales. Posteriormente, continúa con la competitividad, vista desde la perspectiva de Michael Porter (2017), del Instituto Alemán de Desarrollo (1996) y la matriz FODA. Prosigue con la perspectiva neoinstitucional para el estudio de las políticas gerenciales, en el entendido que son condicionantes de las conductas y la acción del hombre en sociedad. Otro enfoque que se emplea para el abordaje teórico es la responsabilidad social empresarial, se pretende dar entrada a los nuevos valores sociales, humanos, ambientales y económicos que deben orientar el accionar organizacional y la ética que debe sustentar el devenir de las prácticas gerenciales.

La investigación se estructura en siete capítulos. El Capítulo I: Efectos en el sector agroindustrial venezolano del deterioro de la matriz de desarrollo, muestra el contexto que permite plantear el problema de investigación, tratando de discernir qué elementos deben fundamentar un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas. Es decir, cómo la matriz de desarrollo fundada en la economía rentista petrolera ha obstaculizado la generación de políticas gerenciales de responsabilidad social para la competitividad y un desarrollo productivo, responsable y competitivo.

Capítulo II: Dialogismo y competitividad en las ciencias administrativas y gerenciales, se aborda la perspectiva dialógica y se hace una aproximación a la competitividad, apreciando las visiones de ésta desde tal perspectiva. Llegando a la integración de los fundamentos teóricos del diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA.

Capítulo III: Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad, se propone el neoinstitucionalismo como eje definitorio de tales políticas. Así mismo, se expone a la responsabilidad social empresarial como su soporte articulador, reconociéndola como un modelo de gestión. De ahí que se caracterice a dichas políticas en: políticas gerenciales de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social y de acción social.

Capítulo IV: Abordaje metodológico de la investigación, desde la perspectiva dialógica, a través de su logos fundante, genera una espiral de conocimiento empleando a la hermenéutica para desentrañar los significados profundos de los documentos analizados. El diseño de la investigación es mixto, más específicamente el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS); recurriendo, en un primer momento al análisis de contenido cuantitativo y, en un segundo momento al análisis de contenido cualitativo.

Capítulo V: Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias de alimentos venezolanas, acá se muestran los resultados de los análisis de contenido tanto cuantitativo como cualitativo realizados a los documentos contentivos de esas políticas; así como los hallazgos de ambos análisis.

Capítulo VI: Genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas, en este apartado se evidencian las relaciones existentes entre responsabilidad social empresarial y competitividad de parte de estas empresas.

Capítulo VII: Modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas, se explica la dialógica de la responsabilidad social empresarial competitiva y se describe el modelo en sus tres secciones funcionales: actores sociales, políticas y prácticas gerenciales. Seguidamente, se presentan las conclusiones junto a algunas reflexiones; por último, las referencias consultadas y los anexos de la tesis doctoral.

CAPÍTULO I

EFFECTOS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL VENEZOLANO DEL DETERIORO DE LA MATRIZ DE DESARROLLO

Un Problema hasta ahora sin Solución de Continuidad

La economía de Venezuela está sustentada en la explotación de un recurso natural no renovable, el petróleo. Este recurso permitió al país en el siglo XX y le permite a inicios del siglo XXI, hacia lo externo, insertarse en el mercado mundial y, hacia lo interno, el sostenimiento de un modelo de desarrollo llamado capitalismo rentístico. Baptista (2008: 335) revela que éste, el capitalismo rentístico, “se origina en el comercio internacional, y por consiguiente significa una transferencia a favor del Estado venezolano causada desde el mercado mundial”. Más específicamente, detalla Baptista (2004: 79), “tiene que ver con una estructuración económica cuya dinámica descansa, en gran medida, en el aprovechamiento, para los fines del crecimiento económico, de unos excedentes no producidos por la sociedad nacional.” En relación con ello se puede decir que Venezuela se ha enriquecido de las rentas que genera la producción de una materia prima, petróleo, que es transformada-aprovechada productiva y competitivamente allende sus fronteras.

Este contexto ha posibilitado, en términos de Toro Hardy (2009: 9), “la instalación de un tipo de gobierno que cuenta con un poder económico autónomo proveniente de esa renta”. Lo cual, en muchos casos, ha originado una relación de dependencia de los sectores productivos hacia el Estado como distribuidor (y no redistribuidor) de la riqueza nacional y la subordinación de actividades y potencialidades productivas a las políticas estatales-nacionales. Baptista lo describe como (2004: 315) Estado terrateniente, donde la renta petrolera incrementa “sus recursos, (...) [y] su independencia respecto de la economía interna comenzará a crecer hasta llegar a ser (...) casi absoluta. Esto va a ayudar a crear una

estructura de relaciones políticas y económicas grandemente *sui géneris*.” El Estado se convierte en dueño de la riqueza y regulador de la vida económica nacional; así, para Baptista (2004: 315), “aparece en la escena con una peculiar autonomía material, (...) los recursos de que dispone los obtiene del comercio mundial con cargo a su condición de propietario territorial.”

El modelo de capitalismo rentístico hizo posible que la economía venezolana, asevera Toro Hardy (2009), aumentara el consumo y acumulara capital, como consecuencia de la dinamización de la economía mundial y la utilización del petróleo como energía. Así mismo, pasó de ser un país agrario a uno moderno, superando enfermedades endémicas, aumentando la tasa de alfabetización, masificando la educación tanto básica como universitaria, disminuyendo los niveles de pobreza, así como procurando un sistema de salud gratuito y de cobertura nacional. Resalta Toro Hardy (2009: 7) que “Para 1980 (...) El efecto dinamizador de la renta petrolera fue evidente. Fuimos la economía del mundo que más creció.” Situaciones todas que convirtieron a Venezuela en un país muy rico en la región latinoamericana; pero no con base en la producción de bienes con valor añadido ni al desarrollo de productos con fuerte valor agregado; sino debido a riqueza por transferencia de recursos, propios de la venta de petróleo e hidrocarburos.

Adicionalmente, para Toro Hardy (2009) en los años setenta se empiezan a observar signos de deterioro del modelo rentístico, consecuencia de la alta dependencia al petróleo de la economía nacional, a la inestabilidad que empieza a manifestar este mercado, periodos de altos precios seguidos de caídas vertiginosas de los mismos. Lo que hace, explica el autor, que el Estado se hipertrofié dedicándose a actividades alejadas del gobierno y la consecución del bienestar social. Baptista (2010), afirma que el modelo rentístico se agotó por su propia inviabilidad, pero eso no quiere decir que va a desaparecer, se mantiene en el tiempo y el espacio, haciendo que las crisis económicas globales se manifiesten intensamente en la economía nacional. Ello se debe a la hipertrofia del Estado

nacional, por el ejercicio de roles que van más allá de la función administrativa pública, la gestión de la satisfacción de las necesidades sociales.

Adicionalmente, asevera Baptista (2010: 237), el declive del modelo rentístico “puede ocurrir, y de hecho así sucedió, en el medio del auge de los ingresos provenientes de la renta. El colapso ocurre, en suma, no cuando la renta merma y desaparece, sino justamente en el caso contrario.” Por eso desde que se observan los primeros signos de deterioro en los años setenta el modelo se mantiene porque no se ha generado un cambio esencial en las estructuras y pautas que sostienen al mismo; además, los vaivenes del precio del petróleo han generado patrones de respuesta continuados en la economía y en el Estado venezolano. Toro Hardy (2009: 9), explica que “los momentos de altos precios condujeron fatalmente a un crecimiento del tamaño del Estado y posteriormente, cuando los precios bajaban, el país se hundía en profundas crisis económicas. El mismo fenómeno de caída brusca se está repitiendo ahora”. Al respecto, relata Baptista (2010) que:

La proporción del capital privado en el capital total en Venezuela en porcentajes es la siguiente: en 1950 = 63,8%, en 1960 = 54,6%, en 1968 = 52,6%, en 1982 = 49,2%, en 2000 = 47,6%, en 2008 = 46,0%. (...) En los simples términos expuestos por estos números, es posible decir que ya para finales de los años sesenta el poder económico era compartido a la par por el Estado y la sociedad civil, y con la nacionalización de la industria petrolera, a mediados de los setenta, las relaciones de poder todas pasan en gran medida al Estado: tanto las atinentes a lo político, obviamente, como las económicas. (p. 235).

El modelo capitalista rentístico también afecta al sector agroindustrial; máxime, como lo señala Gutiérrez (2010: 133), la renta será distribuida “de acuerdo con su voluntad política, entre los privados por diferentes medios (gasto público corriente, inversiones públicas y privadas, subsidios, apreciación real del tipo de cambio, tasas impositivas bajas entre otros), lo cual le da un importante poder discrecional” al Estado. Además, en esta misma investigación el autor agrega que los precios de los alimentos, el tipo de cambio real, la tasa

de interés real y los salarios reales se van a ver influenciados por las políticas macroeconómicas (fiscal y monetaria) que se desarrollen y ejerzan en el país; por ende, las consecuencias se sienten tanto en la producción como en el consumo, pasando por el comercio del sector agroalimentario. Un elemento colateral que ha traído el capitalismo rentístico es la mediación y mediatización del poder de consumo, así como del estándar de productos apetecidos por los venezolanos, muchos de los cuales no responden a la capacidad productiva nacional.

En ese sentido, el tipo de cambio será apreciado, precisa Gutiérrez (2010), el valor de la moneda nacional estará por encima de su valor real respecto a otras divisas favoreciendo la producción de servicios (bienes no tangibles) antes que la producción de alimentos (bienes tangibles). Ello históricamente ha restado competitividad a la producción nacional al encarecerla y hace más rentable, para el sector productivo nacional privado, importar que producir, desincentivando la industria y la manufactura hecha en el país. En pocas palabras, afirma Gutiérrez (2010)

la renta permite comprar (...) alimentos a precios atractivos, gracias a la apreciación del TCR [tipo de cambio real], que ejerce el efecto equivalente de un subsidio a las importaciones agroalimentarias. Pero, al mismo tiempo, la renta petrolera y su efecto sobre la apreciación del TCR inhibe el desarrollo de un sector exportador de bienes agroalimentarios. (p.144).

Tal situación de la apreciación del cambio real trae aparejadas otras consecuencias para el sector agroalimentario nacional; como un modelo de producción semiabierto, Gutiérrez (2010: 136) explica que es “Abierto para las importaciones (entre ellas las agroalimentarias), (...); pero cerrado para las exportaciones de bienes producidos por las actividades no rentísticas (entre ellas la agroalimentaria), los cuales tienen una baja competitividad.” En otras palabras, es una industria que por sus características – transformación de materia prima difícil de obtener por cuestiones geo-climáticas, así como

de garantizar su calidad por las características intrínsecas de su proceso productivo— no es rentable y el retorno de la inversión no se asegura en los tiempos previstos. Afectando la creación de cadenas de valor a lo largo de todo el circuito productivo nacional, dependiente del mercado externo; por lo cual, asevera Gutiérrez (2010: 136), se “condiciona una particular estructura de la producción.”

Se puede adicionar como resultado de la apreciación del cambio real, en palabras de Gutiérrez (2015: 47), además se ha convertido en “rasgo estructural, el saldo deficitario de la balanza comercial agroalimentaria (BCAA) y la alta dependencia de las importaciones de alimentos para satisfacer la demanda interna.” El alto flujo de divisas de la venta de petróleo en el mercado internacional ha generado la tendencia en la economía rentística venezolana de altas tasas de importación de alimentos, productos agrícolas y agroindustriales, así como todo lo correspondiente a la cadena de agroinsumos; en contraposición a la baja tasa de exportaciones alimentarias, agrícolas y agroindustriales. Gutiérrez (2015: 48), señala que en “el período 1998-2013 este rasgo estructural de Venezuela se agravó al aumentar las importaciones agroalimentarias per cápita (MAAPC) en términos nominales a la [tasa media de crecimiento anual] TMC de 10,4% y la real al 5,6%”; adicionalmente, Gutiérrez (2015: 48), indica que para el mismo período “el [Valor Bruto de la Producción Agrícola per cápita] VBPAPC en términos reales decreció a la TMC de -1,4%.”

Es importante resaltar el influjo e impacto de la entrada masiva de dólares a la economía nacional entre los años 1972 – 1978 y 2004 – 2015, como consecuencia de las bonanzas petroleras, debido al aumento de los precios del barril de petróleo en el mercado mundial. En razón de esto, afirma Gutiérrez (2019: 9), que “Esos recursos adicionales le permitieron a Venezuela tener niveles de consumo e inversión superiores, sin que en la sociedad se hubiera dado un incremento de la productividad y del ahorro.” Tal situación se ha debido a la bonanza en el flujo de divisas; es decir, a las exportaciones petroleras que sustentan la economía venezolana y han terminado estructurando la economía rentística del país.

Acentuando su marcado carácter dependiente de las exportaciones, con escaso impacto de las exportaciones no petroleras, así como de la producción nacional. En tal sentido, se tiene, resalta Gutiérrez (2015), que

Debido a la disponibilidad de divisas que generó la bonanza petrolera desde 2003, al (...) TCR apreciado y al crecimiento del consumo privado a un ritmo superior que el de la producción agroalimentaria doméstica, entre 1998 y 2013 las importaciones agroalimentarias (MAA) aumentaron desde los USD 1.766 millones (1998) a los USD 10.045 millones (2013), valor máximo en términos absolutos y nominales, con un mínimo en 2003 de USD 1.469 millones. (...) la TMC del valor nominal de las MAA fue de 12,3%, superior a la de las importaciones totales (MT) del país (8,0%). (...) su importancia relativa aumentó desde 10,5% en 1998 a 18,9% en 2013. (...) en 2013 aproximadamente la quinta parte de las importaciones correspondió a bienes agroalimentarios. (p. 48).

A esta situación se añade que en los últimos 15 años, revela la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) (2013: 30), “se instala un sistema de importaciones y distribución de alimentos por parte del Estado. Ambiente económico adverso a la AI [agroindustria], debido a la moneda sobrevaluada, el control de precios y el cambiario que abarata los productos importados”. Esto ha significado la reducción del número de empresas, incremento de la capacidad ociosa, atraso tecnológico y falta de productividad; a la par que se afianzan las cadenas de integración vertical con el mercado externo desintegrándose los encadenamientos productivos nacionales. Se puede decir que el intervencionismo estatal ha limitado la competitividad de las agroindustrias de alimentos en Venezuela; Gutiérrez (2014: 154), detalla que la “intervención del gobierno en la economía ha aumentado drásticamente. El gobierno es regulador de precios, controla el tipo de cambio y las tasas de interés, es productor, importador y distribuidor directo de una amplia variedad de bienes y servicios.”

En lo que va del siglo XXI, Venezuela ha presentado un decrecimiento de sus exportaciones no petroleras, en particular, las agrícolas; lo que ha traído aparejado un decrecimiento de la actividad productiva nacional, un aumento de la ociosidad de las tierras por la incapacidad del Estado para abastecer a los productores agrícolas de los agroinsumos y garantizar que la agroindustria nacional pueda contar con materia prima suficiente para abastecer el mercado nacional. Gutiérrez (2014: 155), muestra que durante el período 1998-2003 “tanto el PIB agrícola per cápita (PIBAPC) como el PIB manufacturero per cápita (PIBMANPC) presentaron TMC negativas de -0,3 % y -6,3 % (...) En 2011-2012 (...) decrecieron a la tasa media anual de -1,6 % y -2,6 %”. Lo que puede ser explicado, razona Gutiérrez (2014: 155), por “las restricciones gubernamentales para exportar y al tipo de cambio real apreciado (sobreevaluado) que les restaba competitividad.” En otras palabras, por el escaso apoyo a la industria nacional por parte del Estado y el desincentivo de la inversión privada.

Ante esa situación se hace necesario resaltar la diversidad de trabas que han presentado las exportaciones agrícolas nacionales, que pueden retratarse como una política de Estado. Así se tiene que el gobierno nacional, indica Gutiérrez (2010, 2014, 2015, 2019), ha generado y establecido fuertes restricciones a las exportaciones de este sector, como: certificados previos de abastecimiento nacional a la par de vistos buenos con la mercancía en el almacén, negación de certificados de origen o de sellos de calidad, retardo en la entrega de permisos sanitarios, guías de movilización intra e interestatales, cierre de fronteras (caso de Colombia), pésimo funcionamiento de los puertos y del sistema de aduanas portuarias, deterioro de la infraestructura vial (carreteras) y de servicios. Gutiérrez (2015: 51), lo resume en “la ausencia de una estrategia destinada a promocionar las [exportaciones agroalimentarias] XAA y las exportaciones no petroleras.”

En entrevista realizada por la Deutsche Welle (DW por sus siglas en alemán) a Antonio Pestana, ex-presidente de la Confederación Nacional de Asociaciones de Productores Agropecuarios (FEDEAGRO), las principales causas de la crítica situación que se vive en

Venezuela son (2016: 2) “la falta de garantías económicas, seguridad jurídica (...); la escasez de insumos y de personal capacitado; serios problemas de desarrollo tecnológico y de financiamiento, la falta de competitividad de la producción nacional frente a las importaciones”. Se suma, agrega Pestana (2016: 2), “Férreos controles hacen que el precio de muchos de los bienes esenciales tienda a estar por debajo de los costos de producción.” Al respecto Gutiérrez (2014: 155), detalla que existe un “contexto donde se intensificaron los controles de precios, del tipo de cambio, a la par que continuó la política de expropiaciones y nacionalizaciones de empresas y tierras”; situaciones todas que incrementan los niveles de incertidumbre, riesgo e inseguridad jurídica en el sector agrícola en general y agroindustrial en particular.

Las consideraciones hechas hasta ahora sobre el capitalismo rentístico y su impacto sobre el subsector agroindustrial resultan pertinentes por la importancia de este subsector para la economía nacional. En tal sentido, las agroindustrias son definidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación o FAO por sus siglas del inglés *Food and Agriculture Organization* (1997: 222), como “la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola.” Así, la agroindustria se encuentra en el sector económico secundario, su objeto es la transformación de la materia prima, en este caso productos de origen agrícola –vegetal o animal–, bien en productos de consumo final bien en productos intermedios necesarios para otras industrias. La FAO (2008: 5), detalla que “Estas industrias típicamente reciben materias primas y materiales intermedios del sector agrícola, los elaboran y producen alimentos para el consumo humano o materiales semiprocesados o subproductos que a la vez servirán como materias primas para otros procesos.”

Enfatiza la FAO (1997: 222), “La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca”; por ello, la línea de separación entre las agroindustrias y la industria dedicada a la transformación de un

subproducto en un producto para el consumo final es muy tenue, así la agroindustria alimentaria es diferente de la industria de alimentos. En ese sentido, revela la FAO (2008: 5), “La característica específica del sector radica en la naturaleza biológica de sus materias primas que han sido parte de organismos vivos y que, por lo tanto, son perecederas.” De ahí la gama, variedad y diversidad de procesos de conservación, transformación y tratamiento a que pueden ser sometidas las materias primas para acercarlas al consumidor final o que sean parte de otra industria de procesamiento final; lo cual va a depender del tipo de agroindustria, si es alimentaria, textil, maderera, de papel, entre otras.

Esta diversidad de procesos que acompaña a la agroindustria permite mostrar, según la FAO et al (2009: 6), “La importancia de las agroindustrias [debido a que] (...) generan fuertes vínculos hacia atrás y hacia adelante, promoviendo demanda y agregando valor a la producción agrícola primaria y creando empleos e ingresos a lo largo de la cadena procesamiento-distribución.” Lo que demuestra su importancia como sector económico, dinamizador de la economía nacional a través de las diversas actividades, procesos y acciones que implican, tanto en el sector agrícola (cadena de valor hacia atrás, por ser sus proveedores) como en el sector industrial (cadena de valor hacia adelante, por ser sus clientes). Dándole vitalidad, productividad y competitividad a la economía nacional; pues, propende al desarrollo de ventajas productivas que pueden y deben ser aprovechadas en beneficio de la diversificación industrial mediante la generación de clústeres de competitividad. Más porque, FAO et al develan (2009: 5), “las agroindustrias son un vínculo fundamental entre la producción y el consumo de alimentos.”

En otro orden de ideas, puntualiza Guédez (2012: 16), en Venezuela “las acciones filantrópicas están más extendidas que la acepción de la RSE [Responsabilidad Social Empresarial] integrada a la gestión.” Tinoco (2017: párr. 2), recoge los datos de la décima octava edición de «Las mejores empresas» con cifras de 2015, acá se indica que “82% de las empresas (...) revelaron que realizan responsabilidad social, bien sea en el ámbito interno o en el ámbito externo, mientras que el restante 18% no realiza ningún tipo de

acción social.” Los resultados de la encuesta demuestran la orientación de las prácticas hacia las dos dimensiones de la responsabilidad social empresarial; reseña Tinoco (2017: párr. 3), que las prácticas para el “ámbito interno (...) [van] 60% para capacitación y adiestramiento del personal; (...) para planes de salud, 50,34% de las respuestas; mientras que planes de educación (becas), 37,93%; finalizando con 8,28%, planes de vivienda.” En la dimensión externa de la responsabilidad social empresarial la encuesta arrojó que las prácticas, explica Tinoco (2017: párr. 4), se destinan “hacia educación, con 50,34% de las respuestas, seguido por 42,76% por salud y 25,52% por inversión en el medio ambiente.”

Adicionalmente, la V Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial de la firma Espiñeira, Pacheco y Asociados (ProcewaterhouseCoopers –PwC- de Venezuela) de 2016 referida por Salazar (2016: 10), indica que “La gestión venezolana de Responsabilidad Social Empresarial [RSE] no se detiene en 2016, aún en contexto de crisis económica.” Destaca de esta encuesta que “La RSE es entendida principalmente como una forma de mejoramiento de la relación de la empresa con sus grupos de interés externos (55%) y en segundo lugar, como una estrategia de la empresa (22%)”. Ahonda el autor en los resultados revelando que cuando es una “estrategia, elaboran una política de RSE (34%) con metas (28%) (...). El sector primordial de inversión social con los grupos de interés es la educación (63%), que también (49%) es la materia principal de inversión hacia los colaboradores.” Mostrando una evolución de la concepción de la responsabilidad social en Venezuela, haciéndola paulatinamente parte integral de la acción empresarial.

En la V Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial de Espiñeira, Pacheco y Asociados –PwC– de Venezuela de 2016 también se hace alusión a los obstáculos que ha presentado la responsabilidad social empresarial para su adecuada operación y puesta en práctica en Venezuela. Al respecto Salazar (2016: 10), reseña que “la insuficiencia presupuestaria (69%)” ha incidido negativamente en la consolidación de programas y políticas de responsabilidad social; resultado de los controles que el gobierno nacional ha impuesto sobre las empresas. También se resalta “la disponibilidad de personal capacitado

(...). Solo 37% de los participantes utilizan algún sistema de gestión o reporte en RSE (GRI, Pacto Mundial, ISO 26000, *AccountAbility* 1000 u otra) y 64% carece de algún sistema de gestión ambiental.” La ausencia de estos elementos se convierte en una seria limitante para las empresas venezolanas a la hora de insertarse en el mercado competitivo mundial; pues, una de las exigencias de mayor peso es el compromiso de responsabilidad traducido en políticas de largo aliento con continuidad que permitan la evaluación.

La posición de la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS) con respecto a la situación de la responsabilidad social empresarial en Venezuela es recogida por Rojas (2016: 21), indicando que “En Venezuela hay iniciativas que son modelo a seguir, proyectos que merecen apoyo, aplauso y reconocimiento, pero tenemos moratoria en algunos temas [de] responsabilidad social y de nuestro capital humano.” Ante la crisis económica, política, social y jurídica que ha vivido el país en los últimos tiempos, la falta de dinamismo económico debido a los controles de precio y de divisas, así como la fuerte regulación laboral y crediticia, es poco el presupuesto que se ha podido destinar a actividades allende lo productivo; por eso la falta de políticas tanto de responsabilidad interna como externa.

En el mismo artículo se establece que durante la presidencia de FEDECÁMARAS por Jorge Roig, período 2013-2015, detalla Rojas (2016: 21), se buscó que las empresas, parte del gremio, tuviesen “un código de ética porque se hace necesario que las empresas en el país, sobre todo las medianas y pequeñas evoluciones (sic) y tengan principios éticos y de gobernabilidad corporativa.” Esta es una realidad que se hace fundamental en la economía venezolana, donde más de 90% de las empresas están catalogadas como Pequeñas y Medianas Empresas (pymes). Ante la situación de crisis económica nacional, resalta Roig entrevistado por Rojas (2015: 21), no importa el programa de responsabilidad social siempre “es percibido como un gasto y en una situación de contracción (...) es el primero en ser recortado o eliminado. (...) aún falta que se tenga una percepción sobre lo importante que resulta para cualquier negocio”. Lo que refleja la posición de ambos

presidentes de FEDECÁMARAS es la importancia que se le ha venido otorgando a la responsabilidad social empresarial desde el gremio; por ello, se han promovido diversas iniciativas que procuran su desarrollo al interior de las organizaciones en pro de la competitividad empresarial.

Es necesario mencionar la posición de la Federación de Artesanos, Micros, Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas de Venezuela (FEDEINDUSTRIA) con respecto a la responsabilidad social empresarial y la contribución del gremio a la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de sus agremiados. En líneas generales, FEDEINDUSTRIA, explica Rojas (2016: 21), “tiene la visión de que ese sector si impulsa la responsabilidad social de sus agremiados (...). Al respecto se menciona el Centro de Formación de Emprendedores.” En otras palabras, la inserción de la responsabilidad social empresarial en las políticas gerenciales de las empresas agremiadas es una responsabilidad de cada empresa, la asociación da libertad a sus socios sobre la valoración del tema. Adicionalmente, se indica desde la propia FEDEINDUSTRIA, reseñado por Rojas (2016: 21), la “labor iniciada por el hoy ministro de Comercio, Miguel Pérez Abad, durante su presidencia en este gremio, referente a este tema, de apoyo y promoción”; pero sin resultados concretos.

El contexto planteado por Martínez y Roig sirve para entender a juicio de Bruni y González (2015: 40), que “La empresa privada venezolana se encuentra en el momento más difícil de su historia. (...) [Además] Esta situación deteriora la imagen de la empresa que, además, es atacada constantemente por voceros del gobierno.” Lo planteado exige que la empresa privada venezolana tome medidas y busque contrarrestar la situación socioeconómica de colapso que pudiera terminar afectando la sostenibilidad de la organización. Ante ello, plantean Bruni y González (2015: 41), las empresas han orientado sus esfuerzos en dos direcciones “1) reorientación y reforzamiento de las actividades de responsabilidad social y 2) ejecución de campañas de comunicación orientadas a aclarar el papel social de la empresa privada y su capacidad para generar bienestar y prosperidad.”

La responsabilidad social empresarial como política empresarial estratégica permitiría a la organización sostenibilidad espacio-temporal, *engagement* empresarial y fidelización social.

Afirma Méndez (2018: párr. 2), “a partir del año 2000 en Venezuela hay un compromiso mayor (...) [del] sector privado, la implementación de planes responsables con el medio ambiente, los trabajadores y posteriormente con la comunidad”. La llegada del siglo XXI estuvo marcada por la difusión, promoción y fortalecimiento de la responsabilidad social como parte integral de la política estratégica empresarial; en principio por moda, pero transcurrido el tiempo su impacto se fue haciendo cada vez más evidente, sobre todo por la exigencia de los diversos actores sociales. Méndez (2018: párr. 2) lo resume diciendo que “lo que pasó en el país, fue un proceso integral hacia los distintos grupos de interés”. Sin embargo, la situación empieza a cambiar con el papel regulador del Estado de la responsabilidad, cuando comenzaron a ser especificadas y definidas las actividades de responsabilidad social en la ley y se instauró todo el marco regulatorio que constriñe a la misma; revela Méndez (2018: párr. 3), “que cuando el estado, hace de la responsabilidad social un tema obligatorio, las empresas pasaron solo a cumplir la ley y realizar la actividad social al mínimo.”

Como se puede deducir de lo hasta ahora referido con respecto a la responsabilidad social en Venezuela queda en claro que ha sido un proceso con más simas que cimas, signado por varios elementos, a saber: primero, en palabras de Bruni y González (2015: 40), la acusación hecha por el gobierno nacional de que “no cumplen ninguna función social válida y, lo que es peor, perjudican a la sociedad”; no se reconoce la labor social que a lo largo de la historia republicana de Venezuela ha hecho la empresa privada. Segundo, lo define Puterman (2016: 38), como “la confusión entre caridad, filantropía (vinculada a las personas) y responsabilidad social”; las acciones sociales han sido desarrolladas por los empresarios y no por una política de la empresa con objetivos, metas e indicadores. Tercero, denominado por Méndez (2018: párr. 4), “freno de unos 20 años”, resultado del

proceso de enrarecimiento del clima político, aumento de las restricciones fiscales y tributarias, así como la ruptura de las reglas jurídicas que han terminado afectando el juego económico, político y social.

Al respecto, explica Guédez (2018: párr. 3), “La responsabilidad social corporativa hoy en día ya no va de la mano con las empresas, sino de los empresarios, ha pasado de ser una labor de las empresas a los empresarios”; retomándose práctica superadas, que se desarrollaban en Venezuela durante las décadas de 1960, de 1970, de 1980 y mediados de la década de 1990. Tal situación genera, en opinión de Puterman (2016: 38-39) acciones filantrópicas que “por sí mismas no consiguen el objetivo primordial de integrar la responsabilidad social en la organización dentro de sus prácticas”; es decir, en palabras de Puterman (2016: 39), que haya “abarcado las 7 materias de Responsabilidad (Gobierno Corporativo, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio Ambiente, Prácticas justas de operación, Temas de clientes y consumidores y Participación activa y Desarrollo de la comunidad), (...) [con] programa vinculados al corazón del negocio.” Se trata de insertar e internalizar en todas las áreas de la empresa prácticas y políticas de responsabilidad social cónsonas con la misión y visión de la organización; hacer a la misma parte de su esencia.

Adicionalmente, la situación de crisis económica, política, social y jurídica ha traído aparejada profundas repercusiones a las empresas relacionadas con la responsabilidad social, vinculadas directamente con la actitud del gobierno nacional frente a las empresas por su acción social. De hecho, enfatiza Guédez (2018: párr. 5), “Hoy en día cualquier campaña de Responsabilidad Social es una lucha con el gobierno, (...) quien al verse en competencia con una empresa busca eliminar la competencia para quedar así con el crédito de las campañas sociales”; su objetivo es vender a la sociedad ser los únicos preocupados por los problemas y necesidades sociales, además con planes y acciones sociales reales para los sectores vulnerables. Ello lleva a aseverar a Guédez (2018: párr. 5), que toda acción social, de responsabilidad social se convierte en “un esfuerzo titánico, por parte de

las empresas”; seguir con sus prácticas de responsabilidad social sin verse afectadas por retaliaciones político de tipo sancionatorio de cierre o sancionatorio pecuniario.

De acuerdo con Hopkins (2017), presidente de FEDEAGRO, la Confederación impulsa la responsabilidad social de sus agremiados, estimula la competitividad de las empresas asociadas; pero no existe una conjunción de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial que propendan a la competitividad del sector en particular y del país en general. Las políticas gerenciales que se han desarrollado dentro de FEDEAGRO, aclara Hopkins (2017), en este contexto de incertidumbre y crisis generalizada han ido dirigidas al mantenimiento de las empresas existentes, a lograr acuerdos con el gobierno para mostrar la necesidad de la empresa privada en el desarrollo económico-productivo del país, reconociendo la importancia y trascendencia de ambos elementos.

El contexto descrito debería llevar a las agroindustrias alimentarias en Venezuela a emprender políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial que fomenten la competitividad. Es decir, que la responsabilidad social empresarial como modelo de gestión posibilite la competitividad y no esquemas inconexos de dependencia. Al respecto, García-Perdiguero et al (2005), señalan que “desplegar una estrategia de competitividad exitosa sólo será posible (...) fomentando una visión más responsable de la gestión empresarial, mejorar la contribución de las empresas (...) a la solución de los principales problemas y a desafíos sociales”. De ahí la necesidad de que las agroindustrias de alimentos venezolanas se aboquen en conjunto a dar respuesta a cuestiones socio-económicas estructurales del modelo de desarrollo que puedan socavar su sostenibilidad.

Preguntas de Investigación

La situación planteada permite vislumbrar algunas interrogantes de investigación que serán un foco y guía de la investigación proyectada, teniendo así las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial desde la perspectiva dialógica?

¿A partir de sus diferencias y semejanzas teóricas cómo integrar desde la perspectiva dialógica el modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA)?

¿Cómo ha sido el devenir de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela desde la perspectiva dialógica?

¿Cómo formular un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas?

Objetivos de Investigación

General

Fundamentar un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas.

Específicos

Definir bajo la perspectiva dialógica los fundamentos teóricos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial.

Integrar desde la perspectiva dialógica los fundamentos teóricos del modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA).

Elaborar desde la perspectiva dialógica una genealogía de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela.

Formular un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas.

Justificación de la Investigación

La fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas posibilitaría la conjunción de esfuerzos para la formación de conglomerados productivos, que hagan de las empresas entramados de competitividad. La responsabilidad social permitiría aunar esfuerzos para la generación de políticas que fomenten y articulen procesos de desarrollo que establezcan parámetros de competitividad que, yendo más allá de las condiciones empresariales históricas y coyunturales, impulsen y coadyuven a la productividad y participen en la mejora de los factores inmateriales de la sociedad. Además, ayuda a las empresas a adaptarse a un entorno cambiante y dinámico que las hace vulnerables ante las incertidumbres económicas, políticas, sociales, ambientales y humanas propias del actual modelo de desarrollo de Venezuela.

Este modelo dialógico de competitividad tendría un rol esencial en el mejoramiento de la productividad del sector, contribuiría a su fortalecimiento, coadyuvaría al desarrollo de la soberanía agroalimentaria nacional, de ahí su relevancia; posibilitaría la generación de valor compartido, las empresas competitivas se pueden convertir en actores sociales relevantes y corresponsables del desarrollo nacional. Por todo lo anterior, esta tesis doctoral se inscribe en la línea de investigación macro estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y contables: nuevos paradigmas gerenciales del Doctorado en Ciencias Administrativas y

Gerenciales de la Universidad de Carabobo, en la línea operativa: la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad, en el nuevo entorno organizacional.

Promover la competitividad nacional es un factor clave para la superación de un esquema de desarrollo signado por el mercantilismo económico y el rentismo petrolero; buscar garantizar esquemas productivos que tiendan a la innovación tecnológica, a nuevos esquemas productivos, a la creación de encadenamientos productivos aguas arriba y aguas abajo que añadan valor a la producción nacional, siempre es un tema relevante desde el punto de vista investigativo y, a su vez, con pertinencia social. Adicionalmente, que favorezca el gobierno corporativo, a que las empresas se vuelvan ciudadanas corporativas, que valoren la transparencia en la actividad empresarial, el desarrollo de sistemas de gestión de calidad productiva, ambiental, ciudadana, social y de responsabilidad.

Hoy la competitividad está estrechamente vinculada a la responsabilidad social; de hecho, su materialización implica la ejecución de esquemas responsables con sus *stakeholders* o grupos de presión internos y externos, con la comunidad aleñada y con la sociedad en general. La forma de asegurar la sostenibilidad económica, la sustentabilidad ambiental, la estabilidad espacio-temporal es a través del ejercicio de la ciudadanía corporativa responsable y corresponsable que asegure la estabilidad del sistema político, de las reglas de juego o de la normalidad jurídica y se propenda al crecimiento económico sostenido, donde las empresas competitivas y responsables están llamadas a ser actores de primera línea. En ese sentido, un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas aporta líneas de acción y soporte estructural.

CAPÍTULO II

DIALOGISMO Y COMPETITIVIDAD EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

Antecedentes de Investigación

Paz (2017), en su tesis doctoral “la responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales para la industria alimentaria en Venezuela”, para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, Venezuela; se propuso como objetivo generar una construcción teórica acerca de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en la región central de Venezuela. La investigación se hizo desde la metodología cualitativa, empleando el método hermenéutico. La entrevista estructurada fue la técnica de recolección de información que se aplicó a dos tipos de informantes: seis clave con conocimiento y experiencia y tres expertos asesores y escritores. La población objeto de indagación fueron las empresas de molinos de trigo de la Región Central de Venezuela, conformado por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes.

Establece Paz, que la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un proceso dinámico y envolvente, el cual renueva la concepción de la empresa otorgándole una dimensión más amplia e integradora que va más allá de la cuestión económica. Concluye que, en los ambientes empresariales actuales, no es posible administrar sin una herramienta que ayude a mejorar permanentemente la toma de decisiones gerenciales. No se puede mejorar sino se mide y evalúa; lo que no se mide, no se mejora. Además, un cambio de cultura a nivel gerencial es el único camino a seguir para mejorar, crecer y generar mayor rentabilidad. Ese es, precisamente, un elemento fundamental en esta tesis doctoral y de ahí la relación y vinculación entre ambas investigaciones.

Se exponen de manera puntual las reflexiones donde evidencia: reconocer los conocimientos que reportan razones situacionales, velocidad de actuación en responsabilidad social empresarial, estimulantes de sensibilidades, un ritmo de cambio constante y acelerado, pensamientos sobre conciencias empresariales, el fuerte carácter de compromiso social, precisar distinciones que remitan a ser líder, gerente y emprendedor, postulados de organizaciones que aprenden y continuidad de la gerencia del conocimiento.

Meraz (2014), en su tesis “Estrategias de Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Vinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México”, para alcanzar el título de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, México; se planteó como objetivo describir y correlacionar como el cooperativismo interempresarial, el uso de las tecnologías de información y la comunicación y la oferta de actividades de enoturismo inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas ubicadas en esa área. Fue una investigación mixta, transversal, descriptiva, no experimental y correlacional. La población y la muestra fueron las mismas, las empresas vinícolas situadas en dicho Valle, 64 en total; a las que se aplicó una encuesta tipo escala, en cuyo cuestionario se plantearon tres tipos de escalamiento: importancia, acuerdo y estabilidad.

Meraz concluyó en su tesis que establecer acuerdos de cooperación lleva a las empresas a realizar sinergias de colaboración para completar parte de sus procesos de producción, acceder a nuevos mercados, realizar ventas conjuntas, compartir maquinaria, asesoría técnica y transporte para la distribución. Sus resultados aumentaron la calidad de sus productos y servicios, ayudaron a la reducción de costos y posibilitaron la expansión del mercado; elementos que muestran la pertinencia del establecimiento de alianzas en la búsqueda de competitividad. Motivo por el cual se relaciona con la presente tesis doctoral.

Reyes (2014), en su tesis “Administración Estratégica y Competitividad Agrícola. Un Estudio Multifactorial”, para lograr el título de Doctor en Administración de la Universidad

de Celaya, México; establece como objetivo determinar la significancia de los factores internos y externos identificados para explicar, a través de un modelo econométrico, la competitividad agrícola sustentable de las unidades de producción rural agrícola que cultivan gramíneas en los municipios de Cortazar, Jaral del Progreso y Valle de Santiago del estado de Guanajuato, en la región del Bajío mexicano. Es una investigación explicativa. La población de estudio fueron las Unidades de Producción Rural (UPR) agrícolas con vocación comercial que cultivan maíz y trigo, cuyas dimensiones estaban entre 5,01ha y 80ha, ubicadas en dichos municipios. Empleó las técnicas de entrevista y encuesta, con cuestionarios.

Concluye que la inclusión de los factores externos, como participación en cadenas agroalimentarias, reducción de incertidumbre en el entorno general, caso del país y la región, atracción del entorno específico, pertenencia a un grupo estratégico, influencia de redes sociales o relaciones de poder, balanza comercial, márgenes de comercialización, centros de acopio, almacenamiento y fletes son necesarios para explicar el éxito competitivo y la capacidad del entorno para influir en los resultados de la empresa. Por ello, para lograr la competitividad de las organizaciones agropecuarias los gerentes deben tomar decisiones basadas en los criterios de la administración estratégica, considerando el análisis de factores internos y externos. Siendo dichos factores de especial significación a la hora de fundamentar un modelo de competitividad como el que se pretende establecer, haciendo su vinculación con la tesis doctoral planteada clara y evidente.

Martínez (2014), en su tesis “Relación entre Responsabilidad Social y Performance Competitivo en las Pequeñas y Medianas Empresas [pymes]. Una Aproximación Empírica”, para adquirir el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, España; se planteó contrastar cómo el compromiso que las pymes adquieren con la responsabilidad social empresarial y el nivel de prácticas que implementen para satisfacer las expectativas de los grupos de interés repercute positivamente sobre el *performance* competitivo, en el mediano o largo plazo. Fue una

investigación explicativa-causal. La población estuvo conformada por pymes españolas que aplicaban responsabilidad social empresarial y la muestra por 481 pymes.

La gama de prácticas de responsabilidad social desarrollada por las pymes no es muy extensa, ello se debe a la dificultad que tienen estas entidades para implementar acciones e involucrarse en actividades de responsabilidad social que no contribuyan directamente a mejorar el rendimiento financiero. Concluye que, sin embargo, la implementación de prácticas de este tipo favorece la mejora del rendimiento competitivo de las pymes, sobre todo gracias a la incidencia que tiene el desarrollo de una estrategia socialmente responsable sobre dos capacidades organizativas esenciales para la obtención de ventajas competitivas innovadoras y de gestionar las relaciones con los agentes del entorno. Además de relacionar dos ejes teóricos presentes en esta tesis doctoral, responsabilidad social y competitividad, aporta dos elementos a ser considerados en esta investigación: innovación y relación con los *stakeholder* o agentes del entorno.

Mochales (2014), en su tesis “Modelo Explicativo de la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica”, presentada para lograr el título de Doctor en Economía de la Universidad Complutense de Madrid, España; buscó determinar los elementos que constituyen el modelo de discriminación estratégica de las iniciativas de responsabilidad social corporativa y su influencia tanto en el desempeño de la compañía como en la percepción social generada por las iniciativas de marketing y comunicación implantadas. El método fue exploratorio secuencial mixto para desarrollar modelos explicativos, las técnicas fueron entrevistas en profundidad y encuesta. La población estuvo integrada por directivos, mandos intermedios y consultores en relación directa con las acciones de responsabilidad social corporativa; la muestra incluyó a ejecutivos vinculados a compañías con niveles de facturación por encima de los 250 millones de euros.

Concluye que la responsabilidad social corporativa presenta un potencial que todavía no se maximiza, el enfoque de las acciones de responsabilidad social corporativa se dirige a

actividades que tienen un impacto positivo en la imagen de la compañía o en la mejora de los indicadores de los atributos de la marca de las empresas; sin reconocer, al menos de momento, su vinculación con el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, la mejora de las relaciones con los grupos de interés y medios de comunicación. Tal preocupación muestra su pertinencia y relación con esta tesis doctoral puesto que la generación y fortalecimiento de cadenas de valor y de clústeres como entramados productivos apuntan al desarrollo de oportunidades de negocio, en este caso, para las agroindustrias alimentarias en Venezuela.

Ruiz (2006), en su tesis “Análisis Estratégico de la Creación de Valor”, para obtener el título de Doctora en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales de la Universidad de Sevilla, España; se propuso como objetivo analizar qué recursos son susceptibles de generar un valor superior para el cliente y, en consecuencia, lograr una ventaja competitiva sostenible. Fue un estudio cuantitativo, transversal y causal, buscó relaciones causa-efecto entre orientación al mercado y creación de valor para el cliente. La población estuvo constituida por las entidades aseguradoras que operan en España orientadas a clientes particulares; el muestreo fue dirigido, se eligieron unidades españolas registradas en la Dirección General con clientes mixtos y multifacéticos, dispersas geográficamente y seguro directo.

La técnica empleada fue una encuesta postal para los dos grupos: empresas y clientes, con dos instrumentos tipo cuestionarios, uno para los 51 directores (nacionales, regionales, zona y de marketing), otro para la muestra de 786 clientes. Concluye que la orientación al mercado de la empresa es la base para la creación de valor para el cliente, donde el conjunto de capacidades organizativas, como capacidad de percepción, de relación y de innovación juegan un papel fundamental en la mejora de los resultados empresariales. De ahí su relación con la tesis doctoral: busca crear valor, competitividad y sostenibilidad en las agroindustrias de alimentos venezolanas.

Perspectiva Dialógica

Al definir y caracterizar la perspectiva dialógica se busca establecer los elementos que la componen, así como la interacción que ocurre entre ellos y, a su vez, poder tratar con propiedad un pensamiento, método, enfoque o perspectiva de abordaje de los problemas sociales en general y de las cuestiones administrativo-gerenciales en particular. Así, expone Abellán-García (2012: 97), “la dialógica entiende que toda creatividad es fruto del encuentro”, de la persona consigo misma o de la persona con otros; en la medida que se produce una explosión creativa, una fusión de saberes, una conjunción de percepciones de las cosas, hay creación de conocimiento. Esa creatividad nace de un intercambio fecundo, verdadero, transparente, sincero; desaparecen las apariencias y permanecen las realidades.

Así, el diálogo, afirma Buber (2013: 110) es “un proceso fáctico”, que depende de la capacidad para estar atento a los hechos que pueden originar apreciaciones y significados. Por ello, uno de los elementos que caracteriza a esta perspectiva, dice Abellán-García (2010: 116) es que “el pensamiento dialógico (...) [busca un] trato activo-receptivo, participativo, con la realidad (...) el método dialógico reconoce, principalmente, que lo primero que percibe el hombre es lo que existe fuera de él.” Lo dialógico viene a reafirmar la capacidad del hombre de generar una comprensión y, a su vez, una explicación sistémica y sistemática de las cosas: qué son, por qué ocurren, en qué circunstancias, cuáles son las relaciones que las originan, qué acciones tomar para mejorar o disminuir sus efectos. Es, siguiendo a Pruitt et al (2008: 20), “construir el significado mediante la conversación”, donde las partes participan creativamente en pos de una construcción que refleje las percepciones, motivaciones, opiniones de los involucrados y que sea aceptada por todos. La construcción se desarrolla cuando las partes se muestran empáticas y relacionales.

Por ello, destaca Gallin (2012: 2) que todo diálogo debe estar caracterizado por “argumentos basados en pretensiones de validez y no de poder”; su objetivo es el acuerdo, la integración, el ganar-ganar, así como la generación y desarrollo de relaciones

equilibradas que posibiliten el crecimiento de las partes. De allí que, argumentan Pruitt et al (2008: 20), en el diálogo es necesario “incluir el rol de los sentimientos como la confianza, el respeto y la empatía, además del intercambio de ideas y de formas de pensar, como fundamento para alcanzar una comprensión compartida.” En consecuencia, razona Gallin (2012: 2), es fundamental “poder exponer abiertamente los pensamientos”, a fin de lograr la franqueza requerida para un diálogo constructivo. Ello debe fundamentarse, indican Auber et al (2010), en cuatro principios, a saber: primero, principio de diálogo igualitario; segundo, la inteligencia cultural; tercero, carácter instrumental; cuarto, creación de sentido.

Así, el principio de diálogo igualitario, en palabras de Auber et al (2010: 173), conlleva valorar “las diferentes aportaciones en función de la validez de sus argumentos, en lugar de ser valoradas por las posiciones de poder de quienes las realizan”; interesa la conciliación de pareceres, el ponerse de acuerdo, consensuar posiciones, en aras de la integración de las partes para el logro del objetivo. Con respecto al segundo principio, la inteligencia cultural, opina Gardner (2001: 247), “el individuo depende siempre de otras contribuciones intelectuales” para crear un sentido del yo que propenda a la resolución de problemas, sintetizar los planteamientos generados en términos dialógicos y comprensibles para todos.

El siguiente principio es su carácter instrumental, explica Auber et al (2010), el diálogo debe apuntar al desarrollo de herramientas que faciliten la construcción de escenarios de mejora, proveer el instrumental necesario para llevar adelante el diálogo. Por último, se agrega el principio de creación de sentido, ya que, explican Auber et al (2010: 216), “se crea cuando se tratan igualitariamente las aportaciones y las diferencias culturales o lingüísticas,” no se realizan discriminaciones ni diferenciaciones, cada aporte es relevante y valorado en igualdad de condiciones. Estos principios del diálogo ayudan a definir y caracterizar lo dialógico, la dialógica, así como el pensamiento, enfoque, método o perspectiva dialógica en la medida que amplían el conjunto de elementos que la configuran.

En ese sentido, esta perspectiva plantea la importancia del carácter social, relacional, comunicativo, empático de la persona como fundamento para un diálogo transparente, que procure el desarrollo de relaciones ganar-ganar, sustentadas en la amplitud y diversidad de las partes. La propuesta dialogada debe recoger esas opiniones, interesa el acuerdo no la imposición. Se trata de reconocer en el otro a la persona igual, al dialogante, lo que pasa por desprenderse de prejuicios, ampliar la visión, apelar a todas las estrategias e instrumentos disponibles para lograr el acercamiento, recurriendo al sentido colectivo y la solidaridad. La perspectiva dialógica parte de que la realidad es dinámica y que dicho dinamismo viene dado por un logos fundante que, en palabras de Abellán-García (2010: 117), “busca en el amor la unidad integradora de distintos.” Ese amor hace referencia al reconocimiento de las opiniones, ideas, posturas o enfoques que pueden existir para comprender los hechos; así como de entender la necesidad de registrar en ellas aspectos esenciales para construir explicaciones válidas, pertinentes y sistémicas acerca de los fenómenos estudiados.

Logos Dialógico Fundante

El logos, de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (DLE) (2019: párr. 1), remite a “razón, principio racional del universo.” Abellán-García (2010: 150) señala que “primero: existe el mundo como una realidad distinta de mí”; el mundo antecede al hombre y le da un marco de referencia y acción. En virtud de ello, a juicio del autor, el mundo es “un kosmos (una realidad ordenada y con sentido). A ese orden y sentido del mundo, a esa razón del mundo que muestra cierta estabilidad y cierto dinamismo llamamos logos.” Donde logos se convierten en principio de equilibrio, que garantiza la estabilidad de las cosas y orienta su dinamismo con una lógica de normalidad. Así, el logos es orden, le da sentido al mundo a través de la razón al conferirle sistematicidad y lógica que antecede a la persona; pero que, al mismo tiempo, la hace parte y le brinda sustento, fundamento, identidad y pertinencia como parte del mundo, de la sociedad, del cuerpo social del que es parte.

Adicionalmente, logos en filosofía, según el DLE (2019: párr. 3) es el “Discurso que da razón a las cosas”; por ello, afirma Abellán-García (2010: 150), la “inteligencia humana, precisamente por formar parte del logos y de afirmarse frente a él, es capaz de descubrir, tematizar, describir, captar lo esencial, comunicar y compartir con otros hombres ese logos, y puede hacerlo de un modo limitado, pero fiel.” El logos como razón es capaz de revelar y dar sentido comprensible al mundo, así como dar una explicación del por qué y para qué de las cosas; es capaz de transmitir las preguntas planteadas y las respuestas generadas a otros, creando una comunidad. En otras palabras, el logos permite el descubrir la verdad del mundo y hacerla discurso, permite compartir opiniones, pensamientos, ideas, modo de entender las cosas a objeto de lograr armonizar, vincular e integrar las percepciones de acuerdo con el logos fundante que da coherencia y sistematicidad al hecho dialógico.

En virtud de lo anterior, para entender el logos dialógico fundante se debe partir de la máxima propuesta por Buber y recogida por López (2008: 15) “el hombre es un ser dialógico.” Es un ser que parte de la palabra para ser y estar con otros, entiende que su realidad se muestra, transmite y comprende a través de ideas, pensamientos, pareceres, opiniones que se expresan con palabras, que, a su vez, dan cuenta del logos fundante que permite la articulación, sistematicidad y coherencia de la expresión de la persona humana. El logos dialógico genera una construcción del mundo circundante, así como del mundo propio que emplea la palabra para dar orden a través de la regularidad y normalización del discurso. Asevera López (2009), la palabra orienta la existencia de la persona, se convierte en la vía para lograr acceder, entender y comprender al conocimiento; brinda así una razón lógica para la existencia de la vida de la persona, para la búsqueda del conocimiento individual y compartido, además del encuentro como forma de convivencia humana.

En ese sentido, el logos dialógico, a juicio de Rodríguez (2013: 144), responde a “una dialogalidad sociohistórica. Toda palabra se mueve en un universo de acentos ajenos y su orientación es una permanente búsqueda de respuestas.” La carga simbólica que recogen las palabras y los diálogos con ellas formulados revelan un contexto histórico, social,

cultural, así como una carga de significados y emociones que corresponden tanto a la visión de mundo de la persona que emite las palabras como a la visión de mundo de la sociedad de la que forma parte. Las palabras no se desligan ni de las personas ni de la sociedad, son el discurso que da forma y cuerpo al acontecer, al encuentro, al compartir, donde el yo-tu es un intercambio permanente.

De ahí que, señala Abellán-García (2012: 113), “el logos dialógico se reconoce como originalidad fundante de la existencia humana, de forma que lo real es algo en cierto modo ya dado (conocido, hecho) y en cierto modo todavía no (lo desconocido, lo posible).” Es el reconocimiento de la capacidad de relacionamiento del pensamiento, de conectar lo que conoce con circunstancias que pueden ser mejoradas y con entornos que pueden ser optimizados. Ello se debe a que, explica López (2009: 90), el logos dialógico ofrece “un sentido verdadero del ser lógico, consiste en vivir conforme al logos, a la insondable verdad que éste encierra.” De hecho, le permite a la persona comprender las cosas y poder generar explicaciones sobre ellas. Lo cual viene a confirmar que el logos dialógico admite y hace posible el orden, así como la comprensión de las cosas, dándole sentido a la capacidad de la persona de entenderse a sí misma, a los otros y al mundo que la rodea.

El logos dialógico fundante, bien como principio de orden del mundo y de razón, permite integrar, conjugar, comprender y entender el mundo interno, al mundo circundante; da a la persona, mediante el diálogo, coherencia, organicidad y transparencia a los encuentros que se desarrollan con el objeto de comprender. El logos dialógico fundante permite a través del lenguaje hacer conocido lo desconocido, nombrar lo innominado, dar forma al universo simbólico individual y colectivo en procura de la integración real y transparente que debe ocurrir en un proceso dialógico, que pretende el desarrollo de pautas discursivas y de acción; debido a que, el conocimiento se convierte en real y verdadero, gracias al encuentro que sólo existe mediante el diálogo.

La Perspectiva Dialógica en la Construcción de Conocimiento

El ejercicio del diálogo como creador de conocimiento y explicación de los hechos parte de la premisa, expone Abellán-García (2010: 119), de que “el pensamiento dialógico exige un pensamiento en espiral capaz de atender al análisis de las relaciones en sí y de las realidades esencialmente interrelacionadas.” La perspectiva dialógica pretende conciliar de manera creativa e inventiva tanto el pensamiento como la acción de la persona, buscando conjugar los diversos ámbitos de manifestación de su esencia. Así, a juicio de Abellán-García (2004: 1), el proceso de construcción del conocimiento de modo dialógico, ocurre “centrado en la persona y en su apertura radical a la realidad y al encuentro con el tú; preocupado por la relación del hombre con el mundo.” Sólo cuando la persona se relaciona e integra con el mundo, con otros es capaz de construir y generar conocimiento, que resulta del encuentro compartido de opiniones, posturas, acercamientos y de relaciones yo-tú.

En ese sentido, la perspectiva dialógica, siguiendo a Buber (2013: 13), entiende que la construcción del conocimiento se desarrolla a partir del encuentro, del entablar relaciones con los otros; teniendo presente que “la palabra básica yo-tú promueve el mundo de la relación.” Solo cuando la persona –yo– comparte con otro –tú– existe una verdadera integración que da lugar al desarrollo de todas las esferas de desenvolvimiento de la persona y que, a su vez, lo convierten en un ser social y relacional. Se parte de unificar las dimensiones en que se expresa la persona para comprender creativamente a los mundos externo e individual, dando cauce a la manifestación de la esencia dialógica. El diálogo, para Freire (2005: 105), requiere para su “construcción de dos dimensiones –acción y reflexión–”. Todo acto humano implica el quehacer y la deliberación acerca del porqué de ese acto, es la esencia del diálogo.

En razón de ello, plantea Freire (2005: 108), el diálogo “Es un acto creador. (...) La conquista implícita en el diálogo es la del mundo por los sujetos dialógicos”, el acto de dialogar de la persona humana es una muestra de la creatividad humana; en el diálogo se

busca crear y recrear el mundo a través del compartir para integrar. El diálogo no puede ser visto como dominación, deja de estar orientado por el logos dialógico fundante y se convierte en dominación por supresión y opresión, se trata de una actitud creadora, de ganar para construir. Isaacs (1999: 327) señala que “el diálogo permite el flujo libre de significados, que tiene el potencial de transformar las relaciones de poder entre las personas. A medida que ocurre, se hace aparente que nadie es dueño del mismo”.

El proceso dialógico encierra y envuelve dentro de sí este esfuerzo creador al que se ha hecho referencia, Bajtín (1981) lo aprecia como la capacidad de instituir y erigir significados mediante acciones dialógicas con otros de forma individual o concertada. El proceso de construcción dialógica del conocimiento necesariamente implica dos elementos conjugados inexorablemente: palabra y discurso, el primero da cuerpo al segundo y éste permite la existencia material e inmaterial del primero; porque se dan cuerpo y sentido en la interrelación del yo-tú para dar una explicación comprensiva de la persona y del mundo. El conocimiento desarrollado de forma dialógica deviene de la interrelación de las personas con su discurso tratando de enunciar las cosas, de darles connotación, sentido y significado.

Esa realidad que la persona busca entender, comprender y explicar es vista por Abellán-García (2010: 162), estructurada, pues “es condición indispensable para fundamentar un conocimiento cierto, verdadero, universal.” El orden concede una comprensión dialógica coherente, capaz de darse cuenta de multiplicidad de aspectos en apariencia inconexos. Adicionalmente, la realidad es receptiva, para Abellán-García (2010: 165), alude al diálogo que permite ir “descubriendo el propio orden de la realidad (ya constituido, pero todavía no pleno) de forma que cada realidad encuentra su peso o lugar en la existencia”. En otras palabras, capaz de desentrañar las interrelaciones que se generan, entender las dinámicas que se forjan en la realidad y estructurar comprensiones ordenadas. Asimismo, la realidad es dinámica, López (1977: 129) explica que “da lugar a la historia, como actualización de las posibilidades del cuerpo social”; el devenir de la persona tanto individual como colectiva muestra lo cambiante y mutable del acomodo de las circunstancias.

La perspectiva dialógica en la construcción de conocimiento parte de la comprensión de un mundo interrelacionado, con encuentros, diálogos que posibilitan entender las relaciones que se entablan, las opiniones de los otros, las circunstancias que envuelven a los hechos; con el objeto de conseguir acuerdos que afiancen la confianza e integración de las partes. El conocimiento surge dialógicamente a partir de la colaboración, la organización y la unión en los acuerdos logrados; además, de la capacidad de enunciados discursivos claros y coherentes en las connotaciones de lo dicho; partiendo de que todo diálogo fructífero debe ser libre, consciente, responsable, transparente y dispuesto a conocer para compartir.

Aproximación Dialógica a las Ciencias Administrativas y Gerenciales

Lo dialógico se presenta como la posibilidad de conjugar en las ciencias administrativas las posiciones que surgen para la comprensión, entendimiento y explicación de los fenómenos administrativos y gerenciales. Debido a que, el acercamiento dinámico, decisivo, amplio y flexible que la persona tiene con la realidad facilita la comprensión, el entendimiento, la discusión, el acuerdo y el compartir opiniones; pues, el enfoque dialógico facilita una aproximación a la realidad de forma abierta, con disposición a reconocer las oportunidades que los hechos ofrecen para generar una explicación más amplia y comprensiva de las cosas. Lo dialógico busca reforzar la capacidad de entendimiento del hombre como ser racional-dialógico, al generar disquisiciones sobre las decisiones, objetivos, metas y actividades a desarrollar.

El pensamiento dialógico administrativo-gerencial plantea, dicen Vargas et al (2013: 55), la existencia de un sujeto cognoscente “capaz de examinar comportamientos individuales, interpersonales y grupales en relación con las organizaciones complejas”; el sujeto se convierte en objeto de conocimiento. Además, debe, explican los autores previamente citados, considerar los “factores del contexto estructural, tecnológico, cultural y del medio ambiente”; pues, el conocimiento dialógico de las ciencias administrativas y gerenciales depende en gran medida del desarrollo de prácticas gerenciales acordadas para

resolver problemas y subsanar deficiencias tanto internas como del entorno que inciden en las organizaciones; a su vez, estas prácticas permiten el surgimiento de teorías que contextualizan dichas prácticas. Afirma Barracas (2015: 94), “toda práctica obedece y responde en el fondo a una visión u otra de lo humano”, al acuerdo entre las partes para garantizar la eficiencia de los procesos.

El enfoque dialógico plantea que en las ciencias administrativas y gerenciales no debe existir disociación sujeto cognoscente-realidad conocida, además dicha realidad no debe ser vista como extraña y ajena al hombre. Para Abellán-García (2010: 120), “el método dialógico supera esa escisión mediante las categorías de inmediatez y profundidad”. La realidad no debe ser vista por el dialogante distante y distinta a sí misma, a las circunstancias que ocurren y al entorno que la envuelve; la realidad está para ser conocida y apreciada por la persona como parte de sí, a objeto de darle significado compartido, propio del encuentro, de acercamientos de yo-tú. Por ello, asevera Abellán-García (2010: 120), “el pensamiento dialógico invierte mucho tiempo en depurar los conceptos que utiliza y en atender como referencia primera e ineludible a la realidad de lo estudiado.” Permite que haya univocidad en el lenguaje, buscando que los acuerdos se centren en qué se entiende sobre las cosas, para luego poder gestionar los fenómenos administrativo-gerenciales.

El pensamiento dialógico parte de que la realidad es dinámica y que dicho dinamismo viene dado por un logos fundante que, en palabras de Abellán-García (2010: 117), “busca en el amor la unidad integradora de distintos.” Ese amor hace referencia al reconocimiento de los enfoques que pueden existir para comprender los hechos; así como de entender la necesidad de reconocer en ellas aspectos esenciales para construir explicaciones válidas, pertinentes y sistémicas acerca de los fenómenos estudiados. Para Barracas (2015: 91), “la principal clave de este método estriba en mostrar el gran valor de la persona, así como de la dignidad humana, para un desarrollo fundado en su libertad y creatividad.” Las teorías administrativo-gerenciales deben fortalecer el rol de la persona en las organizaciones, su rol como agente dinamizador de los procesos sociales a partir de la concertación y el diálogo.

Lo dialógico se presenta como la posibilidad de conjugar en las ciencias administrativas las posiciones que surgen para la comprensión de los fenómenos administrativos y gerenciales. En ese sentido, señala Mellace (2009: 4), los hechos “serán analizados a través de múltiples lentes que permitan valorar la situación inmediata, la historia y los patrones relacionales detrás de ella y el horizonte del futuro deseado.” Al profundizar en los hechos administrativos se deben reconocer las circunstancias y actores que hacen vida en la sociedad, así como las sinergias que se generan al interior de las organizaciones por sus dinámicas intrínsecas y extrínsecas. Todo lo cual hace necesario examinar las diversas variables en juego para lograr acuerdos que cumplan con el mayor número de expectativas y conjuguen el mayor número de visiones en las definiciones obtenidas.

El ejercicio del diálogo como creador de conocimiento y explicación de los hechos parte de la premisa, expone Abellán-García (2010: 119), de que “el pensamiento dialógico exige un pensamiento en espiral capaz de atender al análisis de las relaciones en sí y de las realidades esencialmente interrelacionadas.” De ahí que un modelo dialógico surge cuando los hechos que se desean conocer, las teorías a las que se acude para comprender la realidad y fundamentar dicho modelo no se pueden entender aisladamente, separadas de su contexto y de su significado para otros. Lo cual, expone Ferrater (1975: 216), le otorga “al modelo un cierto valor heurístico (...) [por ese motivo] Es común distinguir hoy entre una explicación (teórica) en sentido estricto y un modelo (el cual es un modo de ver una realidad o un proceso como si tuvieran tales o cuales características).” De ahí que, declara Abellán-García (2012: 111), es necesario “vincular ideas y conceptos y atender más a los campos-de-ser que a los objetos aislados (...) [pues, la acción de conocer es] diálogo entre sujeto y realidad, en el que cada uno de los interlocutores pone su parte”.

Una aproximación dialógica a las ciencias administrativas y gerenciales parte de la idea que las construcciones teóricas y las explicaciones que se generen, las comprensiones que se esbozen nacen de la integración mancomunada, concertada, cooperativa, empática y fiel al respeto de la persona y su creatividad como eje central de dicha aproximación. Las

explicaciones solo nacen de las relaciones yo-tú que se establezcan que posibiliten la conjunción de las diversas esferas de expresión de la persona dentro de las organizaciones, donde el uso del lenguaje permite la articulación de discursos que propendan a la comunicación mediante la construcción de un logos dialógico fundante que propende al orden y cimiento del conocimiento. Donde un modelo dialógico es la concreción de los principios dialógicos de dinamismo, integración, coherencia, respeto, sistematicidad.

La Competitividad desde la Perspectiva Dialógica

La competitividad desde la perspectiva dialógica implica mostrar algunas definiciones que permitan visualizar la diversidad de perspectivas en su tratamiento. Así, una primera definición es la de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (1995: 20), donde es concebida como “la capacidad de las empresas, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, al mismo tiempo que siguen estando expuestas a la competencia internacional, ingresos de factores relativamente altos y niveles de empleo de factores sobre una base sostenible”. El objetivo, destaca la OCDE (1995: 20), es “mantener y elevar los estándares de vida.” Esta definición de naturaleza tecno-económica destaca la importancia del comercio internacional para el desarrollo de esquemas competitivos, sustentados en una relación directamente proporcional entre empleos productivos con altos ingresos; lo cual resulta válido tanto para empresas y sus conglomerados productivos como para países y sus esquemas de integración.

Otra descripción la brinda el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2001: 1) al señalar que la competitividad es “definida por la calidad del ambiente de inversión y por el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional”. El BID (2001: 12) indica que la competitividad de los países se relaciona directamente con la “calidad del ambiente en que operan las empresas y de las facilidades con que cuentan para innovar y para aprovechar las oportunidades comerciales.” Siendo una definición donde privan los aspectos tecno-económicos, engrana

la competitividad de las empresas con la competitividad de los países, donde el Estado es garante de la estabilidad macroeconómica nacional para el afianzamiento de empresas que procuren la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de sus actividades económicas.

Porter (2017: 231) puntualiza que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío.” Es decir, las empresas deben adaptarse a las cambiantes circunstancias del entorno, atendiendo las necesidades y requerimientos de los clientes, para mantenerse al frente de sus competidores, donde la innovación tanto tecnológica como organizacional resulta fundamental. Explica el mismo autor, como “la base de competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y la asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha crecido”; en ese sentido, la globalización, la interconexión de los mercados y la economía ha venido a afianzar el rol del Estado en la promoción de la competitividad. Aquí se engloban elementos tecnoeconómicos y sociopolíticos de la competitividad, reconociendo que es un fenómeno complejo que requiere de la participación de los diversos actores que hacen vida en el juego económico regional, nacional e internacional.

Los aspectos culturales del proceso competitivo son resaltados por Porter (2017: 231) al indicar que “las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. (...) las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante”. El reconocimiento de estos factores competitivos reafirma la complejidad del fenómeno de la competitividad; es una conjunción de elementos los que la fomentan y fortalecen. Por ello, plantea el autor, “en las empresas, las palabras del día son fusión, alianza, asociaciones estratégicas, colaboración. (...) Entre los gobernantes, existe una tendencia creciente a experimentar con varias políticas destinadas a promover la competitividad nacional”. En términos dialógicos es la concertación y acuerdos para

potenciar los factores que hacen competitivos a los actores económicos, respaldados por políticas estatales concertadas entre sociedad-empresas-Estado.

La competitividad, entendida desde la perspectiva dialógica, es vista como la capacidad de una empresa de procurar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas y ventajas competitivas, nacidas de esfuerzos concertados: empresa-sociedad-Estado que le permitan alcanzar altos rendimientos en un entorno: local, regional, nacional o internacional que le posibilite sostener tales rendimientos. Para Martínez et al (2010: 167), la competitividad desde el ámbito microeconómico de la empresa es “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”. Por ello, explica Martínez (2006), la competitividad vendría a ser el resultado de todas las actividades que realiza la empresa para mejorar su eficiencia productiva, rentabilidad, y sostenibilidad; siendo esencial el desarrollo de políticas públicas sectoriales que la fortalezcan. Dichas actividades están vinculadas con el mejoramiento de la productividad de la organización en términos de innovación y su adecuación al entorno que fortalezcan la efectividad organizacional.

Lograr el bienestar de una nación hace necesario que la competitividad sea un elemento propio de cada ámbito de desenvolvimiento de la persona, no basta con empresas competitivas, se requieren regiones que tornen competitivo al país y donde se resalta el rol del Estado en la consecución de la misma. De ahí que, explican Kootntz et al. (2016: 171), “los rápidos cambios en el ambiente de los mercados del mundo libre establecen que las naciones utilicen a plenitud sus ventajas competitivas para que, o bien continúen siendo prósperas, o bien lo sean en el futuro.” Las empresas deben ser capaces de aprovechar todas las oportunidades que se presenten en el mercado regional, nacional, global o en el segmento donde se desenvuelve, lo mismo se aplica para los países; deben fortalecer y diversificar sus economías de tal manera que se garantice la sostenibilidad de sus actividades productivas y sociales.

Ese aprovechamiento de oportunidades permite insertar el tema de las ventajas comparativas y de las ventajas competitivas como elementos que garantizan, fomentan y fortalecen la competitividad empresarial y nacional. La ventaja comparativa, explican Cabrera et al (2011: 13) remite “al costo de oportunidad.” Las ventajas comparativas se traducen en las potencialidades que posee un país hace que el esfuerzo de obtener ese bien sea mucho menor con respecto a otros países, traduciéndose en eficiencia de costos. Las ventajas competitivas, revela Porter (2016: 20) surgen “del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.” Derivan de la capacidad de aprovechar las oportunidades que se les presentan a las empresas a partir de cualquier factor competitivo que distinga a la empresa o la singularice.

De ahí que, la competitividad entendida desde la perspectiva dialógica muestra un fenómeno complejo, que nace de la conjunción de las esferas tecno-económica, cultural y sociopolítica de actuación de la persona en forma colectiva, donde se valora la productividad, la rentabilidad y la innovación. Además, del desarrollo de ventajas competitivas y el aprovechamiento de las ventajas comparativas para el fortalecimiento del posicionamiento tanto de las empresas como de los países en el mercado. Su ámbito de aplicación es empresarial, local, regional, nacional e internacional. La competitividad en sentido dialógico propende a la comprensión de las posibilidades, su análisis efectivo y su aprovechamiento positivo superando obstáculos en concordancia con las potencialidades.

Importancia Dialógica de la Competitividad

La comprensión dialógica de la competitividad lleva a plantear la importancia de la misma en el desenvolvimiento económico-comercial tanto de las empresas como de los países; en tal sentido, el conocimiento y manejo de los factores competitivos permite el desarrollo de índices de competitividad que posibilitan su evaluación, además de su concreción efectiva, allende la corrección de situaciones que afectan negativamente su operacionalización y dinamización. Pues, afirma la OCDE (2011: 3), “El incremento en la

competencia mejora el desempeño económico, abre oportunidades comerciales para los ciudadanos y reduce los costos de servicios en toda la economía.” La competitividad tiende a garantizar mejores condiciones de negociación en términos comerciales, así como brinda un sinnúmero de posibilidades relacionadas con el fomento de la innovación e inserción en los mercados laborales, garantizando mejores estándares de calidad de vida; de ahí la importancia de los informes que detallen la situación.

A juicio de Warner (2005: 9), estos índices conjugan y ponderan en igual magnitud las “condiciones macroeconómicas, instituciones, desarrollo tecnológico, calidad del entorno empresarial local, calidad de las operaciones, estrategias empresariales, desempeño económico, eficiencia pública, eficiencia empresarial e infraestructura, tasa impositiva, política monetaria, inflación, derechos de propiedad y marco regulatorio.” La idea es mostrar para mejorar y corregir los mecanismos que hacen posible el desarrollo de ventajas competitivas y consolidación de ventajas comparativas con la participación de los sectores involucrados, tomando en consideración los aspectos tecno-económicos, sociopolíticos y culturales que involucran a la competitividad. De ahí que, detalla Padilla (2006: 4), “el mejoramiento de la competitividad es fundamental para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social. [Situación] Central en los países de América Latina”; debido a que, la competitividad está ligada, para el autor, a “la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores.”

En ese sentido, una de las razones de la importancia de la competitividad es la posibilidad de concretar que la economía nacional se beneficie de la acción directa de sus empresas en el mercado internacional a través de la oferta de productos y servicios de calidad, atractivos, capaces de generar fidelización en los clientes. En esa misma medida la captación de cuotas de mercado debe traducirse en la creación de encadenamientos productivos que diversifiquen, amplíen y conecten la economía nacional en aras del afianzamiento de las ventajas encontradas y desarrolladas. Además, propendiendo al

mejoramiento de la calidad de vida de todos los sectores sociales mediante su adecuación como talento humano a disposición de las actividades productivas a desarrollarse. Por ello, explica Berumen (2006: 148), “la competitividad es la consecuencia natural que se ha derivado del continuo e intenso cambio y aprendizaje de los países, las regiones, las localidades y las organizaciones en el contexto de globalización que prevalece en la actualidad.” Los países deben volverse competitivos, además de afirmar su continuidad, a fin de asegurar el mejoramiento incesante de sus condiciones económicas, sociales e, incluso, políticas tanto a lo interno como a lo externo de su geografía.

Es por ello que los reportes de competitividad buscan, plantea el World Economic Forum (Foro Económico Mundial) (WEF por sus siglas en inglés) (2015: xiii), dar “luz sobre los factores clave y sus interrelaciones que determinan el crecimiento económico y el nivel de prosperidad presente y futura de un país.” Mostrar la dinámica de los factores de competitividad y revelar los posibles escenarios que pudieran coadyuvar al desarrollo y robustecimiento de tales factores. El propósito de estos informes, explica WEF (2015: xiii) “es construir una comprensión común de las principales fortalezas y debilidades de una economía para que las partes interesadas puedan trabajar juntas para configurar agendas económicas que aborden los desafíos y aumenten las oportunidades.” El alcance de la competitividad es ser competitivo e ir mejorando las condiciones que se poseen, a partir de estrategias que redunden en beneficios para los actores implicados.

De hecho, el Informe de Competitividad Global 2018 de WEF recoge un cambio de situación significativo en la economía mundial con impacto directo en todos los órdenes de desenvolvimiento de la persona humana individual y colectivamente, caso de la Cuarta Revolución Industrial; por ello, siguiendo dicho informe de la WEF (2018),

El índice integra aspectos bien establecidos con palancas nuevas y emergentes que impulsan la productividad y el crecimiento. Enfatiza el papel del capital humano, la innovación, la capacidad de recuperación y la agilidad, no solo como conductores sino

también como características definitorias del éxito económico en el 4RI [Cuarta Revolución Industrial]. Exige un mejor uso de la tecnología para el salto económico, pero también advierte que esto solo es posible como parte de un enfoque holístico con otros factores de competitividad. Por último, ofrece un análisis objetivo basado en datos para la formulación de políticas desapasionadas, orientadas hacia el futuro y racionales. (p. v).

En ese sentido, los aspectos resaltados en el Informe de Competitividad Global de 2018 vienen a mostrar la importancia de conjugar los aspectos tecno-económicos, sociopolíticos y culturales que envuelven al proceso de competitividad, resaltando la trascendencia de considerar todos los factores destacados en el informe de manera concertada a la hora de generar políticas de competitividad tanto empresariales como gubernamentales a nivel local, regional y nacional con incidencia global. Para mantenerse al día en la competitividad los países y las empresas no deben descartar ninguna innovación que ocurra en el entorno global, así como su impacto dentro de la sociedad en los diversos ámbitos de acción; estando a tono con la generación y desarrollo de políticas gubernamentales y empresariales que adecúen las organizaciones a las circunstancias del entorno de manera favorable. Todo lo cual viene a ratificar la significación de la competitividad para el mejoramiento de la productividad nacional y calidad de vida de las personas.

Visiones de Competitividad a partir de la Perspectiva Dialógica

Existen diversas formas de comprender y explicar la competitividad; asumiendo una aproximación dialógica se busca establecer un encuentro entre esas diferentes visiones que propicie la espiral del pensamiento y permita la construcción de vinculaciones entre tales visiones para exponenciar su fuerza comprensiva y explicativa a través de un logos dialógico fundante de la competitividad. Las visiones de competitividad que se presentan responden a la amplitud e integralidad de sus componentes; es decir, variedad de dimensiones, a saber: tecno-económica, sociopolítica y cultural, tanto en el plano interno como en el plano externo de las organizaciones. Así, de la conjunción de aspectos y

abordajes que se pueden alcanzar al establecer un diálogo entre las visiones de competitividad, se genera la vinculación entre comprensión y explicación, a través de la conjugación de sus diferentes postulados.

La primera de esas visiones es el modelo de diamante de Porter, para su autor (2017: 28) “ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.” La segunda, la competitividad sistémica, Esser et al (1996) indican que es un marco de orientación que provee elementos para la estructuración de la competitividad de una empresa, de un sector, de un país; brinda, por un lado, cuatro niveles de análisis: meta, macro, meso y micro y, por otro, el carácter transdisciplinario –por ende dialógico– de las decisiones en pro de la competitividad. Un tercer abordaje, lo proporciona la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o matriz FODA que, dice Cutropia (2003: 88), es una “metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de sus características internas a efectos de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” La situación competitiva de la empresa remite, revela Cutropia (2003), a factores ajenos a su dirección (oportunidades y amenazas), las características internas a variables que pueden ser gerenciados (fortalezas y debilidades); para establecer qué puede hacer competitiva a una empresa en su sector y en el país.

Diamante de Porter

El modelo de diamante de Porter es una forma de entender la competitividad considerando las variables que inciden en la microeconomía nacional, en las empresas, mostrando cómo ocurre el acomodo y reacomodo dialógico de los elementos, factores, políticas y estrategias del ámbito empresarial que fomentan, promueven y fortalecen la competitividad empresarial en procura de la competitividad nacional. Este modelo da cuenta de los elementos que inciden en la productividad empresarial con impacto en su rentabilidad y que terminan afectando la competitividad de las empresas, dependiendo de sí han procurado el impulso de las condiciones que propenden a la misma.

Lo dialógico a través de la comprensión de las dinámicas y actores que involucra el desarrollo de las actividades productivas de una empresa se convierte en un elemento esencial para el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad empresarial tomando como base el modelo de diamante de Porter. Por ello, plantea Porter (2017: 28), dicho modelo busca “comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.” Snowdon et al (2006: 164) indican que el modelo de Porter pretende “encontrar un marco que capturara mejor la complejidad de la competencia. (...) crear un diálogo bidireccional para traer de la economía cierto rigor analítico al pensamiento de gestión, (...) un entendimiento (...) sobre la naturaleza (...) de la competencia.” El modelo aporta direccionalidad administrativo-gerencial al pensamiento económico como forma de operar empresarial.

Por ello, indica Porter que este modelo permite preguntar y responder cuestionamientos tanto micro como macroeconómicos de la competitividad. En el ámbito microeconómico, señala Porter (2015: 19), los cuestionamientos se relacionan con “¿qué impulsa a la competencia en mi industria (...)?, ¿qué medidas adoptarán probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿cómo evolucionará mi industria?, ¿cuál es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo?”. En el ámbito macroeconómico, plantea Porter (2017: 241), la discusión se centra en “¿Por qué algunas empresas radicadas en algunas naciones innovan más que otras? ¿Por qué algunas naciones generan un entorno socioeconómico que permite a las empresas mejorar e innovar con más rapidez que sus rivales extranjeras?”. Todo lo cual prueba que el dialogismo se configura como perspectiva que incide en la acción empresarial que promueve la competitividad.

El modelo de diamante en cuanto forma de promover y fortalecer la ventaja competitiva de empresas, sectores, clústeres, regiones o países busca hacer comprensible desde una perspectiva estructural de la microeconomía la posición competitiva de una nación en la

economía mundial; parte del valor de los conglomerados para la economía nacional. Afirma Porter (2017: 12), “el modelo del rombo no es solamente un instrumento para gerentes sino también una aproximación microeconómica al desarrollo económico para los gobiernos.” Permite comprender las dinámicas productivas en su fuero interno, a nivel de las empresas, en aras de lograr políticas empresariales que apunten a la eficiencia competitiva; adicionalmente, le brinda a los actores públicos mecanismos de concertación de las políticas públicas que apunten directamente a la salud del tejido económico.

En el modelo del rombo de la competitividad actúan, explica Porter (2017: 245) “cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores.” Refiere Porter (2017: 12) que tales atributos son: “las condiciones de los factores; las condiciones de demanda; el contexto para la estrategia y la rivalidad; y las industrias afines y auxiliares. Las políticas gubernamentales pueden influir a las cuatro partes del rombo de manera positiva o negativa.” Es necesario tener presente, arguye Stein (2005: 1) que el “diamante de Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros.” Cada factor incide sobre los otros, los atributos deben ser valorados y las acciones deben orientarse al fortalecimiento de tales atributos procurando un escenario de concertación nacional para la competitividad.

El primer atributo, las condiciones de los factores, señala Porter (2007:76), remiten a “la posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada”. Estos factores requieren estar altamente especializados, ajustados a las necesidades tecnológicas y competitivas de los sectores, para hacer frente a las demandas del mercado nacional y mundial; declara Porter (2017: 254) que “para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector (...). Estos factores son más escasos y más difíciles de imitar por los competidores extranjeros, y se requiere una inversión sostenida para crearlos” a fin de hacer que la ventaja competitiva con que cuenta

la empresa y el clúster sea mantenida en el tiempo y difícil de alcanzar. De ahí que, manifiesta Porter (2017: 254), “una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica.” Las condiciones con que se cuentan se transformen aceleradamente en factores que sostengan ventajas que hacen distintivo a un sector, en términos competitivos.

Es preciso, a juicio de Porter (2017: 254), tener en cuenta que “la provisión de factores de que disfruta una nación en un momento particular es menos importante que la rapidez y eficacia con que los crea y los despliega en determinados sectores.” La ventaja competitiva que tenga una empresa, sector, conglomerado o país depende de la capacidad de hacer que el atributo de la condición de los factores se amplíe, diversifique y modernice asiduamente. Por lo cual, Porter (1991) indica que contar con un recurso en forma limitada debe ser convertido por las empresas en una situación aprovechable mediante el estímulo al desarrollo tecnológico o innovación. Eso lleva a Porter (2017: 254) a aseverar que “las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores”; en la capacidad de aprovechar lo que se posee y maximizarlo.

Segundo atributo, condiciones de la demanda, aclara Porter (2007: 76), alude a “la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen”; cómo es el cliente, cuáles son sus expectativas, su poder de consumo, su grado de sofisticación, su capacidad de compra, entre otros elementos. Explica Porter (2017: 257) que “las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores”; se informan más rápidamente de los gustos y aspiraciones de los consumidores, permitiéndoles afrontar con rapidez el reto de satisfacerlas. Ocurre, plantea Porter (2017: 257), porque los consumidores “presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez”; importa un proceso continuo de I+D. Trae a colación el carácter de la demanda, dice Porter (1991) que es más importante que su magnitud; pues, interesa su

perfil, características y propiedad para poder diseñar estrategias que permitan su captación, satisfacción y fidelización.

El grado de sofisticación del cliente incide en sus exigencias sobre el producto, que se traslada a un I+D en procura de satisfacer tales aspiraciones; obliga, declara Porter (2017: 257), a las empresas a “que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. (...) proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar.” La presión actúa como catalizador de la I+D de las políticas gerenciales. Las nuevas tendencias se propagan con facilidad haciendo que las fronteras se borren no solo en lo atinente a las condiciones de los factores sino también en las condiciones de la demanda, los gustos y satisfactores pueden convertirse en tendencia y ser aprovechados por las empresas para generar y consolidar ventajas competitivas empresariales, sectoriales y nacionales.

Un tercer atributo corresponde a los sectores afines y auxiliares, para Porter (2007:76-77), están relacionados con “la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente”. Se entiende como sectores proveedores, afines a la actividad económico-productiva que se realiza y posibilitan la creación de cadenas de producción-consumo, además de coordinar-compartir actividades de la cadena de valor. Recalca Martínez (2006: 15), a través del “intercambio continuo de información, ideas e innovaciones [que hagan pensar en] Clústers en lugar de industrias aisladas.” Es necesario el desarrollo de proveedores competitivos, afirma Porter (2017: 259), “crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. (...) suministran los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido y, algunas veces, preferente.” Los sectores afines a la actividad económica posibilitan la creación de cadenas de valor que afianzan los conglomerados.

Más ventajas resaltan de proveedores competitivos, destaca Porter (2017: 259), “innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo”, los adelantos

tecnológicos y gerenciales se transmiten a lo largo y ancho del clúster. A ello se añade, arguye Porter (2007: 79), que “proveedores y usuarios finales cercanamente localizados unos de otros pueden aprovechar líneas directas de comunicación, un flujo constante y rápido de información y un intercambio continuo de ideas e innovaciones.”. La idea es que la ventaja obtenida sea sostenible en el tiempo, ocurrirá solo si todos los miembros del clúster actúan mancomunada y concertadamente en todas las áreas que tornan al mismo competitivo. Lo cual respalda la afirmación de Porter (2017: 259) que “las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I+D”; siendo soporte de la labor creativa.

El cuarto atributo es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; entendido por Porter (2007: 77), como “las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica”. Se explica a partir de las estrategias competitivas que establezcan o las cadenas de valor e integración que promuevan: horizontales, verticales y diagonales. Declara Porter (1991: 186), la “competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventajas competitivas de cada sector.” La forma de gestionar la productividad, de lograr crear encadenamientos productivos, clústeres, así como de mantenerlos en el tiempo, aprovechando las oportunidades que se ofrecen a fin de consolidar la posición ventajosa que se posee es uno de los factores que contribuye a la ventaja competitiva nacional. Más si se parte de la premisa, desarrollada por Porter (2017: 262), de que “ningún sistema de gestión es universalmente apropiado”.

Como parte de este atributo deben ser evaluadas, en términos de Porter (2017: 262), “las características de los mercados de capital nacionales y los usos en cuanto a la retribución de los directivos (...) [pues] los objetivos de las empresas [los] reflejan”; el tipo de inversiones que se realice, los tiempos de rendimientos, las políticas crediticias, las políticas de retiros de fondos muestran la naturaleza de las empresas y de la economía nacional, si es madura o

joven, adicionalmente si se caracteriza por ser de tendencia riesgosa o segura. Situación que incide en el tipo de formación laboral que promueve, además en la motivación de las personas para su crecimiento profesional, aclara Porter (2017: 263), “los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores orientan el flujo de capital y de recursos humanos”; de ahí que se plantee la competitividad y prevalencia de unos sectores sobre otros, porque hacia allá están puestos los esfuerzos de crecimiento y desarrollo económico tanto nacional como empresarial que deben converger concertadamente.

Por último, se considera en este modelo los roles que deben desempeñar tanto el Estado como las empresas en la competitividad. Apunta Porter (2017: 270), “el papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador”, añade Porter (1991: 192), que el Estado debe “alentar –o incluso empujar– a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad”; pues, revela Porter (2007: 82), “el papel del gobierno de transmitir y de amplificar las fuerzas del diamante es de gran alcance.” Las políticas públicas deben fomentar la competitividad de los sectores productivos y del país; se deben procurar las condiciones que generen y cimenten las ventajas competitivas nacionales. El Estado debe hacer todo lo que esté a su alcance para procurar el desarrollo de una I+D enfocada en las necesidades de las empresas, favorecer la concentración y dinamización de los clústeres para el desarrollo de los encadenamientos productivos, promover un marco legal amplio, pero con verdadero poder sancionatorio, al mismo tiempo que se favorezca la promoción de actividades que apoyen la diversificación, la calidad y la responsabilidad.

Martínez (2006: 15) resume muy bien la utilidad de este modelo al establecer que “La presencia de condiciones adecuadas en el clima de negocios favorece la aparición de sectores competitivos que, con un alto grado de innovación y especialización de sus integrantes, crean un entorno altamente productivo.” Por lo cual, la formación y mantenimiento de conglomerados a través de las condiciones generadas por la aplicación del modelo va a ser un círculo virtuoso que se refuerza constantemente mediante un

diálogo que favorezca el discurrir del logos dialógico fundante en procura de la comprensión, aprendizaje y acuerdo de las partes que aspiran la competitividad empresarial. Pero la competitividad de una empresa se hace insuficiente de no contar con las condiciones necesarias tanto en su sector económico como en el territorio donde se asienta; así, para que una empresa sea competitiva, más allá de su entorno, los actores sociales deben conjugar esfuerzos para generar competitividad. De esta manera cobran vigencia los postulados de la competitividad sistémica.

Los Conglomerados de Competitividad

Una visión dialógica del modelo de diamante de Porter parte del logos dialógico fundante que promueve la vinculación para la comprensión, así las ventajas competitivas que logre un país, un sector o una industria dependerán de la conjunción de factores o atributos genéricos que permitan su consecución. Uno de esos factores serían los clústeres, conglomerados, racimos; definidos por Porter (2017: 283-284), como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan.” Estos conglomerados pueden ser de empresas similares, conexas, relacionadas, complementarias o competidoras; lo que interesa es su existencia y aporte a la competitividad. A juicio de Porter (1998), los clústeres se identifican mediante las vinculaciones aguas arriba, aguas abajo u horizontales que se establecen entre empresas cercanas y con intereses asociados.

Los clústeres son vistos hoy día como una característica esencial que garantiza la competitividad del sector, de la industria y del país, así como su sostenimiento a lo largo del tiempo; pues, señala Porter (1998: 78), se ha entendido con precisión que “el entorno empresarial inmediato fuera de las empresas también desempeña un papel vital.” En la economía de hoy la empresa por sí sola no puede mantener esquemas y estrategias

competitivas de manera aislada y autárquica, requiere la conjunción e integración con más agentes económicos que garanticen un conjunto de condiciones requeridas para satisfacer las demandas del mercado en términos competitivos. Ello pasa por reconocer que la existencia de los clústeres, plantea Porter (2017: 284), “significa que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector: en las ubicaciones de sus unidades de explotación”; en otras palabras, en el conjunto de organizaciones interconectadas que ayudan a la consolidación y mantenimiento de la ventaja competitiva del sector.

En razón de ello, explica Porter (1998: 78) algunos clústeres pueden incluir “instituciones gubernamentales y de otro tipo, como universidades, agencias que establecen estándares, grupos de expertos, proveedores de capacitación vocacional y asociaciones comerciales, que brindan capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico.” Los conglomerados están resultando fundamentales para el afianzamiento de las ventajas competitivas desarrolladas por las industrias en la economía nacional, así como en la generación de soportes competitivos en su proceso de internacionalización; debido, dice Porter (2017: 284), a “su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas”. En el entendido que las ventajas competitivas que desarrollan las empresas en sus sectores debe ser un esfuerzo mancomunado que beneficie a todos los actores, además de a la sociedad misma. Resalta Porter (2017: 13), que los racimos o clústeres “ofrecen un nuevo modo de pensar las economías y el desarrollo económico; construyen nuevos roles para negocios, gobiernos y otras instituciones; y proporcionan nuevas maneras de estructurar las relaciones entre negocios y gobierno, y entre negocios y universidad.”

Uno de los aportes de los clústeres o conglomerados a la economía viene dado por la dinamización del proceso productivo, por el fortalecimiento de las cadenas de valor, por la búsqueda continua de I+D en aras del afianzamiento de las ventajas competitivas obtenidas, así como para la generación de nuevas ventajas con el apoyo del sector público.

De ahí que el BID (2001: 263) señale que las “ventajas competitivas son en gran medida creadas y que, para que una economía sea más competitiva, se requiere un enfoque integral en la medida en que la competitividad no es simplemente el resultado de acciones individuales de las empresas.” Eso es lo que efectivamente hacen los clústeres o racimos, la concentración geográfica de las empresas y sus encadenamientos productivos propende a la intensidad de la competencia, a la intensificación de I+D, haciendo que el desarrollo de las ventajas competitivas empresariales y sectoriales se retroalimente continuamente.

Debido a ello, plantea Sánchez (2018: 61) “un territorio es más competitivo cuanto más se aleja de la noción de empresas aisladas, y se orienta a cadenas productivas y/o clústers”; en reconocimiento a las interconexiones naturales que se desarrollan entre las empresas en aras de garantizar mejores condiciones de mercado, acuerdos comerciales firmes, proveedores seguros, entre otras circunstancias. La apreciación de los racimos como factor clave de la competitividad está en consonancia con la valoración de los clústeres para la microeconomía, expone Sánchez (2018: 61) que “la organización y la política económica a través de los clústers, (...) reflejan mejor la racionalidad económica”. Los conglomerados por sus características propias, así como por la dinamización que engendran recogen de mejor modo las situaciones que pueden afectar al sector empresarial; de esa forma se pueden tomar los correctivos a tiempo y diseñar medidas que incentiven la competitividad.

En tal sentido, a juicio de Porter (2017), la relevancia de los conglomerados viene dada porque donde existen se incrementa el número de empresas competitivas. Situación que se ratifica cuando se hacen presentes los atributos genéricos parte del modelo del rombo de Porter, que procuran la innovación y favorecen la competitividad, donde el diálogo Estado – empresas juega un rol fundamental. En el entendido, señala Porter (2000: 21), que los conglomerados influyen sobre la “competencia de tres maneras amplias que reflejan y amplifican las partes del diamante”; es decir, extendiendo el margen de acción de cada punta del rombo. Ello ocurre, puntualiza Porter (2000: 21), “aumentando la productividad actual de las empresas constituyentes, aumentando la capacidad de los participantes del

clúster para la innovación y el crecimiento de la productividad, y estimulando la formación de nuevas empresas que apoye la innovación y expanda el clúster.” Es decir, propendiendo al desarrollo de los factores que hacen de la productividad una realidad en crecimiento.

Competitividad Sistémica

La competitividad sistémica como visión de la competitividad procura una comprensión amplia del fenómeno estudiado, tratando de dimensionar las diversas esferas de actuación de los agentes económicos en procura de la obtención de mejores condiciones para el desarrollo de sus potencialidades y las de la nación en general. Puede ser apreciada como una visión integradora y dialógica de la competitividad, como su nombre lo indica pretende una valoración sistémica del fenómeno competitivo como hecho político, económico, social, cultural y ambiental que conlleva el actuar mancomunado de los actores que hacen vida en la economía nacional. La concertación que implica la competitividad sistémica requiere que el logos fundante procure un diálogo continuo que promueva el aprendizaje constructivo y el acuerdo como mecanismos de encuentro, donde la empatía hacia las necesidades de otros y la fidelidad hacia las propias procuren la competitividad nacional.

La competitividad sistémica, explica Gracia (2008: 18), “es una teoría formulada por un grupo de investigadores del instituto alemán del desarrollo (Esser Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messner Dirk, Meyer-Stamer Jörg).” A juicio de Gracia (2008: 18) este enfoque de competitividad busca “la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad”; para el logro de la competitividad nacional. Por ello, dicen Benavides et al (2004: 119), la competitividad sistémica, “reconoce de manera explícita la existencia de imperfecciones de mercado, proponiendo políticas proactivas, de carácter vertical y selectivo para crear ventajas comparativas dinámicas.”

Planteando, exponen Garay et al (1998: 567), la “creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas”; es decir, la conjunción y concertación de esfuerzos para el desarrollo. Se debe, afirman los autores previamente citados, a la “inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural.” Por las características esgrimidas el enfoque de la competitividad sistémica entra en la perspectiva sociocultural dada por Müller (1995: 141), al indicar que “plantea una relación explícita entre eficiencia, productividad, competitividad y mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos.” Este estado de cosas es descrito por Esser et al (1994: 2) al establecer que “las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad”; si desean insertarse adecuadamente tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

En parte puede ser explicado, en opinión de Hernández (2001: 12), porque “se ha observado claramente la sustitución del enfoque estatista y vertical de arriba hacia abajo (top down)”; se debe a la comprensión de hacer del proceso de toma de decisiones en las diferentes áreas productivas cercano y con contenido a los que conocen y definen la acción productiva, no ajeno y difuso contrario a la naturaleza de la I+D. Se trata de construir una relación estrecha cliente-empresa-proveedores, hacer más eficiente la cadena de valor y, por consiguiente, el proceso productivo tanto administrativa como gerencialmente. Se apuesta, señala Hernández (2001: 12), “por un enfoque descentralizado y de redes que tiene como fin incrementar las ventajas competitivas y crear ‘competitividad sistémica’”; en el entendido que el entramado en red garantiza flujos de información en todas las direcciones, niveles de la cadena de valor y miembros del clúster empresarial.

Se debe tener presente que los esfuerzos por la competitividad de las empresas en la innovación y desarrollo tecnológico y organizacional no son condición suficiente para competir de manera eficiente en el plano internacional; eso lleva a Esser et al (1994) a

afirmar que “las empresas (...) [deben] estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.” Además, manifiestan estos mismos investigadores, (1994: 2), que “ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.” Esser et al (1996), indican que la competitividad sistémica es un marco de orientación para los agentes sociales que permite conocer los factores que inciden en la competitividad de una empresa, sector, conglomerado, país.

La competitividad sistémica provee al análisis de la competitividad, siguiendo a Esser et al (1996), dos elementos para su estructuración y estudio: uno, cuatro niveles de análisis: meta, macro, meso y micro. Dos, carácter transdisciplinario que debe tener la formulación de decisiones que promuevan la competitividad e incluir a los actores del sistema. Lo cual lleva a Garay et al (1998: 567) a aseverar que para la competitividad sistémica “la competitividad es el resultado de la interacción tal como en el diamante competitivo de Porter pero con un mayor protagonismo del papel institucional, entre cuatro niveles económicos y sociales: micro, macro, meta y meso.”

Niveles de la Competitividad Sistémica

Los niveles de competitividad, sostiene Meyer-Stamer (2008: 2), favorecen una “formulación más adecuada de recomendaciones de políticas que (...) se basan en (...) [la] capacidad del gobierno y en una comprensión realista de la latitud existente en definición de problemas, formulación de propuestas de acción e implementación.” Debido a que, la competitividad de los países sólo es posible mediante una articulación equilibrada entre tales niveles de competitividad, donde, explica Hernández (2001: 15), se reconozca que

un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la

existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta). (p. 15).

En el nivel meta de una sociedad se debe buscar, plantean Esser et al (1994: 15), el “desarrollo de la capacidad nacional de conducción”; es imprescindible para el logro de la competitividad sólidos patrones de organización jurídica, política y económica, reglas de juego claras, que permitan la conformación y mantenimiento de una capacidad social de organización e integración que propenda a una visión estratégica del país, de la sociedad, del sector y de la industria. Se relaciona directamente, asevera Hernández (2001: 16), con la “governabilidad y competitividad industrial, (...) [pues se] incluyen las condiciones institucionales básicas (por ejemplo, el sistema nacional de innovación) y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales”. Las condiciones que propenden al fomento y fortalecimiento de la competitividad.

El nivel meta abarca, en palabras de Altenburg et al (1998: 1), “variables lentas como las estructuras socioculturales, el orden básico y la orientación de la economía y la capacidad de los actores sociales para formular estrategias. (...) valores culturales orientados al desarrollo compartidos por una gran parte de la sociedad;” se debe a que el proceso de desarrollo nacional debe estar sustentado en una sólida formación social. Además de, revelan Altenburg et al (1998: 1), “un consenso básico sobre la necesidad del desarrollo industrial y una integración competitiva en el mercado mundial;” que haga viable y sostenible el crecimiento económico. Otra variable lenta es, afirman los actores, “la capacidad de los actores sociales para formular visiones y estrategias conjuntamente y para implementar políticas;” en otras palabras, acuerdos sobre el ethos nacional.

El sustrato meta, detalla Ferrer (2005: 153), son los “factores socioculturales, [y la] escala de valores”; cimientos sobre los cuales debe descansar el acuerdo nacional que lleve a la productividad y al desarrollo. Los factores mencionados favorecen, revelan Altenburg et al (1998: 1), la “necesidad de la gobernabilidad y cohesión social” como soporte de la competitividad. La tarea de este nivel, dice Gracia (2008: 21), “está basada en hacer frente a la fragmentación social y en mejorar la capacidad de aprendizaje” de la sociedad en su conjunto; pues, detallan Garay et al (1998: 567), “la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.” Es básico, dicen Esser et al (1996: 42), “el diálogo (...) para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación.”

El nivel macro, indican Esser et al (1994: 20), tiene que propender al “aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables”; es un entorno macroeconómico sólido, con una política fiscal, presupuestaria, monetaria, cambiaria, tributaria, financiera y comercial que estimule e incentive la competitividad en y del país; debido a que, aseveran los autores, “La existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales es clave para una asignación eficaz de recursos.” Lo que resulta trascendental cuando se convierte en prerequisite “allí donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar las potencialidades nacionales y desarrollar la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial.”

Este nivel es visto por Meyer-Stamer (2008: 2), como “el (...) de las instituciones genéricas, las políticas económicas y las condiciones marco” para la competitividad y el desarrollo. Los determinantes de la competitividad sistémica, en opinión de Altenburg et al (1998: 1) para este nivel son además de las políticas mencionadas una “macroeconomía estable con una política que promueva la competitividad”. Lleva a Hernández (2001: 16) a establecer que en este nivel se debe dar una “vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación”; mediante, explican Esser et al

(1994), el mantenimiento del equilibrio en el comercio tanto exterior como interno a objeto de asegurar equilibrio para el desarrollo de políticas públicas y empresariales que generen y fortalezcan la competitividad a nivel local, regional, nacional y empresarial.

El nivel macro, explica Benavidez (2004: 126-127), es “un factor exógeno a la empresa (...) afecta la competitividad con múltiples consecuencias tanto en el balance financiero de la firma como en los distintos actores sociales que coadyuvan en el desarrollo de ésta”, *stakeholders*. Advierten Altenburg et al (1998: 7) que para las políticas de este nivel “los formuladores deben considerar que existe un campo latente de tensión entre los objetivos de crear un marco macroeconómico estable e imparcial y asegurar las bases para el crecimiento futuro y la capacidad para competir en los mercados mundiales.” Se debe buscar una vía para garantizar los cambios sin incrementar la conflictividad socio-política, sugieren Altenburg et al (1998: 8), la reducción de “los déficits persistentes de la balanza de pagos, combatir la inflación y evitar una política monetaria expansiva.”

El nivel meso, implica, de acuerdo con Esser et al (1996: 43), la “formación activa de estructuras”, es esencial, para Esser et al (1994: 29), “abrir y ensanchar espacios económicos, como también optimizar constantemente el entorno empresarial” en pro de la competitividad empresarial y nacional. El Estado debe actuar mancomunadamente con los actores sociales en la formulación de políticas de apoyo a la producción; así como articular los procesos de aprendizaje social con la adecuación de la innovación y el desarrollo tecnológico al contexto. De acuerdo con Rojas et al (2005: 14), “la competitividad a nivel meso (...) en la industria se fundamenta en una productividad superior, en la región en su capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida de la población.”

El nivel meso conlleva para Hernández (2001: 16) el desarrollo de “políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones”, buscando remediar las distorsiones del mercado y adaptando las macropolíticas a las particularidades de cada país. Dice Meyer-Stamer (2008: 2) se plantean “intervenciones selectivas para

apoyar el esfuerzo de las empresas por configurar una ventaja competitiva”. Se inscriben, revela Ferrer (2005), la política de infraestructura física, educacional, tecnológica, infraestructura industrial, ambiental, regional, importaciones y exportación. En el nivel meso las empresas y sus asociaciones junto al Estado deben actuar concertadamente en el desarrollo de políticas. Lleva a Meyer-Stamer (2001) a señalar que las políticas públicas pueden emplear la obligatoriedad con sanciones o la voluntariedad con incentivos. Las políticas empresariales pueden ir desde marketing de localización para atraer inversores hasta acciones para mejorar el desempeño del entorno empresarial.

En el nivel micro es necesario plantearse, aseveran Esser et al (1994: 23), una “transición a la nueva best practice [mejores prácticas]”. Significa, aclaran Esser et al (1996), fortalecer la capacidad de gestión de las empresas a través de la generación de estrategias que incorporen la innovación intra e inter sector y la implementación de buenas prácticas en todo el circuito de producción; redundando en la integración de redes de cooperación tecnológica y la creación de conglomerados para lograr competitividad. Para Meyer-Stamer (2008: 2) en “el nivel micro [es] donde las empresas compiten, pero donde también surgen redes y alianzas de empresas para sostener sus esfuerzos competitivos”. Hernández (2001: 16) reconoce a este nivel como el de los “requerimientos tecnológicos e institucionales. Constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades.”

Con ello se busca asegurar la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez del proceso productivo, garantizando márgenes crecientes de competitividad empresarial. Explican Esser et al (1996: 44) es esencial “la combinación creativa de innovaciones tanto de organización como sociales y técnicas”; pues las empresas son organizaciones que requieren ajustarse a los cambios administrativo-gerenciales que ocurren y necesitan. Aseveran estos autores que “las innovaciones sociales (reducción de planos jerárquicos, delegación de ciertos márgenes de toma de decisiones al nivel operativo) constituyan el requisito indispensable para el funcionamiento de nuevos conceptos de organización.” Más

al considerar que los conglomerados son la nueva forma de competición empresarial, para Esser et al (1998: 44), “las empresas que actúan en el mercado mundial (...) compiten (...) como conglomerados industriales”.

Revelan Esser et al (1994: 24), “El objetivo debe ser más bien la reorganización de la propia cadena de valor (...) introduciendo un patrón organizativo orientado hacia el proceso. (...) formular e implementar estrategias (...) [adaptadas] a las nuevas condiciones de su entorno.” Buscar que la empresa evolucione continuamente afianzándose en su sector a partir de su conocimiento del mercado, del manejo de sus ventajas competitivas y de la consolidación de sus relaciones inter e intrasectoriales. Así mismo, el nivel micro plantea la creación de redes empresariales de soporte a la actividad productiva; de ahí que, señala Ferrer (2005: 154) “un sector (...) no es competitivo por sí mismo, especialmente si no cuenta con un entrono de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva basada en las alianzas.” Por eso los determinantes de la competitividad en el nivel micro, para Altenburg et al (1998: 1), son “empresas y redes de innovación eficientes que generen innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales dentro de las empresas que lleven a la eficiencia colectiva.”

En virtud de lo cual, el esfuerzo empresarial en pos de la competitividad debe estar orientado a la eficiencia del proceso productivo sin desestimar ninguna acción que pueda atentar contra las expectativas de sostenimiento de la competitividad lograda. Teniendo presente, enfatiza Hernández (2001: 16), que la competitividad en este nivel “está basada en la interacción. El aprendizaje por interacción (learning-by-interacting) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.” Para Ferrer (2005: 154), “este nivel contiene, capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, interacción de proveedores y productores.”

Transdisciplinarietà de la Competitività Sistemica

Teniendo claridad de los niveles de la competitividad sistémica, se aprecia la necesidad de lograr una articulación entre ellos y sus actores, que actúan ejerciendo diversos roles en el logro y sostenimiento de la competitividad; partiendo de la premisa que debe ser un hecho concertado, donde el logos dialógico fundante facilite el intercambio transparente en procura de ventajas competitivas. Al respecto, Garay et al (1998), establecen que la variedad de roles puede ser apreciada con el Estado nacional en los distintos papeles que le toca ejercer para la promoción y fortalecimiento de la competitividad nacional, sectorial, regional. Ejemplifican Garay et al (1998: 69) diciendo que en el nivel macro su rol es “auspiciar el ambiente propicio para el crecimiento y preservar la estabilidad bajo condiciones de equidad distributiva; [en el meso] promotor, generador y catalizador de las condiciones adecuadas para (...) crear y recrear un entorno funcional para la competitividad sistémica.”

Por ello, aseveran Benavides et al (2004: 124), la competitividad sistémica “es resultado del patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema, siendo la interacción entre ellos lo que genera las ventajas competitivas.” Se reafirma cuando Esser et al (1994: 11) indican que es “producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.” El papel de la empresa a nivel micro en materia competitiva es necesario, pero no suficiente aún cuando cambien las condiciones macroeconómicas; revelan estos autores que “la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro.”

Explican Altenburg et al (1998: II), que la definición de la competitividad sistémica “busca captar los determinantes tanto políticos como económicos del éxito del desarrollo industrial. (...) patrón en el que los actores estatales y sociales crean deliberadamente las

condiciones para un desarrollo industrial exitoso”; pues, la generación y consolidación de ventajas es tanto una acción de las empresas como del Estado, en tanto ente rector de la vida económica nacional. Resulta vigente al entender que el desarrollo exitoso, apuntan Altenburg et al (1998: 2), “es el resultado no solo de la mano invisible del mercado sino también de la gobernabilidad”; deben estar claras las necesidades de competitividad de la sociedad y de los recursos disponible para lograr ventajas competitivas sistémicas.

Lo anterior busca que la competitividad actúe, explican Garay et al (1998: 560), como “guía multidimensional de la competencia, el diálogo y la toma de decisiones compartida entre los más importantes grupos de actores”, mediante la concertación de los actores sociales, donde el diálogo sea un catalizador de acuerdos y mecanismos de acción. Con ello se busca, manifiestan Esser et al (1996: 46) “optimizar los potenciales de efectividad en los niveles micro, macro y meso”, siendo imprescindible, afirman Esser et al (1994: 15) “patrones de organización que permitan movilizar capacidades de creatividad de la sociedad.” Es concertar esfuerzos, mancomunar acciones hacia objetivos compartidos, donde la competitividad y el desarrollo económico nacional se multipliquen y refuercen a través de las cadenas de valor o encadenamientos productivos.

En ese sentido, los actores que intervengan en el proceso productivo nacional, explican Garay et al (1998: 567), “deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas” en cada área que les corresponda. Por eso se habla de políticas específicas que, según Benavides et al (2004: 125), deben estar “dirigidas a consolidar las actividades productivas que ya poseen fortalezas estratégicas o que aparecen como prometedoras”. Es decir, se da soporte al logos dialógico fundante cuando se propende al diálogo constructivo que muestre las bondades de una productividad eficiente y la construcción de clústeres; lo que redunde en políticas que coadyuvan, de acuerdo con Benavides et al (2004: 124-125), a la “construcción de (...)

nichos industriales dinámicos dentro de contextos económicamente eficientes que irradian su dinamismo a los sectores y regiones de menor desarrollo.”

El fortalecimiento de la competitividad sistémica en el nivel meta, indican Esser et al (1994: 15), busca el “desarrollo de la capacidad nacional de conducción”, generar patrones de gobernabilidad, estabilidad, identificación nacional y cohesión social. El nivel macro, dicen Esser et al (1994: 20), tiende al “aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables” que garanticen la transparencia, pulcritud y consenso de las reglas de juego acordadas, brindando seguridad jurídica y económica. El nivel meso, implica, según Esser et al (1994: 29), “optimizar constantemente el entorno empresarial” para la competitividad, propendiendo a la dinamización empresarial, la innovación continua, el aseguramiento de ventajas y mercados con calidad, eficiencia, transparencia y responsabilidad. En el nivel micro es menester, según Esser et al (1996), fortalecer la capacidad de gestión de las empresas a través de la generación de estrategias que creen conglomerados para lograr competitividad. Para el diseño de estas estrategias es adecuada la matriz FODA.

Matriz FODA

La matriz FODA permite realizar evaluaciones tanto del medio interno como del entorno externo de las organizaciones y en función de ellas establecer estrategias que apuntalen la competitividad y que se traduzcan en políticas que actúen en el nivel meso y micro e incidan en el mejoramiento de la productividad, en la imagen de la organización y en la fidelización de los clientes hacia sus productos y servicios. Adicionalmente, de dicha matriz se pueden desprender las acciones que pueden concertarse con el Estado, con otras organizaciones sociales e instituciones públicas para afianzar el desarrollo de políticas que fortalezcan el espíritu competitivo en el nivel meta y brinden seguridad jurídica, económica y política en el nivel macro. Lo cual permite el discurrir discursivo del pensamiento dialógico, además de la articulación de su logos dialógico fundante en los enfoques de la competitividad planteados: Porter, competitividad sistémica y matriz FODA.

La matriz FODA para Cutropia (2003: 88) es una “metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.” Señalan Koontz et al (2016: 136), que “ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.” Así, se realiza el análisis del entorno externo y del medio interno para reconocer potencialidades-vulnerabilidades y de esa forma actuar en consecuencia, complementando los niveles meso y micro de la competitividad sistémica, mejora su abordaje al evaluar ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas mediante el desarrollo de políticas empresariales.

Análisis del Ambiente Externo

El ambiente externo de la organización es considerado por Hitt et al (2006: 673), como el “conjunto de fuerzas y condiciones afuera de la organización que influyen potencialmente en su desempeño.” El ambiente externo a la empresa se reconoce como el conjunto de fuerzas, variables, condiciones, factores, elementos externos a la organización que impactan sobre ella y pueden condicionar su actuar, positivamente o negativamente; por lo cual, explica Colom (2015: 22), “Este conjunto de variables son incontrolables por parte de la empresa”, existen independientemente de su naturaleza y son consecuencia de las políticas y acciones que se desarrollan en los niveles meta, macro, meso y micro de la sociedad; así como de las interacciones entre las diversas instancias y actores.

Este ambiente está conformado por fuerzas o variables: económicas, socioculturales, políticas-legales, tecnológicas y ambientales. Las fuerzas económicas, a juicio de Hitt et al (2006: 121), pueden ser consideradas a partir de las siguientes categorías: “condiciones actuales, ciclos económicos y cambios estructurales”. Donde las condiciones actuales refieren, detallan Hitt et al (2006: 121), a las “que prevalecen en el corto plazo al interior de un país”, relacionadas con la estabilidad de costos y precios, el equilibrio de los

rendimientos, las posibilidades de nuevos mercados y productos, el fortalecimiento de la oferta y de la demanda. Los ciclos económicos, indican Batterman et al (2009: 55), reflejan los cambios en los mercados, “los periodos de gran crecimiento pueden verse seguidos por recesiones”; reconociendo el carácter cíclico de la economía y la necesidad de hacerles frente de forma oportuna y asertiva. Los cambios estructurales remiten, afirman Hitt et al (2006: 84), a “modificaciones que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica”; un cambio de la matriz de desarrollo encaja en esta categoría.

Las variables socioculturales, se relacionan con la demografía, que remite, explica Hitt et al (2006: 78), a los “elementos descriptivos de los habitantes (...) [de] la sociedad,” permitiendo conocer tendencias presentes y futuras de la población, sus orientaciones, gustos y necesidades, así como el poder de compra de los diversos estratos y hacia ellos orientar las estrategias empresariales. Lo cultural se conjuga con lo social al conocer la composición y características de la población económicamente activa, nivel educativo, preparación académica, orientaciones religiosas, origen étnico. Aclara David (2013: 67) que “las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintas”; las empresas deben estar al día con las megas tendencias que se desarrollan e impactan sobre los consumidores, las cuales responden a dinámicas socioculturales globales.

En el entorno político-normativo se establecen las reglas de juegos aceptadas por los actores sociales, las pautas de convivencia que posibilitan el actuar transparente; revelan Hitt et al (2006: 85), “el marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no”, en democracia la estabilidad de las reglas es un elemento de vital importancia para el desarrollo y crecimiento nacional competitivo. Resaltan Bateman et al (2009: 53), “las políticas gubernamentales (...) imponen restricciones estratégicas a las organizaciones; sin embargo, también pueden ofrecer oportunidades”; son mecanismos que los gobiernos puede emplear para fomentar o regular las actividades económico-productivas en función de los intereses estatales y nacionales.

La variable tecnológica, develan Koontz et al (2016: 42), está vinculada con “la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios”; la capacidad de generar herramientas y modos de gestión que faciliten el trabajo, se convierten es una fuerza decisiva en las organizaciones en términos económicos, humanos y productivos. Lo que lleva a David (2013: 71) a afirmar que “los avances tecnológicos pueden afectar significativamente” a todo el proceso productivo y sus involucrados. Cada mejora tecnológica implica cambios en las pautas de comportamiento de los consumidores, en los gustos y necesidades a ser satisfechas, que tendrá su contraparte en la forma cómo las empresas responderán a esos cambios; además, se están modificando aceleradamente los esquemas tradicionales de producción, competitividad y cadena de valor. Es decir, las amenazas han mutado y las oportunidades se han ampliado.

Las fuerzas ambientales se vinculan con el desarrollo sostenible, la corresponsabilidad, la intergeneracionalidad; plantean Bateman et al (2009: 200), “los diferentes negocios están poniendo toda su atención en temas ambientales por diversas razones; entre ellas, el cumplimiento con la ley, la efectividad de los costos, la ventaja competitiva, la opinión pública y un pensamiento de largo plazo.” El impacto que ha tenido la preocupación ambiental en el cliente generó cambios en los patrones de consumo; en razón de ello se han desarrollado en el pensamiento administrativo-gerencial tendencias que incorporan esos temas en los sistemas de gestión empresarial. Lo cual implica comprender, según Bateman (2009: 62), que “ser ‘verde’ es un catalizador potencial para la innovación, para nuevas oportunidades de mercado y para la creación de nuevas riquezas”, redundará en imagen, reputación, prestigio; la actuación empresarial cónsona con el ambiente trae rendimientos positivos, tangibles e intangibles, en el fortalecimiento de su competitividad.

A partir del análisis de estas fuerzas se desprenden las oportunidades que ofrece el entorno a la empresa y las amenazas que pudieran afectar su desempeño. En ese sentido, la auditoría externa busca, puntualiza David (2013: 62), “identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual (...) las oportunidades y

amenazas clave a las que se enfrenta la compañía”; le permite tener una panorámica clara y bastante precisa del conjunto de variables que pudieran incidir sobre su actividad productiva. Con ello, afirma David (2013: 62), la evaluación externa posibilita “que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas” para seguir siendo competitivamente sostenible; procurando una comprensión dialógica de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para el desarrollo de políticas competitivas.

Análisis del Medio Interno

El medio interno, establece Colom (2015: 36), refiere a “un conjunto de factores y variables que en su mayor parte podrán ser controladas por la empresa (...) el análisis de dichas variables y factores permitirán diseñar mejor la estrategia empresarial”. Cobrando sentido la evaluación interna, que a juicio de David (2013), parte del reconocimiento de que todas las áreas funcionales de una empresa tienen fortalezas y debilidades que deben ser conocidas y evaluadas con el objeto de lograr competencias distintivas. Donde tales competencias son, expresa David (2013: 95), “las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente.”

En tal sentido, explican Bateman et al (2009: 146), una auditoría interna “ofrece a los tomadores de decisiones estratégicos un inventario de las funciones existentes de la organización, de sus habilidades y recursos, así como también de un nivel de desempeño grupal.” Se trata de saber con qué elementos cuenta la organización, el estado de los recursos, tangibles e intangibles, que están a disposición de los administradores y gerentes para cumplir con los objetivos y metas organizacionales; a su vez, permite detectar las áreas problemáticas para tratar de superar las deficiencias encontradas. Por eso, señala David (2013: 96), “se deben priorizar los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva”; este

debe ser un trabajo coordinado y dialógico, donde todos los miembros de la organización participen en la selección y jerarquización de las fortalezas-debilidades.

Adicionalmente, exponen Bateman et al (2009: 147), “un análisis interno eficiente ofrece una comprensión clara de la forma en que la compañía puede emplear sus recursos para competir”; a partir de ahí diseñar y aplicar políticas que hagan efectivas las ventajas competitivas. Para Bateman et al (2009: 147) dichos recursos derivados de las fortalezas y debilidades originan “ventajas competitivas únicamente bajo ciertas circunstancias: (...), si el recurso es utilizado para dar más valor al cliente, (...) si son escasos o si no son los mismos que ofrecen los competidores, (...) si son difíciles de imitar”. El primer caso remite a generar valor añadido por el bien o servicio que la empresa ofrece, la atención postventa debe superar las expectativas de satisfacción del cliente, la cual debe distinguir a la compañía como única, siendo la segunda circunstancia; en tanto la tercera refiere a fortalezas diferenciadas, que marcan pauta por su notabilidad y notoriedad.

La auditoría interna puede realizarse a través del método de la cadena de valor de Porter, de acuerdo con Milla (2007: 51), es un método que “contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.” Esta metodología implica, plantean Hitt et al (2006: 205), desglosar “los componentes internos de una compañía en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo”, facilitando la comprensión del conjunto de acciones que realiza la empresa y cómo cada una contribuye al producto final, bien agregado valor, bien quitando valor; de ahí la auditoría.

En cuanto a los componentes internos y de apoyo, explican Hitt et al (2006: 205), que el primer grupo de actividades, las primarias, “intervienen de manera directa en el proceso de producción (...) lo ponen en las manos del cliente y lo mantienen allí”; en tanto el segundo grupo de actividades, las de apoyo, plantean Hitt et al (2006: 205) “facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente.” Dentro de las primarias se

encuentran actividades de: logística interna, producción, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicios postventa. En las actividades de apoyo se considera actividades de: gestión general, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

Integración Dialógica de los Fundamentos Teóricos del Diamante de Porter, la Competitividad Sistémica y la Matriz FODA

La integración dialógica de los fundamentos teóricos del diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA permite que el logos dialógico fundante mediante la espiral de conocimiento logre la articulación sistémica, ordenada y coherente de tales fundamentos en aras de brindar pautas que orienten tal integración y ayuden a la formulación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas. En ese sentido, la concepción dialógica de la competitividad favorece una integración horizontal y complementaria de tales visiones, buscando el acuerdo a partir del consenso, sin la pérdida de criterios, sino vinculando a partir del encuentro de posturas para corregir deficiencias o subsanar inoperancias que pudieran alterar el surgimiento de mejores resultados o más acordes a los estándares deseados y expectativas planteadas. Se trata de reconocer las bondades de cada visión y a partir de ahí conjuntar para mejorar.

La espiral dialógica busca el desarrollo de acuerdos entre las partes: sociedad–Estado–empresas, que afiancen el encuentro, el intercambio y los pactos alcanzados, partiendo de la solidaridad como fundamento del dialogismo. La integración dialógica de estas visiones de competitividad procura la transcendentalidad del encuentro entre las partes –en este caso: modelo de diamante de Porter, modelo de la competitividad sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo y la matriz FODA–, así como de sus consecuencias para el desarrollo y la competitividad del país. Reconociendo que acordar es proceso continuo, es ir alcanzando pautas estructurales de funcionamiento inacabadas que deben irse adecuando y mejorando, en procura de ajustarlas a las cambiantes circunstancias del contexto como al contexto

mismo. Por ello, no se descarta la creatividad y la gestación de vías alternas que ayuden a superar obstáculos ante eventualidades y se precisa un diálogo sostenido.

Una visión dialógica del modelo de diamante de Porter parte del logos dialógico fundante que promueve la vinculación para la comprensión, así las ventajas competitivas que logre un país, sector o industria dependerán de la conjunción de atributos genéricos que permitan su consecución. Siguiendo el discurso en espiral de lo dialógico es necesario reconocer las relaciones que acontecen al interior de la sociedad, tomando vigencia los axiomas de la competitividad sistémica. La competitividad de una empresa es insuficiente sino cuenta con las condiciones necesarias para ser competitiva; más allá de su entorno, los actores sociales deben conjugar esfuerzos para generar competitividad. Prosiguiendo con el pensamiento dialógico, el análisis del entorno externo y del medio interno de la empresa para reconocer potencialidades-vulnerabilidades mediante la matriz FODA, complementa los niveles meso y micro de la competitividad sistémica.

El modelo de diamante de Porter suscita una comprensión de la competitividad nacional a partir de la microeconomía; es decir, su acento está fundamentalmente en las empresas y los conglomerados empresariales sin obviar el resto de las variables. Por ese motivo, el modelo detalla con precisión el ajuste que debe ocurrir al interior de las empresas y de los sectores productivos, de los elementos que fomentan la competitividad empresarial y, por ende, la competitividad nacional. En virtud de lo cual este modelo, desde el logos dialógico fundante, aporta un marco ampliado de comprensión, seguimiento y control del devenir de los factores, que promueven la productividad y rentabilidad empresarial, buscando con ello maximizar su impacto y, a su vez, minimizar riesgos e incertidumbres que pudieran afectar la competitividad empresarial.

A partir de tal razonamiento se confirma la direccionalidad administrativo-gerencial del diamante de Porter y que resulta fundamental en esta integración dialógica. Tal integración procura el fortalecimiento de una manera de operar en términos administrativos que tienda

al desarrollo de prácticas gerenciales contextualizadas, al aprovechamiento de ventajas competitivas sustentadas en la creación de cadenas de valor nacionales, en la confluencia transparente y honesta de los actores sociales, al forjamiento de alianzas que fomenten la innovación y creatividad. Dicha integración propende a establecer un diálogo multidireccional entre las partes del escenario nacional que transmita e informe de las expectativas y logros aprovechando tanto eventualidades como márgenes de certidumbre.

Una de las formas en que ese diálogo multidireccional se hace presente es mediante los clústeres; pues, son el entramado sobre el que se debe sustentar la competitividad nacional. De ahí la importancia de la concertación para el aprovechamiento y desarrollo de ventajas, la reproducción de encadenamientos productivos, de las cadenas de valor en el fortalecimiento de los conglomerados y, por ende, de la competitividad nacional. En ese sentido, los clústeres pasan a ser dinamizadores del desarrollo en la medida que son las vías de comunicación naturales entre los diversos agentes del desarrollo –Estado y sus instituciones, sectores de la sociedad y sus organizaciones, empresas y sus asociaciones– y, a su vez, se configuran como los canales de fomento, seguimiento y control de las acciones desarrolladas por dichos actores para el logro de la competitividad.

Tener una comprensión administrativa y un manejo gerencial de los atributos del rombo de la competitividad de Porter –condiciones de los factores, condiciones de demanda, contexto para la estrategia y la rivalidad, industrias afines y auxiliares, políticas gubernamentales– ayuda a garantizar una conducción solvente de diversos elementos que inciden sobre la competitividad. Además, el diamante de la competitividad propende al desarrollo de sectores competitivos, cimentados en la adecuación a las exigencias del mercado a través de la innovación y creatividad continuas, el establecimiento de cadenas de valor, vía conglomerados, buscando conocer y satisfacer las demandas crecientes y cambiantes de usuarios y consumidores.

Como se ha señalado con anterioridad el cumplimiento de los requerimientos del rombo de la competitividad de Porter pretende generar un círculo virtuoso, que refuerce los atributos establecidos, además del efecto cascada sobre los sectores económicos nacionales, donde los clústeres resultan esenciales. Para el logro del efecto cascada y el reforzamiento del círculo virtuoso el logos dialógico fundante ejerce un papel cardinal; la actuación en espiral del logos se constata cuando las partes –Estado, empresas, sociedad– convienen políticas conjuntas en pos de la competitividad nacidas del acuerdo de intereses. Aquí resultan de especial significación los planteamientos de la competitividad sistémica, porque los planteamientos del rombo de la competitividad de Porter en cuanto al papel del Estado y la sociedad deben ser ampliados y fortalecidos.

La perspectiva dialógica parte de una construcción eficiente y perdurable de la realidad social, lo cual depende en gran medida del establecimiento de acuerdos entre las partes y del respeto de lo acordado. En esa misma medida la integración dialógica de los fundamentos teóricos del diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA acoge el logos dialógico para la construcción en espiral de acuerdos que orienten el accionar de las dos primeras perspectivas en aras de su complementariedad e incrementar su impacto sobre la competitividad nacional. Los acuerdos estarán cargados de significados, la premisa de todo diálogo es compartir ideas para construir consensos que den pie a mejoramiento de las situaciones iniciales que garantizan la estabilidad de lo acordado, responden a concertaciones libres y transparentes entre las partes.

La competitividad sistémica aporta los niveles y la comprensión trasdisciplinaria de la competitividad; de esa forma, apela al diálogo fundado en los aportes de varias disciplinas científicas para generar una comprensión amplia y sistémica de cómo acondicionar los niveles de la competitividad con la realidad social y productiva existentes en los países. De ahí la complementariedad que ocurre entre este modelo y el diamante de Porter. La competitividad sistémica aporta la amplitud de miras en la valoración de los ámbitos de actuación y del rol que desempeñan los actores; en aras de garantizar cursos de acción

ajustados al contexto nacional, a las potencialidades de cada sector, a la dinamización de los sectores con cadenas de valor que diversifiquen la economía e incrementen la productividad. Fortalece al diamante al ofrecer acciones concretas para lo metaeconómico, metasocial, macroeconómico, mesosocial, mesoeconómico y microsocioal.

Elementos todos que permiten indicar que el modelo propuesto por el Instituto Alemán de Desarrollo apunta a la transformación concertada de la sociedad hacia esquemas más productivos, competitivos y rentables para todos los sectores; es decir, que el efecto cascada del que habla Porter abarque al total de la sociedad o al mayor número posible de sus miembros, como garantía de estabilidad de los indicadores económicos y del bienestar social. Por este motivo, la competitividad sistémica plantea la conjunción de esfuerzos concertados y mancomunados de los sectores involucrados en el desarrollo nacional, a fin de generar un entorno promotor del desarrollo descentralizado y desconcentrado, donde todos aporten hacia el propósito común de la dinamización económica nacional.

Así, los conglomerados como entramados de competitividad pasan a ser puntales de concertación de esfuerzos, decisiones y vinculación de acciones para la productividad. Siendo punto de coincidencia del diamante de Porter y la competitividad sistémica; divergen en la profundidad del tratamiento otorgado. En el diamante de Porter su tratamiento se remite al enfoque empresarial, microeconómico, y en alguna medida al nivel mesoeconómico; en la competitividad sistémica su tratamiento es transversal, abarca a todos los niveles (meta, macro, meso, micro), así como a todos los sectores de la economía nacional, son considerados enclaves fundamentales de desarrollo y dinamización de la economía nacional en términos productivos y competitivos. Mediante los conglomerados se garantizan en ambos modelos los diálogos fructíferos, transparentes y honestos a través del tejido que debe desarrollarse para su cabal puesta en marcha y operación.

La integración dialógica en el nivel meta de la sociedad debe procurar: fortalecimiento de esquemas políticos democráticos, igualdad de oportunidades para todos los miembros de

la sociedad, respeto a los derechos humanos, igualdad de género, educación de calidad ajustada a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, superación de las inequidades sociales. Es decir, el desarrollo de una sociedad inclusiva, democrática, respetuosa de los derechos, educada, cívica, amplia, con movilidad social, instituciones estables y con sentido de trascendencia, son la base que ambos modelos consideran idónea para la competitividad nacional. Se agrega, la innovación y creatividad, su promoción debe ser una acción mancomunada de la sociedad de acuerdo con las necesidades del mercado.

Ello conlleva un diálogo diáfano y transparente inter e intrasectorial en varios planos entre empresas, Estado, instituciones políticas y organizaciones de la sociedad. El primer plano, económico, para reconocer necesidades y expectativas de crecimiento, desarrollo y disponibilidad de recursos, ventajas y desventajas internas y externas. Luego, el ámbito político, para establecer una coordinación institucional en atención a las expectativas de desarrollo nacional y empresarial, armonizar políticas y acciones que las satisfagan, además coordinar recursos y responsabilidades. Por último, el plano social, para reconocer las necesidades sociales y coadyuvar a su superación. La competitividad es un esfuerzo estratégico nacional, involucra a todos los agentes sociales, requiere su acción concertada mediante un diálogo fecundo. Este debe partir de las ventajas, fortalezas y oportunidades conocidas, así como del reconocimiento de las debilidades, amenazas, riesgos e incertidumbres apreciadas; su fin es la creación y sostenimiento de ventajas competitivas.

La integración dialógica en el nivel macro apunta a las condiciones macroeconómicas, acá el modelo del diamante de Porter y la competitividad sistémica coinciden en la necesidad de garantizar que el entorno macroeconómico sea estable, sin contradicciones financieras, que genere condiciones ventajosas para el libre mercado, las inversiones, el intercambio tecnológico y transacciones comerciales fluidas y transparentes. Asegura que empresas y conglomerados desarrollen capacidades competitivas, entiendan la necesidad de apalancar su mantenimiento en el mercado a través de la innovación continua, el descubrimiento de necesidades y la adaptación de las empresas a demandas cambiantes. Se

trata que las empresas cuenten con las ventajas de la libre competencia y su impacto en el dimensionamiento de las relaciones comerciales que promueven el dinamismo empresarial y, por ende, su búsqueda de la competitividad.

El modelo del rombo de la competitividad precisa de la seguridad que brinda la estabilidad de este nivel de la sociedad, el modelo de la competitividad sistémica ofrece formas de lograr y mantener tal estabilidad para alcanzar la competitividad. El objetivo es promoverla asegurando un equilibrio entre los marcadores económicos tanto internos como externos, ejemplo una balanza de pagos satisfactoria, una tasa de cambio constante, tasas de interés competitivas, una moneda competitiva, una balanza comercial positiva sustentada en exportaciones amplias y competitivas. Conviene para la competitividad equilibrar los indicadores macrofinancieros y macroeconómicos, que ofrezcan consistencia a la economía nacional para los inversores internos y externos; redunde en la generación de políticas sectoriales internas que retroalimenten al resto de los factores competitivos o no, esenciales al momento de insertarse en la economía mundial.

La integración dialógica en el nivel meso se manifiesta por la conformación de estructuras económicas sólidas, con valores democráticos, liberales, respeto a la persona, proclives al libre mercado y que coadyuven al desarrollo económico nacional; en este nivel se perciben los factores de la superestructura que se acuerdan en el nivel meta. El rombo de la competitividad de Porter y la competitividad sistémica apuntan a la consolidación de conglomerados innovadores, creativos, asociados con los centros de formación, con las instituciones gubernamentales que proyectan el desarrollo y con organizaciones sociales a fin de coordinar esfuerzos que concreten el desarrollo económico nacional inclusivo y competitivo, apoyado en el fortalecimiento de las ventajas competitivas. Resulta esencial el papel del sector empresarial como gremio, su acción debe propender al fortalecimiento de la actividad empresarial en términos responsables, éticos, transparentes e integrado con la sociedad, con claridad en su rol como agente dinamizador del desarrollo nacional.

El diálogo del nivel meso debe servir para conocer potencialidades, implementar acciones de manejo de tales potencialidades, asignar responsabilidades, direccionar esfuerzos, conjugar acciones; el objetivo es asegurar el cumplimiento de las actividades necesarias para el logro de la competitividad nacional. Por ello, la integración dialógica del nivel meso implica la concertación de esfuerzos del Estado y sus instituciones, de las empresas y sus gremios, así como de las organizaciones sociales para que las políticas tanto públicas como empresariales se aboquen a objetivos similares, garantizando la canalización de esfuerzos y recursos. Las políticas públicas deben fortalecer la infraestructura de apoyo a la producción, el sistema educativo, el sistema de ciencia y tecnología nacional; las políticas empresariales deben propender a la articulación en red de empresas, cadenas de valor, conglomerados, incluidos institutos educativos e instituciones gubernamentales.

La integración dialógica en el nivel micro refiere al reforzamiento del papel competitivo de la empresa, coincidiendo los dos modelos; para lo cual se deben entablar alianzas sectoriales que promuevan la innovación y creatividad a lo largo de la cadena de valor. Es preciso que las empresas en su misión, visión y objetivos acojan la responsabilidad social, favorece su inserción en los mercados, su consolidación como empresas competitivas garantes del ejercicio responsable con la sociedad, siendo preciso generar compromisos de calidad y responsabilidad dentro de las cadenas de valor y los conglomerados que se formen. Esto se vuelve cardinal en el mundo de hoy, las empresas tienen que asegurarse que en todas las fases de su proceso productivo se sigan parámetros de calidad, responsabilidad y seguridad; implica estar atentos al proceso productivo realizado por socios, empresas anexas y conexas en procura de la competitividad empresarial y nacional.

La competitividad de las naciones nace en sus empresas, eso hace que los mayores esfuerzos de los agentes políticos, sociales y económicos se dirijan al desarrollo de factores, ventajas, actividades y acciones que propendan al afianzamiento de la competitividad empresarial. De ahí que la integración dialógica busca el diálogo fructífero al interior de las empresas, entre empresas, entre estas y el Estado, y entre estas y la sociedad; de modo

de conocer el entorno, analizar potencialidades, exigencias del mercado, probables nichos y target que sirven de base al proceso productivo. El diálogo que se desarrolla debe ser transparente, honesto y sin ambages para que las alianzas estratégicas, asociaciones, encadenamientos que se conformen, cadenas de valor que se gesten sean productivas, sustentadas en la confianza y esfuerzo conjunto.

Integrar dialógicamente la matriz FODA con el diamante de Porter y la competitividad sistémica pasa por la actuación en espiral del logos dialógico fundante. Esta matriz aporta un momento del continuo espacio-tiempo para la toma de decisiones, que registra debilidades y fortalezas del medio interno como oportunidades y amenazas del entorno externo. Es un proceso dialógico, nace de la concertación entre los miembros de la empresa acerca de su comprensión del entorno, de la empresa, del contexto; lo establecido en la matriz depende de los acuerdos alcanzados al interior de la organización en la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Seguidamente se evalúa y valora la matriz resultante para formular estrategias consensuadas dialógicamente, que serán rutas de acción a implementar; posteriormente, se reinicia el proceso con otra fotografía para el seguimiento y control de la situación inicial verificando los cambios.

De ahí que, la matriz FODA, permite que el logos dialógico fundante logre una articulación entre lo planteado por el rombo de la competitividad con lo esgrimido por los postulados de la competitividad sistémica mediante la conjunción de políticas resultantes de la superación de las debilidades propias de la empresa, la supresión de las amenazas que puedan surgir del entorno afectando la sostenibilidad de la empresa, el aprovechamiento de oportunidades y la consolidación de sus fortalezas. Todo buscando lograr la articulación de los niveles de la competitividad sistémica, los planteamientos microestructurales de Porter. Se trata que las políticas que se desarrollen tanto desde el Estado como desde la empresa apunten al mismo objetivo, la competitividad nacional.

Las políticas resultantes de la matriz FODA apuntan al nivel microeconómico, pueden resultar fundamentales para los otros niveles de la competitividad al establecer rutas que orienten la acción de los agentes económicos y sociales en las actividades que deben desarrollar desde los diferentes niveles de la sociedad para el fortalecimiento de la competitividad nacional. De hecho, la matriz FODA puede ser realizada en los diferentes niveles de la competitividad por cualquier actor para conocer el estado de la competitividad del sector o del país y con ello comprender en cuál área puede aportar mejores resultados. Al ser un proceso de diálogo la transparencia y honestidad es esencial, facilita los acuerdos, la toma de decisiones, la asunción de responsabilidades, la comprensión de tareas; el objetivo común es compartido, la competitividad nacional.

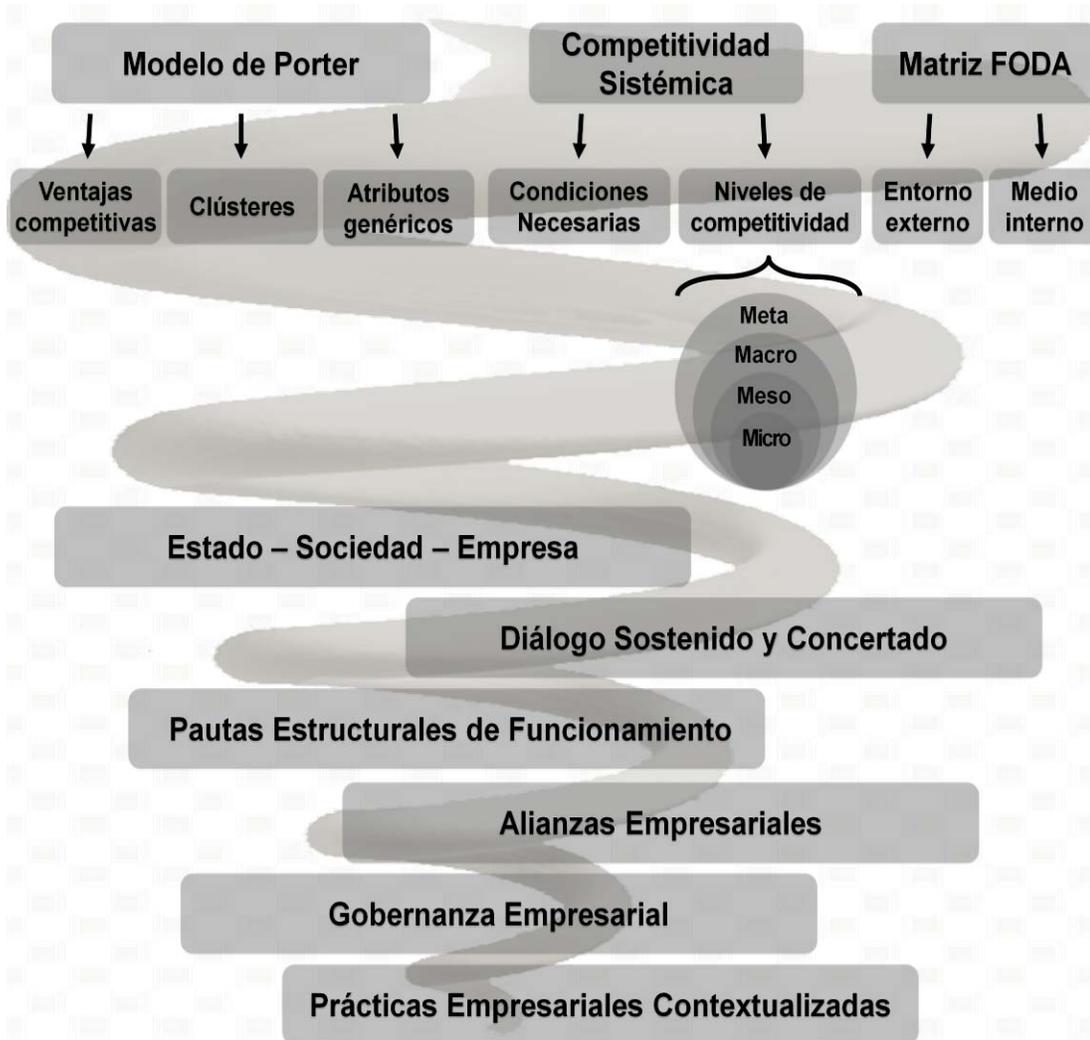
La integración dialógica de la matriz FODA debe propender a la articulación de políticas que incidan sobre los diferentes niveles de la competitividad, así como de distintas empresas y conglomerados; además, puede favorecer la estructuración de acuerdos que definan roles y líneas de acción para cada nivel. Redunda en un diálogo continuo, constructivo y transparente, necesario para hacer de la competitividad una construcción adecuada a las exigencias cambiantes del mercado. Al hacer una evaluación constante de empresas, conglomerados, sectores productivos es posible reevaluar las líneas de acción y reajustarlas ante las nuevas exigencias; ello pasa por un diálogo ininterrumpido entre todos los actores de la sociedad –Estado, empresas y sus asociaciones y organizaciones sociales–.

La integración dialógica de los fundamentos teóricos del diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA posibilita generar explicaciones que ayuden a llegar a acuerdos y alianzas sobre las acciones y políticas, empresariales o públicas, más convenientes para afrontar los retos que implica la competitividad. Además, favorece la creación de conocimiento contextualizado a través del logos dialógico fundante, en la medida que da orden para la acción en la superación de la matriz de desarrollo del capitalismo rentístico en Venezuela y, al mismo tiempo, posibilita la formulación de un

modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas.

Se parte que la integración dialógica del modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA favorece el surgimiento de categorías contextualizadas, propias e inherentes a cada realidad nacional; donde los acuerdos teóricos se ajustan a las singularidades nacionales, coadyuvando al desarrollo de factores clave que propenden al aprovechamiento de ventajas competitivas. Se aspira a la superación de la matriz de desarrollo del capitalismo rentístico en Venezuela, donde el petróleo debe actuar inicialmente, como factor dinamizador de la economía no petrolera, apalancar el desarrollo agroindustrial nacional mediante el fortalecimiento de los sectores agrícola y agroindustrial, los encadenamientos productivos y las cadenas de valor. Es decir, brindar cobertura económica, estabilidad macroestructural, diversificación económica a tales sectores de la economía nacional y coadyuvar al logro de la competitividad empresarial y nacional. Tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Espiral dialógica de la competitividad



Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO III

POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Adentrarse en las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial implica definir cada uno de sus elementos; es decir, explicar la naturaleza de las políticas gerenciales empresariales y de la responsabilidad social, para luego establecer una vinculación entre ambos elementos, en el contexto de las ciencias administrativas y gerenciales. Todo lo cual posibilita la unicidad de criterios, así como la convergencia en la comprensión de los fenómenos organizacionales. En virtud de ello, se hace necesario indicar el enfoque teórico que fundamenta el acercamiento a cada variable, partiendo que las ciencias administrativas es una ciencia multidisciplinar y transdisciplinaria que da cabida a múltiples perspectivas para la comprensión del hecho administrativo-gerencial.

Neoinstitucionalismo como Eje Definitivo de las Políticas Gerenciales

La naturaleza de las políticas gerenciales está influida por el enfoque neoinstitucional. Para Arias (2008: 31), este enfoque “ayuda a estudiar los fenómenos administrativos de forma sistémica y en contexto, a establecer relaciones entre los factores culturales y sociales y las diversas formas de asociación humana que han existido y existen.” Es decir, permite contextualizar los hechos administrativos, que responden a circunstancias derivadas del devenir temporal del hombre en sociedad; además, da sentido y coherencia a estos dentro del cuerpo social. Es fundamental para el neoinstitucionalismo el estudio de las organizaciones y de las instituciones –pues las empresas son ambas–, como elementos clave del funcionamiento de la sociedad y parámetro de orden y lógica de las personas dentro de ellas. Para March et al (1997b: 63), “Las instituciones definen las identidades de los individuos, grupos, sociedades, lo cual significa pertenecer a un colectivo específico.”

Las instituciones son percibidas en el marco del neoinstitucionalismo político, según March et al (1984), como conjunto de normas y procedimientos, formales e informales, que dan coherencia a la acción humana. Por ello, siguiendo a March et al (2005: 4), una institución debe ser entendida como una “colección relativamente duradera de reglas y prácticas organizadas, incrustadas en estructuras de significados y recursos que son relativamente invariantes frente a la rotación de personas”; aseguran estabilidad y orden a la sociedad. Agregan estos autores que es “relativamente resistente a las preferencias y expectativas idiosincrásicas de los individuos y las circunstancias externas cambiantes”; no depende de circunstancias ni personales ni sociales, su incidencia es mediada en el tiempo. Las instituciones son reglas llenas de significados y significantes que dan organicidad a la práctica social, frente a la variabilidad de la sociedad.

La visión de las instituciones del neoinstitucionalismo económico, esgrimida por North (1995: 13), es de “limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. Cobran sentido en el establecimiento de pautas de comportamiento social, caso de las políticas gerenciales empresariales para el establecimiento de cánones aceptados y avalados que modelan la convivencia intra e interorganizacional. Más cuando el autor señala que las instituciones “estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”; es decir, las instituciones como reglas aceptadas por todos pautan lo que se espera dentro de la institución del individuo, del grupo y de la sociedad. Además de las sanciones que se generan al no coincidir con lo acordado y aceptado institucional y socialmente.

En virtud de ello, señala Nortn (1995: 14), “las instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria. Constituyen una guía para la interacción humana”; al ser pautas repetitivas crean márgenes de certidumbre, que facilitan la convivencia al propender a la predicción de eventos. Lo cual se conjuga con la visión de las instituciones aportada por el institucionalismo organizacional o sociológico, explican Powell et al (1999: 42), que son “estructuras de gobierno, acuerdos sociales

ajustados para reducir al mínimo los costos de transacción”. Donde las pautas, normas, reglas y arquetipos de actuación concertadas permiten a los individuos operar en sociedad, así como dentro de las instituciones de forma coordinada, disminuyendo los niveles de confrontación, además de las tendencias a las divergencias sociales.

Las instituciones, señalan Powell et al (1999: 42) aunque “son el resultado de la actividad humana, no son necesariamente producto de un diseño consciente.” Muchas de los modos y maneras institucionales dependen de los acuerdos, de las negociaciones, de los significados que los actores les otorgan a las pautas concertadas; los cuales no siempre emergen de la racionalidad de tales actores sino de la oportunidad y necesidad de acordar cómo afrontar una situación. Esta premisa deviene de las diversas facetas que deben ser evaluadas en las decisiones, a saber: no siempre son guiadas por criterios racionales, influyen las emociones, opiniones y experiencias de otros, así como la emotividad subyacente. Por ello, plantean Powell et al (1999: 43), “las conductas son potencialmente institucionalizables”; las respuestas de las personas, aún guiadas por emotividad o irracionalidad son similares, los esquemas de socialización son los mismos.

A juicio de los autores previamente mencionados, hace pensar en “la sorprendente homogeneidad de prácticas y acuerdos que se encuentran”, su perdurabilidad se debe, dicen Powell et al (1999: 43), “tanto a su calidad (...) como a su reproducción en estructuras que en cierta medida se sostienen a sí mismas.” La homogeneidad de las prácticas creadas para garantizar la convivencia converge en las diferentes sociedades, porque se busca estabilidad, que garantiza creatividad, productividad y crecimiento continuo. Lo cual incide en la idoneidad de los acuerdos, las pautas y las políticas para la reproducibilidad del sistema; de ahí que, explica Fernández (2006: 14), “las instituciones son (...) tomadores de decisión que influyen en el curso de la actividad política.”

Luego de definir las instituciones es necesario revisar el aporte de esta perspectiva a la conceptualización de las políticas gerenciales al ofrecer un marco para entender su impacto

sobre la conducta individual y posibilitar el accionar organizacional. Partiendo de la premisa que las políticas gerenciales desde la perspectiva neoinstitucional, explica Jiménez (2009), median la interpretación de los asuntos organizacionales y administrativos, así como la escogencia de alternativas de solución a los problemas planteados y a las necesidades fijadas, estableciendo marcos para su ejecución. De hecho, aclara Jiménez (2009: 38) a pesar de que se considera el proceso de las políticas, públicas o privadas, “como un proceso guiado, la realidad es que hay conflictos en los intereses, percepciones y posiciones que están presentes. (...) pueden variar con el tiempo y según las interacciones que se den en diferentes ámbitos”.

De esa forma, el neoinstitucionalismo, expresa Fernández (2006), permite entender en qué medida las instituciones condicionan las preferencias de los actores involucrados en el proceso administrativo; es decir, el impacto de la configuración institucional sobre el comportamiento. De acuerdo con ello, March et al (1997a: 43), expresan que “la vida se organiza en conjuntos de significados y prácticas compartidas (...). Las acciones intencionales y calculadoras de los individuos y las colectividades se encuentran insertas en esos significados y prácticas compartidos”. En ese sentido, los significados dan cuenta de las prácticas concertadas, de su transformación en instituciones aceptadas por los actores sociales, así como la capacidad de las instituciones de modelar la conducta a partir de la aprobación o desaprobación que el entorno, la institución y los otros actores otorgan, a partir de los significados acordados y de las circunstancias.

Señala Arias (2008: 38) que el neoinstitucionalismo como perspectiva teórica coloca “al individuo en el centro de la atención, al tiempo que incorpora las reglas institucionales en la explicación de las interacciones humanas, (...) los individuos viven en un contexto social e institucional, que incide en su modelo mental subjetivo.” Dándose una relación bidireccional, las instituciones condicionan el comportamiento de las personas y estas van transformando las instituciones de acuerdo con sus valores, visiones e interacciones. Por ello, se habla del carácter autónomo de las instituciones, que se refleja cuando las políticas

gerenciales al ser diseñadas y ejecutadas, expone Fernández (2006: 14), “desarrollan una dinámica propia respecto a su entorno social que les permite determinar, a su vez, el comportamiento político de los actores”; es el diálogo con sus *stakeholders*.

Se valora a la institución como colectivo y a la persona como parte de ese colectivo, pero sin desdibujarla, sino en su integralidad persona-institución. De ahí que, manifiestan March et al (1997a: 46), “Las identidades institucionalizadas crean individuos: ciudadanos, funcionarios, ingenieros, médicos, esposas, etc. Las reglas, deberes, derechos y papeles institucionalizados definen los actos como apropiados (normales, naturales, correctos, buenos, etc.) o inapropiados (atípicos, antinaturales, erróneos, malos, etc.)” Las instituciones crean y sostienen roles para ser ejercidos, que definen y limitan las reglas de juego, incentivadas o sancionadas, que ayudan a configurar las políticas gerenciales como patrones de estructuración social e institucional.

Este planteamiento indica que en el desarrollo de las políticas gerenciales ocurre un proceso de agregación de intereses en consonancia con el diseño de la política, buscar equilibrar roles, demandas, necesidades, expectativas con posibilidades potenciales y reales tanto de las empresas como instituciones, así como del resto de actores del juego económico-social. Más cuando se entiende que, aseveran March et al (1984: 739), “las instituciones políticas son más que simples espejos de las fuerzas sociales. (...) Los programas adoptados (...) adquieren un significado y una fuerza separados al tener una agencia establecida para tratar con ellos.” Lo que evoca al tratamiento que se le debe otorgar a las políticas gerenciales, cómo evaluarlas y valorarlas, en función de qué elementos y bajo qué prerrogativas, quiénes serán los evaluadores pertinentes; lo acertado es en función del cumplimiento de objetivos y de la satisfacción de los intereses agregados.

El neoinstitucionalismo como eje definitorio de las políticas gerenciales permite afirmar que las instituciones como pautas de comportamientos, reglas de conducta aceptadas, acuerdos que reducen la incertidumbre y permiten la convivencia posibilitan el desarrollo

de la actividad empresarial y organizacional. Ocurre al establecer maneras de conducción aceptadas que terminan moldeando la acción de las instituciones mediante las políticas gerenciales, producto del acuerdo que traduce una agregación de intereses. De su representación más acabada resultan las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial; pues en ellas se deben conjugar tanto las aspiraciones y necesidades organizacionales como las expectativas y demandas de los grupos sociales, sin obviar los lineamientos del Estado, como regulador de la vida en sociedad.

Caracterización Neoinstitucional de las Políticas Gerenciales

Para caracterizar a las políticas gerenciales desde la perspectiva neoinstitucional se debe partir, indica Peters (1999: 36), de que una institución, en este caso una política gerencial “trasciende a los individuos e implica a un grupo de individuos a través de cierto conjunto de interacciones pautadas que son predecibles según las relaciones específicas que existen entre los actores.” Debido a que las políticas gerenciales van más allá de la empresa como organización, desde los *stakeholders* y se fundamentan en las constantes de la vida organizacional, que se traducen en certidumbres que aminoran los riesgos y evitan la estagnación de la organización. La trascendencia de las organizaciones está en la traducción eficiente de su misión y visión en pautas concertadas que generen tanto *engagement* de sus miembros como fidelización de sus clientes.

La evaluación y valoración de las políticas gerenciales desde el enfoque institucional se debe realizar, siguiendo a March et al (1984: 739), “en función de (...): la distribución de preferencias (intereses) entre los actores políticos, la distribución de recursos (poderes) y las restricciones impuestas por las reglas de juego (acuerdos).” Hasta qué punto la política desarrollada por la organización es capaz de considerar las preferencias (expectativas, necesidades, demandas, aspiraciones) de las partes. Adicionalmente, la distribución de recursos sigue el mismo criterio de priorización para la ordenación de las preferencias, atendiendo a su importancia para las partes, incluida la organización. Las distribuciones

se hacen a partir de las reglas de juegos que condicionan el accionar organizacional en procura de disminuir riesgos y ampliar certidumbres.

La alusión a la estabilidad o cambios de las reglas de juegos crea una característica de las políticas gerenciales, Peters (1999: 36-37), indica que “ciertas características de las instituciones son sumamente estables y, por tanto, predicen el comportamiento sobre esa base”. Las políticas gerenciales no cambian de un momento a otro, dependen de circunstancias sociales, políticas, económicas y culturales que se mantienen en el tiempo; además, el desarrollo de la política busca imprimir estabilidad a la organización, satisfacer la necesidad de orden y control para el funcionamiento de los procesos empresariales. Arguén March et al (1997a: 47) responde a “demandas de identidad (...). El ser miembro de un grupo e identificarse con él implica conducir la vida propia de una manera que sea apropiada para ese grupo.”

Ajustarse a reglas y pautas de comportamiento, caso las políticas gerenciales, brinda a los miembros de las empresas la satisfacción de la demanda de convivencia social, de ser parte del grupo. Surgiendo otra característica de las políticas gerenciales al tipificar modos de actuar aceptados, March et al (1997a: 47), señalan que “incluyen los códigos de conducta, costumbres y convenciones formales (esto es, legales) e informales; y definen obligaciones, restricciones autoimpuestas, derechos, facultades, modelos e inmunidades.” Las políticas gerenciales establecen con claridad lo que se ha acordado, la forma en que se pretende la consecución de los objetivos, los acuerdos negociados entre los diferentes *stakeholders*, que ha implicado el acuerdo conseguido; en esa medida se estipula lo que se considera ajustado a la política, bien mediante los canales institucionales formales (lo escrito), bien mediante los canales institucionales informales (usos y costumbres).

De ahí se desprende otra característica que aporta el neoinstitucionalismo a las políticas gerenciales, según Peters (1999: 37), “debe afectar al comportamiento individual. (...), una institución debe, en cierto modo, restringir el comportamiento de sus miembros. (...) las

restricciones, formales o informales, deben existir.” Las políticas gerenciales como instituciones acordadas establecen parámetros de acción formales (dispuestos dentro de la política) e informales (propios de los usos y costumbres empresariales), que son aprobados por la empresa como organización y por los miembros de la comunidad empresarial. Adicionalmente, las políticas gerenciales como mecanismo de acción institucional de las organizaciones dictaminan los derechos y deberes que consagra la política para garantizar la consecución de los objetivos; además, las sanciones por su incumplimiento.

La integración de las orientaciones de valor para Powell et al (1999: 52), es parte de la caracterización neoinstitucional de las políticas gerenciales, “se postula como un imperativo funcional”; un mandato que busca el cumplimiento de las expectativas organizacionales para asegurar el mantenimiento y supervivencia de la empresa. Debido a que, afirman Powell et al (1999: 52-53), las políticas se institucionalizan al ser “congruentes con los patrones de cultura prevalecientes (...) de conformidad con (...) orientaciones de valor compartidas por los miembros de la colectividad.” El hacer una política gerencial expresión de la empresa exhorta que esté en consonancia con su misión, visión y objetivos y que no haya disonancia entre la naturaleza de la empresa y su quehacer organizacional; lo cual requiere valores compartidos que inspiren la cultura organizacional. Haciendo realidad la máxima de March et al (2005: 12-13), “La legitimidad depende no solo de mostrar que las acciones logran los objetivos apropiados, sino también que los actores se comportan de acuerdo con procedimientos legítimos arraigados en una cultura.”

Responsabilidad Social Empresarial como Eje Articulador de las Políticas Gerenciales

Para comprender la importancia de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial se hace necesario definir a la responsabilidad social. En razón de ello, se muestra una panorámica de cómo ha sido entendida la misma en diferentes contextos geográficos y entornos administrativos que

permitan una comprensión de su valor dentro de las ciencias administrativas y gerenciales. Teniendo presente que la responsabilidad social empresarial es un fenómeno administrativo que se ha acoplado bien dentro de las prácticas gerenciales; debido a su tendencia al mejoramiento de los esquemas productivos atendiendo a aspectos usualmente descuidados, caso de los sociales y ambientales, e incorporando nuevos, caso de los culturales.

En el contexto latinoamericano la responsabilidad social empresarial ha sido definida por diferentes agencias y organismos. Así, el Instituto Ethos (2007: 78), revela que “es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona”; mostrando valor singular que las empresas propendan al diálogo constructivo, a la gobernanza empresarial con sus grupos de interés. Agrega el instituto la responsabilidad social implica “el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales.” Además, contribuir a la intergeneracionalidad del desarrollo en todas las esferas de acción humana.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2009: 21), explica que la responsabilidad social empresarial “concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.” Integra la ética en la actuación empresarial para garantizar la generación de ventajas competitivas que mejoren la posición de la empresa en el contexto organizacional. Por ello, esta institución afirma que la responsabilidad social empresarial es “un sistema de gestión con procedimientos, controles y documentos” que se asocian con actividades y prácticas que gestionan la actividad productiva en términos socialmente responsables.

En Venezuela, indica Méndez (2008), la responsabilidad social empresarial adquiere diversos matices que se conjugan y superponen. Así, en un momento dado ha sido de

contribución social voluntaria de la empresa a la sociedad; en otro de participación conjunta de todos los sectores y actores involucrados para tratar de mejorar situaciones. No obstante, el cariz que ha adquirido la responsabilidad social ha dependido del poder de la empresa y su capacidad de distribución de la riqueza entre sus *stakeholders*. Se debe tener presente, enfatiza Méndez (2008: 178), que es “asumida como una nueva estrategia empresarial y de competitividad por las grandes corporaciones”; buscando asegurar más y mejores posiciones dentro de los mercados a partir de una adecuada comprensión del entorno. La responsabilidad social empresarial, dice la autora, parte del “diálogo con actores claves, las relaciones transparentes”, garantizando prácticas gerenciales responsables.

En ese sentido, una definición de responsabilidad social empresarial debe implicar varios elementos que atañen tanto al manejo interno de la organización como a las estrategias de relacionamiento con sus *stakeholders*. De acuerdo con Méndez (2010: 21), conlleva en un primer momento “governabilidad corporativa e inversiones socialmente responsables hacia los accionistas; (...) derechos humanos y trabajo decente hacia los trabajadores; (...) comercio justo, negocios inclusivos y compra empresarial responsable hacia los proveedores; (...) consumo responsable y mercadeo social hacia los consumidores”; apuntando con ello a las dimensiones interna y externa. La autora agrega “prácticas de eco-eficiencia y producción limpia: (...) ciudadanía corporativa y territorios socialmente responsables (...) capital humano, capital social y sustentabilidad hacia las comunidades.” En otras palabras, una definición que englobe todas las acciones de las empresas hacia sus grupos de interés en los ámbitos económico, social y ambiental.

Pizzolante (2010: 98), plantea una definición de la responsabilidad social empresarial “como un estado de consciencia del impacto, positivo o negativo en la sociedad, a partir de las decisiones que toman o dejan de tomar los líderes de empresa.” Para este autor se añade la importancia de “modelar, en forma responsable, ese entorno donde deseamos actuar y de hacerlo con visión de trascendencia”. Es comprender que las decisiones que se tomen, las actividades que se desarrollen en la empresa deben tener una visión estratégica,

una comprensión de futuro, apuntar a objetivos que vayan más allá de lo inmediato. La responsabilidad social empresarial brinda a la empresa la trascendencia de su acción, la significatividad del rol que desempeña en la sociedad.

En esta tesis doctoral se acoge la definición de responsabilidad social empresarial de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2002: 13), donde es apreciada como un modelo de gestión que busca “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” Explica la CCE (2002: 61), “las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales [de sus operaciones]. (...) no es algo que pueda «añadirse» optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.” Su vinculación con la competitividad y con la gestión empresarial en el marco de las ciencias administrativas, se debe a que, revela la organización “son cada vez más las empresas que adoptan una cultura de responsabilidad social.”

Para el Instituto Ethos (2019: 6), “la responsabilidad social es una forma de gestión que debe estar presente en cualquier debate sobre sostenibilidad. Esto se debe a que la sostenibilidad y la responsabilidad social son (...) conceptos interdependientes y no exclusivos.” Partiendo del hecho que toda práctica gerencial y toda actividad administrativa debe estar en coincidencia con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS); donde las empresas juegan un rol fundamental y están llamadas a contribuir desde sus esferas de actuación con tales objetivos en la medida de sus potencialidades y posibilidades, más si las empresas buscan asegurar la perdurabilidad espacio-temporal de sus actividades productivas en términos sostenibles y responsables.

La importancia de la relación responsabilidad social, sostenibilidad y los ODS viene dada por su influjo sobre la competitividad empresarial. Las prácticas administrativo-gerenciales que hoy día se valoran en el mercado mundial privilegian el acoger dentro de

las políticas, planes y estrategias empresariales uno o más ODS de acuerdo con la misión y visión de la empresa, su naturaleza y propósito, así como el desarrollo de parámetros competitivos en la consecución de los tales objetivos. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) et al (2016: 23) señalan que el ODS 8 busca “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.”

Las definiciones previas hacen énfasis en el nivel micro social, tratando de generar, a partir de la responsabilidad social empresarial, esquemas estructurales de apoyo en el nivel meta que propendan a vinculaciones productivas, competitivas y responsables. Por ello, se menciona el diálogo con los *stakeholders*, la generación de cadenas de valor, el gobierno y la ciudadanía corporativa; empero, no se hace mención expresa de la necesidad de nuevos esquemas de pensamiento, donde la responsabilidad social empresarial, incida directamente en el nivel meta social, como mecanismo de conducción social hacia formas de vinculación productiva con profundo acento responsable, sostenible y sustentable.

Lo cual requiere una cultura de la responsabilidad social que remita al reconocimiento del impacto de las actividades empresariales, a la capacidad de hacerse cargo de las consecuencias que generan tales actividades en el entorno, la sociedad, la empresa y sus *stakeholders*. Dichas consecuencias serán económicas, sociales, ambientales, políticas, culturales e individuales; deben ser apreciadas desde las ópticas de los involucrados. La forma de hacerse de esa cultura responsable es dando cabida al diálogo, permitiendo el entendimiento para la generación de objetivos colaborativos que aseguren la participación de todos mediante la concreción de la responsabilidad social como modelo de gestión.

La Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Gestión

La responsabilidad social empresarial como modelo de gestión, de acuerdo con García-Marzá (2007: 219), tiene que procurar la “necesaria mediación de las exigencias morales de

la participación, del diálogo y el acuerdo, con los imperativos funcionales de efectividad o eficacia.” El norte de dicho modelo es asegurar el cumplimiento de los fines empresariales en términos responsables y sostenibles; apegando los objetivos y metas empresariales a una gestión estratégica de los recursos que propenda a la generación de valor compartido, capital social, crecimiento económico, desarrollo humano, bienestar social, que involucre a las partes interesadas en un diálogo fructífero, que asegure el mantenimiento de la empresa en medio de condiciones de estabilidad social y que, a su vez, tienda a la competitividad.

La responsabilidad social, indica Cea Moure (2010: 52), “debería ser una actividad continua de las empresas, que forme parte de su visión, misión y objetivos, una actividad por tanto planificada dentro de la estructura organizativa”. Inherente a ella, a su propósito, naturaleza y capacidades; de ahí que para la CCE (2002: 62) “El contenido mismo de la responsabilidad social depende de la situación particular de cada empresa y del contexto específico en el que opera.” La forma de articular la responsabilidad social a la dinámica empresarial no sigue un solo camino; empero, lo que si tienen en común son los principios que guían las políticas, acciones y actividades que se deben desarrollar. Además, su inserción en la estructura empresarial debe ser un proceso que incluya todas las áreas funcionales y que cuente con el respaldo de los grupos interesados.

En ese sentido, arguye García-Marzá (2007: 220), el diseño del modelo de gestión de responsabilidad social empresarial debe centrarse “en las condiciones que se deberían cumplir para que cada empresa, en cada contexto particular y en circunstancias concretas, fuera capaz de mostrar aquello que está haciendo para acercarse a la idea del acuerdo” suscrito con las partes tanto internas como externas. Para ello deben seguirse, expone la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2003: 20), los principios rectores de: “transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.” Tales principios armonizarán las políticas que la empresa diseñe e implemente en materia de responsabilidad social y, a su vez, a través de tales políticas podrán involucrarse los *stakeholders*.

La transparencia remite, explica Barrio (2016: 103), al “acceso que tienen los *stakeholders* a información sobre el comportamiento social de la organización”; si tienen conocimiento pueden respaldar, controlar e, incluso, aconsejar para nuevas políticas, además de corregir desviaciones. La materialidad refiere, según Hernández (2014: 199), al “plan de monitoreo con indicadores asociados que efectivamente reporten y den cuenta de la evolución y el desempeño de la organización”; se trata de la concreción efectiva de la responsabilidad social en elementos tangibles que pueden ser valorados cuantitativa y cualitativamente. La verificabilidad se relaciona, señala AECA (2003: 21), con “la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa”; la gestión realizada en un periodo de tiempo se plasma en un documento que es presentado ante los expertos para su evaluación, avalándolo u objetándolo.

La visión amplia, en opinión de Barrio (2016: 104), “Está estrechamente vinculado con el concepto de sostenibilidad y la idea de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones”; es hacerse cargo de las externalidades que genere la empresa por el desarrollo de sus actividades, partiendo de la intergeneracionalidad. La mejora continua, implica, afirma Hernández (2014: 199), que “la organización debe asegurar que se establecen indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado o la identificación de las áreas de mejora existentes”; la evaluación se hace para corregir fallas, superar deficiencias, descubrir potencialidades, para hacer de la responsabilidad social un proceso efectivo. El último principio, la naturaleza social busca, declara AECA (2003: 22), “asegurar que la organización se estructura sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnica-económica”; se promueve la rentabilidad social.

Los principios dan cuenta de dos hechos de la responsabilidad social empresarial: uno, se afianza en la publicidad de las acciones, dar a conocer las políticas socialmente responsables; asevera García-Marzá (2007: 221), “Se trata de preguntarse si podría hacer lo que hago si los motivos que subyacen a mi decisión fueran de dominio público.” Dos, la confianza, surge de lo anterior, la publicidad de sus acciones de responsabilidad social

incrementa la credibilidad de la empresa, su transparencia, así como al *engagement* interno y la fidelización externa y, al mismo tiempo, se refuerza con el diálogo transparente hacia y con los *stakeholders*. Establece García-Marzá (2007: 220), que “esta disposición [a la sinceridad] adquiera el rango de un compromiso público. Este es el único camino para que la responsabilidad sea capaz de convertirse en un activo empresarial”.

De ahí que, para la CCE (2002: 62), se trata de “gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Es decir, (...) [situar] las expectativas de las partes interesadas y el principio de perfeccionamiento e innovación continuos en el núcleo de la estrategia empresarial.” Requiere de cánones, directrices y esquemas de funcionamiento enmarcados en los principios de la responsabilidad social que ayuden a encauzar los esfuerzos para su implementación y, establezcan las pautas que orientarán las actividades dentro de la estructura empresarial. En ese sentido, revela Cea Moure (2010: 53), cuando la responsabilidad social empresarial es “permanente, (...) podrá proporcionar una ventaja competitiva de carácter inmaterial a la empresa”; garantiza continuidad y seguimiento de las acciones.

Los cánones de la responsabilidad social como modelo de gestión conllevan, de acuerdo con García-Marzá (2007: 221), a “recoger (...) [la] exigencia de publicidad y, con ella, la exigencia moral del diálogo y posterior acuerdo”; de manera que exista un reconocimiento e integración explícita de las demandas, necesidades e iniciativas de los grupos de interés en las políticas de la empresa. Lo cual comporta que reconozca la necesidad de la responsabilidad social y para ello se requiere, manifiesta Forética (2017: 2), que ocurra “su integración en la estrategia y procesos de la organización.” Es un proceso sistémico, la preocupación de la empresa por los problemas sociales y ambientales debe manifestarse en hechos concretos.

De ahí que, la responsabilidad social como modelo de gestión implica un conjunto de directrices en aras de garantizar, siguiendo a García-Marzá (2014: 243), “la legitimidad de

una empresa y, fácticamente, en una base racional para la generación de confianza.” Por consiguiente, se hace necesario, asevera García-Marzá (2004: 205), como primera pauta de funcionamiento la “Aceptación pública del principio ético de gestión, del diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas, como marco general para definir la responsabilidad corporativa.” Reconocimiento que la empresa es una institución que forma parte de la sociedad y está llamada a coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones iniciales; partiendo del reconocimiento y aceptación de sus *stakeholders*. Lo cual, para Aymá et al (2013: 46), es “Devolver la centralidad a la persona en la gestión empresarial”.

La segunda directriz establece García-Marzá (2005: 102), sería la “Elaboración (...) de un mapa de los grupos implicados y de sus intereses, esto es, una definición abierta a la revisión y a la crítica de las expectativas y obligaciones en juego.” Como es la relación que los interesados mantienen con la empresa, jerarquizando sus necesidades y expectativas a fin de determinar en qué áreas puede participar la empresa, siendo que la naturaleza de la misma fijará la forma de dicha participación. Debido a que, arguyen Aymá et al (2013: 46), “La persona se desarrolla a partir del encuentro con la realidad y con el otro. En esta apertura hacia el otro es donde reposa la responsabilidad”.

La tercera pauta de la responsabilidad social como modelo de gestión para García-Marzá (2007: 220), sería “Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.” Es imprescindible acordar con antelación las formas de concertación aceptadas por las partes que posibiliten el acceso de los interesados a la toma de decisiones que realice la empresa. Además, establecer cómo lograr un diálogo transparente, que asegure fluidez de la información y garantice pulcritud para generar confianza, credibilidad y legitimidad de la empresa como institución social.

El cuarto precepto, según García-Marzá (2004: 205), es “Comunicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso

previo para el diálogo y posterior acuerdo.” Se comunican las obligaciones que la empresa se compromete a cumplir como parte de su responsabilidad social, acordando con los *stakeholders*: formas de participación, mecanismos de intervención, recursos disponibles. Apunta Bethencourt (2015: 115), una buena comunicación “Incrementa la eficacia a nivel general combinando recursos (conocimientos, personas, capital, tecnología) entre distintos interlocutores donde se puedan resolver los problemas para el logro de objetivos.”

La quinta directriz, para García-Marzá (2007: 221), es “Publicación y verificación de los resultados alcanzados, siempre desde la participación y el control de todos los grupos de intereses implicados.” Es la evaluación de la gestión de responsabilidad social mediante el cumplimiento de compromisos, buscando corregir fallas y errores. Las empresas poseen una gama de instrumentos de verificación para analizar las acciones que realiza en el marco de su responsabilidad social. En razón de ello, se elaboran reportes sociales que, a través de indicadores de gestión, dan a conocer a los públicos interesados y permite a los interesados tomar medidas de seguimiento y control que aseguren la pulcritud de los resultados, así como su mantenimiento o mejoramiento.

La responsabilidad social empresarial como modelo de gestión permite integrar los imperativos éticos –como respeto y colaboración– con criterios económicos –como eficacia y eficiencia– en procura de alcanzar el desempeño competitivo de la organización; adicionalmente, al ser parte integral de la misión y visión de la empresa hace que el cumplimiento de sus objetivos sea sostenible, sustentable y responsable apuntando al bienestar colectivo. Sustentándose en los principios de transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua, naturaleza de la organización, no importa el tipo, tamaño o contexto de la empresa que asuma a la responsabilidad social como modelo de gestión. Lo sustancial es que propende al desarrollo de un diálogo transparente, pulcro y honesto con sus *stakeholders*, internos y externos, en procura de acuerdos que aseguren el desarrollo de la confianza, afianzada en la publicidad veraz y honesta de sus actividades socialmente responsables.

Definición y Caracterización Dialógica de los Fundamentos Teóricos de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad deben reflejar una agregación de intereses producto del diálogo con los *stakeholders* reconocidos en el mapeo, así como los mecanismos de participación para la consecución de los compromisos acordados que garanticen estabilidad y orden. Adicionalmente, tales políticas han de responder tanto a las expectativas de la empresa como a sus capacidades. En razón de ello, establece Forética (2017: 7), las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial deben “integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos (...) con el objetivo de maximizar el impacto positivo en sus grupos de interés. (...) Ser comunicada a todas las personas que trabajan para la organización (...). Estar a disposición pública.”

Así, el conjunto de políticas de responsabilidad social empresarial en pro de la competitividad es muy amplio, hacen referencia al respeto a los derechos humanos, a la gestión del impacto socioambiental de la empresa tanto a lo interno como a lo externo, a la promoción del consumo respetuoso, a la transparencia de la gestión, a la participación y acción social. Estas políticas gerenciales procuran minimizar las externalidades negativas y potenciar las positivas en los sectores de acción de las empresas, en este caso de las agroindustrias alimentarias venezolanas, para lograr la competitividad del sector, de la economía y del país.

Se debe tener presente, explica Cadevilla (2016: 11) que, “Las agroindustrias son empresas que responden a la misma lógica que cualquier empresa privada: rentabilidad económica y perdurabilidad espaciotemporal; susceptibles de desplegar el mismo abanico de políticas y de ser afectadas por los mismos eventos.” Por ello, las propuestas de actuación que esgrimen, las políticas gerenciales que formulan e implementan las agroindustrias, responden a la dinámica socioeconómica de todas las empresas privadas; en ese sentido, su direccionalidad apunta a conjugar beneficios, conciliar acuerdos, promover

pautas estructurales de funcionamiento, que cimenten su lugar en la sociedad y, además, faciliten la agregación de intereses.

Conjugar las políticas gerenciales con la responsabilidad social empresarial responde a la necesidad de la sociedad de valores y axiomas que orienten la acción social en general y la actividad empresarial en particular. Por ello, Cadevilla (2020: 20) asevera que “para la sociedad civil organizada la RSE [responsabilidad social empresarial] debe ser normativa, con basamentos éticos, morales y sociales; por eso, su papel debe ser de gestores y observadores de la implementación de políticas empresariales de acción social.” Lo fundamental es vincular la responsabilidad social con las políticas empresariales que apuntalen la competitividad de las empresas, del sector, de los conglomerados y de los países. En ese sentido, explica Cadevilla (2020: 10),

las políticas empresariales de responsabilidad, (...) atienden las dos dimensiones de la RSE, interna y externa, a saber: la ética, empresarial, relacionada con los códigos de conducta ética de las empresas; el gobierno corporativo, asociado a la creación y puesta en práctica de la ciudadanía corporativa; los sistemas de gestión, conectados con las diferentes esferas de la RSE (económica, social y ambiental); la transparencia informativa, vinculada a la comunicación y publicación de los informes de gestión con indicadores de desempeño y evaluación meta-resultado; el escrutinio en inversión y consumo, congruente con la creación de cadenas de valor aguas arriba y aguas abajo de la cadena de producción; grupos de interés, es el diálogo con los stakeholders de las empresas en aras de lograr acuerdos, pautas de entendimientos y fortalecimiento de compromisos; el desarrollo sustentable, la contribución económica, social y ambiental de las empresas a su promoción. (p. 10).

En virtud de lo anterior, de entre ese conjunto de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad estarían: de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social y de acción social. Las categorías emergen de una síntesis dialógica, de una revisión exhaustiva de la

literatura que aborda la conceptualización y desarrollo de las políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial; de un diálogo profundo que se sostiene desde diferentes ópticas de los aportes que se hacen tanto a las políticas como a las prácticas de responsabilidad social empresarial y se configuran a través de la espiral dialógica en una síntesis teórica de naturaleza dialógica. Se genera un logos dialógico fundante, desde el cual surgen las categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social para la competitividad, al igual que sus subcategorías. En la revisión destacan los aportes del área de trabajo desarrollo productivo y empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de la oficina de mecanismo independiente de consulta e investigación del BID, del Banco Mundial (BM), de la OCDE, de la CCE; así como las contribuciones de los teóricos de la responsabilidad social empresarial como Kliksberg, de Guédez, de Méndez, entre otros.

La configuración y categorización de las diversas políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad responde a la necesidad de agrupar, conciliar y vincular las diferentes actividades, acciones, prácticas, estrategias, lineamientos y directrices que formulan, implementan y ejecutan las empresas para darle coherencia y sistematicidad a su accionar; se trata de reconocer qué está haciendo, para qué lo hace y por qué lo realiza. Esto pasa por una agrupación de lo diseñado y ejecutado que permita definir y configurar marcos de actuación que cimenten la actuación empresarial, la direccionen y posibilite a las empresas establecer objetivos, metas y pautas de acción que propicien el desarrollo de una política empresarial en un ámbito determinado.

Una política empresarial tiene que tener como parámetro inicial la direccionalidad, que oriente la actuación y para ello la empresa debe reconocer cuáles son los elementos que permiten identificar y definir una política. En ese sentido, cuando se habla de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de ecoeficiencia, es porque las actividades, acciones y prácticas apuntan al manejo eficiente de los recursos materiales, tecnológicos, ambientales y ecológicos; según Cadevilla (2017: 49), “es vista

como una reutilización de materiales, reciclaje, fuentes de energía alternativa”. Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de creación de ciudadanía contemplan el conjunto de actividades, acciones y prácticas que se inscriben en la ciudadanía empresarial, es el reconocimiento de la empresa como un sujeto de derechos, deberes y obligaciones; conlleva, de acuerdo con el autor, “transparencia de gestión, rendición de cuentas, valores sociales y empresariales, y sentido de pertenencia”.

Adicionalmente, en las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de creación de cadenas de valor se aprecia que las actividades, acciones y prácticas respaldan la creación de riqueza, de rentabilidad a lo largo de la cadena de valor, favoreciendo el fortalecimiento de la cadena en su conjunto; para Cadevilla (2020: 49) “gira en torno a la atención de los clientes, consumidores, proveedores y contratistas”. Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de participación social se enfocan en las actividades, acciones y prácticas que la empresa desempeña hacia la comunidad, la sociedad; deben vincularse con los objetivos que la empresa persigue para solidificar su posición, para darse a conocer como organización, ganar reputación, generando el compromiso de sus empleados y la fidelización de sus clientes; son descritas por el autor previamente citado “como una promoción de la (...) [participación social], empoderamiento, horizontalidad, integración” socio-comunitaria.

En tanto las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de acción social responden a las actividades, acciones y prácticas que buscan la generación de alianzas, de acuerdos, es entender que la superación de los problemas empresariales, gremiales y sociales requiere la acción conjunta del sector. En razón de ello se establecen parternariados sociales y económicos, así como alianzas para generar un beneficio ampliado a la sociedad. A juicio del autor considerado para este punto, las políticas gerenciales de acción social implican “voluntariado social, educación, proyectos” que canalicen las demandas de la sociedad para con la empresa.

Políticas Gerenciales de Ecoeficiencia

La ecoeficiencia busca, afirma Leal (2005: 8) “aunar los conceptos de desarrollo económico sostenible y protección ambiental, en un marco de aplicación a procesos concretos del sector productivo”; garantizando la protección sostenible del medio ambiente para que los procesos productivos y la actividad económica empresarial pueda ser mantenida en el tiempo reduciendo o compensando su impacto. Así, las políticas de ecoeficiencia plantean dos tipos de medidas: reactivas y proactivas, las primeras aluden, siguiendo al mismo autor, a “reducir la sobre explotación de los recursos naturales (lograr un uso más sostenible) y disminuir la contaminación asociada a los procesos productivos”; estas medidas son reactivas ante situaciones dadas. Las proactivas pretenden, plantea el investigador referido, “un incremento de la productividad de los recursos naturales, así como reducir los impactos ambientales”; mejorar la eficiencia energética del proceso productivo.

Estas políticas promuevan la gestión ambiental eficiente, para el BID (2009: 199), “hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.” Esta gestión se logra a través de la protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente con un manejo adecuado del impacto ambiental. Estos refieren, según la institución, a “los cambios en el ambiente, adversos o beneficiosos, que resultan total o parcialmente de las actividades, productos o servicios de una organización.” Los cuales pueden ser, de acuerdo con el Banco: significativos, consumo de recursos; de peligrosidad, generación de desechos peligrosos; y sanitarios, daños a la salud.

Es preciso para el desarrollo de las políticas gerenciales de ecoeficiencia que las empresas consideren, manifiesta Forética (2017: 21), “el impacto que sus procesos, actividades, productos y servicios causan o pueden causar sobre el medio ambiente en el que esta opera, considerando a su cadena de suministro.” Su responsabilidad social es por

las actividades de la empresa, los productos que ofrece, los servicios que requiere, y extensiva a sus *stakeholders*; por ello las empresas deben, indica la organización, poder

identificar y evaluar aquellos aspectos asociados a su operativa así como sus impactos significativos sobre el medio ambiente, con el objetivo de gestionarlos y minimizarlos. Entre los aspectos ambientales (...) que podrán identificarse se encuentran: a) Consumo de materias primas, agua y energía, entre otras. b) Generación de residuos. c) Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), otros gases contaminantes y partículas, entre otros. d) Emisiones acústicas. e) Vertidos sobre el agua o el suelo. f) Afecciones a la biodiversidad y a los espacios naturales. (p. 21).

La identificación de los aspectos ambientales permite, a juicio de Caldera (2014: 355), retomar el concepto de ecoeficiencia de Schmidheiny, “proceso continuo de maximizar la productividad de los recursos, particularmente energía y agua, minimizando desechos y emisiones y generando valor para la empresa, sus clientes, sus accionistas y demás partes interesadas. Es producir más con menos.” Lo cual da cabida a la variedad de prácticas que las empresas pueden promover con sus políticas gerenciales de ecoeficiencia, propendiendo a la sostenibilidad económica y ambiental de sus actividades productivas, así como a las de sus *stakeholders* externos. A saber: prácticas de ciclo de vida del producto, ecodiseño, ecobalances, sinergias de los productos, sistemas de gestión ambiental, entre otras.

La política gerencial de ecoeficiencia que apunte al ciclo de vida de los productos debe, explica Caldera (2014: 355), analizar las “etapas relacionadas con la producción de un producto, desde que nace hasta su destino final”; asegurando el seguimiento de medidas de sostenibilidad, cuantificando el impacto generado: en la producción de materia prima, entrada, transformación y salida del producto final, consumo y disposición final. La política de ecodiseño se basa en la norma ISO 14006:2011 (2011: párr. 24) de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), que busca

“disminuir el impacto ambiental de productos o servicios durante todos sus ciclos: diseño, fabricación, distribución, uso, mantenimiento, valorización, una vez finalizada su vida útil.”

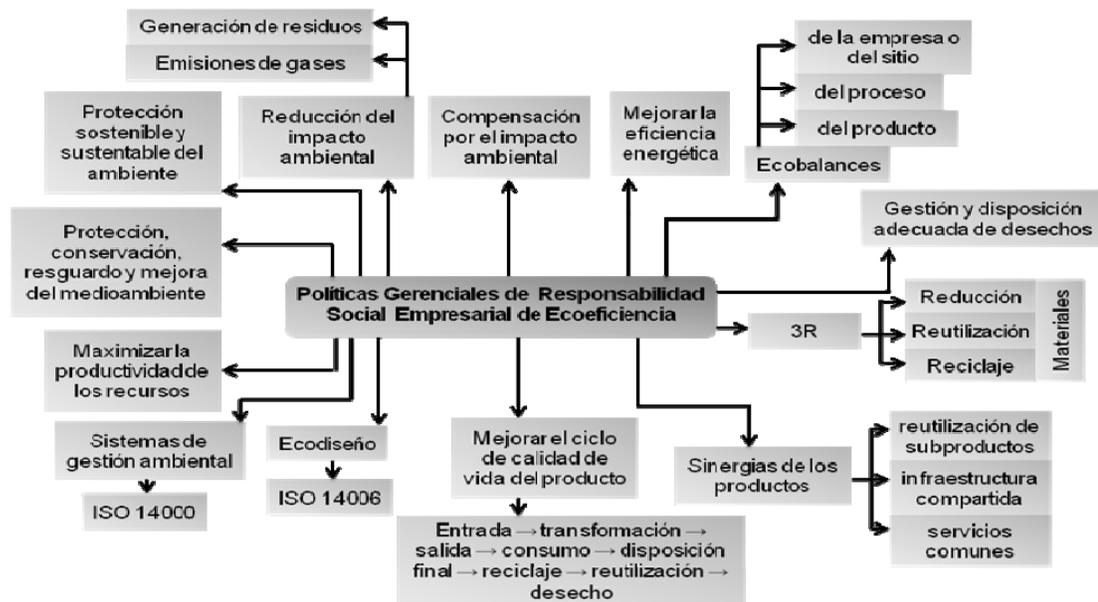
La política gerencial de ecoeficiencia de ecobalances, según Bennett et al (2017: 171), parte de “un método estructurado para medir, analizar e informar las entradas y salidas físicas de materias primas, energía, productos y desechos que se producen en una organización durante un período de tiempo específico”; su objeto es asegurar una adecuada gestión ambiental y juntar esfuerzo para un balance favorable del uso de recursos. Existen tres tipos de ecobalances: balance de la empresa o del sitio, “abarca toda la energía y los materiales que entran y salen de toda la compañía (o sitio) en el transcurso de un año”; del proceso, “proporciona una visión general de los recursos y el uso de energía en procesos de producción específicos” y del producto, permite “determinar el impacto ambiental de determinados productos o grupos de productos.”

La política gerencial de ecoeficiencia de sinergia de subproductos o simbiosis industrial promueve, detalla Usón (2011: 14), el “establecer intercambios entre diferentes entidades que proporcionan un beneficio colectivo mayor que la suma de beneficios individuales”; acordando alianzas que permitan usos de los recursos económica y ambientalmente eficientes. Estas pueden ser de tres tipos: uno, reutilización de subproductos, “Los residuos de una industria son aprovechados como materias primas por otras”; dos, uso de infraestructura compartida, conlleva el “Uso y gestión común de recursos de uso habitual como agua, energía o aguas residuales”; tres, uso de servicios comunes, remite a sistemas compartidos de apoyo de la producción.

La política gerencial de ecoeficiencia de sistemas de gestión ambiental, entendidos, explica Caldera (2014: 355), como “estructuras organizativas, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar, revisar y mantener una política ambiental.” Resaltando las normas de la familia ISO14000; indica ISO (2019: párr. 4), buscan “construir un Sistema de Gestión

Ambiental. (...) [Creando] un equilibrio entre ahorro económico y disminución de los impactos ambientales”; favoreciendo el cuidado, preservación y protección del ambiente. Los postulados de la Norma ISO 14001, revela ISO (2019: párr. 5), “constituye los criterios necesarios para llevar a cabo un Sistema de Gestión Medio Ambiental [SGMA] (...). Establece las pautas para que una empresa construya un SGMA eficaz.” Las políticas y prácticas gerenciales de ecoeficiencia se pueden apreciar en la Figura 2.

Figura 2. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de ecoeficiencia



Fuente: Elaboración propia (2021).

Políticas Gerenciales de Creación de Ciudadanía

Las políticas de creación de ciudadanía apuntan a la gestión basada en la sostenibilidad a partir de la ciudadanía, que las empresas, dice Gallo (2008), sean buenas ciudadanas, por la transparencia de sus actividades y su vinculación al entorno para contribuir a solventar problemas sociales. Estas políticas buscan la consolidación de una consciencia ciudadana empresarial que promueva el desarrollo sostenible competitivo, que las empresas sean

sujetos plenos de derechos y obligaciones, con responsabilidades ante la sociedad. Explica Bosch (2016: 21), las empresas poseen “gran protagonismo en la sociedad por entender que son las que introducen mayores cambios sociales” y son centros de coordinación de acciones por la variedad de grupos que su dinámica organizacional envuelve; por ende, se pueden mancomunar esfuerzos para atender situaciones particulares.

Así se tiene dentro de estas políticas, revela Bosch (2016: 24), la promoción de “balances sociales y ambientales, (...) la transparencia (...) [y] la armonización de estándares internacionales para la inclusión de información no financiera en los informes de las empresas.” Reportar, en el marco de la responsabilidad social empresarial, las políticas planteadas, los objetivos cumplidos, los compromisos apoyados a través de los balances sociales, a partir de una metodología acordada con anterioridad, garantiza la cobertura de las acciones, la eficiencia de las actividades, la evaluación permanente de la gestión organizacional. Todo redundando en la gobernanza empresarial, en el ejercicio de los deberes organizacionales para con la sociedad y sus grupos de interés.

Además, la formación de comisiones, expone Bosch (2016: 24), en las que “participan numerosos stakeholders (...): quienes promueven buenas prácticas, facilitan un diálogo permanente (...) y fomentan el desarrollo de políticas y acciones colectivas”. Las partes interesadas acuerdan pautas de responsabilidad social que promuevan la solución de problemas económicos, sociales y ambientales, la mejora de situaciones específicas que afecten a las empresas y a los grupos de interés y nuevas acciones que propendan a la competitividad y al crecimiento económico sostenible y sustentable. Knopf et al (2011: 12), señalan que las comisiones pueden tratar sobre “adoptar métodos sostenibles de producción y consumo, desarrollar una democracia ecológica, promover métodos de desarrollo ecológico que beneficien el empleo y la competitividad.”

Se agrega dentro de las políticas de creación de ciudadanía el gobierno corporativo, cuando, explica Brito (2011: 188), “impone orden en las relaciones entre las partes que

intervienen en determinados intercambios económicos, a través de reglas de juego (instituciones) y sistemas administrativos (...), propiciando las condiciones para el logro de ventajas mutuas en los negocios.” Precisa las reglas de juego en la organización, define los roles, normas y acciones; de modo que la consecución de intereses sea eficiente y es, expone el Instituto Ethos (2007: 75), un “sistema que dirige y monitorea las sociedades, involucrando las relaciones entre accionistas/participantes, consejo de administración, dirección, auditoría independiente y consejo fiscal.” Desprendiéndose la idea de transparencia para la generación de confianza entre las partes.

Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de creación de ciudadanía procuran, partiendo de la visión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016: 7), “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios.” Lo cual redundará en resultados positivos, pues, explica la organización, “contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.” De ahí que en las empresas se promuevan los códigos de conducta o ética, la lucha contra el soborno y la corrupción, la participación de los empleados y sindicatos en prácticas de autorregulación, el fortalecimiento de valores, la transparencia.

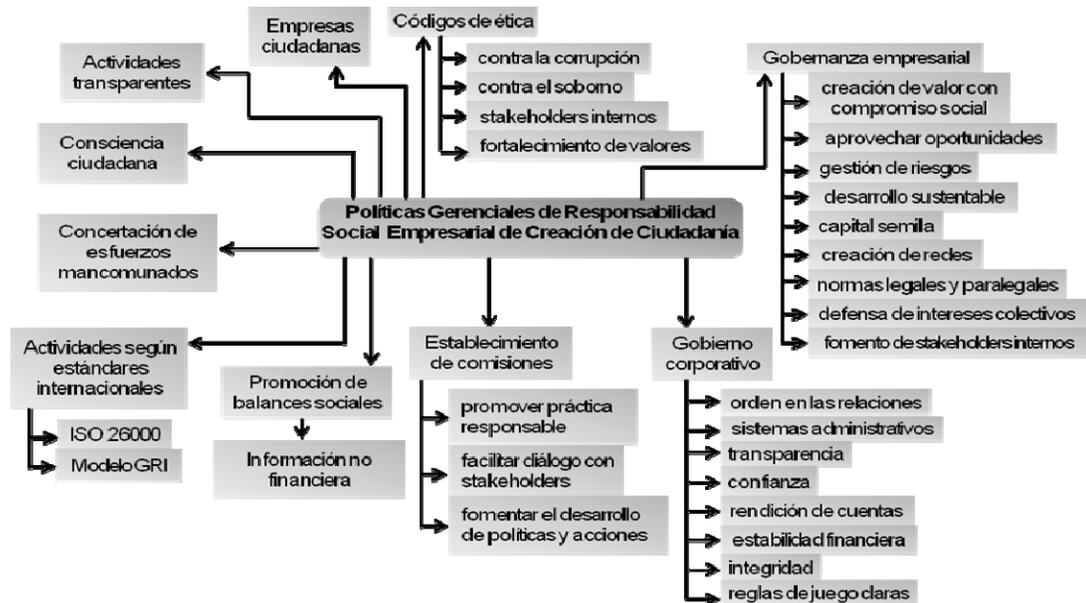
Los elementos nombrados permiten referirse a la gobernanza empresarial, cuando la gestión se refiere a terceros, más allá de socios, accionistas y empleados; resultando pertinente la definición de gobernanza del DLE (2019: párr. 1), “manera de gobernar que se propone (...) el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.” Por ello, plantea Brito (2011), negociar con responsabilidad con proveedores, generar bienes y servicios de calidad adecuados a las necesidades del consumidor, insertar las expectativas de usuarios-consumidores-clientes en los planes de producción y venta,

informar a los públicos interesados y la transparencia, se convierten en elementos de la gobernanza empresarial.

Se deben agregar, dicen Andreu et al (2011: 19), “creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales (...) patrocinio al capital semilla para nuevos negocios con (...) eficiencia energética. Énfasis en los procesos de verificación y mejora resultantes del informe.” Por eso, insisten los autores en una “Nueva cultura interna basada en (...) normas y procedimientos internos para minimización de riesgos.” La creación de ciudadanía, arguye Lizcano (2006: 24), “busca asociar la creación de valor económico con el compromiso social.” La ciudadanía corporativa se hace cargo de sus responsabilidades, asume compromisos con las partes y salvaguarda sus intereses con el cumplimiento de las normas, tanto legales como paralegales.

Los objetivos de estas políticas propenden, establece Lizcano (2006: 24), a la “Obtención suficiente de beneficio, respeto holgado de las leyes con un comportamiento moral superior, defensa de intereses colectivos.” El proceso apunta al diálogo entre tomadores de decisiones y *stakeholders*, conciliando intereses, vinculando expectativas con proyectos, planteando acciones enmarcadas en las leyes, respetando derechos colectivos. Es decir, fortaleciendo la gobernanza empresarial con una gestión transparente, confiable y eficiente. Las políticas y prácticas gerenciales de creación de ciudadanía se pueden ver en la Figura 3.

Figura 3. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de creación de ciudadanía



Fuente: Elaboración propia (2021).

Políticas Gerenciales de Creación de Cadenas de Valor

Las políticas de creación de cadenas de valor, explica Malagón (2009), se relacionan con la creación de riqueza, de empleo, de productos y servicios que cumplan con las categorías de socialmente útiles y de calidad ambiental. Se apoyan en el crecimiento de la empresa que genere innovación y desarrollo, la atracción y generación de inversiones; además, la integración de estrategias de responsabilidad social empresarial a lo largo de la cadena de suministros. Adicionalmente, estas políticas gerenciales están vinculadas con la generación de capital humano, social y moral; revela Malagón (2009: 133), al ser “factores explicativos del crecimiento micro y macroeconómico”. Las cadenas de valor se sustentan en la capacidad de las empresas de insuflar procesos orgánicos de crecimiento y desarrollo, capaces de articular encadenamientos productivos intra e intersectoriales.

Así, la cadena de valor debe ser entendida, siguiendo a Porter (2016: 51), como las “actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” que le otorgan valor al producto o servicio; por esa razón, establece Porter (2016: 56), “despliega el valor total”. En el entendido que la cadena de valor de la empresa no es aislada, de ella forma parte la cadena de valor aguas arriba de los proveedores y la cadena de valor aguas abajo del consumidor; ambas ofrecen retribuciones sociales, ambientales o de cualquier otra naturaleza. Los proveedores aportan bienes de calidad y los consumidores aportan los ingresos a las empresas al ejecutarse la compra – venta de los productos (bienes o servicios) que trae satisfacción y fidelización.

Las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor procuran, plantea Vargas (2007: 7), el “logro del éxito comercial en el largo plazo, al tiempo que se produce el más alto desempeño social y económico, de protección medioambiental y de progreso de la sociedad”. Al mismo tiempo se procura generar ventajas competitivas y beneficios para la empresa a partir de la identificación de eslabones de la cadena a fin de garantizar la sostenibilidad del proceso productivo. Entendido el valor, aclara Vargas (2007: 8), como “cualidad de los procesos económicos y comunitarios que permiten satisfacer necesidades que proporcionan el máximo bienestar (...) junto al máximo beneficio para la empresa.”

Estas políticas gestionan la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales a todas las partes involucradas en el proceso productivo asumiendo las externalidades del proceso como parte integral del mismo. Siendo su premisa base el concepto de valor compartido de Porter et al (2011: 36), pues interesa “identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social [mediante] practicas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.” Valor compartido es crear valor para la empresa y la sociedad conjuntamente, el proceso productivo empresarial no debe estar

disociado del entorno, hay un reconocimiento de la asociación empresa-sociedad; por ende, los eslabones de las cadenas deben compartir dividendos.

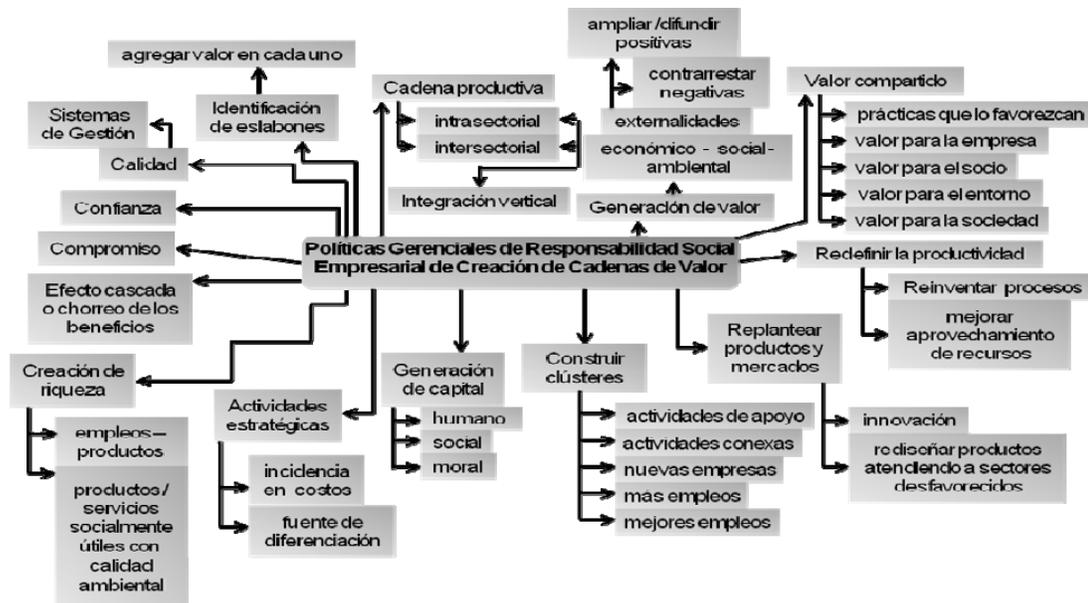
Se pueden definir tres tipos de políticas gerenciales de creación de cadenas de valor: primero, replantear productos y mercados, afirman Porter et al (2011: 39), que “Para satisfacer necesidades en los mercados subatendidos a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución. Estos requerimientos pueden detonar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales.” Se crea valor a partir de las expectativas de sectores desatendidos y vulnerables en países subdesarrollados y desarrollados; conlleva un mapeo de necesidades, de grupos de interés con los cuales se pueda establecer alianzas de trabajo para aprovechar oportunidades que puedan transformarse en ventajas competitivas. Atender necesidades sociales crea valor compartido, cadenas de valor y prácticas responsables y sostenibles.

Segundo, redefinir la productividad en la cadena de valor, este tipo de política parte del supuesto, plantean Porter et al (2011: 44), de que “reimaginar las cadenas de valor desde la perspectiva del valor compartido ofrecerá formas nuevas y significativas de innovar y de liberar nuevo valor económico que la mayoría de las empresas ha pasado por alto.” A lo largo de los eslabones de la cadena se pueden reinventar los procesos maximizando el aprovechamiento de los recursos ideando usos potenciales. Pasa por perfeccionar las pautas de explotación de la energía y recursos; además del abastecimiento y distribución de los mismos sustentadas en el valor compartido, con una mejor valoración de los empleados como capital humano.

Tercera, construir clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa; para Porter et al (2011: 45), “El crecimiento de una firma tiene efectos multiplicadores, a medida que se crean nuevos empleos en los sectores de apoyo, nacen nuevas empresas y crece la demanda por servicios auxiliares”. Expandir hacia otros sectores afines y conexos los beneficios que logra una empresa por su actividad productiva

es fundamental a la hora de mejorar las cadenas de valor. Además, es un ejercicio de responsabilidad social empresarial, pues, explican Porter et al (2011: 46), “mejorar las condiciones estructurales del clúster tiene un efecto ‘chorreo’”; lo cual exige transparencia, honestidad y confianza para que la construcción de valor sea amplia. Las políticas y prácticas gerenciales de creación de cadenas de valor se pueden distinguir en la Figura 4.

Figura 4. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de creación de cadenas de valor



Fuente: Elaboración propia (2021).

Políticas Gerenciales de Participación Social

Las políticas de participación social apuntan a resolver problemas del entorno a partir de la acción conjunta empresa-sectores sociales. Así, expresa Malagón (2009), la empresa busca el empoderamiento social de diversos actores para la superación de la conflictividad social, que a la larga obstaculiza la sostenibilidad empresarial; pues la empresa, afirma Bosch (2016: 20), “desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de aquellas comunidades en las que se encuentran. (...) [Son] los agentes principales que

participen en proyectos sociales comunitarios”. Su cercanía con la comunidad les permite conocer sus necesidades, las oportunidades que poseen para afrontarlas y ayudarlas a desarrollar potencialidades.

Las políticas gerenciales de participación social promueven la inversión socialmente responsable, aseveran Knopf et al (2011: 50), considerando “factores sociales (por ejemplo, (...) desarrollo comunitario), factores ambientales (por ejemplo, (...) calentamiento global) y factores éticos (por ejemplo, (...) trabajo infantil).” Estas políticas deben tener un enfoque ético y sistémico, valorando los factores que pueden incidir sobre la calidad de vida de las personas y en las oportunidades de crecimiento económico. Para estos autores este tipo de inversión se preocupa por “problemas medioambientales, sociales y de gobernabilidad. Además, del impacto que estos riesgos pueden tener en temas a largo plazo que van desde el desarrollo sostenible hasta el desempeño corporativo a largo plazo.”

Las políticas gerenciales de participación social, argumenta Lozano (2007: 120), son una “respuesta a los déficit de gobernanza social (...) [para] hacer frente a importantes problemas de exclusión social y empobrecimiento (...), así como a procesos de degradación medioambiental.” Apalancan la actividad económico-productiva nacional y el desarrollo sociocomunitario al influir en las iniciativas que promueven el fortalecimiento de cadenas productivas, oportunidades de empleo sostenibles y competitivas y desarrollo de las comunidades a partir de sus potencialidades y capacidades. El propósito es la reducción de las brechas socioeconómicas que repercuten en la estabilidad del sistema.

Dentro de las políticas gerenciales de participación social se encuentran, subraya Lozano (2007: 120), “«invertir en la comunidad», «implicación en la comunidad», «estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas» y «compromiso con la comunidad» para definir su aportación al desarrollo social y comunitario.” La comunidad se convierte en actor de crecimiento y desarrollo al ser copártcipe en el planteamiento de sus problemas y soluciones; surge el empoderamiento social, reconociendo su voz y voto en las decisiones

comunitarias. Adicionalmente, las empresas comprenden que sus posibilidades de crecimiento están vinculadas a las de las comunidades donde se asientan por las sinergias del desarrollo. Empresa y comunidad deben establecer un diálogo fecundo que facilite la superación de los problemas sociales y hacerles corresponsables de su bienestar.

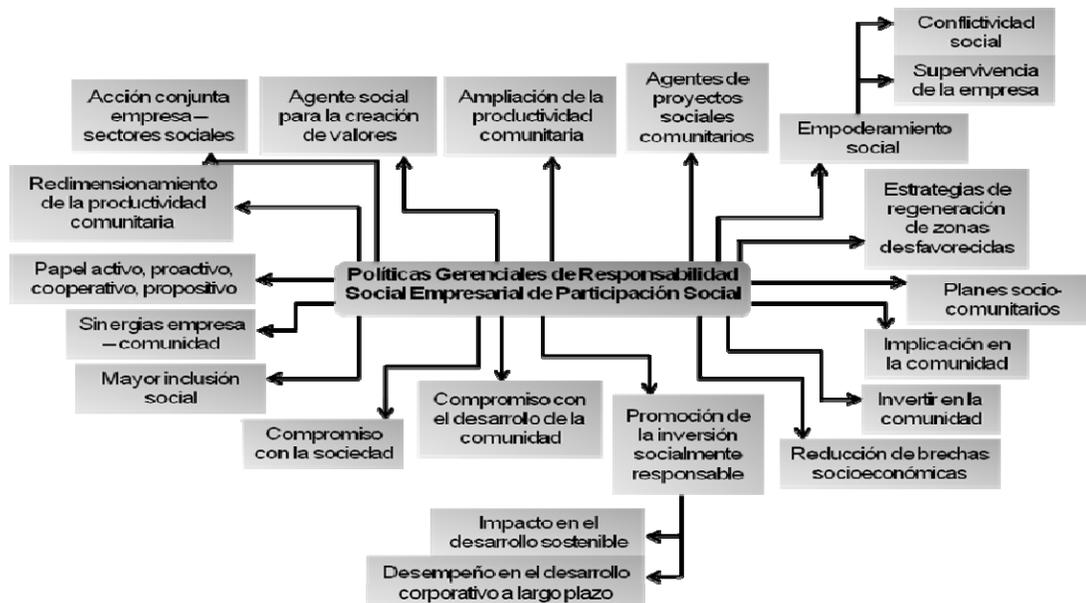
De ahí que, indican Gómez et al (2007: 223), “La empresa socialmente responsable identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, buscando crear sinergia con otros sectores para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales”; se trata de expandir el radio de acción de los resultados obtenidos. Se parte de la premisa, aseveran los autores que “La participación e inversión social de la empresa beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa”, por la vinculación empresa-comunidad, donde los beneficios o perjuicios que afectan a una parte inciden en la otra.

En ese sentido, las políticas gerenciales de participación social conllevan, sostienen estos autores, un “compromiso con la comunidad y su desarrollo, presencia pública [con su] influjo vía las estructuras civiles y políticas. [Buscando] hacer coincidir los objetivos de la empresa con los intereses y necesidades de la comunidad en la que opera”. Es el establecimiento de un plan de acción detallado y concertado que contribuya a la superación de las demandas planteadas; requiere de la empresa, se resalta en la investigación citada, un “papel proactivo, cooperativo y propositivo en hacer de la comunidad un mejor lugar”, donde las empresas son consideradas parte integral del proceso de transformación social.

El objetivo principal de las políticas gerenciales de participación social está relacionado con la descripción de la participación empresarial en el desarrollo socio-comunitario; puesto que, asegura Lozano (2007: 121), “Se trata de resolver conjuntamente problemas vinculados a la exclusión social, a la pobreza, a la falta de servicios sociales y a la calidad de vida de áreas económicamente desfavorecidas.” Buscando reorientar la situación socio-comunitaria que afecta el desempeño de la sociedad, que contribuya a una mayor inclusión

social, superar los problemas económicos, sociales, ambientales y morales de la sociedad, al redimensionamiento de la productividad comunitaria y al desarrollo de nuevas capacidades económicas. La empresa se convierte en un agente social en la creación de valores. Las políticas y prácticas gerenciales de participación social se detallan en la Figura 5.

Figura 5. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de participación social



Fuente: Elaboración propia (2021).

Políticas Gerenciales de Acción Social

Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de acción social están relacionadas con la puesta en marcha de prácticas orientadas por el modelo de partenariado. Implica, de acuerdo con Gallo (2008), el establecimiento de acuerdos cooperativos entre las empresas y grupos de la sociedad, que buscan afianzar la corresponsabilidad de las empresas como actores fundamentales de la sociedad. Estas políticas destacan la importancia, indica el autor, de “la creación de ámbitos de encuentro y

diálogo compartidos” entre los diversos actores sociales llamados a solventar las situaciones de desequilibrio económico o de precariedad social que distorsionan la buena marcha y estabilidad de la sociedad; siendo esencial, en opinión de este autor, “la cooperación, el consenso y la participación”.

Este tipo de políticas parten de, revela Lozano (2007: 118), la “Negociación social, en la que la relación entre Gobierno y empresa se contempla como positiva e incluye aspectos de colaboración (...) y el consenso entre diferentes tipos de organización”; lograr la superación de los problemas estructurales del desarrollo, del crecimiento económico y de la competitividad requiere de la generación de alianzas sociales estratégicas que gestionen las demandas sociales. Para ello, el diseño e implementación de políticas, tanto públicas como privadas, requiere de la concertación colaborativa de gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales, instituciones de la sociedad civil, centros de enseñanza, entre otras instancias sociales. Es lo que Nelson et al (2000: 11), han identificado como “nuevas formas de asociación para resolver los problemas de gobernanza que presentan desafíos fundamentales para empresas, gobiernos y comunidades.”

La variedad de problemas que se presentan en la sociedad afectan la sostenibilidad institucional y la gobernabilidad. Los cuales, afirman Nelson et al (2000), tienen tres ámbitos de manifestación: en las empresas remiten a conciliar el valor económico requerido por accionistas con el valor social exigido por la sociedad; en los gobiernos alude a pasar de la visión panoptista al enfoque de fomento de la acción empresarial; en las comunidades conlleva pasar del *locus* de control externo a interno con su empoderamiento y gestión de su destino. Por ello se impulsa, explican los autores previamente citados, la

Participación ciudadana activa que adopta enfoques y tecnologías innovadoras para movilizar una mayor acción ciudadana tanto a nivel político como práctico. Enfoques más coordinados y eficientes dentro y entre las instituciones gubernamentales (...). Mayor diálogo y consulta entre gobiernos y actores no gubernamentales en los sectores empresarial y voluntario. Mayor

transparencia y responsabilidad tanto del gobierno como de las empresas en prioridades, inversiones y resultados. (p. 11).

Resalta de las políticas de acción social la importancia que se da de la creación de alianzas entre los diversos actores, donde se comprometen explícita, transparente, honesta y responsablemente a hacerse cargo de sus acciones y a establecer diálogos sinceros con sus contrapartes para atender las demandas sociales. En ese sentido, la participación social articulada y dirigida hacia objetivos claros se convierte en un elemento esencial al multiplicar su impacto sobre las instituciones; requiriendo del gobierno definición de prioridades en el diseño de políticas públicas. De las empresas se procura, en el ejercicio de sus actividades de corresponsabilidad.

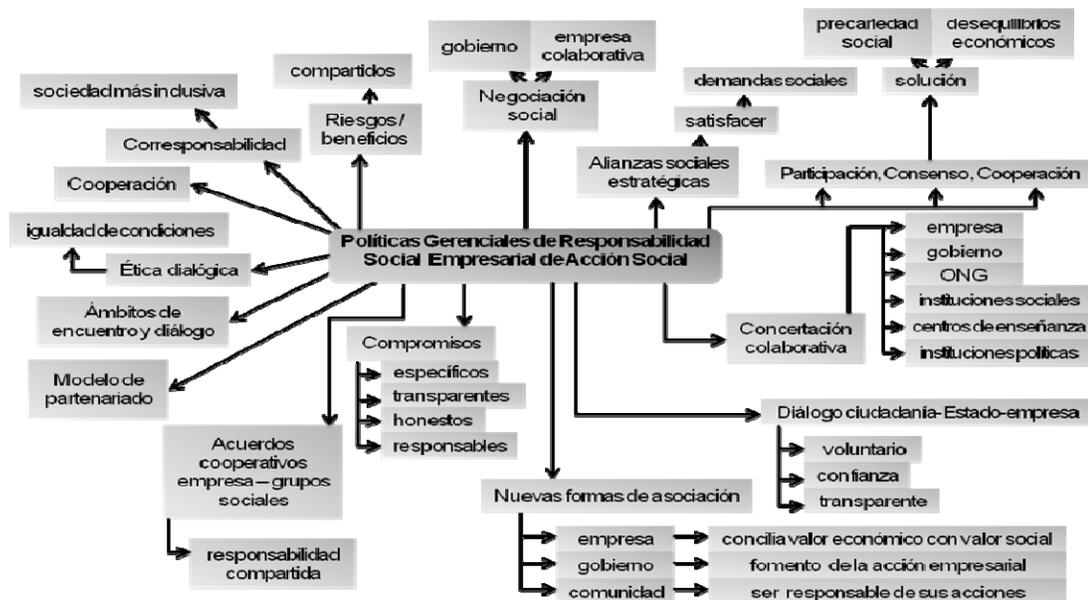
Las políticas de acción social pretenden, argumenta Salguero (2015: 93-94), la “cooperación voluntaria entre el sector público, el sector privado empresarial y el tercer sector o sector no lucrativo (ONG), que resulta especialmente adecuado en momentos de dificultad, fallo del mercado o de la gobernanza”. Así, las empresas deben jugar un papel clave, afirman Lozano et al (2005: 58), “en la dinamización y resolución de los problemas sociales, (...) para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva, con un mercado laboral dinámico e integrador.” Siendo clave la responsabilidad y la corresponsabilidad social y las alianzas respetando la transparencia, la honestidad y la empatía entre los actores.

En las políticas gerenciales de acción social, las partes, expone Salguero (2015: 94), “compartan riesgos, responsabilidad, recursos, competencias, beneficios y distribución equitativa del poder. (...) introduce una ética dialógica y una cultura de la colaboración con vistas a procurar servicios públicos de manera más eficiente y rápida.” Lo que significa que la responsabilidad es compartida, la incertidumbre al igual que los riesgos varían para cada actor, pero su presencia y grado es similar, así como los beneficios y las oportunidades. Todo se realiza a partir del logos dialógico fundante, como cualidad de

construcción colaborativa, diáfana, sincera, honesta, empática y transparente para el bienestar individual y colectivo.

En ese sentido, las políticas de acción social implican, para Nelson et al (2000: 15), “explorar nuevos enfoques para abordar los problemas y oportunidades sociales y económicas; crear apalancamientos, redes y sinergia entre los componentes clave de la asociación para que (...) sean más que la suma de sus partes”. Un esfuerzo conjunto requiere acciones conjuntas, estimulando la participación activa de los involucrados; más cuando la responsabilidad social empresarial debe ser un esfuerzo de todos los miembros de la organización y de la sociedad, para crear una sinergia social, además de una conciencia e identidad compartida sobre el fin común. Los preceptos que deben prevalecer son: la ética de la acción, el diálogo transparente y la construcción compartida. Las políticas y prácticas gerenciales de acción social se puntualizan en la Figura 6.

Figura 6. Mapa conceptual de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de acción social



Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO IV

ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación, parte de la metodología, inicia con el tipo de investigación que se realiza, desentrañando su finalidad, profundidad y alcance. Así, la finalidad es básica, para Sierra (2001: 32), refiere al “mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales”; pues interesa profundizar en el discernimiento de las relaciones que puede generar la perspectiva dialógica sobre la competitividad como fenómeno administrativo-gerencial. Al mismo tiempo, cómo estas vinculaciones pueden dar cabida a políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas que coadyuven a la superación de la matriz de desarrollo sustentada en la economía rentista petrolera.

Adicionalmente, la investigación es de tipo explicativo, lo cual marca su profundidad y alcance. La profundidad implica, según Sierra (2001: 34), “estudiar las relaciones de influencia entre (...) [variables], para conocer la estructura y los factores que intervienen en los fenómenos sociales y su dinámica”. Un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas conlleva fortalecer aquellos elementos cognitivos propios del ámbito epistémico que lo validan y hacen relevante al fortalecer su fuerza explicativa, utilizando la perspectiva dialógica y contextualizando dichos elementos. Es decir, se suscita un diálogo entre tres visiones de competitividad: diamante de Porter, competitividad sistémica y matriz FODA, en la búsqueda de los fundamentos de un modelo que brinde soporte a las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas que coadyuven al desarrollo nacional.

La profundidad del conocimiento que se genera busca revelar el tipo de relaciones que ocurren entre los tres enfoques de competitividad empleando la perspectiva dialógica a través de su logos fundante para generar una espiral de conocimiento que permita la articulación de elementos que faciliten su comprensión. Asimismo, se explica el impacto del neoinstitucionalismo en el desarrollo de las políticas gerenciales empresariales, en el entendido que las políticas actúan en el condicionamiento de las conductas del hombre en sociedad; además, son un factor dinamizador del modelo dialógico de competitividad. Sin obviar la comprensión del impacto de la responsabilidad social empresarial como modelo de gestión en el *engagement* y la identificación; completando el alcance explicativo de la investigación al lograr la integración de esos tres factores: competitividad, políticas gerenciales y responsabilidad social en la fundamentación del modelo dialógico.

Esta investigación se desarrolla a partir de la metodología mixta, en aras de una comprensión profunda del objeto de estudio. Los métodos mixtos, explican Hernández et al (2014a: 534), conjugan “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”; la idea es ampliar el abanico de datos para tener una visión prolija del fenómeno a estudiar al realizar su interpretación. Pues, el sustento filosófico-epistemológico de la metodología mixta nace del pragmatismo; para Creamer (2018: 45), el pragmatismo “reconoce la diversidad y complejidad y deja de lado los debates sobre filosofía a favor de lo que funciona (...) para un conjunto particular de preguntas de investigación. Importa la multidimensionalidad de las fuentes de información para realizar metainferencias.”

El pragmatismo como fundamento de los métodos mixtos centra su atención en el problema de investigación, en las preguntas que permiten profundizar en dicho problema y acude a cualquier mecanismo de indagación que ayude a clarificar la situación considerada. Afirma Creswell (2014: 39), “Existe una preocupación con las aplicaciones, lo que funciona, y las soluciones a los problemas. En lugar de centrarse en los métodos, los investigadores enfatizan en el problema de investigación y utilizan todos los enfoques

disponibles para comprender el problema.” La relevancia de la investigación está dada por el problema que le da origen, lo que suscita la búsqueda de conocimiento, los mecanismos para recabar información y analizarla son subsecuentes al problema; por ende, estos mecanismos no deben guiar la investigación, ello sería contrario al desarrollo de la ciencia.

La influencia de la perspectiva pragmática en la metodología mixta es ratificada en sus diversas dimensiones. Para la dimensión ontológica del pragmatismo, a juicio de Creamer (2018: 46), “la verdad y el conocimiento son siempre inciertos, tentativos y cambiantes a lo largo del tiempo (...) [y] son específicos del contexto”; las apreciaciones sobre el ser y sus manifestaciones cambian en el transcurrir del tiempo. En el plano epistemológico, expone este autor, “la calidad de la investigación y el conocimiento que aporta se juzga por su propósito, utilidad o transferibilidad”; es decir, su contribución al bienestar de la sociedad. En la dimensión metodológica, indica el mismo autor, el pragmatismo promueve “el razonamiento abductivo que se mueve hacia adelante y hacia atrás (...) [pues] los métodos se seleccionan según lo que sea apropiado para el contexto”; lo esencial es el problema no la forma de abordarlo. Con la dimensión axiológica el pragmatismo aporta a los métodos mixtos, arguye el autor, la “preocupación por vincular la investigación con la práctica, centrada en la acción”; en otras palabras, resolver problemas.

Las dimensiones paradigmáticas del pragmatismo sirven de fundamento filosófico al accionar práctico de los métodos mixtos; releva Creswell (2014: 39), “los investigadores recurren generosamente a supuestos tanto cuantitativos como cualitativos cuando realizan su investigación”; ir hacia adelante o hacia atrás, usar lo deductivo, inductivo o abductivo. Lleva a Creswell (2014: 39-40) a asegurar que “los investigadores son libres de elegir los métodos, técnicas y procedimientos de investigación que mejor satisfagan sus necesidades (...) usan datos tanto cuantitativos como cualitativos porque trabajan para proporcionar la mejor comprensión de un problema de investigación.” Dar respuesta a las interrogantes planteadas es el fin de la investigación y hacia allá deben abocarse los esfuerzos; por ello, afirma Creswell (2014: 40), “el pragmatismo abre la puerta a múltiples métodos, diferentes

visiones del mundo y diferentes supuestos, así como a diferentes formas de recopilación y análisis de datos.”

El pragmatismo le ofrece a la investigación la apertura de enfoque, la capacidad de tener una visión multidimensional que permita al investigador abarcar diferentes posiciones, opiniones o acercamientos sobre un mismo hecho, en aras de su mayor comprensión y de explicaciones más prolijas. Para Bazeley (2009: 203), “Desde una perspectiva pragmática, el problema principal es determinar qué datos y análisis se necesitan para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas en cuestión.”. Superado este escollo surge uno de los aportes del pragmatismo a la investigación, la integración que procuran los métodos mixtos, no es tener datos cuantitativos o cualitativos separados, es integrarlos mediante metainferencias que enriquezcan la construcción teórica. Apunta Creswell (2014: xxiv), “la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos proporciona una comprensión más completa de un problema de investigación que cualquier enfoque por sí solo.”

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación revela el modo más eficiente de responder las preguntas, alcanzar los objetivos y dar solución al problema de investigación, en congruencia con el paradigma teórico-metodológico que guía al estudio. En ese sentido, manifiesta Creswell (2014: 40), “Los investigadores pragmáticos analizan qué y cómo investigar en función de las consecuencias previstas, a dónde quieren llegar”. Antes de iniciar la investigación se establecen probables escenarios de ocurrencia del fenómeno, acciones que lo generan, actividades que producen, elementos que intervienen, interaccionan y se concatenan; tales escenarios anticipan y exploran resultados, en atención a ellos se toman decisiones de investigación que terminan generando un plan, diseño, de investigación. Por ello, plantea el mismo autor que “Los investigadores de métodos mixtos deben establecer un propósito para su mezcla, una razón por la cual los datos cuantitativos y cualitativos deben mezclarse

en primer lugar”, la mezcla responde al diseño de métodos mixtos para generar una explicación amplia, comprensiva y esclarecedora del hecho o fenómeno estudiado.

En ese sentido, el diseño de esta tesis doctoral acoge la Forma Pura de los métodos mixtos, dice Chen (2006: 81), “los métodos cuantitativo y cualitativo se combinan (...) [y] conservan sus estructuras y procedimientos”; la pureza a la que refiere indica que no pierden sus características solo se conjuntan para lograr una mejor comprensión del hecho estudiado. Se sigue un diseño mixto CUAN/CUAL puro –las mayúsculas indican que ambas fases tienen el mismo peso dentro del estudio–, específicamente un Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS). En este, según Creswell (2014: 274), “el investigador recopila datos cuantitativos en la primera fase, analiza los resultados y luego utiliza los resultados para planificar (o desarrollar) la segunda fase cualitativa.” De ahí que se habla de secuencial, primero una fase, en este caso cuantitativa-documental, seguido de otra fase, cualitativa-documental; en esa línea afirma este autor que “la intención del diseño es que los datos cualitativos ayuden a proporcionar más profundidad y más información sobre los resultados cuantitativos.”; en aras de la comprensión del hecho.

El DEXPLIS permite, indica Creswell (2014: 178), “comprender la base de datos cuantitativa a un nivel más profundo mediante el seguimiento de datos cualitativos; lo que implica recolectar datos cuantitativos y luego explicar los resultados cuantitativos con datos cualitativos en profundidad.” Para Creswell (2014: 276), “La intención (...) es que los datos cualitativos ayuden a explicar en más detalle los resultados cuantitativos iniciales;” es decir, que los datos cualitativos ayuden a profundizar en las dimensiones estudiadas, para ampliar la comprensión. Así, afirman Hernández et al (2014a: 554) “La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos.” Los datos cuantitativos presentan el panorama de la investigación, alertando sobre las relaciones encontradas y generando una explicación; seguidamente se recogen datos cualitativos en las mismas fuentes de información para ahondar en detalles o aclaratorias que amplíen y mejoren la comprensión del fenómeno.

Creswell (2014: 275), explica que el investigador en el DEXPLIS “después que presenta los resultados generales cuantitativos y luego cualitativos, debe seguir una discusión que especifique cómo los resultados cualitativos ayudan a ampliar o explicar los resultados cuantitativos.” La fase de mezcla de datos refiere a mostrar el aporte que realizan a la investigación los datos cualitativos en la ampliación de la explicación generada con los datos cuantitativos; la integración pasa por la interpretación del alcance y profundidad que se logra con los nuevos aportes recabados. En otras palabras, indica este autor que,

La interpretación sigue la forma de informar primero los resultados cuantitativos de la primera fase y luego los resultados cualitativos de la segunda fase. (...) [Luego] una tercera forma de interpretación: cómo los hallazgos cualitativos ayudan a explicar los resultados cuantitativos. (...) debe seguirse una discusión que especifique cómo los resultados cualitativos ayudan a expandir o explicar los resultados cuantitativos. (p. 274).

Por ello, señalan Hernández et al (2014a: 554), “los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio”. Es lo que sucede cuando los datos de la investigación documental son estudiados mediante un análisis de contenido cuantitativo, generando una primera explicación y surgiendo singularidades de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas. Seguidamente esas particularidades, a las que Creswell (2014: 274) refiere como “predictores significativos, resultados significativos que relacionan variables” son revisadas a través de un análisis de contenido cualitativo; lo que permite desentrañar los significados subyacentes. Facilita la integración de resultados, donde los datos cualitativos fortalecen la explicación de los datos cuantitativos, posibilitando el surgimiento del modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas.

Es una investigación documental tanto en la fase cuantitativa como en la fase cualitativa del DEXPLIS. Para Arias (2012: 27), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados (...) [de] fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.” Son trabajos previos que se convierten en fuentes de información para conocer las diferentes aristas del problema y, a su vez, comprender las vinculaciones entre dichas aristas para generar explicaciones más comprensivas sobre el problema de investigación. Es por ello, explica Bernal (2010: 111), que una investigación documental, remite a “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones”; desentraña los elementos que sustentan y dan cuerpo a los documentos que sirven para la recolección de datos.

La investigación documental permite establecer un diálogo con los autores de los diversos documentos que son objeto de estudio; arguye Morales (2003: 1) es “un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía.” Pues su propósito es vislumbrar el sentido del texto en su conjunto y como parte de un todo integrado, así mismo discernir lo planteado en las distintas partes del documento. Para ello, explica dicho autor, “Se procura (...) llevar a cabo un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros, para dar origen a una nueva información, con el sello del nuevo autor.” Es la rigurosidad de la investigación, la sistematicidad y parsimonia del proceso que da certeza de científicidad y de aporte a la ciencia y al conocimiento científico.

En ese sentido, un documento, afirma Bernal (2010: 111), es “todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”; es un medio del cual se puede obtener información sobre un hecho, contexto, situación, realidad a ser investigada. N'Da (2015: 129) revela que “se refiere a cualquier fuente de información existente a la que el investigador pueda tener acceso. Por lo tanto, estos documentos

pueden ser audio (discos), visuales (dibujos), audiovisuales (películas), escritos (textos) u objetos (insignias, ropa, monumentos...)” Toda obra humana que de testimonio de su hacer y quehacer individual y/o colectivo puede ser catalogada como documento, en ella se registran acciones, situaciones, opiniones, y hechos; además, esa obra misma como registro se convierte en un documento al ser una fuente de información que puede ser estudiada.

Los documentos para su análisis deben ser agrupados, ordenados y registrados, para a partir de ahí realizar un proceso de clasificación y/o categorización inicial. Por ello, Galeano (2018) presenta dos clasificaciones para ordenarlos; la primera, remite a su intencionalidad y la segunda a su naturaleza. La intencionalidad explícita, para Galeano (2018: 114) alude a documentos “escritos o contruidos con el objetivo de registrar hechos o acontecimientos sociales o de apoyar procesos investigativos”; en tanto la implícita, de acuerdo con este autor, refiere a “documentos que si bien no fueron hechos con estos propósitos pueden ser usados (...) para analizar aspectos de la vida social”. La naturaleza escrita apunta, explica dicho autor, a “documentos oficiales (...); privados (...); prensa escrita (...), y los textos literarios; [la visual a] fotografías, pinturas, esculturas, obras de arquitectura, cerámica, orfebrería, trazos (...) de la cultura material, y los audiovisuales (cine, video, sonovisos, discos, cintas magnetofónicas, [CD].”

Los datos son recolectados de diferentes documentos, estos refuerzan la fundamentación de las categorías ampliando su contenido, generando elementos confirmatorios para la explicación y permitiendo la fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas. Los documentos fuente de información son los emitidos por agroindustrias de alimentos asociadas bien a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (Fedecámaras), bien a la Federación de Artesanos, Micros, Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas de Venezuela (Fedeindustria); que traten sobre el objeto de estudio: políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial que promueven la competitividad. Se toman estas dos asociaciones porque son nacionales,

con representación en la mayoría de los estados y poseen un número significativo de agremiados.

Las categorías que guían la codificación inicial del análisis de contenido cuantitativo están referidas a la clasificación de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de agroindustrias alimentarias venezolanas asociadas a Fedecámaras o a Fedeindustria, a saber: ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social; valorando el influjo de la competitividad sobre dichas categorías. Los predictores significativos obtenidos del análisis cuantitativo permiten una nueva exploración de las matrices de categorías mediante el análisis de contenido cualitativo, convirtiéndose en nuevos parámetros de orientación con el objetivo de aclarar esos hallazgos, facilitar la comprensión de los hechos, mejorar las interpretaciones del contexto y las variables de análisis, así como de allanar la fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias de alimento venezolanas.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica que se emplea se fundamenta en la hermenéutica, en palabras de Martínez (2004: 69), busca “descubrir el significado conjunto de toda expresión de la vida humana (actos, gestos, habla, textos, comportamiento, etc.) cuando son muy complejos.” Con la hermenéutica el hombre aspira a desentrañar los significados de las cosas, de las acciones de los hombres, de los discursos que esgrimen, de los diálogos que se establecen entre las personas; lo cual les permite tener certezas de vida para interactuar con otros y exponer sus conclusiones sobre un hecho. Se debe a que la hermenéutica, explica Gadamer (2001: 58), sigue “la tradición científica de la época moderna. (...) [Su] significado (...) está en consonancia (...) con la génesis del concepto moderno de método y de ciencia.” Encontrar el significado profundo de las cosas conlleva necesariamente a ajustarse a una serie de pautas que den lugar a la comprensión.

Más, si se toma en cuenta que el propósito de la hermenéutica, revela Gadamer (1998a: 95), es “la traducción, la explicación y la interpretación, e incluye obviamente el arte de la comprensión que subyace en él y que se requiere cuando no está claro e inequívoco el sentido de algo.” Por eso la necesidad de la consciencia metodológica que aporta la hermenéutica, herramienta que aporta una guía al hermeneuta en la comprensión y explicación al desentrañar, bien un texto bien un discurso. Debido a que, refiere el autor, se busca “traducir lo manifestado de modo extraño o ininteligible al lenguaje inteligible por todos. (...) La labor de la «hermenéutica» es siempre esa transferencia desde un mundo a otro.” Pues, procura otorgar transparencia y diafanidad al lenguaje, al diálogo, al hacer; para lograr comprensiones profundas y explicaciones comunicables sobre las cosas, que hagan inteligible el discurso, capaz de generar conocimiento, donde el logos sea lenguaje, dando orden y sistematicidad a la comprensión-explicación.

Lleva a seguir, detalla Gadamer (2001: 61), “la norma de entender lo individual desde el todo”, no se puede lograr la explicación inteligible para los otros, establecer un diálogo si previamente el hermeneuta no adquiere una clara comprensión del documento que está interpretando. Para ello el hermeneuta debe acudir al contexto, no partir de suposiciones o de elucidaciones que devengan de su particular visión de las cosas; la comprensión deviene de ser parte de una sociedad con un devenir histórico que le ha conferido una perspectiva de los hechos con la cual puede apreciar el mundo y entender el lenguaje que busca interpretar y traducir, desentrañar y hacer diáfano para otros. Ese todo le confiere un contexto para la comprensión y signa la interpretación; lo cual hace, revela Gadamer (1998a: 100), que “la «metodología» de la interpretación -como toda aplicación de reglas- requiere una capacidad crítica” que ajusta la interpretación reconociendo la intencionalidad.

Debido a que, arguye Gadamer (2001: 71), “no debe ser en modo alguno una labor arbitraria,” debe ajustarse a normas. El intérprete no puede perder la imparcialidad y la objetividad, no puede deslastrarse del peso de su tradición, pero esta no debe ser un factor condicionante de su acción comprensiva-interpretativa. Por ello, resalta Gadamer (1998a:

109), “Los complejos métodos de la investigación científica del arte y de la literatura han de acreditar a la postre su fecundidad ayudando a la experiencia de la obra de arte a alcanzar una mayor claridad y adecuación.” Lo que resulta aplicable al discurso, a la obra escrita, a los documentos, elementos parte de la creación humana; por consiguiente, lo que se aplica para comprender, entender y explicar una obra, de la naturaleza que sea, parte de la misma premisa. En ese sentido, una obra hecha por el hombre que desea transmitir ideas e información, otro hombre la aprecia, tratando de hacer accesible, comprensible y aprehensible el discurso, entramado allí a los otros.

Por eso, indica Gadamer (1998b: 57), “la hermenéutica es el arte de explicar y transmitir por el esfuerzo propio de la interpretación lo que, dicho por otro, nos sale al encuentro en la tradición, siempre que no sea comprensible de un modo inmediato”; traducir para la comprensión de la comunidad lo que alguien quiso decir, trató de reflejar o buscó expresar en su obra es la razón del hermeneuta. La hermenéutica descifra, ordena y comunica el discurso, la idea oculta que está entretejida y envuelta por la visión de mundo subyacente del autor y no fue claramente manifiesta y expuesta; el hermeneuta es necesario para hacer aflorar, desvelar lo no dicho y respetar los cánones de la visión de mundo, intencionalidad del autor, contexto de la época e interpretación de actualidad. Siendo, plantea Gadamer (2001: 75), que “Una hermenéutica filosófica llegará al resultado de que la comprensión sólo es posible de forma que el sujeto ponga en juego sus propios presupuestos. El aporte productivo del intérprete forma parte inexorablemente del sentido de la comprensión.”

El hermeneuta ve mediada su interpretación por su perspectiva de las cosas, por sus percepciones, las cuales reflejan su visión de mundo, propia de un periodo histórico, donde los miembros de la sociedad comparten modos, apreciaciones y cosmovisiones que indican cómo es la vida, cómo son entendidas las cosas y su significado. Así, afirma Gadamer (2001: 76), “el texto que se quiere entender es el único criterio que se hace valer”, es el elemento que marca la pauta y direcciona la interpretación del hermeneuta; este debe partir y terminar en el texto que interpreta. Aclara Gadamer (1998a: 111), “Pero la inevitable y

necesaria distancia de los tiempos, las culturas, las clases sociales y las razas -o las personas- es un momento suprasubjetivo que da tensión y vida a la comprensión”; debido a que, da vida a la hermenéutica, posibilita el diálogo del hermeneuta consigo mismo, con el autor, con su momento histórico, con su contexto y con los que comparte la interpretación.

Ello es debido, revela Gadamer (2001: 76), a que “el intérprete y el texto tienen su propio «horizonte» y la comprensión supone una fusión de estos horizontes.” La hermenéutica como método permite que texto y hermeneuta se conviertan en uno en la interpretación, éste se compenetra profundamente con el texto y su discurso a fin de desenmarañar lo oculto, descubrir lo camuflado, hacer transparente lo intrincado; es decir, hacer inteligible lo ininteligible mediante la compenetración con el texto. Teniendo presente, asevera Gadamer (1998b: 55), “Si la disposición fundamental de la historicidad de la existencia humana es, comprendiéndose, mediar consigo misma (...), entonces también forma parte suya toda tradición. Ésta no sólo engloba textos, sino también instituciones y formas de vida.” En ese sentido, es pertinente para esta investigación el empleo de la hermenéutica como estrategia metodológica, debido a la universalidad de la comprensión que promueve la hermenéutica; lo resalta este mismo autor, al indicar que

La universalidad del problema hermenéutico, (...), abarca todo lo racional, todo aquello que puede ser objeto de acuerdo mutuo. Cuando el entendimiento parece imposible porque se hablan «lenguajes distintos», la tarea de la hermenéutica no ha terminado aún. Ahí se plantea ésta (...): como la tarea de encontrar el lenguaje común. Pero el lenguaje común nunca es algo ya dado definitivamente. Es un lenguaje que juega entre los hablantes, que debe permitir el inicio de un entendimiento, aunque las diversas «opiniones» se opongan frontalmente. Nunca se puede negar la posibilidad de entendimiento entre seres racionales. (p. 392).

Hermenéutica en la Fase Cuantitativa

Con miras a lograr ese entendimiento, la hermenéutica en la fase cuantitativa se afianza en el análisis de contenido cuantitativo, definido por Berelson (1952: 55), como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática, y cuantitativa del contenido manifiesto en las comunicaciones, con el fin de interpretarlas”. Se cuantifica el contenido del documento, estableciendo el número de repeticiones o frecuencia de las categorías, para dar cuenta, mediante la hermenéutica, del sentido, naturaleza y propósito del documento. Neuendorf (2017: 17) explica que el análisis de contenido es “un análisis cuantitativo y resumido de mensajes que se basa en el método científico”; se parte del supuesto de búsquedas de constantes que permitan explicar la realidad. De ahí que, el análisis de contenido, plantea la autora, “no está limitado en cuanto a los tipos de variables que pueden medirse o el contexto en el que se crean o presentan los mensajes”, todo es susceptible de ser estudiado por la óptica del análisis de contenido.

El análisis de contenido cuantitativo se caracteriza por ser, indica Berelson (1952: 56) “objetivo, sistemático y cuantitativo”. Lo objetivo es congruente con la confiabilidad del análisis de contenido; consiste en definir de manera unívoca las categorías que se emplearán en el estudio de los documentos; con ello se procura, plantea Kassaljian (1977: 9), “que diferentes analistas puedan aplicarlas al mismo cuerpo de contenido y asegurar los mismos resultados”, procurando la replicabilidad de la información a partir del conjunto de procedimientos empleados. El carácter sistemático, para Sierra (2001: 288), “exige la sujeción del análisis a una pauta objetiva determinada, que abarque todo el contenido a observar”; es decir, aclara Kassaljian (1977: 9), “la inclusión y exclusión de contenido de comunicaciones o categorías de análisis se realiza de acuerdo con reglas aplicadas consistentemente.” Además, explica Berelson (1952: 58), “el análisis debe diseñarse para asegurar datos relevantes para un problema o hipótesis científica”, importa la relevancia de la información recabada, las relaciones que se aprecien, las explicaciones que se deduzcan.

Lo cuantitativo, de acuerdo con Berelson (1952: 59), “puede tomar la forma de palabras cuantitativas como más, siempre, aumentos o con frecuencia”; con elementos que pueden ser cuantificados y demuestren relaciones de intensidad. Señala Kassaljian (1977: 9), “Lo que implica el requisito de cuantificación es que los datos sean susceptibles de métodos estadísticos no solo para un resumen preciso y parsimonioso de los resultados, sino también para la interpretación y la inferencia”, que se pueden establecer con los datos, describiendo tendencias, caracterizando relaciones y analizando eventos. Debido a que, el análisis de contenido, arguye Sierra (2001: 288), “consiste básicamente en el aislamiento y recuento de unidades e indicadores de los fenómenos en que estamos interesados. (...) sus resultados se condensan, (...) en tablas numéricas”, que permitan resumir rápidamente las categorías, descriptores y la orientación del documento. Puesto que, a juicio de Neuendorf (2017: 21), “Un análisis de contenido cuantitativo tiene como objetivo un resumen numérico de un conjunto de mensajes elegidos.”.

Lo indicado se aprecia cuando en la fase cuantitativa se detalla, resume y profundiza, a través del análisis de contenido, en el significado, contexto y utilidad de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias de alimentos pertenecientes a Fedecámaras y Fedeindustria. Con las matrices de categoría se indican la presencia o ausencia de cada categoría, se señala de forma resumida con qué frecuencia hace su aparición y su peso absoluto en el documento; además, mediante cuáles descriptores o subcategorías se hace presente cada categoría, lo que posibilita desarrollar una explicación de la naturaleza, características y tendencia del documento, así como la posible relación entre las diferentes categorías presentes. Además, se explica lo que conllevan las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social y de acción social en su interacción.

Hermenéutica en la Fase Cualitativa

La hermenéutica en la fase cualitativa se sustentará en el análisis de contenido cualitativo, para Bardin (2013), debe ser entendido como una serie de procedimientos metodológicos que buscan garantizar la confiabilidad de la información generada al ser utilizados y aplicados en documentos, discursos y artefactos. Su objeto, afirma Bardin (2013: 7), “es [ser] una hermenéutica controlada, basada en la deducción: la inferencia. En tanto que esfuerzo de interpretación, el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad.” Debido a que, apunta Julien (2008: 120), a un “proceso intelectual de categorizar datos textuales cualitativos en grupos de entidades similares, o categorías conceptuales, para identificar patrones y relaciones consistentes entre variables o temas”; procurando encontrar similitudes, ordenar la información en aras del afloramiento de lo escrito, de lo dicho, dejando al descubierto las relaciones y vinculaciones subyacentes. Por ello, afirma el último autor citado, “a veces se denomina análisis de contenido latente. (...) forma de reducir datos y darles sentido, de derivar significado.”

El análisis de contenido cualitativo busca desentrañar lo oculto, hacer emerger el logos que construye y da orden al documento; lo cual lleva a Galeano a plantear (2018: 126), que “el análisis de contenido puede entenderse como un procedimiento destinado a desestabilizar la inteligibilidad inmediata de la superficie textual, develando sus aspectos no directamente intuibles (contenido latente) y, sin embargo, presentes.” Eso lleva a N’Da (2015: 134) a indicar que este análisis trata de “descubrir el significado del mensaje contenido en el documento, para explicar los significados que están contenidos y/o las formas en que logran tener sentido.” La idea es descubrir el trasfondo del mensaje, los elementos últimos que guían, dan sentido y coherencia tanto al contenido latente como al documento mismo. Lo cual se realiza, siguiendo al autor anterior, “con la clasificación o codificación en varias categorías de los elementos del contenido analizado, con la intención de identificar las diferentes características y comprender el significado preciso.”

En ese sentido, en la fase cualitativa las codificaciones iniciales (políticas gerenciales de ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social) desarrollan su fuerza explicativa mediante la profundización en su comprensión a través de la ampliación de su significado para las partes y lo que implican en diversos escenarios y contextos. Se potencia su valor práctico como elementos que desarrollan la acción empresarial a través del modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas. Lo cual ocurre cuando los hallazgos de la fase cuantitativa son transformados en predictores significativos que muestran las relaciones encontradas entre las categorías y permiten explicar de mejor manera cómo se pueden producir estas vinculaciones, su significado para la competitividad y su concreción y dinamización en el modelo dialógico.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

El análisis de contenido se emplea como técnica de recolección y de análisis de datos, definido por Krippendorff (2019: 29) como “técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto.” Con esta técnica se busca descifrar de manera imparcial, sin sesgo ni ambigüedades, lo inserto en los documentos producidos por las unidades de análisis; haciendo inteligible las motivaciones, relaciones e imbricaciones que pudieran no ser obvias ni transparentes, clarificando y detallando la información. El objeto del análisis de contenido, afirma Sierra (2001: 288), “no es quedarse con el contenido manifiesto, sino inferir de él consecuencias relevantes de naturaleza psicológica, sociológica, política, histórica, etc.” Es preciso dar cuenta de los significados latentes y desentrañar lo expresado en los documentos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de agroindustrias alimentarias de Fedecámaras y Fedeindustria.

Para desarrollar el análisis de contenido se debe reconocer su propósito. Afirma N'Da (2015: 134), el del análisis de contenido cuantitativo es “capturar el contenido manifiesto

de los documentos utilizando técnicas de descomposición, decodificación, recuento, conteo. (...) [El] análisis de contenido cualitativo, busca identificar el significado subyacente de los documentos”; es decir, dar cuenta del contenido manifiesto y latente para generar explicaciones plausibles acerca de los hechos. Explica Bardin (2013: 32), el análisis de contenido, es un “conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes”; descomponiendo el contenido en categorías mensurables que, a juicio de este autor, den lugar a “la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes.” Por ello, plantea Martín (2007),

El análisis de contenido pretende convertir los fenómenos registrados ‘en bruto’ en datos que puedan ser tratados científicamente y construir con ellos un cuerpo de conocimientos. La finalidad del análisis de contenidos es crear datos que sean:

- Objetivos (centrados en la verdad)
- Susceptibles de medición y tratamiento cuantitativo o cualitativo
- Significativos o explicativos de un hecho.
- Generalizables para facilitar una visión objetiva del hecho. (p. 4-5).

Todo lo cual da la posibilidad de pensar en las fases, acciones y procedimientos requeridos para realizar un análisis de contenido sistemático, lógico y estructurado con rigor científico. Las etapas del análisis de contenido –cuantitativo y cualitativo– como técnica de recolección de la información y como técnica de análisis de datos, siguiendo a Bardin (2013), Krippendorff (2019), Gómez (1999), Piñuel (2002), Prasad (2008) y N’Da (2015) son las siguientes:

1. Lectura superficial, es una lectura inicial que realiza el investigador buscando familiarizarse con los documentos objeto de estudio para generarse una idea inicial acerca del contenido, los temas tratados en los mismos, así como su extensión. Para Gómez

(1999: 107) “Es lo que se llama generalmente la «lectura flotante», entendida esta como una actividad que consiste en familiarizarse con los documentos de análisis por las lecturas sucesivas y dejando nacer las impresiones y las orientaciones.”

2. Preparación del material: implica la escogencia de los documentos, los objetivos que guiarán la realización del análisis de contenido, en concordancia con los objetivos de la investigación, la definición de las unidades de registro, de análisis y de significación y los criterios de clasificación y codificación. Bardin (2013: 72) habla de la “*constitución de un corpus*. (...) conjunto de los documentos tenidos en cuenta para ser sometidos a los procedimientos analíticos.” Para ser completada esta etapa es necesario:

a. Elección de los documentos: determinar el conjunto de materiales que servirán de fuente de información para la contrastación, verificación y explicación de las preguntas de investigación; debido a que, asevera el último autor aludido, “el objetivo está determinado y conviene elegir el universo de documentos susceptible de apoyar informaciones sobre el problema planteado. (...) Se elige (...) material homogéneo, regular, conservado, accesible y rico de informaciones respecto al objetivo.”

b. Transcripción del material: el documento debe ser transcrito en hojas de Microsoft Word, como procesador de texto, anotando todos los detalles, contenido y contexto de la organización de la que emana el documento; a objeto de asegurar la credibilidad, validez y unicidad de la transcripción. De ahí que, sostiene Gómez (1999: 108), “Es importante en esta etapa consignar a la vez el contenido como el contexto, es decir una transcripción lo más holística posible”; la fidelidad de la información resulta esencial para asegurar su exhaustividad, pertinencia, representatividad, homogeneidad, validez y confiabilidad.

c. Escogencia del método de análisis: remite a establecer por anticipado cómo se realizará el análisis de contenido, el registro, conteo, clasificación, categorización y análisis. El autor previo habla que “Diversos caminos se le ofrecen a los investigadores para esta

actividad: el método tradicional, la utilización de un programa de texto o el uso de un programa de análisis de contenido”; en el caso de esta tesis doctoral el método seguido es el tradicional con la adición de programas procesadores de texto. Piñuel (2002: 17) plantea que los documentos se someten a “un conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación, conocidos como protocolo”, que deben ser seguidos por el método tradicional y por los programas de computadora; pues, afirma este mismo autor, “guían tanto la segmentación del corpus (...) como para efectuar el registro (...) de datos”.

3. Selección de la unidad de análisis: de acuerdo con Krippendorff (2019: 81), “la determinación de las unidades comprende su definición, su separación teniendo en cuenta sus respectivos límites y su identificación para el subsiguiente análisis”; en otras palabras, establecer con precisión cuando se está frente a una unidad, características y tamaño; ejemplo, una palabra, una oración, un párrafo, una hoja o una página. N’Da (2015: 132), indica que “La unidad de análisis se define como la unidad de significado más pequeña”; en esta tesis doctoral la unidad de análisis son las oraciones presentes en cada documento revisado. Estas se convierten en unidades de muestreo, siguiendo a Krippendorff (2019: 82), “porciones de la realidad observada (...) que se consideran independientes unas de otras.” De ellas se extraen las unidades de registro, a los fines del estudio son las subcategorías inherentes a cada categoría de políticas gerenciales definidas con antelación y que se muestran en los mapas conceptuales representados en las Figuras de 2, 3, 4, 5 y 6.

Las unidades de registro, según Krippendorff (2019: 84), son “el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría determinada”; muestra su ubicación, lo diferencia del resto y lo enmarca. En cuanto a las unidades de contexto, indica Krippendorff (2019: 85) que “demarcan aquella porción del material simbólico que debe examinarse para caracterizar la unidad de registro”; en la tesis doctoral estas unidades son cada apartado o sub-apartado en que se divide el documento. Es fundamental lograr una mejor comprensión e interpretación del contenido manifiesto y del latente del documento, de las relaciones que se pueden establecer entre subcategorías de una categoría

y de diferentes categorías, entre otros eventos o hechos. Un elemento de ayuda visual que favorece la comprensión, la ubicación y facilita el registro y la codificación es el empleo de códigos y colores. En el Cuadro 1 se reflejan los empleados en la investigación.

Cuadro 1. Códigos y colores de codificación de las categorías

Categoría	Código / Color
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	PGEe
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	PGCC
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	PGCCV
Políticas gerenciales de participación social	PGPS
Políticas gerenciales de acción social	PGAS

Fuente: Elaboración propia (2021).

4. Análisis de los datos o explotación del material: esta fase conlleva, en opinión de Bardin (2013: 76), “operaciones de codificación, descomposición o enumeración en función de consignas formuladas previamente”, teniendo presente, asegura Prasad (2008: 15), que “La definición del problema de investigación da dirección al análisis de datos, los patrones a examinar y las relaciones a explorar.” Luego de definidas las reglas a seguir junto a las categorías establecidas se procedió a la lectura, análisis, interpretación de los documentos contentivos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias de los alimentos seleccionadas.

En la fase cuantitativa el análisis de los datos muestra la aparición de las categorías en los documentos, así como su frecuencia; manifiesta N'Da (2015: 134), “la conversión de las materias primas recolectadas en unidades estandarizadas. (...) la constitución de tablas que permiten estudiar (...) las frecuencias de aparición de los diferentes temas, la importancia de su presencia o ausencia en los materiales (...) analizados.” En la fase cualitativa la explotación del material desvela la concatenación y vinculación de subcategorías, su imbricación y aporte a otros temas, caso de la competitividad, la significación de esas categorías y subcategorías para el conjunto del contenido expresado en el documento. En otras palabras, una panorámica articulada del documento que muestra

una visión individual de la organización y su integración en el conjunto del sector de la agroindustria de los alimentos. En ese sentido, en esta fase, devala N'Da (2015: 135), “El investigador procesa datos, hace interpretaciones e inferencias.”

Los instrumentos para esta técnica son matrices de categorías, Sierra (2001: 292) las identifica como cuadros e indica que “deberá comprender todas las categorías sobre las que se va a recoger información en los documentos. Cada categoría ha de tener los espacios necesarios para anotar (...) intensidad, frecuencia y características que se quieren registrar”. La idea es anotar con precisión y claridad, en un primer momento, todos los elementos que permiten la identificación de un documento al ser procesado; en segundo lugar, las unidades de análisis, de muestreo, de registro y de contexto que tenga el documento relacionadas con las categorías que son objeto de estudio. Las categorías de las políticas gerenciales que orientan el registro y codificación de los documentos son: ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social.

Galeano (2018), explica que el proceso de lectura de los documentos conlleva necesariamente una clasificación de los documentos por temas lo que requiere un registro de ellos para ordenarlos, catalogarlos y clasificarlos, es parte de la lectura superficial del análisis de contenido; de ahí que, expone Galeano (2018: 120), es prudente realizarlo “de manera sistemática y registrar los datos en fichas bibliográficas y de contenido.” En las matrices de categorías o cuadros se registra: el nombre de la categoría encontrada, las diversas subcategorías asociadas a la misma –las palabras que se afilian a ella y permiten su reconocimiento en el documento y se muestran en los mapas conceptuales– y su frecuencia de aparición en números enteros, la frecuencia relativa en términos porcentuales del peso de dicha categoría en el documento. A juicio de Piñuel (2002: 23-24) estas matrices de categoría son “una plantilla para el registro de datos al re-leer (...) cada una de las segmentaciones [categorías] del corpus”.

Validez y Confiabilidad

La validez, para Hernández et al (2014a: 200), “grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”; la cual está representada por la operacionalización en categorías y sub-categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Se apela a la coherencia y consistencia interna y externa; la interna se logra, plantea Galeano (2018: 137), cuando “las dimensiones del análisis comprenden los objetivos, y si las conclusiones se desprenden de las premisas del análisis.” Lo cual conlleva el establecimiento de las diversas connotaciones –palabras y frases– que adquieren tales categorías y sub-categorías, que, al mismo tiempo, ayudan a entender de modo más eficiente la vinculación entre el modelo dialógico de competitividad con las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias de los alimentos venezolanas.

Con respecto a la coherencia y consistencia externa, manifiesta Galeano (2018: 137), que “Cada interpretación puede considerarse válida, siempre y cuando demuestre su fundamentación teórica y metodológica, y establezca los límites de sus resultados.” Es el sustento teórico de las variables de estudio: primero, el dialogismo como perspectiva teórico-filosófica y su imbricación con la teoría administrativa. Segundo, la competitividad a partir del modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA, todas perspectivas imbuidas de la teoría administrativo-gerencial. Tercero, las políticas gerenciales que tienen como sustento la teoría neoinstitucional, parte del *corpus* teórico de la economía, la sociología y la ciencia política con su aplicación organizacional. Cuarto, la responsabilidad social como modelo de gestión propio del desarrollo nacido de las nuevas prácticas gerenciales devenidas de la nueva relación empresa-sociedad-Estado y su rol como corresponsable del bien común, la satisfacción de las necesidades sociales.

Otro requisito de todo instrumento de recolección de datos es la confiabilidad, entendida por Hernández et al (2014a: 200), como el “grado en que su aplicación repetida al mismo

individuo u objeto produce resultados iguales”. En el caso de las matrices de categorías la confiabilidad se determina al evaluar al codificador o revisor de los documentos; es decir, se valora la acción del codificador, la congruencia de su recuento de palabras, de su capacidad de identificar los parámetros –frases o palabras– que se relacionan o asocian con determinada categoría. Garantiza varias cosas: primero, asimilación de las categorías y subcategorías que guían el proceso de registro, codificación y análisis; segundo, la congruencia de dichas categorías, por su capacidad de ser unívocas, claras y precisas. En ese sentido, siguiendo a Hernández et al (2014b: 39), “se observan las diferencias de la codificación del mismo mensaje hecha por el codificador en dos tiempos diferentes. Si las diferencias son muy pequeñas, el codificador es individualmente confiable. Este tipo de confiabilidad se llama confiabilidad intracodificador”. Se obtiene a partir de la siguiente fórmula presentada por el mismo autor:

$$\textit{Confiabilidad Individual} = \frac{\textit{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente por el codificador}}{\textit{Número total de unidades de análisis}}$$

Para interpretar los resultados al aplicar esta fórmula se debe tener en cuenta, aseveran Hernández et al (2014b: 41), que “No es conveniente tolerar una confiabilidad menor de 0.85 (...) y de ser posible debe superar el 0.89. (...) la confiabilidad oscila entre cero (0 = nula confiabilidad) y uno (1 = confiabilidad total).” Dicho lo anterior, los resultados obtenidos al aplicar la fórmula son los siguientes:

$$\textit{Confiabilidad Individual} = \frac{1257}{1257}$$

$$\textit{Confiabilidad Individual} = 1,00$$

Su interpretación indica que, en principio supera la cota de 0,89, lo que se traduce que es muy tolerable y, además, al ser 1,00, implica que es una confiabilidad total y, por

consiguiente, confirma la confiabilidad de las matrices de categorías como instrumento de medición en este análisis de contenido.

Población y Muestra

La población está conformada por las agroindustrias de alimentos asociadas tanto a Fedecámaras como a Fedeindustria, el modelo dialógico de competitividad esta orientado a este subsector económico nacional. Indica Tamayo (2004: 176), que la población es la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis (...) que integran dicho fenómeno”. A los fines de la tesis doctoral las agroindustrias que son objeto de estudio y conforman la población investigada realizan una sola transformación de la materia prima y la convierten en un producto de consumo final; por ejemplo, de arroz secado a arroz empaquetado.

Retomando la definición de agroindustrias dada por la FAO (1997: 222) y señalada en el Capítulo I, las agroindustrias son entendidas como “subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola.” Buscando mayor precisión en las actividades del primer grado de transformación se acude a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de 2009. La CIIU (2009: 87), indica que la industria manufacturera “abarca la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos, (...). [Aquellos] son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca”.

Aclara la CIIU (2009: 88), “Los límites entre las actividades de las industrias manufactureras y las de otros sectores del sistema de clasificación pueden ser algo imprecisos”; pues las actividades económicas están profundamente interrelacionadas. Por ello, establece esta Clasificación, “las unidades del sector manufacturero se dedican a la

transformación de materiales en nuevos productos. (...), la definición de lo que constituye un producto nuevo puede ser (...) subjetiva”; debido a que, una empresa puede tener varios procesos de transformación y cada ciclo genera un nuevo producto, insumo del siguiente. Se presenta un resumen de las industrias manufactureras del primer ciclo de transformación de la CIIU (2009); además, en el Anexo 1 se presenta una tabla más completa:

Conservación y empaque del producto: deshidratado de frutas, verduras, especias, pescado.
Secado y tostado de pipas de girasol. Enlatado de frutas y verduras. Encurtido de hortalizas. Congelado de verduras. Beneficio de café (antes de tostar). Beneficio de cacao (antes de tostar). Lavadora de lana. Jaleas y mermeladas. Pasteurizado de leche. Pasteurizado de miel. Descascarado y pelado de fruto seco
Elaboración: jugos de frutas, concentrados. Ingenios de azúcar. Panela. Concentrados de tomate. Mataderos de vacuno, ovino y porcino. Mataderos de pollos y pavos. Limpieza y fileteado de pescado. Bodega de vino. Fábrica de cerveza. Molino de cereales. Fábrica de alimento balanceado para animales. Aserradero y secado de madera. Entarimado y madera contrachapada. Tratamiento de fibras vegetales. Fabricación de papel. Aceite de oliva. Aceites vegetales. (p. 87).

Dilucidando los elementos que permiten indicar cuándo las actividades realizadas que pueden ser consideradas del primer ciclo de transformación, se establecen otros criterios que determinan la población objeto de estudio: primero, son agroindustrias de los alimentos del primer ciclo de transformación; segundo, el origen del capital es privado; tercero, sus productos son para el consumo humano; cuarto, la materia prima que emplean en su proceso productivo es de origen o producción nacional; quinto, están asociadas o agremiadas, bien a Fedecámaras, bien a Fedeindustria; sexto, su producción es para el consumo interno nacional; séptimo, existentes a la fecha de la recogida de datos o información, es decir, operativas para 2020; octavo, crean cadenas de valor, bien aguas arriba bien aguas abajo del proceso productivo. Los criterios se resumen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Criterios de inclusión en la muestra de las agroindustrias de los alimentos

N°	Criterio de inclusión
1	Agroindustrias de los alimentos del primer ciclo de transformación
2	Capital privado
3	Productos para el consumo humano
4	La materia prima es de origen nacional
5	Asociadas a Fedecámaras o a Fedeindustria
6	Producción para el consumo nacional
7	Existentes a la fecha de la recogida de datos o información
8	Crean cadenas de valor

Fuente: Elaboración propia (2021).

Así, las unidades de análisis son documentos de las agroindustrias alimentarias venezolanas asociadas a uno de los gremios señalados –Fedecámaras o Fedeindustria–, que traten sobre las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Señalan Hernández et al (2014a: 172), que tales unidades se refieren a “«qué o quiénes», es decir, los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio.” De ahí que el muestreo sea no probabilístico, en específico de tipo intencional, advierte Arias (2012: 85), “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Tales criterios refieren a las categorías que guían la codificación inicial de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias; a saber: ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social. (Ver Cuadro 1). Además, estos criterios permiten articular de mejor manera las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial en su interacción dentro del modelo dialógico de competitividad.

La muestra está conformada por los documentos de agroindustrias de alimentos pertenecientes a Fedecámaras o a Fedeindustria suscritos desde 2010 hasta 2020 y que, adicionalmente, cumplen con los criterios establecidos para su inclusión dentro de la población. Es importante indicar que, se analizan documentos anteriores a este periodo de tiempo porque las agroindustrias estudiadas los siguen empleando y estaban vigentes a la fecha de recogida de la información. Con respecto a esta línea temporal establecida, 2010

– 2020, se considera este período para tener una visión contextual tanto previa como actual de la crisis económica, social y política que atraviesa Venezuela, que marca el colapso de la matriz de desarrollo, la economía rentista petrolera, y se convierte en una oportunidad para el desarrollo empresarial, sectorial y nacional mediante la generación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas.

La muestra es teórica, refieren Hernández et al (2014a: 390), “cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría (...) se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría”. Los documentos que se seleccionan para su estudio contienen las categorías iniciales de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad; su objeto es profundizar en ellas y lograr una explicación acertada que vincule el dialogismo, políticas gerenciales, responsabilidad social empresarial y competitividad. Es importante aclarar que cuando se habla de unidades de análisis, de muestra, de registro y de contexto en las etapas del análisis de contenido se hace referencia a las palabras, frases, oraciones, párrafos que se encuentran en cada documento. No se relaciona ni con la población ni con la muestra de la tesis doctoral.

Técnicas de Análisis de Datos

Los datos recabados son analizados inicialmente mediante el análisis primario de documentos; Sierra (2001: 286) explica que “se basa en el establecimiento previo de las variables empíricas y las categorías” que orientaron la recogida de los datos. Consistió en la elaboración de mapas conceptuales a partir de las categorías que posibilitaron, por un lado, clasificar las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias de alimentos afiliadas a Fedecámaras y Fedeindustria; es decir, de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social y de acción social. En las Figuras de la uno a la cinco se aprecian los mapas conceptuales de dichas categorías. El desarrollo de las subcategorías de tales políticas guió

el análisis de contenido, tanto en su período de recolección –técnica de recolección de información– como en su periodo de interpretación –técnica de análisis de datos–.

Seguidamente, la información recabada es revisada mediante el análisis de contenido. Explica Krippendorff (2019: 28), este análisis busca “proporcionar conocimientos, nuevas intelecciones, una representación de los ‘hechos’ y una guía práctica para la acción.” Así, el análisis de contenido como técnica de análisis de datos de la fase cuantitativa y de la fase cualitativa sigue el procedimiento detallado en páginas previas. Siendo preciso aclarar que las dos primeras etapas: lectura superficial y preparación del material, con su sub-etapas: elección de los documentos, transcripción del material y escogencia del método de análisis, corresponden al análisis de contenido como técnica de recolección de la información. En tanto que las dos últimas etapas: selección de las unidades de análisis y análisis de los datos o explotación del material, pertenecen al análisis de contenido como técnica de análisis de datos. En virtud de ello, arguye este último autor, el análisis de contenido “Es una herramienta” para generar explicaciones e interpretaciones científicas válidas.”

CAPÍTULO V

POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS AGROINDUSTRIAS DE ALIMENTOS VENEZOLANAS

Se busca discernir y explicar cómo ha sido el diseño, formulación, implementación, ejecución y evaluación de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias de los alimentos, cuál ha sido la visión de competitividad que ha prevalecido en tales empresas; además, cómo ha sido la vinculación entre competitividad-responsabilidad social durante el período examinado, 2010-2020. Para ello, se relaciona y conjuga la fundamentación teórica desarrollada con los datos e información recabada a través de las matrices de categorías de las políticas gerenciales desplegadas por tales empresas.

Análisis de Contenido Cuantitativo de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas

Explicar lleva a presentar los resultados de matrices de categorías de los documentos seleccionados a partir de los criterios establecidos en la muestra y recogen las categorías iniciales de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias venezolanas; tales criterios son: ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social. Estas categorías, a su vez, se desglosan en subcategorías que definen mejor la categoría que representan y permiten una comprensión amplia de la visión de las agroindustrias venezolanas sobre sus actividades en el marco de la responsabilidad social empresarial para la competitividad. Se revisa y analiza cada documento en función de las categorías,

contando las repeticiones y estableciendo los resultados de cada categoría. Los documentos objeto de estudio se indican en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Documentos de las agroindustrias objeto de estudio

N°	Empresa	Documento	Año
1	Agropecuaria Nivar, C.A.	Responsabilidad Social	2012
2	Cargill de Venezuela SRL	Fundación Cargill	1999
3	Cargill de Venezuela SRL	Engranados	2010
4	Cargill de Venezuela SRL	Emprendedores	2010
5	CONVELAC, C.A.	Política de Calidad	2009
6	CONVELAC, C.A.	Sello de Calidad	2014
7	CONVELAC, C.A.	Sistema de Gestión Ambiental	2014
8	Asoportuguesa	Apoyo a la Siembra	2015
9	Asoportuguesa	Nuestra Responsabilidad Social	2016
10	El Tunal	Sembrando y Cosechando	2012
11	Finca Dos Aguas	Programa Buenas Prácticas Agrícolas	2010
12	Vegetales Kelly's	Responsabilidad Social	2013
13	Lácteos Surdellago – Lácteos Santa Bárbara, C.A.	Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial	2015
14	Procesadora Naturalyst	Sembrando por Venezuela	2018
15	COPOSA	Responsabilidad Social	2009
16	Matadero Industrial Centro Occidental, C.A.	Certificación Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	2006
17	Grupo JHS	Compromiso Social	2015
18	MONACA	Responsabilidad Social	2009
19	Protinal Proagro	Acción Social	2010
20	Empresas Polar	Reporte de Compromiso Social y Desarrollo Sustentable. Reporte 2012	2013
21	Productos Gran Marca, C.A.	Fundación Pan de Dios	2017
22	Central El Palmar, S.A.	Servicios de CEPSA	2005
23	Central El Palmar, S.A.	Tratamiento de la Materia Ambiental	2008
24	Grupo Tío Pollo	Jornadas Sociales	2014
25	Alimentos Mary, C.A.	Responsabilidad social	2011
26	Nautipesca, C.A.	Nuestra Responsabilidad	2012
27	Hidroponías Venezolanas, C.A.	Compromiso Social	2011
28	SISECA – CILARA	Proyecto Luces	2010
29	Grupo Empresarial Alivensa	Nuestra responsabilidad social	2018
30	OLEICA	Responsabilidad social	2012

Fuente: Elaboración propia (2021).

Estos documentos fueron objeto de análisis a fin de construir sus respectivas matrices de categorías, las cuales reflejan: papel que la responsabilidad desempeña en la competitividad y concepción de responsabilidad social de la empresa. Los resultados se presentan en cuadros que revelan número de aparición de cada categoría, términos que representan ese

registro y que conforman subcategorías. Además, la sumatoria de apariciones de cada categoría, porcentaje del total para indicar la magnitud en que se presentan. Interesó conocer: uno, cuál es la categoría central de política de responsabilidad social empresarial para la competitividad; dos, cuál es la menos favorecida; tres, cuál es el orden de desarrollo de las categorías; y cuatro, como se conjugan entre sí.

Los resultados de la matriz de categorías del documento responsabilidad social de AgroNivar, C.A. (2012), se muestran en el Cuadro 4. Agroindustria avícola perteneciente a la Cámara Venezolana de la Industria de los Alimentos (Cavidea), parte de Fedecámaras; su responsabilidad social presenta visos de participación social, 59,46%, creación de ciudadanía, 24,32%, y ecoeficiencia, 16,22%. La política de participación social de Agro Nivar, C.A. (2012: párr. 1), presenta las subcategorías de implicación en la comunidad, “Ayudar a la comunidad es siempre tender una mano amiga”; estar dispuestos a acompañarla en la medida de las posibilidades de la empresa. De ahí, el desarrollo de jornadas asistencialista y recreativas, lo que permite que la subcategoría agente social para la creación de valores se manifieste; se promocionan en las comunidades los valores de respeto, solidaridad, trabajo en equipo, ética en el trabajo y responsabilidad social.

La última subcategoría de participación social alude a reducción de brechas socio-económicas; AgroNivar, C.A. (2012: párr. 15), concibe la “labor social como herramienta de superación de los problemas de la sociedad”; insiste que las donaciones (2012: párr. 3), vuelven “realidad el deseo de ayudar y facilitar la vida de las personas de las comunidades aledañas a la empresa”. Las políticas gerenciales de participación social por parte de AgroNivar, C.A., queda en un nivel básico, se reconoce la importancia de insertarse con las comunidades aledañas, pero su implicación queda restringida a encuentros deportivos y jornadas sociales; marcando el acento filantrópico.

La creación de ciudadanía de AgroNivar, C.A. (2012: párr. 5), propende a las subcategorías de gobierno corporativo y gobernanza empresarial; por ello es esencial lograr

la confianza de sus clientes al “producir alimentos de óptima calidad” en aras del impulso del gobierno corporativo con la transparencia e integridad de sus acciones. AgroNivar, C.A. (2012: párr. 14), promueve la gobernanza empresarial a través del cumplimiento de lo establecido en la normativa legal y paralegal que favorezca la seguridad laboral y la promoción del trabajador en su lugar de trabajo, caso de la “creación y mantenimiento de la División de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional”. Las políticas de creación de ciudadanía tienen mayor desarrollo, pero carecen de metas clara.

La categoría de ecoeficiencia apunta a medidas genéricas, se engloban en la subcategoría de protección, conservación, resguardo y mejora del medio ambiente; AgroNivar, C.A., aspira a la conservación del medioambiente, a la reforestación de zonas aledañas y a campañas de concientización ambiental; pero no se indican medidas concretas. Hay mayor precisión en la subcategoría 3R, AgroNivar, C.A., (2012: párr. 12), convoca “el reciclaje y reutilización de los materiales de oficina”; pero, deja de lado indicadores y las posibilidades de reciclaje y reutilización de otros materiales de la agroindustria. En síntesis, estas políticas gerenciales indican objetivos que no se traducen en metas, carecen de indicadores de gestión y no se evalúa el impacto de las medidas de responsabilidad social empresarial ni sus beneficiarios, así como tampoco se da cuenta de una relación entre responsabilidad social-competitividad en la acción empresarial.

Cuadro 4. Matriz de categorías: responsabilidad social de AgroNivar, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	5 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente / 1 -3R	6	16,22
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	1 gobierno corporativo / 8 gobernanza empresarial	9	24,32
Políticas gerenciales de participación social	11 implicación en la comunidad / 6 agente social para la creación de valores / 5 reducción de brechas socioeconómicas	22	59,46
Total		37	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 5 presenta los resultados de la matriz de categorías del documento Fundación Cargill de Venezuela SRL (1999), agroindustria cerealera y de oleaginosas partícipe de Fedecámaras. Fundación Cargill (1999: párr. 3), surge para “organizar y canalizar los aportes que la empresa venía realizando a las comunidades cercanas”; dándole sistematicidad y seguimiento a las obras benéficas, aportes y donaciones que realizaba. La política de participación social es la categoría más desarrollada, 65,00%; se resalta que la Fundación (1999: párr. 5), direcciona “sus aportes a 200 instituciones a nivel nacional que atienden a niños y ancianos en situación de abandono y pobreza crítica”, evidenciando el compromiso con la comunidad, subcategoría propia de participación social. La cual es confirmada cuando la Fundación (1999: párr. 6) desarrolla un “programa de becas [para] brindar una oportunidad de inclusión y desarrollo a 53 niños de muy escasos recursos”, manifestación de la subcategoría reducción de brechas socioeconómicas.

La siguiente categoría presente, creación de ciudadanía, 20,00%, apunta a la gobernanza empresarial, explica Fundación Cargill (1999: párr. 1), al “trabajar para mejorar los estándares de vida”, implica generación de esquemas propicios de desarrollo sustentable. La Fundación compromete su desarrollo organizacional y la experiencia de su talento humano en pos de factores que contribuyan con beneficios sostenibles para la comunidad, se trata de alentar la promoción de los factores sociales en el largo plazo. Ello trasluce la comprensión, por parte de Cargill SRL, del ejercicio de los deberes empresariales, al ser generadora de riqueza está llamada a contribuir con el bienestar social.

Otra categoría presente, políticas gerenciales de creación de cadenas de valor, 10,00%; con las subcategorías generación de capital y creación de clústeres. La primera se deduce cuando la Fundación (1999: párr. 1) “proporciona asistencia corporativa a organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales”, con ella se cimienta el capital social, relacional e intangible de la empresa. Buscar que este tipo de organizaciones manejen adecuadamente el entramado social favorece el desarrollo de sinergias organizacionales que propenden al reforzamiento de esquemas de creación de valor con sentido social. Lo cual afianza la

segunda subcategoría, que nace del “soporte a los socios que trabajan en nuestras áreas de seguridad alimentaria, nutrición y sostenibilidad”; se motiva el desarrollo de nuevas empresas que sirve de apoyo a la actividad industrial de Cargill SRL, favoreciendo el surgimiento de cadenas de valor, la generación de más y mejores empleos de calidad.

La última categoría que aparece es política de acción social, 5,00%, se intuye una vez la subcategoría modelo de partenariado al indicarse que desde la Fundación Cargill SRL (1999: párr. 7), se promueve un “programa de formación para niños y jóvenes en las escuelas en alianza con la organización Jóvenes Emprendedores”. Se concluye que la Fundación Cargill, cumple con los requerimientos de una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad: está diseñada y estructurada, posee objetivo, metas, indicadores que aseguran una adecuada ejecución; por último, se evalúa su impacto en el tiempo, beneficiarios y beneficios.

Cuadro 5. Matriz de categorías: Fundación Cargill de Venezuela SRL

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobernanza empresarial	4	20,00
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	1 generación de capital / 1 construir clústeres	2	10,00
Políticas gerenciales de participación social	9 implicación en la comunidad / 3 reducción de brechas socioeconómicas / 1 compromiso con la sociedad	13	65,00
Políticas gerenciales de acción social	1 modelo de partenariado	1	5,00
Total		20	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del proyecto engranados de Cargill SRL (2010a: párr. 1) se exhiben en el Cuadro 6, este un “centro de formación e inclusión laboral”, producto de la necesidad de atender la demanda de las comunidades de incorporar a la vida laboral sectores excluidos, desprotegidos y poco preparados para el mercado de trabajo. Se inscribe en la categoría de

participación social con 72,73%, y directamente en la subcategoría de reducción de brechas socioeconómicas. El centro engranados busca, siguiendo a Cargill SRL (2010a: párr. 1), ofrecer un “espacio académico para desarrollar habilidades socio-laborales en personas con discapacidad intelectual, física y sensorial, [a través de una] capacitación teórico-práctica que les permitirá su posterior incorporación a puestos de trabajo dentro de Cargill.” Se trata de garantizar a estas personas su incorporación al mercado laboral con mayores oportunidades que les faciliten el acceso y les permita su independencia económica.

La otra categoría es acción social, 27,27%, a través de la subcategoría modelo de partenariado. Cargill SRL para dar organicidad a esta política desarrolla alianzas estratégicas con otras organizaciones privadas, caso de la Asociación para el Desarrollo de la Educación Complementaria (ASODECO), en aras de hacer frente a un problema común: las deficiencias educativas del sector discapacitado. Cargill SRL ofrece los recursos económicos, de infraestructura y didácticos, en tanto ASODECO brinda instructores con planes de formación ajustados a las necesidades de aprendizaje de este sector. Engranados se consolida como una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad que cumple con los parámetros de diseño y ejecución; además, sus resultados favorecen y tienen impacto sobre la competitividad.

Cuadro 6. Matriz de categorías: engranados de Cargill de Venezuela SRL

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de participación social	8 reducción de brechas socioeconómicas	8	72,73
Políticas gerenciales de acción social	3 modelo de partenariado	3	27,27
Total		11	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 7 expone los resultados del documento emprendedores de Cargill de Venezuela SRL (2010b: párr. 1), que persigue la “capacitación, asesoría y financiamiento

para pequeños emprendedores con ideas de negocios (...), para establecer su plan de negocios.” Se trata de generar capacidades económicas, fomentar el emprendimiento, el fortalecimiento de valores productivos, así como su capacitación para llevar adelante tales acciones; se enmarca en la categoría de participación social, con 88,89%; relucen las subcategorías de empoderamiento social –interesa que las personas asuman el autoempleo, asuman el reto de innovar–, invertir en la comunidad –proceso de acompañamiento a las nuevas empresas–, y ampliación de la productividad comunitaria –“mejoramiento efectivo y sostenible de la calidad de vida en las familias emprendedoras”–.

La otra categoría contenida en este documento, políticas gerenciales de acción social. Cargill SRL (2010b: párr. 1), establece alianzas cooperativas y estratégicas con otras empresas y fundaciones a objeto de generar acciones concertadas, implementar medidas conjuntas y disponer de recursos compartidos para la superación de problemas sociales que afectan la competitividad nacional, partiendo de la premisa que es un problema compartido que requiere soluciones conjuntas. En virtud de ello, las alianzas “con las organizaciones Technoserve, Foco Sustentable y Fundación Eugenio Mendoza”, buscando desarrollar esfuerzos conjuntos que aborden diferentes áreas para mejorar la productividad y competitividad, empezando con el fortalecimiento de esquemas productivos comunitarios.

Se concluye que Cargill SRL poseen una política gerencial de responsabilidad social empresarial definida y estructurada, orientada a invertir en las comunidades locales procurando su desarrollo económico, productivo y competitivo, combinando programas de voluntariado corporativo con programas de capacitación en alianza con otras empresas, fundaciones, además de donativos. A Cargill SRL le interesa incidir sobre las comunidades y sobre las organizaciones de la sociedad civil a fin de lograr cambios en los patrones de relacionamiento económico productivo, la generación de valores ciudadanos y el fomento de la participación social. En razón de ello, presentan actividades que pueden encuadrarse dentro de políticas de participación social, de creación de ciudadanía, de creación cadenas de valor y de acción social.

Cuadro 7. Matriz de categorías: emprendedores de Cargill de Venezuela SRL

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de participación social	3 empoderamiento social / 3 invertir en la comunidad / 2 ampliación de la productividad comunitaria	8	88,89
Políticas gerenciales de acción social	1 modelo de partenariado	1	11,11
Total		9	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento política de calidad de CONVELAC, C.A. (2009) se revelan en el Cuadro 8. Agroindustria láctea perteneciente a Cavidea, su producto es leche líquida con tratamiento de Ultrapasteurización o Uperización (UHT). CONVELAC, C.A. (2009: párr. 1) muestra un enfoque preferente a la creación de cadenas de valor, 63,64%, privando las subcategorías: valor compartido, al resaltar la “plena satisfacción de nuestros clientes y accionistas”, como parte esencial de su compromiso de generar valor a lo largo de la cadena, favoreciendo a los *stakeholders* internos para la productividad. Identificación de eslabones, al aludir a la necesidad de “materias primas de excelente calidad, trazable desde sus orígenes”, se reconoce que la calidad de los productos depende de todos los implicados. Redefinir la productividad, un “proceso de mejoramiento continuo” procura la innovación recurrente para favorecer la eficiencia del proceso. Las tres subcategorías se conjugan en la búsqueda de la calidad, como garante de la competitividad empresarial.

La siguiente categoría es creación de ciudadanía con 36,36% y la única subcategoría que se desprende es gobierno corporativo; por ello, CONVELAC, C.A. (2009: párr. 1) habla de ser “una organización con tecnología de punta y equipo humano altamente calificado, motivado y comprometido con el trabajo, apoyado en un Sistema de Gerencia Integral”. Importa la capacidad de la alta gerencia de gestionar los procesos, de garantizar el cumplimiento de los objetivos, la transparencia de sus acciones, el orden de las relaciones. Más que políticas gerenciales planificadas y estructuradas son líneas de acción

o directrices a seguir para el logro de los objetivos organizacionales; sin vincular la responsabilidad social empresarial con la productividad y la competitividad.

Cuadro 8. Matriz de categorías: política de calidad de CONVELAC, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobierno corporativo	4	36,36
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	3 valor compartido / 3 identificación de eslabones / 1 redefinir la productividad	7	63,64
Total		11	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 9 ofrece los resultados del documento sello de calidad de CONVELAC, C.A. (2014a: párr. 2), similar al documento anterior. También priva la categoría creación de cadenas de valor con 71,43%, con dos variantes: una, no está presente la subcategoría valor compartido, dos, aparece la subcategoría calidad; el resto permanece igual. La calidad al indicar que es necesario “mantener, desde la base, los estándares de calidad preestablecidos”; siendo clave para el logro de la competitividad empresarial. No se vincula responsabilidad social empresarial, productividad y competitividad.

Cuadro 9. Matriz de categorías: sello de calidad de CONVELAC, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	2 gobierno corporativo	2	28,57
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	3 calidad / 1 identificación de eslabones / 1 redefinir la productividad	5	71,43
Total		7	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento sistema de gestión ambiental de CONVELAC, C.A. (2014b) se registran en el Cuadro 10. La única categoría presente es ecoeficiencia a través

de las subcategorías reducción del impacto ambiental, 3R y gestión y disposición adecuada de desechos. La primera se exhibe, explica CONVELAC, C.A. (2014b: párr. 2), con la existencia de “una planta de tratamiento de agua, para aliviar los efectos que generan los residuos” del procesamiento de leche y el uso del agua como agente de tratamiento. La segunda se manifiesta, señala CONVELAC, C.A. (2014b: párr. 3) cuando “Esta agua después que es tratada se reutiliza de variadas formas” en beneficio del proceso productivo, aminorando el impacto generado. La tercera responde a la aplicación del método, dice CONVELAC, C.A. (2014b: párr. 6), de la “demanda bioquímica de oxígeno (DBO), de nitrógeno y de fósforo” para el tratamiento de efluentes líquidos.

En CONVELAC, C.A., la gerencia entienda que tanto las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor como las de ecoeficiencia deben vincularse, debido a la naturaleza de su proceso productivo; de modo que las ventajas de cada una se superpongan beneficiando a las partes interesadas en la actuación empresarial. Para CONVELAC, C.A., es esencial por las características de su actividad garantizar la inocuidad del proceso productivo, promover la eficiencia ambiental, las buenas prácticas en el manejo de alimentos y la satisfacción de los *stakeholders*; no obstante, prestan poca atención a otros parámetros de responsabilidad social empresarial.

Cuadro 10. Matriz de categorías: sistema de gestión ambiental de CONVELAC, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	8 reducción del impacto ambiental / 13 3R / 1 gestión y disposición adecuada de desechos	22	100,00
Total		22	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el Cuadro 11 se despliegan los resultados del documento apoyo a la siembra de Asoportuguesa (2015). La Asociación de Productores Rurales del estado Portuguesa (Asoportuguesa) es una agroindustria de cereales, sus productos son harina de maíz

precocida y arroz empaquetado, pertenece a Fedecámaras a través de Fedeagro. Esta asociación ha desarrollado una integración vertical, desde el productor pasando por las almacenadoras hasta las comercializadoras. Se debe a las características de la organización –asociación de productores– y a la necesidad de ampliar las oportunidades para sus asociados; de esa manera consolida el poder de negociación de los pequeños productores agrícolas y establecen mejores precios de las materias primas. Explica la importancia que le otorga Asoportuguesa al fortalecimiento de las cadenas de valor.

En el documento la única categoría es creación de cadenas de valor, 100%; se construyen clústeres y se establecen actividades que sirven de apoyo a la actividad productiva principal, se crean empresas que traen aparejando más y mejores empleos. Asoportuguesa (2015: párr. 1) “ofrece a los agricultores las herramientas e insumos necesarios para insertarse en el aparato productivo”; además, identifica eslabones, uno de esos son los productores agrícolas, a quienes la Asociación (2015: párr. 2) apoya financiera y técnicamente, cuando “gestiona ante los entes financieros y los sectores públicos y privados, todos los insumos requeridos para las labores de siembra”. El apoyo continuo, implica planificación conjunta de labores y capacitación sobre agroinsumos. Se aprecia una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

Cuadro 11. Matriz de categorías: apoyo a la siembra de Asoportuguesa

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	11 identificación de eslabones / 2 construir clústeres	13	100,00
Total		13	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento nuestra responsabilidad social de Asoportuguesa (2016) se detallan en el Cuadro 12. Resalta en primer término la categoría creación de cadenas de valor, 62,07%, seguida de acción social, 25,86%, y, por último, creación de ciudadanía,

12,07%. Las sumas de la categoría creación de cadenas de valor son bastante similares al documento anterior, se suman las subcategorías valor compartido y cadena productiva. A la primera se alude cuando Asoportuguesa (2016: 2) refiere al “Programa de Mejoramiento Genético de Arroz”, que busca generar variedades de arroz adaptados a las condiciones climáticas del país –aporta valor a la investigación científica nacional y a la sociedad–, con buenos rendimientos de producción por hectárea –aporta valor a los productores agrícolas– y altamente aprovechable en la agroindustria –aportado valor a la agroindustria nacional–.

La subcategoría cadena productiva se devela al referirse Asoportuguesa (2016: 2-3) a “las Almacenadoras donde se procesan para la producción de harina precocida y arroz de mesa, además de una tercera planta en la que se acopia maíz amarillo y otros rubros”, mostrando una integración vertical, cada una es una empresa diferenciada, parte del grupo Asoportuguesa, demuestra una integración intra e intersectorial. Con ello se promueve la diversificación de la asociación apuntalándola como una empresa competitiva, apalancando el desarrollo de emprendimientos y favoreciendo la construcción y consolidación de clústeres. Asoportuguesa (2016: 1) ha logrado una “integración agroalimentaria, produciendo semillas para la siembra, cultivando y cosechando el campo, y transformando la materia prima en comida”, cubriendo gran parte de los eslabones de la cadena de valor y para los restantes ha establecido alianzas con proveedores, caso de agroinsumos.

La segunda categoría, acción social, da cuenta de las subcategorías: corresponsabilidad, modelo de partenariatado y cooperación, consenso, participación. Asoportuguesa reconoce (2016: 1), que el “progreso del país se logrará desde el impulso de la actividad agrícola”, porque este es un esfuerzo que requiere la acción de todos los sectores, la concertación y acción conjunta en un diálogo transparente. De ahí la necesidad de establecer alianzas, partenariatados, que promuevan de forma conjunta el desarrollo agroproductivo nacional, estableciendo líneas de acción, esferas de actuación y responsabilidades. Tal es el caso, según Asoportuguesa (2016: 2), del “Centro Experimental La Fundación, donde se proyecta (...) promover nuevas prácticas y tecnologías que permitan potenciar las labores

agrícolas, con respeto al ambiente”; siendo un esfuerzo de Asoportuguesa, Fedeaagro y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Conlleva el ejercicio de la corresponsabilidad para el desarrollo competitivo nacional.

La categoría creación de ciudadanía resalta con las subcategorías gobernanza empresarial y empresas ciudadanas. La primera surge al Asoportuguesa afirmar (2016) la necesidad de reforzar las capacidades del personal en áreas que vayan en favor de su desarrollo profesional y técnico; supone el fomento de *stakeholders* internos y la creación de valor con compromiso social. La actividad empresarial de Asoportuguesa requiere un personal capacitado en labores agroproductivas, que sea capaz de transmitir ese conocimiento a diferentes públicos. La segunda subcategoría, empresas ciudadanas, resalta cuando Asoportuguesa (2016: 3), habla de asumir compromisos, así como de cumplirlos por cuenta propia, caso de “tratar de cubrir las necesidades y satisfacer las expectativas de quienes hacen posible que el resultado de nuestra labor llegue a las zonas rurales y a la mesa de las familias venezolanas”. En este documento también se percibe una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

Cuadro 12. Matriz de categorías: nuestra responsabilidad social de Asoportuguesa

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	5 gobernanza empresarial / 2 empresas ciudadanas	7	12,07
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	13 construcción de clústeres / 11 identificación de eslabones / 7 valor compartido / 5 cadena productiva	36	62,07
Políticas gerenciales de acción social	7 cooperación, consenso, participación / 7 modelo de partenariatado / 1 corresponsabilidad	15	25,86
Total		58	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 13 puntualiza los resultados del documento sembrando y cosechando de Fundación El Tunal (Fundatunal, 2012), fundación perteneciente a Organización El Tunal,

agroindustria de los alimentos, productora de huevos, leche UTH, entre otros productos, afiliada a Fedecámaras. Su responsabilidad social está a cargo de Fundatunal (2012: párr. 14) y se orienta hacia la participación social, 88,89%, con algún trazo de acción social, 11,11%, al indicar “«por una corresponsabilidad activa»”, sin indicar, primero, qué entienden por esa corresponsabilidad activa, segundo, quiénes serían los corresponsables de la acción, tercero, a través de cuáles mecanismos se desarrollaría la misma, cuarto, cuáles serían los planes a ejecutar para implementar dicha corresponsabilidad. De hecho, Fundatunal no aclara ni el concepto, ni su práctica.

En la categoría participación social se explica que implicarse en la comunidad, para Fundatunal (2012: párr. 4) es “mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes” a través del redimensionamiento de la productividad comunitaria. Para lograrlo Fundatunal (2012: párr. 3) procura “la planificación y coordinación de actividades, programas y proyectos” que incentiven el empoderamiento social y dinamicen la economía familiar y comunitaria. Así, Fundatunal se convierte en agente de proyectos sociales comunitarios y pasa a tener un papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades cercanas; pues, entiende como necesaria la relación que debe establecer la empresa con las comunidades. Esta política deja de lado la articulación de la responsabilidad social empresarial con la competitividad.

Cuadro 13. Matriz de categorías: sembrando y cosechando de Fundatunal

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de participación social	3 redimensionamiento de la productividad comunitaria / 2 implicación en la comunidad / 1 invertir en la comunidad / 1 papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo / 1 agentes de proyectos sociales comunitarios	8	88,89
Políticas gerenciales de acción social	1 corresponsabilidad	1	11,11
Total		9	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las resoluciones del programa buenas prácticas agrícolas de Finca Dos Aguas (2010) se pormenorizan en el Cuadro 14, agroindustria dedicada a la producción y empaquetado de vegetales, afiliada a Fedecámaras. Esta empresa ha generado una cadena vertical, produce los rubros agrícolas que emplea como materia prima en su proceso agroindustrial; además, desarrolla alianzas con los productores agrícola de la zona, sector Tiburoncito del estado Vargas y establece canales de comercialización con sus centros de compra y distribución. Finca Dos Aguas (2010: párr. 2) centra su atención en las políticas de ecoeficiencia, 90,00%, se alude a maximizar la productividad de los recursos a través de la “agricultura razonable”, con la protección sustentable se apunta a la maximización del potencial de los recursos y con la protección, conservación, resguardo y mejora a su uso racional.

Todo sin obviar la calidad, propia de la creación de cadenas de valor con 10,00%. Finca Dos Agua (2010: párr. 12) se enfoca a través del programa buenas prácticas agrícolas a garantizar la confiabilidad toxicológica y microbiológica de sus productos; por ello se afirma que sus “productos son (...) (libre de residuos), y (...) (libre de bacterias o virus)”. La alta gerencia de Finca Dos Aguas (2010) parte de la premisa que la responsabilidad social al ser sostenible y sustentable garantiza la calidad, sanidad e inocuidad de los productos que adquieren los clientes y, por ende, su satisfacción. Es una política de responsabilidad social empresarial que debe ser mejorada y ampliada; a su vez, relacionarla eficientemente con la competitividad.

Cuadro 14. Matriz de categorías: programa buenas prácticas agrícolas de Finca Dos Aguas

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	28 maximizar la productividad de los recursos / 7 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente / 1 protección sostenible y sustentable del ambiente	36	90,00
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	4 calidad	4	10,00
Total		40	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 15 especifica los resultados del documento responsabilidad social de Vegetales Kelly's (2009). Agroindustria miembro de Fedecámaras dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de vegetales empaquetados. Sus políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial se orientan hacia la creación de cadenas de valor, con 86,04%; entienden que la competitividad y sostenibilidad de la empresa vienen dadas porque los involucrados –clientes, consumidores, proveedores, distribuidores– comparten el espíritu emprendedor e innovador, procurando la satisfacción en toda la cadena.

Resalta la subcategoría cadena productiva, para Vegetales Kelly's (2009: párr. 1) implica “integración vertical y convertirse en una organización que maneja la cadena agroindustrial desde la semilla hasta el producto terminado”. Debido a que, buscan integrar de manera efectiva el proceso productivo y emplear prácticas que ayuden a generar valor compartido. Otra subcategoría presente es redefinición de la productividad, Vegetales Kelly's (2009: párr. 9) plantea “incorporar el Vacuum Cooler como primera etapa de la post cosecha, (...) [donde] se logra colocar a las hortalizas, inmediatamente después de cosechadas, a la temperatura idónea de conservación”; los vegetales resultan frescos y conservan las características organolépticas que certifican la calidad del proceso.

La categoría siguiente es creación ciudadana con 6,98%, a través del gobierno corporativo. Vegetales Kelly's (2009: párr. 1) es una “empresa basada en la vocación de servicio, el compromiso ético y la búsqueda de la excelencia”, promueve la transparencia, creando confianza en las reglas de juego y en su integridad. La siguiente categoría es acción social, con 4,65%, y sigue participación social, con 2,33%. El desarrollo de las políticas de acción social es consecuencia de la implicación de Vegetales Kelly's (2009: párr. 2) en la comunidad a través de la búsqueda de “servicio médico asistencial básico para la familia de los (...) productores”, ocurre a través de alianzas sociales; tal implicación también viene a evidenciar las políticas de participación, pues la empresa, se involucra en los programas de salud en las comunidades de sus productores. Las políticas gerenciales

desarrolladas por la empresa apuntan a la competitividad; pero, no desarrollan su vinculación con la responsabilidad social empresarial, más allá de pinceladas de solidaridad.

Cuadro 15. Matriz de categorías: responsabilidad social de Vegetales Kelly's

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	3 gobierno corporativo	3	6,98
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	15 cadena productiva / 8 valor compartido / 4 identificación de eslabones / 7 redefinir la productividad / 2 calidad / 1 confianza	37	86,04
Políticas gerenciales de participación social	1 implicación en la comunidad	1	2,33
Políticas gerenciales de acción social	2 modelo de partenariado	2	4,65
Total		43	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento gestión de la responsabilidad social empresarial de Lácteos surdellago – Lácteos Santa Bárbara, C.A. (2015) se describen en El Cuadro 16. Agroindustria adscrita a la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas (CAVILAC), miembro de Fedecámaras y Fedeindustria, sus productos son leche fresca y UHT. Sus políticas de responsabilidad social empresarial se orientan a la creación de ciudadanía, 70,58%, mediante el compromiso activo con sus trabajadores, con el entorno, con la sociedad y con las instituciones públicas; en el ejercicio de su gobernanza empresarial, Lácteos Sur del Lago, C.A. (2015: párr. 1) apunta a la “aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente”.

Seguidamente emergen las categorías ecoeficiencia y participación social con igual porcentaje cada una, 13,73%. La protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente se convierte en elemento substancial para Lácteos Sur del Lago, C.A.

(2015); aunque no se revela la forma de conservarlo o protegerlo, ni cómo evaluar el impacto de las acciones que se toman. La presencia de la subcategoría 3R es incompleta, indica Lácteos Sur del Lago, C.A. (2015: párr. 4) la necesidad de “Disponer de los desechos contaminantes tanto orgánicos como inorgánicos para promover el reciclaje”; pero no cómo hacerlo, cuál será su tratamiento, si conllevará su reutilización y/o reducción.

Las políticas de participación social hacen hincapié en el papel de Lácteos Sur del Lago, C.A. (2015: párr. 3), como agente social para la creación de valores; promueve “alcanzar una calidad de vida enmarcada en los valores de ética, calidad, compromiso, seguridad y sentido de pertenencia”, bases de una convivencia que propenda a la productividad y competitividad nacional. Empero, no se indica cómo realiza esa transmisión de valores, sobre cuáles mecanismos funda su acción para alcanzar la calidad de vida promovida. La última categoría creación de cadenas de valor, 1,96%, Lácteos Sur del Lago, C.A. (2015: párr. 3) dice que su “compromiso es buscar el desarrollo y bienestar de sus trabajadores en su entorno comunitario”; remite a generación de capital, subcategoría de esta política. Sin embargo, se reincide en la falta de indicar cómo se tomarán tales medidas.

Cuadro 16. Matriz de categorías: gestión de la responsabilidad social empresarial de Lácteos surdellago – Lácteos Santa Bárbara, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	5 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente / 1 gestión y disposición adecuada de desechos / 1 3R	7	13,73
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	24 gobernanza empresarial / 7 gobierno corporativo / 2 empresas ciudadanas / 1 conciencia ciudadana / 2 concertación de esfuerzos mancomunados	36	70,58
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	1 generación de capital	1	1,96
Políticas gerenciales de participación social	7 agente social para la creación de valores	7	13,73
Total		51	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las conclusiones del documento sembrando por Venezuela de Procesadora Naturalyst S.A. (2018) se observan en el Cuadro 17. Agroindustria afiliada a Fedecámaras, sus productos son alimentos enlatados al natural, puré de tomate, entre otros. Sus políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial se orientan en el siguiente orden: creación de cadenas de valor con 58,18%, participación social con 26,64%, creación de ciudadanía con 10,91% y ecoeficiencia con 7,27%. La creación de cadenas de valor se orienta al establecimiento de encadenamientos productivos de apoyo al productor agrícola, brindándole asesoramiento técnico y financiero, además le asegura la compra de su cosecha; ello propende a la creación de riqueza a través de satisfacción de necesidades sociales con bienes de calidad, que encaja dentro de la subcategoría de valor compartido. Naturalyst S.A. (2018: párr. 7) asiste con “conocimientos, agro insumos (sic), financiamiento e inversiones, convirtiendo al agricultor [en] un socio estratégico; no se detallan los mecanismos de ejecución.

Además, se encuentra la subcategoría redefinición de la productividad, subcategoría de estas políticas, se apunta al mejoramiento continuo de los procesos productivos tanto internos como de los proveedores, promoviendo la innovación que busca la generación de valor compartido en toda la cadena; por eso Naturalyst S.A. (2018: párr. 1) “mantiene un continuo contacto con sus productores y proveedores en aras de fomentar un intenso programa de entrenamiento y mejoramiento profesional”. Lo que se traduce en la identificación de sus eslabones, tanto aguas arriba como aguas abajo, para tratar de orientar el proceso de creación de riqueza mediante la generación de productos socialmente útiles con calidad ambiental. Resulta una política de responsabilidad social bastante acertada en su forma y diseño, pero se obvian los detalles de lo que implica tanto para la empresa como para los *stakeholders* en el marco de establecimiento de responsabilidades y competencias.

Las políticas de participación social de Procesadora Naturalyst S.A. (2018: párr. 15), van en línea con la promoción del empoderamiento social, mecanismo de fortalecimiento de las comunidades, de generación de economía familiar que favorece el mejoramiento de

las condiciones de vida; por ello, busca “generar procesos de concientización, reconocimiento, capacitación y formación a distintos miembros de las comunidades a intervenir, fortaleciendo sus capacidades y facilitando la transformación de sus realidades socioculturales”. Cerrando con la protección sostenible y sustentable del ambiente, propia de la categoría de ecoeficiencia, por la relación directa de la empresa con los productores agrícolas, pues, necesita asegurar el desarrollo de la sustentabilidad ambiental y la inocuidad de la materia prima de la producción agroindustrial. Pero todo queda allí, sólo es una declaración de intenciones.

Cuadro 17. Matriz de categorías: sembrando por Venezuela de Procesadora Naturalyst S.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	4 protección sostenible y sustentable del ambiente	4	7,27
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	6 gobernanza empresarial	6	10,91
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	19 cadena productiva / 6 valor compartido / 4 redefinir la productividad / 2 creación de riqueza / 1 identificación de eslabones	32	58,18
Políticas gerenciales de participación social	5 agentes de proyectos sociales comunitarios / 7 empoderamiento social / 1 implicación en la comunidad	13	23,64
Total		55	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 18 enumera la resulta del documento responsabilidad social del Consorcio Oleaginoso Portuguesa, S.A. (COPOSA) (2009: párr. 7), agroindustria del aceite adscrita a Fedecámaras, sus productos son aceite vegetal de soya, maíz, girasol y palma. Sus actividades de responsabilidad social se insertan inicialmente en la categoría creación de cadenas de valor, 37,04%, procurando el desarrollo de la confianza de la cadena de valor por la “Búsqueda de la excelencia” en la calidad/inocuidad del bien ofrecido. Luego está la categoría participación social, 29,63%; la implicación en la comunidad lleva a COPOSA

(2009: 2) a “recuperar la infraestructura de escuelas, albergues y plazas”; promoviendo los valores de solidaridad y responsabilidad esenciales para el desarrollo social y empresarial.

La siguiente categoría es creación de ciudadanía con 25,93%, resaltando los elementos que vinculan a COPOSA (2009: párr. 3-4) con la sociedad en el ejercicio de la ciudadanía y gobernanza empresarial; destaca el “Respeto al Ser Humano”, pues toda empresa debe contribuir al desarrollo profesional, técnico y humano de su personal, generar compromiso que favorece la competitividad. La última categoría es políticas gerenciales de ecoeficiencia, con 7,40%, tema de poca trascendencia para la empresa; simplemente declaran su contribución en pro de la conservación del ambiente sin indicar los medios para ello. Puede decirse que las prácticas de responsabilidad social empresarial de COPOSA están direccionadas, pero no integradas, lo cual no favorece la competitividad de la empresa.

Cuadro 18. Matriz de categorías: responsabilidad social de COPOSA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	2 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente	2	7,40
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobernanza empresarial / 3 empresas ciudadanas	7	25,93
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	5 confianza / 2 calidad / 1 identificación de eslabones / 2 compromiso	10	37,04
Políticas gerenciales de participación social	6 implicación en la comunidad / 2 agente social para la creación de valores	8	29,63
Total		27	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001 a Matadero Industrial Centro Occidental, C.A. (MICOCA) (2006) se refieren en el Cuadro 19. Agroindustria cárnica afiliada a la Cámara de Industriales del Estado Lara, capítulo de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) miembro de Fedecámaras. Ofrece cortes de ganado vacuno y porcino. Las acciones de MICOCA (2006: vi) están

orientadas a la creación de cadenas de valor, 80,49%, de ahí la obtención de la certificación ISO 9001; se dirigen al cumplimiento de normas fitosanitarias que aseguren calidad e inocuidad del producto, favoreciendo la creación de valor compartido, “proporciona productos que cumplen los requisitos de sus clientes y los reglamentarios”. Además, MICOCA (2006: 14) identifica eslabones del proceso productivo aplicando criterios que mejoran la calidad; trazando “el origen de las reses que entran en su proceso productivo”.

La segunda categoría es políticas gerenciales de creación de ciudadanía con 19,51%, fundándose en acciones que se inscriben en la gobernanza empresarial, la transparencia de las actividades, la ciudadanía empresarial y el gobierno corporativo. Para MICOCA (2006: vii) importa un sistema de gestión que propenda a la “mejora continua del desempeño global de la empresa”, valorando la opinión del personal, como conocedor de los desafíos a ser enfrentados; reconociendo sus obligaciones hacia los *stakeholders*. De ahí, la imbricación que ocurre en MICOCA entre creación de cadenas de valor y creación de ciudadanía, la alta gerencia de la organización es capaz de discernir las vías más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa en un marco de calidad y transparencia, productividad y competitividad. Empero, se deja de lado la responsabilidad social en términos de participación social, acción social y ecoeficiencia.

Cuadro 19. Matriz de categorías: certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001 a Matadero Industrial Centro Occidental, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobernanza empresarial / 1 empresas ciudadanas / 2 actividades transparentes / 1 gobierno corporativo	8	19,51
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	14 calidad / 11 valor compartido / 4 identificación de eslabones / 2 redefinir la productividad / 1 creación de riqueza / 1 actividades estratégicas	33	80,49
Total		41	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 20 precisa los resultados del documento compromiso social del Instituto de Beneficencia Misael Silva Roa, organización sin fines de lucro parte del Grupo JHS (2015: párr. 1), adscrito a Fedecámaras; interesa la agroindustria avícola JHS-Aves, que produce huevos para consumo humano. Sus actividades de responsabilidad social se dirigen a la participación social, 94,34%, y la acción social, 5,66%, siendo relevante la implicación en la comunidad; por esa razón, se “ofrecen actividades sociales, recreativas, culturales”, con el objeto de “reafirmar sus valores humanos y ciudadanos”, fortaleciéndolos para mejorar la convivencia social y su desarrollo productivo. La alta gerencia del Grupo JFS entiende que las acciones del Instituto deben promover el desarrollo de nexos sociales fundados en el progreso, la promoción de la paz social, el trabajo decente, la solidaridad responsable.

En virtud de ello, el Instituto (2015: párr. 51) genera asociaciones con las comunidades para desarrollar planes y proyectos sociocomunitarios que posibiliten el empoderamiento, la generación de economía social y la superación de problemas sociales que afectan el desarrollo empresarial. Además, establece alianzas –partenariados, subcategoría de acción social– con organizaciones públicas y privadas; caso de la alianza entre “Fundación Capacítate, el INCES [Instituto de Nacional de Capacitación y Educación Socialista] (...) [para el desarrollo del] Proyecto comunitario social en el sector Rómulo Gallegos (...) [y] formar técnicamente en diferentes áreas a las personas del Sector”. Sin embargo, no está claro cómo fortalecerán las capacidades socioproductivas de la comunidad en provecho de la colectividad y de la productividad-competitividad de la empresa.

**Cuadro 20. Matriz de categorías: compromiso social del Instituto de Beneficencia
Misael Silva Roa**

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de participación social	28 implicación en la comunidad / 13 agente social para la creación de valores / 4 sinergia empresa-comunidad / 3 empoderamiento social / 1 agentes de proyectos sociales comunitarios / 1 planes sociocomunitarios	50	94,34
Políticas gerenciales de acción social	3 modelo de partenariado	3	5,66
Total		53	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento responsabilidad social de Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) (2009) se formalizan en el Cuadro 21, agroindustria vinculada a Fedecámaras; sus productos son harina precocida y arroz empaquetado. Sus prácticas de responsabilidad se enmarcan dentro de la categoría participación social, 56,67%, sobresalen las subcategorías implicación en la comunidad y agente de proyectos sociales comunitarios. Es decir, el esfuerzo de MONACA (2009: párr. 6-7) en el área de la participación va dirigido hacia un rol activo en la atención de problemas comunitarios, diagnóstico de necesidades y asesoría en la formulación de proyectos, para generar planes de acción que incidan en la generación de autoempleo, con una red de apoyo, caso del “Proyecto ‘Los Artistas del Pan’” o los “Círculos Virtuosos” en las escuelas.

Luego aparece la categoría creación de ciudadanía, 26,67%, atiende a parámetros de gobernanza empresarial, conciencia ciudadana y empresa ciudadana. MONACA (2009: párr. 8) procura “una actuación estratégica mediante prácticas sociales, orientadas por principios guía como la sostenibilidad y la conciencia social”; reconociendo su deber como actor económico parte de la sociedad con compromisos y responsabilidades. En esa línea se direcciona la categoría creación de cadenas de valor, 16,16%; al procurar, MONACA (2009: párr. 3), valor compartido mediante la generación de “bienestar social, crecimiento

económico, empleos de calidad, favorecer la capacitación y el progreso de nuestro personal y de las comunidades”. Existe una política de responsabilidad social empresarial; pero se vislumbra poca relación con la competitividad.

Cuadro 21. Matriz de categorías: responsabilidad social de MONACA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	5 gobernanza empresarial / 2 conciencia ciudadana / 1 empresas ciudadanas	8	26,67
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	5 valor compartido	5	16,66
Políticas gerenciales de participación social	6 implicación en la comunidad / 3 agentes de proyectos sociales comunitarios / 2 mayor inclusión social / 2 empoderamiento social / 2 papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo / 1 reducción de brechas socioeconómicas / 1 planes sociocomunitarios	17	56,67
Total		30	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 22 señala los resultados del documento acción social de Protinal Proagro (2010), agroindustria afiliada a Fedeámaras; posee la marca Del Corral que ofrece aves beneficiadas, pollos enteros y gallinas. La categoría de mayor significación es participación social con 58,73%, se debe a que Protinal Proagro (2010: párr. 7) “tiene 8 Programas Sociales que se ejecutan en 16 Estados del país, beneficiando de manera directa e indirecta a más de 100 mil personas”; demostrando su grado de implicación en la comunidad. Sus objetivos apuntan al empoderamiento social y brindar oportunidades para las empresas comunitarias, que ayudarían a la reducción de las brechas socioeconómicas que afectan la estabilidad social y empresarial. Razón por la cual consideran prioritario convertirse en agentes sociales para la creación de valores a partir, explica Protinal Proagro (2010: párr. 18), de la “Solidaridad” y de su compromiso “con el bien común”.

La segunda categoría creación de ciudadanía, 31,75%, solidifica el compromiso de MONACA (2010: párr. 1) con la responsabilidad social a través del establecimiento de

acuerdos con sus trabajadores; que remiten a su formación humana, capacitación y profesionalización, demostrando el ejercicio de la gobernanza empresarial. Situación que se confirma, siguiendo a Protinal Proagro (2010: párr. 3), con el “Centro de Desarrollo para los Trabajadores (...) espacio de aprendizaje permanente donde (...) se proporcionan a todos los trabajadores herramientas que permitan desarrollar sus capacidades en el ámbito laboral, personal y ciudadano.” Este Centro demuestra el compromiso de la empresa de asumir deberes con sus trabajadores y la sociedad; en la medida que viene a dinamizar la dinámica empresarial y mejorar los niveles de productividad y competitividad.

En último lugar aparece la categoría creación de cadenas de valor, con 9,52%; irrumpe con las subcategorías calidad, compromiso y redefinir la productividad. La calidad mediante la promoción de la excelencia de su proceso productivo a lo largo de la cadena de valor; pues Protinal Proagro (2010: párr. 19) gestiona “bajo los mejores estándares de calidad”. Lo que inspira a siempre redefinir la productividad, un mejoramiento continuo del proceso productivo para garantizar calidad, eficiencia, productividad y competitividad; de ahí que Protinal Proagro (2010: párr. 19) indique que se hace “buscando siempre resultados sobresalientes. (...) [En la] búsqueda permanente de agregar valor.” Muestra una política que vincula a la competitividad con la responsabilidad social empresarial.

Cuadro 22. Matriz de categorías: acción social de Protinal Proagro

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	13 gobernanza empresarial / 7 empresas ciudadanas	20	31,75
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	4 calidad / 1 compromiso / 1 redefinir la productividad	6	9,52
Políticas gerenciales de participación social	14 empoderamiento social / 10 implicación en la comunidad / 7 agente social para la creación de valores / 3 reducción de brechas socioeconómicas / 3 planes socio-comunitarios	37	58,73
Total		63	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El producto del documento reporte de compromiso social y desarrollo sustentable de Empresas Polar (2013) se establecen en Cuadro 23. Empresa de interés por sus productos con una sola transformación: harina de maíz precocida, arroz empaquetado, aceite de maíz, enlatados de pescados y mariscos; se encuentra afiliada a Fedecámaras. Tiene amplias políticas de responsabilidad social empresarial afianzadas, indica Empresas Polar (2013: 10), en “un modelo propio de compromiso social y desarrollo sustentable, que además permita establecer anualmente aspectos de mejora continua”. En el reporte Empresas Polar (2013: 10), hace un recuento de las políticas diseñadas, resultados obtenidos y correctivos planteados para el logro de los objetivos; señalando pautas futuras; pues, “adelanta un proceso permanente de diagnóstico y análisis de sus prácticas e indicadores (...), de manera transversal en toda la organización y acorde con los cambios que vive el país”.

La primera categoría es creación de ciudadanía, 26,57%, privilegiándose la gobernanza empresarial, prueba es que los reportes de la empresa están en consonancia con las normas internacionales establecidas por la ISO 26000 y el Modelo GRI. Luego resalta la subcategoría empresas ciudadanas, Empresas Polar (2013: 106) procura que sus trabajadores tengan desarrollo pleno de sus potencialidades dentro y fuera de la empresa, con el programa “Deporte Total contribuye a la formación de trabajadores integrales”. Sigue gobierno corporativo, aparece por la transparencia de las acciones, reseña Empresas Polar (2013: 55), que “Los resultados de la gestión ambiental [que] son informados periódicamente a los” *stakeholders* traen confianza, reglas de juego claras y orden en las relaciones. Finalmente, la subcategoría códigos de ética, indica Empresas Polar (2013: 28), este “es un documento que expone las conductas mínimas, no negociables, (...) y que rige en toda la organización”; los involucrados están al tanto de su rol, de lo que la empresa considera adecuado, correcto, brindando claridad de la actuación.

La siguiente categoría es creación de cadenas de valor, en Empresas Polar (2013: 30) se promueve la generación de valor compartido a través de producir bienes con valor social y

con prácticas sostenibles que generen beneficios a la cadena de valor; por ello, se hace hincapié en “Brindar a los clientes un servicio que permita el logro de los objetivos comunes, relaciones de mutuo apoyo, crecimiento y desarrollo”. Un ejemplo de los aspectos abarcados en la creación de cadenas de valor lo representa Fundación Danac, parte de Empresas Polar (2013: 17), su acción se dirige al “mejoramiento de los sistemas agroalimentarios.” Procurando la innovación continua de las prácticas agrícolas; fortaleciendo al sector agrícola nacional a través de investigaciones científicas en los cultivos de arroz, maíz y sorgo adaptados al clima y suelos del país.

Sigue la categoría ecoeficiencia, 24,18%. Empresas Polar (2013: 54), procura la reducción del impacto ambiental al “implementar iniciativas que, (...) fomenten el uso óptimo de recursos”, acuerda esfuerzos para que las actividades productivas haga un uso eficiente de los recursos, reduzcan la tasa de desperdicio y generación de calor y desarrollen nuevas tecnologías de aprovechamiento. En esa línea aparece la subcategoría mejorar la eficiencia energética, Empresas Polar (2013: 57), “definió una política específica sobre la Gestión del Agua”, considerando la importancia de este recurso en la agroindustria; también apunta a la disminución del consumo de electricidad; señala Empresas Polar (2013: 60), a través de “la adquisición de motores de alta eficiencia”. Se une la subcategoría 3R, Empresas Polar (2013: 62 y 55), busca “minimizar la generación de basura y maximizar la recuperación de residuos”; además, dispuso un “sistema de gestión ambiental responsable que se fundamenta en la mejora continua”, acorde a la ISO 14001.

La siguiente categoría es participación social, 18,51%, destacan las subcategorías empoderamiento social, agente social para la creación de valores y desarrollo de planes socio-comunitarios. Explica Empresas Polar (2013: 30), se busca “Respetar y contribuir al fortalecimiento de las comunidades donde se desempeña, propiciando relaciones de mutuo apoyo que faciliten el bienestar de las mismas de manera prioritaria, fortaleciendo el tejido social”, promoviendo valores cívicos, de emprendimiento productivo y competitivo. Es

crear medios en las comunidades que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida. Es, de acuerdo con Empresas Polar (2013: 30), “Apoyar programas y proyectos en las áreas de educación, salud y desarrollo comunitario en beneficio de quienes están en situaciones de mayor vulnerabilidad.”

La última categoría es acción social con dos subcategorías, una es modelo de partenariado; cuando Empresas Polar (2013: 59), “colabora, junto a otras empresas locales, en la limpieza y saneamiento del río Neverí” da curso a esta subcategoría. Un proyecto de esta envergadura requiere un esfuerzo mancomunado: empresa-Estado-sociedad, como agentes modeladores de conducta; es la colaboración y esfuerzo corresponsables. Dos, Empresas Polar (2013: 94) interviene en el “diseño y ejecución de programas para y con las comunidades en las áreas de educación, salud, nutrición, deporte, recreación y desarrollo local y comunitario”; da lugar a la subcategoría acuerdos cooperativos empresas-grupos sociales para la superación de problemas que afectan el desenvolvimiento social y empresarial. De ahí la importancia de las fundaciones de Empresas Polar (2013) para poner en práctica estas acciones; caso de Fundación Polar, al promover valores cívicos, emprendimiento productivo y competitividad social; del Centro de Atención Nutricional Infantil Antímamo (Cania), (2013), al fortalecer con planes de atención nutricional a sectores vulnerables; y, por último, el Centro de Desarrollo Deportivo Empresas Polar, empleando el deporte como canalizador de valores sociales y promoción del desarrollo humano y socio comunitario.

Cuadro 23. Matriz de categorías: reporte de compromiso social y desarrollo sustentable. Reporte 2012 de Empresas Polar

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	30 reducción del impacto ambiental / 20 3R / 12 mejorar la eficiencia energética / 7 sistemas de gestión ambiental / 6 gestión y disposición adecuada de desechos / 3 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente / 3 protección sostenible y sustentable del ambiente	81	24,18
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	64 gobernanza empresarial / 12 empresas ciudadanas / 8 gobierno corporativo / 3 actividades según estándares internacionales / 1 códigos de ética / 1 concertación de esfuerzos mancomunados	89	26,57
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	20 valor compartido / 13 redefinir la productividad / 13 construir clústeres / 11 creación de riqueza / 8 replantear productos y mercados / 7 efecto cascada o chorreo de los beneficios / 6 identificación de eslabones / 5 actividades estratégicas / 3 calidad / 2 generación de capital	88	26,27
Políticas gerenciales de participación social	15 empoderamiento social / 13 agente social para la creación de valores / 11 planes socio-comunitarios / 6 reducción de brechas socioeconómicas / 5 implicación en la comunidad / 3 sinergias empresa – comunidad / 3 compromiso con la sociedad / 3 acción conjunta empresa – sectores sociales / 1 redimensionamiento de la productividad comunitaria / 1 papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo / 1 estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas	62	18,51
Políticas gerenciales de acción social	12 modelo de partenariado / 3 acuerdos cooperativos empresa – grupos sociales	15	4,47
Total		335	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El producto del documento Fundación Pan de Dios de Productos Gran Marca, C.A (PGM, C.A.) (2017) se explican en el Cuadro 24. Agroindustria asociada a Fedeindustria dedicada a la transformación de oleaginosas, sus productos son aceite de palma, soya y girasol. La categoría de mayor significación es participación social, 62,50%, sobresale la subcategoría implicación en la comunidad, pues la Fundación (2017: párr. 1) tiene la “firme convicción de realizar donaciones voluntarias buscando ofrecer un estilo de vida más saludable” a las comunidades, atendiendo necesidades sociales consideradas prioritarias.

Así mismo, cuando la Fundación (2017: párr. 2) plantea “crear y ejecutar programas basados en (...) valores corporativos: honestidad, igualdad, perseverancia, proactividad y responsabilidad”; busca formar en valores productivos y promoverlos como mecanismos de desarrollo social, surgiendo la subcategoría agente social para la creación de valores.

La segunda categoría, creación de ciudadanía con 25,00%; es interés de PGM, C.A. (2017: párr. 1) “generar actividades de impacto social (...) estableciendo una propuesta de valor a nuestro país”; las acciones van dirigidas a gestionar sus externalidades en la comunidad. Se trata de la creación de valor con compromiso social, favoreciendo el desarrollo sustentable. La última categoría que resalta es acción social mediante la subcategoría modelos de partenariado, PGM, C.A. (2017: 1) acompaña las acciones de “Hogares Crea de Venezuela, Casa Hogar Corazón de Jesús en Valencia y Tinaquillo, Fundación Pasitos de Amor, Fundación de la voz de Dios, Seminario de Valencia, Arepita Feliz, Asociación Civil Psicosalud (...), U.E. Escuela Parroquial Padre Alfonso”; a fin de formar ciudadanos libres, productivos y conscientes de su papel.

En ese sentido, la empresa se convierte en agente para la creación de valores sociales y ciudadanos, lo cual se debe al compromiso de PGM, C.A. en el fortalecimiento del capital humano y social; elemento esencial para lograr el desarrollo competitivo de las empresas y del país. Pero son buenas intenciones que no alcanzan a una concreción clara sobre la forma de implementarlas, plantear donaciones y ayudas sociales viene a paliar la situación de crisis que pueden vivir algunas personas, pero no resuelve el problema. Cobra sentido estructurar políticas que vinculen diversas áreas de la empresa, si es posible a diferentes organizaciones mediante alianzas, para hacer frente a problemas derivados de las brechas socioeconómicas que merman la productividad, la competitividad y el desarrollo nacional.

Cuadro 24. Matriz de categorías: Fundación Pan de Dios de PGM, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobernanza empresarial	4	25,00
Políticas gerenciales de participación social	4 implicación en la comunidad / 4 agente social para la creación de valores / 2 compromiso con la sociedad /	10	62,50
Políticas gerenciales de acción social	2 modelo de partenariatado	2	12,50
Total		16	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento servicios de Central El Palmar, S.A. (CEPSA) (2008) se descubren en el Cuadro 25, agroindustria del azúcar parte de Cavidea, su producto azúcar empaquetada. Sus políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial están orientadas a la promoción de la competitividad mediante la creación de cadenas de valor y la ecoeficiencia de sus actividades productivas. En el documento se retratan las categorías creación de cadenas de valor con 91,43%, sin obviar el papel de la alta gerencia en la dirección de la acción empresarial a través de la categoría creación de ciudadanía con 8,57%. Las políticas de creación de cadenas de valor derivan de las subcategorías: actividades estratégicas, identificación de eslabones, cadena productiva, redefinir la productividad, calidad y replantear productos y mercados.

Las actividades estratégicas de CEPSA (2008: párr. 7) se reflejan al hacerse cargo de los servicios adicionales que pueden afectar la eficiencia y continuidad de la producción, ejemplo, “El laboratorio de Biotecnología”, que produce gran variedad de plántulas para la demanda de siembra. Identifica sus eslabones a través de la prestación de servicios técnicos, financieros y asesoramiento a cañicultores que arriman su producción. La cadena productiva CEPSA la plantea (2008: párr. 2 y 6) generando un encadenamiento vertical, prestando servicios desde “reproducción de las microplantas de la caña de azúcar hasta (...) reparación y mantenimiento de los pozos profundos”. Así mismo, CEPSA (2008: párr. 9 y

10) ha redefinido su productividad con “un Banco de Germoplasma (in vitro) de todas aquellas variedades de caña de azúcar de interés comercial y/o potencial”; a su vez, ha replanteado mercados al facilitar “el intercambio varietal con otros países”.

El mejoramiento genético tanto en adaptabilidad de la planta como en resistencia a enfermedad, clima y patógenos incide sobre la calidad del producto que CEPESA ofrece, redefine los productos para hacerlos de mejor calidad. En las acciones de CEPESA para la creación de cadenas de valor se aprecia el desarrollo de creación de ciudadanía mediante el ejercicio de la gobernanza empresarial; pues se busca la creación de valor compartido entre CEPESA y la sociedad, el aprovechamiento de nuevas variedades genéticas para los socios, y la creación de redes con productores y servicios conexos a las actividades agrícolas. Ratifica un manejo direccionado hacia objetivos productivos, sostenibles y competitivos.

Cuadro 25. Matriz de categorías: servicios de CEPESA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	3 gobernanza empresarial	3	8,57
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	13 actividades estratégicas / 8 identificación de eslabones / 5 cadena productiva / 4 redefinir la productividad / 1 calidad / 1 replantar productos y mercados	32	91,43
Total		35	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 26 perfila los resultados del documento tratamiento de la materia ambiental en CEPESA (2005), la primera categoría que resalta es ecoeficiencia con 68,83%. Se promueve en (2005: párr. 1) que su proceso productivo sea una “operación ecológicamente sana”; para lograrlo CEPESA (2005: párr. 2) acomete el desarrollo de un “sistema de gestión ambiental” que de sistematicidad a las actividades de responsabilidad social ambiental realiza. CEPESA (2005: párr. 1) busca “contribuir con el mejoramiento de nuestro entorno”. En ese sentido, las políticas de ecoeficiencia desarrollan líneas estratégicas de acción que

indican la gestión y disposición adecuada de desechos con el tratamiento de efluentes líquidos del proceso productivo, sinergias de los productos mediante la producción de compost con los desechos, 3R o programas de reciclaje.

La siguiente categoría es creación de ciudadanía, 19,48%. En CEPSA (2005: párr. 1) se cumple con la “normativa ambiental vigente”, muestra la práctica de la gobernanza empresarial que facilita el desarrollo de su actividad productiva. Adicionalmente, en CEPSA (2005: párr. 1) se han realizado “esfuerzos sostenidos que han requerido dedicación de recursos humanos y financieros con el firme propósito de adecuar sus procesos”, en el ejercicio del gobierno corporativo, para brindar pulcritud, transparencia y confianza en sus decisiones a sus *stakeholders*. Así, respetar las leyes como parte de la gobernanza empresarial favorece (2005: párr. 28) ser una empresa ciudadana y es visto “como una excelente oportunidad para poner en práctica nuevas soluciones”, donde la protección del ambiente está más allá de cumplir la ley es innovar para un mejor uso de los recursos.

Conjugándose estas acciones con el surgimiento de la tercera categoría, creación de cadenas de valor, 10,39%, donde la redefinición de la productividad del proceso está asociada en CEPSA (2005: párr. 2) con desarrollar una “revisión profunda de nuestros métodos y procedimientos, así como del estudio de la mejor forma de aplicar nuevas tecnologías”; a fin de elevar la tasa de eficiencia asociada a la producción y a la tasa de uso de recursos. Lo cual lleva a CEPSA (2005: párr. 2) replantear productos y mercados a través de la anticipación “a los cambios y ajustándonos a las nuevas necesidades” para satisfacer las demandas de clientes y consumidores. Sin obviar la preocupación por las comunidades, de ahí el 1,30% de la categoría participación social; implicándose en las comunidades mediante las aportaciones de su programa de reciclaje. Resulta una buena política que puede ser mejorada, una de las formas de hacerlo es vincularla con otras dimensiones de la responsabilidad social.

Cuadro 26. Matriz de categorías: tratamiento de la materia ambiental en CEPSA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	14 gestión y disposición adecuada de desechos / 8 sinergias de los productos / 7 3R / 7 sistema de gestión ambiental / 2 mejorar el ciclo de calidad de vida del producto / 5 protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente / 5 reducción del impacto ambiental / 4 mejorar la eficiencia energética / 1 maximizar la productividad de los recursos	53	68,83
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	8 gobernanza empresarial / 3 gobierno corporativo / 3 establecimiento de comisiones / 1 empresas ciudadanas	15	19,48
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	5 redefinir la productividad / 2 replantear productos y mercados / 1 identificación de eslabones	8	10,39
Políticas gerenciales de participación social	1 implicación en la comunidad	1	1,30
Total		77	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El colorario del documento jornadas sociales del Grupo Tío Pollo (2016) se definen en el Cuadro 27. Avícola afiliada a Fedehindustria, produce pollos enteros. Su política de responsabilidad social empresarial es bastante incipiente, se enfoca hacia tres categorías: creación de cadenas de valor, 45,85%, participación social, 29,17%, y creación de ciudadanía, 25,00%. La primera Tío Pollo (2016: párr. 4) busca el establecimiento de relaciones confiables con sus proveedores y subcontratistas en pro de “la satisfacción de los clientes”, lo que se traduce en la identificación de los eslabones de su cadena de valor. En razón de ello, Tío Pollo (2014: 2) redefine su productividad, apunta a “Crear productos de máxima calidad, manteniendo un mejoramiento continuo”; lo que trae aparejado el desarrollo de la confianza de los *stakeholders*. Situación que se afianza porque, Tío Pollo (2016: párr. 5) “Responde con prontitud a las necesidades de nuestros clientes.”

La categoría participación social conlleva la subcategoría implicación en la comunidad para el mejoramiento de sus condiciones de vida, en especial de las zonas aledañas a la empresa. Por eso, Tío Pollo (2016: párr. 14), procura “Otorgar beneficios a la comunidad

mediante jornadas y programas sociales” para paliar la situación de crisis de los caseríos y poblados de las zonas fronterizas de los municipios Colón del estado Zulia y García de Hevia del estado Táchira. Pero más que donativos se requiere acciones que empoderen y promuevan la productividad sociocomunitaria.

La categoría creación de ciudadanía se da a través de las subcategorías gobernanza empresarial, gobierno corporativo y empresas ciudadanas. Tío Pollo (2016: párr. 12) se enfoca en “Mantener las condiciones de trabajo adecuadas para lograr la satisfacción y la seguridad de todos nuestros trabajadores”, en cumplimiento de la gobernanza empresarial. En esa misma tónica plantea Tío Pollo (2016: párr. 9) “Gestionar nuestro negocio de forma ética”, haciendo palpable su disposición a llevar sus obligaciones más allá de la ley, demostrando su disposición a la ciudadanía empresarial. Se recogen buenas intenciones, pero no planes concretos, que muestren una política de competitividad responsable, que debe como la empresa vincula productividad, competitividad y responsabilidad social.

Cuadro 27. Matriz de categorías: jornadas sociales del Grupo Tío Pollo

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobernanza empresarial / 1 gobierno corporativo / 1 empresas ciudadanas	6	25,00
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	4 confianza / 3 identificación de eslabones / 2 calidad / 2 redefinir la productividad	11	45,85
Políticas gerenciales de participación social	7 implicación en la comunidad	7	29,17
Total		24	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las derivaciones del documento responsabilidad social empresarial de Alimentos Mary, C.A. (2013) se distinguen en el Cuadro 28, agroindustria cerealera perteneciente a Fedeindustria, su producto es arroz en diferentes presentaciones. Es de aclarar que más que una política de responsabilidad social empresarial estructurada la empresa ha desarrollado ciertas prácticas que pueden ser enmarcadas dentro de dos categorías: creación de cadenas

de valor, 57,89%, y creación de ciudadanía, 42,11%. Al respecto Giusti (2015: párr. 12), explica la postura de responsabilidad de social de la empresa al indicar que “tener 50 años en el mercado y elaborar productos de la cesta básica es la mejor estrategia para estar presente en los hogares venezolanos y la mejor muestra de su responsabilidad social”; se deduce que sus prioridades de responsabilidad están orientadas más a la producción – ofrecer productos– que a la retribución por el usufructo de recursos de la sociedad.

En Alimentos Mary, C.A. (2013: párr. 14) la categoría creación de cadenas de valor identifica como principales eslabones a socios, trabajadores y clientes, para con ellos es su “mayor responsabilidad social”; en esa medida procura que su aporte a la relación sea de valor para todos, estableciendo relaciones de ganar-ganar. Adicionalmente, se otorga valor único a la calidad como parámetro de productividad, sobre éste se estructura el proceso productivo de la empresa, en consideración a los eslabones de su cadena de valor; por eso para Alimentos Mary, C.A. (2013: párr. 14), “la responsabilidad social es brindar productos y atención de calidad, asegurar que sus productos cumplan con los estándares de calidad”. La atención a la calidad conlleva el desarrollo de la confianza de los *stakeholders*.

La categoría creación de ciudadanía, se desarrolla a partir de tres subcategorías: una, gobierno corporativo, para Alimentos Mary, C.A. (2013: párr. 4) implica un sistema de gestión que garantice integridad, reglas de juego claras y estabilidad financiera, que le permita ser vista porque “desarrolla, elabora y distribuye alimentos reconocidos por su calidad”. Dos, gobernanza empresarial, la acción de Alimentos Mary, C.A. (2013: párr. 3) está orientada hacia sus *stakeholders*, procurando que sus acciones productivas, sean “amables con el medio ambiente y procurando sembrar las bases para las generaciones venideras”. Lo planteado se ajusta a consideraciones de buen gobierno de una empresa hacia dentro de la propia organización, pero debe haber una contrapartida hacia la sociedad, más allá de la calidad de los productos que ofrezca, debe haber un ejercicio de corresponsabilidad social que demuestre su compromiso social.

Cuadro 28. Matriz de categorías: responsabilidad social empresarial de Alimentos Mary, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	4 gobierno corporativo / 3 gobernanza empresarial / 1 empresas ciudadanas	8	42,11
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	4 identificación de los eslabones / 3 calidad / 2 valor compartido / 1 replantear productos y mercados / 1 confianza	11	57,89
Total		19	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el Cuadro 29 se consideran los resultados del documento sustentabilidad y calidad de Nautipesca, C.A. (2005), industria de alimentos congelados del agro y del mar, afiliada a Fedecámaras; sus productos son: ruedas de carite y filetes de sierra. La primera categoría es creación de ciudadanía, 50,00%, al buscar Nautipesca, C.A. (2005: párr. 9) “Contribuir al bienestar de nuestros consumidores, del talento humano que nos conforma y nuestra comunidad” está creando valor con compromiso social, generando capital semilla, fortaleciendo a uno de sus *stakeholders* internos, trabajadores; ejerciendo su gobernanza empresarial. Cuando Nautipesca, C.A. (2005: párr. 8) hace manifiesto que cuida “La honestidad y transparencia hacia cada uno de los grupos de personas y organizaciones” con los que entabla relaciones, alude a un gobierno corporativo sustentado en el manejo de reglas claras, integridad de acciones y orden de las relaciones; lo que la convierte en una empresa ciudadana, consciente de sus deberes y obligaciones para con el resto de actores sociales.

La segunda categoría remite a creación de cadenas de valor, 21,43%, Nautipesca, C.A. (2005: párr. 26) plantea la implantación de “HACCP [Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control –HACCP, por sus siglas en inglés–, que] es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria”, actividad estratégica que reporta beneficios a toda la cadena de valor y genera valor compartido. Esta medida productiva pretende el aseguramiento de la calidad e inocuidad del producto a lo largo del proceso;

Nautipesca, C.A. (2005: párr. 25) la complementa con “La integración vertical de todos los procesos productivos (...) permite llevar la trazabilidad de (...) los productos”. Reporta la identificación de los eslabones que intervienen en el proceso y garantiza el cumplimiento de los parámetros que ofrece, haciendo parte de su filosofía de gestión a proveedores y distribuidores, asegurando transparencia y confianza en sus procesos.

La tercera categoría participación social, 17,86%, se presenta con las subcategorías implicación en la comunidad y agente social para la creación de valores. En ese sentido, la ayuda y patrocinio de Nautipesca, C.A. (2005: párr. 7) de actividades deportivas relacionadas con el mar y la pesca, caso de “kitesurfers del Yaque”; son una muestra de esa implicación, que a su vez, se fundamenta en los valores que esgrime Nautipesca, C.A. (2005: párr. 10), y sustentan su actividad organizacional, haciendo particular énfasis en la “solidaridad hacia los sectores más vulnerables”. La última categoría ecoeficiencia, 10,71%, para Nautipesca, C.A. (2005: párr. 20), las prácticas 3R se muestran al emplear “insumos eco-friendly [respetuosos del medio ambiente], (...) [sus] insumos son reciclables o tienen menor grado de efecto negativo para el medio ambiente”; bien porque son biodegradables, son ecológicos en su producción y sirven para el abono orgánico.

Las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de Nautipesca, C.A. tienen como propósito (2005: párr. 5), “contribuir y apostar al desarrollo económico sustentable del país.” Es un compromiso bastante genérico, parece más una proclama de buenas intenciones, con amplias aspiraciones, pero con metas difusas, las cuales requieren la concertación y colaboración de variados actores. No obstante, Nautipesca, C.A. no establece medidas concretas ni enumera actividades con sus responsables, ni indica recursos disponibles; restándole relevancia a la declaración enunciada. Sin embargo, enfatizan el compromiso solidario con las comunidades, como forma de lograr el desarrollo nacional; premisa de gran valor dentro de la competitividad nacional.

Cuadro 29. Matriz de categorías: sustentabilidad y calidad de Nautipesca, C.A.

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de ecoeficiencia	3 3R	3	10,71
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	11 gobernanza empresarial / 2 gobierno corporativo / 1 empresas ciudadanas	14	50,00
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	3 actividades estratégicas / 1 cadena productiva / 1 identificación de eslabones / 1 valor compartido	6	21,43
Políticas gerenciales de participación social	3 implicación en la comunidad / 2 agente social para la creación de valores	5	17,86
Total		28	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las deducciones del documento compromiso social de Hidroponías Venezolanas (2011). Empresa agroindustrial de alimentos hidropónicos adscrita a Fedecámaras se aprecian en el Cuadro 30. La creación de cadenas de valor es la categoría que más impacta con 45,00%, para Hidroponías (2011: párr. 11) el fortalecimiento de la cadena productiva es de singular importancia, de ahí la “asistencia técnica y asesoramiento [que] presta para que cada hortaliza se ajuste a las especificaciones” de calidad. Por ello, Hidroponías ha ideado (2011: párr. 9) un sistema de gestión que cuenta con un “Departamento de Control de Calidad, (...) equipos de laboratorio, inspectores de la calidad”, redefiniendo esquemas productivos a partir de las ventajas que genera la misma hidroponía.

La segunda categoría es creación de ciudadanía, 37,50%, a través de las subcategorías gobernanza empresarial, gobierno corporativo y empresas ciudadanas. La primera se presenta cuando Hidroponías declara (2011: párr. 8) su compromiso de resguardar el medio ambiente “para garantizar la continuidad de nuestra labor productiva y el trabajo de todos nuestros trabajadores”; debido a la promoción del desarrollo sustentable en la acción empresarial y la defensa de intereses colectivos. La segunda surge cuando Hidroponías (2011: párr. 8) manifiesta ofrecer “a Venezuela productos de calidad, ajustados a los altos estándares de calidad de nuestros clientes”; lo que conlleva un manejo transparente de su

gestión, reglas de juego claras y la integridad en su acción productiva. Para Hidroponías Venezuela, C.A. (2011: párr. 7), el ejercicio del “respeto como forma de dirigir la organización” es un valor para la gestión de sus relaciones y la integración social.

La última categoría es participación social con 17,50%. Hidroponías (2011: párr. 6) se implica en la comunidad mediante diversas acciones: uno, dotando “con material académico” a escuelas y liceos del sector; dos, trabajando junto a estas instituciones “para la concientización” ambiental; tres, efectuando jornadas de “mantenimiento de zonas comunes”. Con estas actividades se desarrolla un acercamiento con la comunidad, aunque no se integra realmente, no recoge de ellas sus demandas ni trabaja en conjunto para desarrollar proyectos que faciliten su resolución. Hidroponías Venezolanas, C.A., dirige sus esfuerzos hacia la creación de cadenas de valor, obviando la vinculación empresa-sociedad, atendiendo otras áreas de la creación de valor consustanciadas con la integridad de la empresa, el bienestar de la sociedad y manejo transparente de la productividad en aras de su competitividad empresarial y nacional, así como de su responsabilidad social.

Cuadro 30. Matriz de categorías: compromiso social de Hidroponías Venezolanas

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	6 gobernanza empresarial / 5 gobierno corporativo / 4 empresas ciudadanas	15	37,50
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	6 cadena productiva / 6 calidad / 3 redefinir la productividad / 1 creación de riqueza / 1 confianza / 1 valor compartido	18	45,00
Políticas gerenciales de participación social	5 implicación en la comunidad / 2 agente social para la creación de valores	7	17,50
Total		40	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento proyecto luces de Silos y Secado, C.A. (SISECA) – CILARA (2010) destacan en el Cuadro 31. Agroindustria de los cereales, afiliada a Fedecámaras, su producto harina de maíz. Su acercamiento a la responsabilidad social

empresarial responde a una política diseñada por CILARA y puesta a disposición de sus socios para ser ejecutada en sus áreas de influencia. El proyecto luces (2010: párr. 1) es un “programa de Acción Social Empresarial, que tiene como objetivo incrementar el rendimiento escolar, reducir el tiempo de ocio y mejorar la calidad de vida de los niños y niñas que cursan estudios de educación básica”; lo que da lugar a la primera categoría, participación social, 80,76%. SISECA realiza acciones concretas para establecer compromisos con la comunidad que posibiliten el desarrollo de planes socio-comunitarios concertados; lo cual trae mayor inclusión social, sentando las bases desde la infancia.

Adicionalmente, SISECA (2010: párr. 1) se convierte en un agente social para la creación de valores mediante “el diseño y operación de talleres de tareas dirigidas, clases de música, teatro, desarrollo de actividades deportivas y otros eventos que enriquecen la formación escolar del niño y fortalecen los valores de estos”. La implicación lograda entre SISECA y la comunidad permite que la primera se convierta en un actor partícipe en el desarrollo comunitario, pues el personal que se requiere para llevar adelante estos talleres pertenece a la propia comunidad. Las sinergias que se establecen ayudan a reconocer las demandas sociales de capacitación requeridas para mejorar la formación escolar, la SISECA acoge y genera planes con la comunidad; de este modo se toman acciones que solidifican el compromiso con la sociedad para su desarrollo.

Llevar adelante el proyecto luces requiere una acción conjunta de diversos agentes sociales, que ponen a disposición del proyecto un conjunto de recursos para afrontar la situación, surgiendo la categoría acción social con 9,62%. En el proyecto luces (2010: párr. 19) se busca el “Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas y organizaciones públicas y privadas”, que ayuden a la concreción del proyecto. En este proyecto SISECA-CILARA (2010: párr. 4) destacan “el apoyo y respaldo de la Asociación Civil ‘Esperanza’ (...) en la ejecución de este tipo de actividades.” Luego aparece la categoría creación de ciudadanía, con igual porcentaje a la anterior 9,62%. El proyecto luces (2010: párr. 5) es un esfuerzo que busca “responder a la acción social empresarial como estrategia laboral”,

demostrando el ejercicio de la gobernanza empresarial por las empresas pertenecientes a CILARA que lo ejecuten; pues se plantea el desarrollo del capital semilla. El desarrollo de esta política cumple con: objetivos y metas claras, responsables directos e indirectos, duración, recursos, beneficiarios, indicadores de gestión, seguimiento, evaluación y control; solo falta su concatenación con la productividad-competitividad empresarial.

Cuadro 31. Matriz de categorías: proyecto luces de SISECA – CILARA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	5 gobernanza empresarial	5	9,62
Políticas gerenciales de participación social	19 agente social para la creación de valores / 8 implicación en la comunidad / 4 planes socio-comunitarios / 3 acción conjunta empresa – sectores sociales / 3 mayor inclusión social / 2 compromiso con el desarrollo de la comunidad / 2 sinergias empresa-comunidad / 1 compromiso con la sociedad	42	80,76
Políticas gerenciales de acción social	5 modelo de partenariado	5	9,62
Total		52	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 32 examina los resultados del documento nuestra responsabilidad social de Grupo Empresarial Alivensa (2018), agroindustria de alimentos afiliada a Fedeindustria; sus productos son harina de maíz, arroz, caraotas negras, pollo beneficiado y huevos. La primera categoría que destaca es creación de ciudadanía, 80,00%, Alivensa (2018: párr. 2) aboca sus esfuerzos hacia la promoción de “los principios de la ética en (...) acciones y conductas con (...) socios, empleados, trabajadores, proveedores”; situación que se refleja en el cumplimiento de las leyes y promoción de actividades que mejoren la seguridad de sus empleados. El objetivo es promover un ambiente donde el clima organizacional propenda al trabajo en equipo. Alivensa (2018: párr. 1) plantea su gobierno corporativo en relación directa con el cumplimiento de su misión: ofrecer “productos de altísima calidad y ganando la confianza de los clientes y productores de la región”.

En lo referente al desarrollo de su ciudadanía empresarial se comprometen al ejercicio y de transmisión valores a todos los eslabones de la cadena de valor, como contribución al desarrollo de Venezuela; enfatiza Alivensa (2018: párr. 3) en “los valores de la excelencia, de la honestidad, de la eficiencia, de la lealtad, de la responsabilidad, del compromiso y del respeto”. La última categoría, participación social, 20,00%, destaca que las prácticas de responsabilidad social de Alivensa (2018: párr. 4) tienen más carácter filantrópico que de política estructurada, responden a actividades caritativas; caso de la “entrega de arepas a los sectores y grupos más vulnerables”. El conjunto muestra ausencia de políticas con una percepción cabal del rol de la empresa en la sociedad.

Cuadro 32. Matriz de categorías: nuestra responsabilidad social de Grupo Empresarial Alivensa

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	5 gobernanza empresarial / 2 gobierno corporativo / 1 empresas ciudadanas	8	80,00
Políticas gerenciales de participación social	2 implicación en la comunidad	2	20,00
Total		10	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados del documento responsabilidad social de Oleaginosas Industriales, C.A. (OLEICA) (2012) se analizan en el Cuadro 33, agroindustria dedicada a la producción de aceite de maíz, girasol y soya. La categoría más aludida creación de ciudadanía, 59,09%, en atención a las subcategorías gobernanza empresarial y empresas ciudadanas; debido a que, OLEICA (2012: párr. 1) reconoce su “responsabilidad social” como actor social y aprecia necesario el “cumplimiento de la normativa legal” como parámetro de acción, lo cual propende a un ejercicio empresarial ajustado a las expectativas de la sociedad. Más, si OLEICA (2012: párr. 2) “tiene como principios de acción para su conducta tanto dentro de la empresa como fuera de ella el Respeto, la Confiabilidad, el Trabajo en equipo, la Solidaridad y la Justicia Social”; entendiendo su papel en la comunidad, la influencia que sus actuaciones tienen de incidir positivamente sobre el entorno.

La segunda categoría, creación de cadenas de valor con 27,27%. OLEICA (2012: párr. 3) procura “Contribuir al fortalecimiento de la agroindustria” y de ese modo crear valor compartido para la sociedad, el sector y los productores; adicionalmente, busca “Incorporar valor agregado a la materia prima de nuestros agricultores”, generando capital social en función del apoyo y asistencia que brinda a sus productores. Entiende que su cadena de valor es esencial a fin de garantizar la calidad y continuidad de la productividad; en razón de ello, busca “Planificar, coordinar y evaluar proyectos (...) que garanticen la productividad”; requiere una redefinición de su productividad para captar la producción y más cuotas de mercado. De ahí que OLEICA se plantee “Innovar en materia de procesos, productos y tecnología que nos permita estar en la vanguardia del sector agroindustrial.”

La última categoría, participación social con 13,64%, con las subcategorías: implicación en la comunidad y agente de creación de valores. OLEICA (2012: 4) realiza contribuciones a fundaciones sin fines de lucro para fortalecer su acción, caso del “aporte continuo a la orquesta Juan José Landaeta y al deporte, (...) a la salud y el ambiente”, como “forma de difundir y consolidar en la comunidad, en especial en los niños, los valores y principios que rigen a nuestra empresa.” OLEICA posee una visión de responsabilidad social enfocada en sus productores-socios, obvian la vinculación entre competitividad, productividad y responsabilidad social empresarial, aunque tienen prácticas que de hecho las vinculan.

Cuadro 33. Matriz de categorías: la responsabilidad social de OLEICA

Categoría	Subcategoría	Repetición	%
Políticas gerenciales de creación de ciudadanía	6 gobernanza empresarial / 5 empresas ciudadanas / 1 gobierno corporativo / 1 consciencia ciudadana	13	59,09
Políticas gerenciales de creación de cadenas de valor	1 valor compartido / 1 generación de capital / 1 cadena productiva / 1 creación de riqueza / 1 replantar productos y mercados / 1 confianza	6	27,27
Políticas gerenciales de participación social	2 implicación en la comunidad / 1 agente social para la creación de valores	3	13,64
Total		22	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

El análisis de los documentos contentivos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias de alimentos venezolanas ayudó a desentrañar la visión y la comprensión que poseen sobre las dos variables de estudio: responsabilidad social y competitividad; además de la vinculación que de ellas realizan las empresas en su accionar organizacional. En ese sentido, las matrices reflejan la cara pública que las empresas ofrecen sobre ambos temas, la mayoría de tales documentos son de consulta pública en su página web; en ellos se ofrece la perspectiva con la que las empresas desean ser reconocidas por la sociedad, lo que demuestra su apreciación de ambos temas.

Hallazgos del Análisis de Contenido Cuantitativo

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de contenido cuantitativo aplicado a las matrices de categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad se resaltan un conjunto de hallazgos, a saber:

1. La categoría dominante en los treinta (30) documentos analizados de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad son políticas gerenciales de creación de ciudadanía con 76,67%; se muestra en el Cuadro 34.

Cuadro 34 .Categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad

Categoría	Documentos	Porcentaje %
PGCC	23	76,67
PGCCV	21	70,00
PGPS	21	70,00
PGAS	10	33,33
PGEe	9	30,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

2. De esa categoría resaltan las subcategorías gobernanza empresarial, 66,67%, gobierno corporativo, 46,67%, y empresa ciudadana, 36,67%. Tal como se aprecia

en el Cuadro 35. Las subcategorías de escasa relevancia son: concertación de esfuerzos mancomunados, consciencia ciudadana, establecimiento de comisiones, actividades según estándares internacionales, actividades transparentes y códigos de ética. Sin presencia en los documentos se encuentra la subcategoría promoción de balances sociales; pues estas empresas consideran irrelevante promover el desarrollo de un documento que recoja lo que han hecho en materia económica, social y ambiental, así como de las políticas implementadas y los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado. Además, de poner a disposición de la sociedad la información para la evaluación de su gestión.

Cuadro 35. Subcategorías de las políticas gerenciales de creación de ciudadanía

Subcategoría	Documentos	Porcentaje %
Gobernanza empresarial	20	66,67
Gobierno corporativo	14	46,67
Empresas ciudadanas	11	36,67
Concertación de esfuerzos mancomunados	2	6,67
Consciencia ciudadana	2	6,67
Establecimiento de comisiones	1	3,33
Actividades según estándares internacionales	1	3,33
Actividades transparentes	1	3,33
Códigos de ética	1	3,33
Promoción de balances sociales	0	0,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

3. La categoría políticas gerenciales de creación de cadenas de valor aparece en cuanto a las referencias en los documentos estudiados en segundo escalafón con 70,00%, las subcategorías más favorecidas fueron identificación de eslabones con 43,33%, redefinición de la productividad, calidad y valor compartido con 36,67% cada una; lo que se detalla en el Cuadro 36. La generación de valor económico, social y ambiental es dejada de lado; mientras el efecto cascada o chorreo de los beneficios, el compromiso y la construcción de clústeres no resultan subcategorías tan apreciadas por estas empresas.

Cuadro 36. Subcategorías de las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor

Subcategoría	Documentos	Porcentaje %
Identificación de eslabones	13	43,33
Calidad	11	36,67
Redefinir la productividad	11	36,67
Valor compartido	11	36,67
Cadena productiva	7	23,33
Confianza	6	20,00
Replantear productos y mercados	5	16,67
Creación de riqueza	5	16,67
Generación de capital	4	13,33
Actividades estratégicas	4	13,33
Construir clústeres	3	10,00
Compromiso	2	6,67
Efecto cascada o chorreo de los beneficios	1	3,33
Generación de valor	0	0,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

4. La categoría participación social es la tercera con igual porcentaje que la anterior, 70,00%. El Cuadro 37 muestra que las subcategorías implicación en la comunidad con 60,00% y agente social para la creación de valores con 36,67%, son las más aludidas. La subcategoría promoción de la inversión socialmente responsable es descartada, el resto de las subcategorías tienen baja resonancia

Cuadro 37. Subcategorías de las políticas gerenciales de participación social

Subcategoría	Documentos	Porcentaje %
Implicación en la comunidad	18	60,00
Agente social para la creación de valores	11	36,67
Reducción de brechas socioeconómicas	6	20,00
Empoderamiento social	6	20,00
Planes socio-comunitarios	5	16,67
Compromiso con la sociedad	4	13,33
Agentes de proyectos sociales comunitarios	4	13,33
Papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo	3	10,00
Invertir en la comunidad	2	6,67
Mayor inclusión social	2	6,67
Sinergias empresa – comunidad	2	6,67
Redimensionamiento de la productividad comunitaria	2	6,67
Acción conjunta empresa – sectores sociales	2	6,67
Ampliación de la productividad comunitaria	1	3,33
Compromiso con el desarrollo de la comunidad	1	3,33
Estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas	1	3,33
Promoción de la inversión socialmente responsable	0	0,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

5. La cuarta categoría de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad es acción social, surge en diez de los treinta documentos, lo que representa 33,33%. El Cuadro 38 muestra que la única subcategoría que reviste importancia es modelo de partenariado con 30,00%. Las subcategorías corresponsabilidad, participación, consenso, cooperación y cooperación recibieron apenas una o dos menciones; el resto de las subcategorías no fueron citadas de ninguna manera en los documentos; lo cual demuestra la tendencia al trabajo solitario más que en la conjunción de esfuerzos de las empresas para resolver los problemas sociales que afectan la competitividad.

Cuadro 38. Subcategorías de las políticas gerenciales de acción social

Subcategoría	Documentos	Porcentaje %
Modelo de partenariado	9	30,00
Corresponsabilidad	2	6,67
Participación, consenso, cooperación	1	3,33
Cooperación	1	3,33
Acuerdos cooperativos empresa – grupos sociales	1	3,33
Alianzas sociales estratégicas	0	0,00
Negociación social	0	0,00
Riesgos / beneficios	0	0,00
Ética dialógica	0	0,00
Ámbitos de encuentro y diálogo	0	0,00
Compromisos	0	0,00
Nuevas formas de asociación	0	0,00
Diálogo ciudadanía-Estado-empresa	0	0,00
Concertación colaborativa	0	0,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el Cuadro 39 se distinguen los resultados de la última categoría, ecoeficiencia, presente en los documentos con 30,00%. Sólo dos categorías son sugeridas más de cinco veces y en igualdad de ocasiones: protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente, 20,00%, y 3R (reducción, reutilización y reciclaje de materiales), 20,00%. Otras subcategorías –gestión y disposición adecuada de desechos, protección sostenible y sustentable del ambiente, reducción del impacto ambiental, mejorar la eficiencia energética, maximizar la productividad de los recursos, sinergias de los productos, mejorar el ciclo de

calidad de vida del producto, sistemas de gestión ambiental– apenas se aluden. Compensación por el impacto ambiental, ecobalances y ecodiseño ni se reflejan.

Cuadro 39. Subcategorías de las políticas gerenciales de ecoeficiencia

Subcategoría	Documentos	Porcentaje %
Protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente	6	20,00
3R	6	20,00
Gestión y disposición adecuada de desechos	4	13,33
Protección sostenible y sustentable del ambiente	3	10,00
Reducción del impacto ambiental	2	6,67
Mejorar la eficiencia energética	2	6,67
Maximizar la productividad de los recursos	2	6,67
Sinergias de los productos	1	3,33
Mejorar el ciclo de calidad de vida del producto	1	3,33
Sistemas de gestión ambiental	1	3,33
Compensación por el impacto ambiental	0	0,00
Ecobalances	0	0,00
Ecodiseño	0	0,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Análisis de Contenido Cualitativo de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas

El comprender lleva a revisar las matrices de categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad para la competitividad desde una óptica diferente, buscando apreciar el conjunto de significados latentes, tomando como base tanto las categorías preestablecidas – ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social– como las subcategorías detalladas en las Figuras 1 a 5. La idea es desentrañar los significados subyacentes o latentes y darle mayor sustento empírico a los predictores significativos encontrados en la fase cuantitativa.

De la matriz de categoría de AgroNivar, C.A. (2012: párr. 1), presentada en el Cuadro 4, emergen de sus políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad un acento filantrópico o de buenas intenciones; para la empresa su

implicación en la comunidad propende a “tender una mano amiga, colaborar”, contribuir de forma desinteresada en causas sociales que procuran paliar la situación de crisis económica en que se encuentran personas y sectores vulnerables. De ahí que, la forma de AgroNivar, C.A. (2012: párr. 3) de reducir las brechas socioeconómicas tiende a las “donaciones de dinero, de productos (...), del tiempo de los empleados y (...) de los propietarios”; más que generar crecimiento socioeconómico mediante acciones de empoderamiento social.

En AgroNivar, C.A. importa servir a través de terceros, pero no involucrarse directamente en proyectos sociales; es decir, en diseñar políticas que respondan a necesidades en términos sociales y competitivos. A ello se agrega que la atención que AgroNivar, C.A. (2012: párr. 17) otorga a trabajadores y empleados se restringe a la atención médica indispensable a través de “Jornadas Médicas”; lo que muestra que no procuran el desarrollo de cadenas de valor que beneficien a algún eslabón del proceso productivo ni a la comunidad; limitando el desarrollo de un proceso productivo, competitivo y responsable que beneficie a la empresa y al país.

Las matrices de categorías de los documentos de Cargill de Venezuela SRL: fundación Cargill (1999), engranados (2010a) y emprendedores (2010b) mostradas en los Cuadro 5, 6 y 7 respectivamente revelan la existencia de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad. La organización ha generado con claridad tres planes encaminados a asumir su compromiso con la sociedad y fortalecer las posibilidades de desarrollado de los miembros de las empresas y de las comunidades. Por ello Cargill SRL (1999: párr. 6), promueve un “programa de becas [para] brindar una oportunidad de inclusión y desarrollo”; además, Cargill SRL (2010a: párr. 1) impulsa un “centro de formación e inclusión laboral”, adicionalmente, Cargill SRL (2010b: párr. 1) patrocina un “Programa de Emprendedores”.

Así mismo, en los tres documentos se destaca la importancia que le otorga Cargill SRL al trabajo conjunto entre la empresa con otras organizaciones, –públicas o privadas–, para

la atención de problemas sociales que pueden afectar la competitividad. En tal sentido, la subcategoría modelo de partenariado de la categoría políticas de acción social destaca tanto en valor como intensidad; demostrando la importancia del esfuerzo conjunto y la incidencia de Cargill SRL en la generación de valor en la sociedad al trabajar de manera productiva, responsable y competitiva.

Los Cuadros 8, 9 y 10 contienen las matrices de categorías de los documentos de CONVELAC, C.A.: política de calidad (2009), sello de calidad (2014a) y sistema de gestión ambiental (2014b); en ellos se devela una política gerencial de competitividad ausente de responsabilidad social. En otras palabras, CONVELAC, C.A. (2014a: párr. 1), no vincula competitividad con responsabilidad social empresarial, son directrices que promueven la productividad, garantizan la calidad y eficiencia del proceso productivo; pero sin un acercamiento a un compromiso con el desarrollo de los *stakeholders*, más allá de indicar que cuentan con “equipo humano altamente calificado, motivado y comprometido con el trabajo”.

La atención que CONVELAC, C.A. (2014b: párr. 2), le otorga a la protección del ambiente está enteramente dirigida a la eficiencia del proceso, a asegurar la buena marcha de su productividad y con ello garantizar la competitividad; de ahí que la “planta de tratamiento de agua, [es] para aliviar los efectos que generan los residuos que allí se liberan”, que terminarían obstaculizando la buena marcha del proceso productivo. Se aprecia que la valoración de CONVELAC, C.A. es principalmente hacia la competitividad y no la responsabilidad social empresarial, limitando los beneficios que generaría un modelo de gestión competitivo y responsable.

De las matrices de categoría de los documentos apoyo a la siembra (2015) y nuestra responsabilidad social (2016) de Asoportuguesa, reflejadas en los Cuadros 11 y 12 en ese orden, se desprende que la empresa realiza políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad sin darle ese nombre. Más precisamente no reconoce la

realización de ese tipo de prácticas porque las ubica naturalmente dentro de su cadena de valor. Asoportuguesa (2015: párr. 1) le “facilita la adquisición de implementos para producir, (...) por la adecuada aplicación de los insumos y fomenta un manejo eficiente”, implicándose en ese proceso productivo y, a su vez, garantizando que tenga herramientas profesionales y técnicas que le permitan aprovechar las oportunidades.

Eso mismo ocurre cuando Asoportuguesa (2016: párr. 1), identificando eslabones, promueve la “generación de beneficios para los agricultores afiliados, el desarrollo de las zonas rurales”, demostrando compromiso con la sociedad, un papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo, además de un redimensionamiento de la productividad; todos elementos de la participación social pero vistos con el cariz de la creación de cadenas de valor. De ahí que se hable de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial latente para la competitividad. Existe una preocupación por los *stakeholders* en términos de gobernanza y ciudadanía, un cuidado del ambiente allende del proceso productivo, el desarrollo de alianzas organizacionales para la atención de problemas que afectan la productividad; pero no se nomina responsabilidad social empresarial.

Del documento sembrando y cosechando de Fundatunal (2012) surgió la matriz de categorías representada en el Cuadro 13, se desprende que es una política gerencial de responsabilidad social poco articulada con competitividad. En principio no establece cómo la acción empresarial favorecería el desarrollo de cadenas de valor que beneficien a diferentes eslabones y, a su vez, al conjunto de la sociedad. Adicionalmente, requiere mejor articulación con otras organizaciones en la definición de lo que Fundatunal (2012: párr. 14) nomina “corresponsabilidad activa”; en virtud del establecimiento de alianzas que expandan los beneficios para el resto de los actores y sectores sociales.

A ello es menester agregar que no se visualiza en la matriz la presencia de políticas gerenciales de creación de ciudadanía que pudiera facilitar el desarrollo de los elementos previamente indicados, cadenas de valor y corresponsabilidad social. En virtud de lo cual

se ratifica la apreciación que surgió inicialmente, es una política gerencial de responsabilidad social poco articulada con la competitividad; tiene factores que la promueven, pero no son ni desarrollados, ni nombrados de esa manera por la empresa. Termina vedando su fortalecimiento y articulación, exigiendo acciones más concretas y efectivas.

La matriz de categorías del programa buenas prácticas agrícolas de Finca Dos Aguas (2010) mostrada en el Cuadro 14 expone el ejercicio de una política gerencial de responsabilidad social empresarial incipiente; pues su preocupación central es dirigir esfuerzos por maximizar la productividad de los recursos en aras de la continuidad del proceso productivo de la empresa. En ese sentido, la política de ecoeficiencia aunque alude a la protección ambiental en realidad propende a la generación de valor económico, social y ambiental, que garantice productos de calidad, confiables, seguros y ajustados a los controles de seguridad alimentaria.

Por ello, resulta fundamental para Finca Dos Aguas (2010: párr. 6 y 8), asegurar la satisfacción de los clientes con productos de calidad y en esa dirección desarrollan estrategias ecológico-productivas como “conservar la cadena de frío desde nuestra planta hasta su hogar, [así como] Lavado de los productos ‘listos para servir’”, que asegura los parámetros de calidad ofrecidos. Pero más allá de eso, no realizan acciones que vinculen la actividad productiva con la sociedad. Ratificando la valoración inicial de políticas de responsabilidad social embrionarias.

Con el documento responsabilidad social de Vegetales Kelly's (2009) aparece la matriz de categorías detallada en el Cuadro 15, se aprecia una política gerencial de competitividad poco articulada con la responsabilidad social; hace hincapié en el desarrollo de cadenas de valor a través del fomento de cadenas productivas que aseguren la calidad de los productos y que generen valor para sus miembros. Aquí es donde se encuentran las pinceladas de responsabilidad social, más específicamente de promover la participación social, cuando

Vegetales Kelly's (2009: párr. 5) “Se encarga de la planificación de la siembra con los productores y al otorgamiento de los financiamientos”, hay un proceso de implicación en la comunidad allende a la cadena que debe ser fortalecida.

Adicionalmente, las alianzas que Vegetales Kelly's (2009: párr. 7) establecen con otras organizaciones, caso de “casa Ronald McDonald's (...) hospital San Juan de Dios” tienen más fines caritativos que generación de redes productivas o de asociatividad que procuren la dinamización económico-productiva de las partes y de la sociedad. A ello se añade que la protección del ambiente está supeditada a la cadena de valor, tomando en consideración el proceso productivo que realizan y la cercanía al sector agrícola. En Vegetales Kelly's se tiene lo necesario para el desarrollo de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad si logran articular prácticas empresariales en su procura.

De la matriz de categorías del documento gestión de la responsabilidad social empresarial de Lácteos Sur del Lago – Lácteos Santa Bárbara, C.A., reflejada en el Cuadro 16 se revela una política gerencial de buenas intenciones que no indica cómo se han de realizar los esfuerzos de una responsabilidad social empresarial para la competitividad. Lácteos Sur del Lago (2015: párr. 1) habla de “acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de esta empresa”; pero sin detallarlas. Lácteos Sur del Lago (2015: párr. 3) siempre alude al “compromiso es” sin dar mayores detalles acciones, con excepción del área ambiental, donde si enumera acciones concretas.

En las áreas de gobernanza empresarial y gobierno corporativo se devela mayor desarrollo de actividades que procuran mejorar la situación de los *stakeholders* en procura de la competitividad empresarial; empero, es necesario el fortalecimiento de los compromisos para concretar políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Es el ir más allá de brindar y de establecer compromiso, es diseñar, implantar y evaluar políticas mediante indicadores de gestión que permitan conocer el

rumbo, mejorarlo o modificarlo; lo demás se queda como buenas intenciones sin medidas que realmente fortalezcan la competitividad empresarial y, por ende, la social.

De la matriz de categorías del documento sembrando por Venezuela de Procesadora Naturalyst S.A. (2018), expuesta en el Cuadro 17 se aprecian gran parte de los elementos que debe contener una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad; pero faltan medidas que detallen y orden las acciones a seguir y las actividades a realizar, volviéndose en un programa de buenas intenciones. La Procesadora (2018: párr. 1) refiere un “continuo contacto con sus productores y proveedores en aras de fomentar un intenso programa de entrenamiento y mejoramiento profesional en la técnica de producción en el campo”; elemento beneficioso para la consolidación de la cadena de valor y la implicación en la comunidad sí se revela cómo hacerlo.

Naturalyst S.A. entiende la importancia de crear cadenas productivas y generar valor compartido, del ejercicio de la gobernanza empresarial para el desarrollo y eficiencia de las políticas gerenciales, de la necesidad de preservar y proteger la naturaleza para la pervivencia de la actividad productiva y el desarrollo de la sociedad; empero, no establece medidas específicas que hagan efectivos los planteamientos desarrollados. En ese sentido, hay claridad de lo que debe ser una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad, pero se queda en propuesta, que resulta llamativa por su simplicidad, careciendo de acciones puntuales que la haga realidad.

De la matriz de categorías responsabilidad social de COPOSA (2009) presentada en el Cuadro 18 emerge una política gerencial de responsabilidad social poco articulada con la competitividad en la medida que se procura la creación de cadenas privilegiando solo confianza, calidad, identificación de eslabones y compromiso; sin añadir más elementos competitivos a la mezcla. En la responsabilidad social empresarial se mencionan acciones concretas desarrolladas por COPOSA (2009: párr. 17), que demuestran su compromiso con la sociedad, como es “recuperar la infraestructura de escuelas, albergues y plazas.”

Para el desarrollo y fortalecimiento de una política de responsabilidad social para la competitividad hace falta más y mejor dirección organizacional que conjugue las acciones de responsabilidad social empresarial y competitividad. Se demuestra con el ejercicio de la gobernanza empresarial hacia la protección de los trabajadores, la protección del ambiente, el compromiso social, el fortalecimiento de los valores, la búsqueda de la excelencia; sin embargo, no se concatenan estas acciones, se trabajan como esferas aisladas de la organización. Por ende, la creación de nexos y redes de comunicación no se aprecia.

La matriz de categorías del documento certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001 de MICOCA (2006) especificada en el Cuadro 19 da la posibilidad de percibir una política gerencial de competitividad sin rastro de responsabilidad social empresarial. MICOCA (2006: párr. vi) plantea un “sistema de gestión de la calidad (...) [que proporciona] productos que cumplen los requisitos de sus clientes y los reglamentarios, su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente”. Procurando la generación de valor compartido para la cadena productiva y la sociedad, la identificación de los eslabones fundamentales que aseguran la calidad del producto a lo largo del proceso productivo. Asegurando la competitividad de la empresa.

A ello se aúna, que la gobernanza empresarial dentro de MICOCA (2006: párr. vi) “conduce, opera y controla en forma sistemática y transparente su proceso productivo.” Se procura que (2006: párr. vi) haya una “mejora continua del desempeño global”, que salvaguarde la calidad y continuidad del proceso productivo. Lo fundamental dentro de MICOCA es su competitividad, la de su proceso productivo que asegure el mercado y posicionamiento de la empresa. En tal sentido, el resto de los factores que involucran a la responsabilidad social empresarial no son considerados como prioritarios; puesto que no se les relaciona con el logro y sostenimiento de la competitividad empresarial.

En la matriz de categorías del documento compromiso social del Instituto de Beneficencia Misael Silva Roa (2015), reflejada en el Cuadro 20, se revela una política

gerencial de responsabilidad social empresarial incipiente. La empresa se implica con la comunidad y se establecen alianzas con otras organizaciones en pro del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de las comunidades asistidas; pero no se atienden otras prácticas que involucren a la responsabilidad social empresarial con la competitividad, además, relacionadas con la productividad empresarial. Es manejar dos políticas separadas: por un lado, responsabilidad social, por otro, competitividad, sin un diálogo entre las áreas funcionales que asegure su vinculación.

Es de reconocer que la implicación en la comunidad está bien direccionada, se procura el desarrollo de la productividad comunitaria a través de proyectos sociales que fortalezcan su diversificación económico-productiva y la economía familiar. Ejemplo de ello, indica el Instituto de Beneficencia (2015: párr. 51) es el “Proyecto comunitario social Sector Rómulo Gallegos (...) busca que los micros empresarios de la comunidad puedan potenciar nuevas fuentes de trabajo en el sector.” Esta diversificación económica comunitaria queda sin sustento si la empresa no actúa como dínamo de la economía, que propenda al desarrollo competitivo con políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad vinculadas entre sí y con la comunidad.

De la matriz de categorías representada en el Cuadro 21, del documento responsabilidad social de MONACA (2009) emerge una política gerencial de responsabilidad social poco articulada con competitividad. MONACA está (2009: párr. 7), comprometida con el desarrollo social y comunitario, promoviendo proyectos que buscan incentivar la economía familiar, el autoempleo y la productividad comunitaria, caso de “‘Los Artistas del Pan’, que busca dotar a jóvenes de escasos recursos de una profesión como maestros panaderos, asegurándoles instrucción y puestos de trabajo con red de clientes.” Revela un compromiso con la sociedad y con la promoción de su fortalecimiento económico.

En MONACA (2009: párr. 3) se procura gestar valor compartido en términos de “generar bienestar social, crecimiento económico, empleos de calidad, favorecer la

capacitación y el progreso de nuestro personal y de las comunidades donde nos desenvolvemos”; pero no describen los mecanismos para lograrlo ni establecen una vinculación entre la productividad empresarial y social. Factores claves para la creación de valor sostenible; se realizan acciones en la superación de problemas sociales, se fomentan iniciativas que pro del bienestar social, sin anclar la dinamización económico-productiva de la comunidad a la dinamización económico-productiva empresarial.

En el Cuadro 22 se ubica la matriz de categorías del documento acción social de Protinal Proagro, de ella emana una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad. La empresa procura el fortalecimiento de sus *stakeholders*, de la sociedad en general y de su proceso productivo mediante acciones concretas que pretenden mejorar la situación inicial hacia estadios más productivos y competitivos, tanto para la empresa como para la sociedad. En Protinal Proagro (2010: párr. 19) ofrecen “apoyo y colaboración a (...) compañeros, proveedores, clientes, accionistas y comunidad (...) solidaridad productiva en la que todos ganamos en la medida que nuestro trabajo y dedicación contribuya al logro de los objetivos corporativos.”

En Protinal Proagro se preocupan porque las necesidades y aspiraciones de todos los involucrados sean atendidas de acuerdo con las potencialidades y posibilidades de la empresa, articulando con los diferentes departamentos los beneficios que pueden desarrollar para sus trabajadores y posteriormente extendiéndolos a las comunidades. En ese sentido, garantizan el involucramiento con la comunidad, la generación de valor compartido, la promoción de la gobernanza empresarial y del gobierno corporativo en beneficio de toda la cadena de valor. Asegurando de esa manera el desarrollo de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

La matriz de categorías del documento reporte de compromiso social y desarrollo sustentable. Reporte 2012 de Empresas Polar (2013), presentada en el Cuadro 23, revela una política gerencial de responsabilidad social para la competitividad definida, establece

prioridades, áreas de acción, estrategias de intervención –en lo social, económico, productivo, ambiental y empresarial–, con responsables, recursos, indicadores de gestión y evaluación. Además, es parte de la estrategia y objetivos empresariales, con un diálogo abierto de las áreas funcionales para la consecución de las políticas diseñadas; conjugando ecoeficiencia, creación de ciudadanía, participación y acción social con cadenas de valor.

La innovación continua implicada en la redefinición de la productividad, factor clave en Empresas Polar (2013) se asocia con la creación de valor compartido en términos productivos mediante el desarrollo de nuevas tecnologías o su adecuación y mejoramiento; pero estas tecnologías no se limitan a la empresa son transmitidas al conjunto de la sociedad, para generar y crear valor. Ejemplo es el desarrollo de semillas en Fundación Danac (2013: 443) y la promoción de la “transferencia de tecnologías y divulgación de conocimientos que permitan el mejoramiento de los sistemas agroalimentarios”. Lo mismo ocurre en Fundación Cania (2013: 99), que busca “contribuir con la formación de recursos humanos así como con la producción de conocimientos en el área de nutrición”. Se desvela una política de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

Del documento Fundación Pan de Dios de PGM, C.A. (2017) se elaboró la matriz de categorías referida en el Cuadro 24, se revela un programa de buenas intenciones que debe ser fortalecido a fin de generar una política de responsabilidad social empresarial para la competitividad. La Fundación (2017: párr. 1) fundamenta su acción en la gobernanza empresarial desplegando “actividades de impacto social (...) estableciendo una propuesta de valor”; donde la implicación en la comunidad sea a partir, revela PGM, C.A. (2017: párr. 4) del “desarrollo de los valores morales en el individuo y su grupo familiar en el área psicosocial, nutricional, ocupacional y espiritual, promoviendo e incentivando donativos y ayuda para cubrir gastos de medicina, alimentos, útiles escolares, uniformes (...) brindándoles calor humano.” Son buenas intenciones de colaborar, pero, ni redundan en el largo plazo, ni en la creación de cadenas productivas y de valor que mejoren las condiciones económicas de las personas y de la comunidad. Es bueno brindar amor y

procurar el apoyo en momentos de crisis; no obstante, mejorada la situación inicial se hace necesario tener herramientas que propendan a la productividad y la competitividad, donde empresa-comunidad fomenten estrategias de crecimiento compartido.

En los Cuadros 25 y 26 se presentan las matrices de categorías de los documentos servicios (2008) y tratamiento de la materia ambiental (2005) de CEPSA; se desprende una política gerencial de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Se apela al ejercicio de la gobernanza empresarial para darle organicidad tanto a la creación de cadenas de valor como a las prácticas de participación social empresarial. Apuntando a la redefinición continua de la productividad, al aprovechamiento de oportunidades, a replantear productos y mercados, conjuntamente con la protección del ambiente en beneficio de la sociedad y del proceso productivo; por ello CEPSA (2008: párr. 1) “ofrece servicios en una amplia gama”, que faciliten y mejoren la productividad.

Los documentos de CEPSA (2005: párr. 2) desvelan la importancia que le otorga a la protección del ambiente en cuanto a la utilización racional de los recursos en la continuidad del proceso productivo; por ello se ha configurado un “sistema de gestión ambiental cónsono con las actividades de nuestra agroindustria azucarera”. Adicionalmente, en CEPSA el dinero que se percibe por sus prácticas de reciclaje y reutilización de materiales del proceso productivo es destinado a donaciones a las comunidades; mediante el ejercicio de la gobernanza empresarial, facilitando la conjugación de acciones, la armonización de objetivos y la efectividad de tales acciones. Lo cual viene a demostrar la existencia de una política gerencial de responsabilidad social para la competitividad.

Del documento jornadas sociales del Grupo Tío Pollo nace la matriz de categorías representada en el Cuadro 27, muestra visos de una política gerencial incipiente de competitividad. Tío Pollo (2016: párr. 2) procura el desarrollo de la gobernanza empresarial al brindar “condiciones de trabajo adecuadas para lograr la satisfacción y la seguridad de (...) [los] trabajadores”. Además, en Grupo Tío Pollo (2016: párr. 5 y 10) se

trabaja arduamente en el desarrollo de cadenas de valor que propendan al desarrollo y fortalecimiento de la competitividad empresarial a través del ofrecimiento de “productos de máxima calidad, manteniendo un mejoramiento continuo (...) [y manteniendo] relaciones estables con los proveedores y subcontratistas.”

Además, Grupo Tío Pollo (2015: párr. 13), busca “Preservar el medio ambiente y los recursos naturales” como parte de la estrategia empresarial que garantice la continuidad del proceso productivo. La implicación en la comunidad se realiza con jornadas asistenciales de servicios médicos integrales, así como ofreciendo a las comunidades los productos y servicios de la empresa. Todo lo cual configura de forma imperfecta y mejorable una política gerencial incipiente de competitividad, donde se enlazan acciones en procura del cumplimiento de los objetivos organizacionales, en función de la productividad y competitividad empresarial.

La matriz de categorías del documento responsabilidad social empresarial de Alimentos Mary, C.A. (2013: 14) expuesta en el Cuadro 28, revela una política gerencial de competitividad sin responsabilidad social empresarial. Para Alimentos Mary, C.A. (2013: 15-16) su responsabilidad social empresarial “es que los consumidores se sientan satisfechos con sus productos (...) [y su] mayor responsabilidad social es con nuestros socios, nuestros trabajadores y nuestros clientes;” sin especificar cómo se estructura y lleva a cabo esa responsabilidad. En tal sentido, es una competitividad en solitario, ausente de encadenamientos productivos que beneficien a todos en mayor o menor medida, aun cuando se reconocen los eslabones que intervienen en el proceso productivo. Además, la creación de valor compartido es inespecífica y genérica.

La matriz de categorías del documento sustentabilidad y calidad de Nautipesca, C.A. (2005) mostrada en el Cuadro 29 delata a una política gerencial de responsabilidad social para la competitividad que se queda en buenas intenciones. Poseen todos los elementos necesarios, pero no logran vincular las acciones que realiza en una política que armonice los

objetivos organizacionales, productivos y competitivos con los sociales, ambientales y económicos. Se aprecia en Nautipesca, C.A. (2005: párr. 9 y 12) la necesidad de “Contribuir al bienestar de (...) consumidores, del talento humano (...) y nuestra comunidad (...) con el entorno social, el medio ambiente y cada uno de los grupos relacionados”; sin embargo, no se detalla cómo llevar a la práctica esas intenciones.

Adicionalmente, Nautipesca, C.A. (2005: párr. 25) pregona la “integración vertical de todos los procesos productivos”, lo cual propende a la creación y fortalecimiento de la cadena de valor al asegurar el cumplimiento de los procesos, de los parámetros de calidad, lo forja la confianza de proveedores y clientes. Empero, se sigue sin indicar cómo llevar a la práctica las acciones planteadas, cómo traducir en prácticas concretas los propósitos pensados por la alta gerencia. La responsabilidad social empresarial y la competitividad conllevan una intencionalidad clara y detallada en acciones que den lugar a su integración, a una acción conjunta que fortalezca el desarrollo de la organización, el aprovechamiento de oportunidades y de encadenamientos productivos.

De la matriz de categorías del documento compromiso social de Hidroponías Venezolanas reseñada en el Cuadro 30 se desprende una política de competitividad. La vinculación con los productores agrícolas procura el desarrollo de cadenas productivas, donde Hidroponías (2011: párr. 11) se hace cargo de los parámetros de calidad mediante la “asistencia técnica y asesoramiento para que cada hortaliza se ajuste a las especificaciones”. Esos parámetros se extienden a todo el proceso productivo, abarca: escogencia de semillas, siembra, cosecha, post-cosecha y comercialización; lo cual se enlaza con la gobernanza empresarial y el gobierno corporativo en la medida que para Hidroponías Venezolanas (2011: párr. 8) su “compromiso es brindarles a nuestros trabajadores un empleo digno y seguro, a Venezuela productos de calidad”. Su acción social es secundaria, es un compromiso accesorio; por ello se manifiesta mediante ayudas y donaciones; pero no son acciones que involucren la productividad.

La matriz de categorías del documento proyecto luces de SISECA – CILARA (2010) registrada en el Cuadro 31 revela una política gerencial de responsabilidad social empresarial sin visos de competitividad. Una de las preocupaciones del proyecto luces implementado por SISECA (2010: párr. 1) es “enriquecen la formación escolar del niño y fortalecen los valores de estos”. La idea que subyace es brindar herramientas, ampliar las oportunidades que los niños puedan tener y dar sustento axiológico a su actuar para capacitarlos de mejor manera para la vida adulta. Adicionalmente, el proyecto luces se desarrolla propiciando alianzas, que ayudan a fortalecer las iniciativas y la identificación de la colectividad con el proyecto. La idea es la continuidad del proyecto, lograr que más empresas y organizaciones se sumen a la implementación, compartiendo experiencias, resultados y creando redes de apoyo, vinculación y sustento; convirtiéndolo en una política de responsabilidad social empresarial.

En el Cuadro 32 se encuentra la matriz de categorías del documento nuestra responsabilidad social de Grupo Empresarial Alivensa (2018); se aprecia una concepción filantrópica-caritativa de la responsabilidad social empresarial, lo que revela una política de buenas intenciones. Obviando aspectos claves de la responsabilidad relacionados con la creación de tejido social que propenda al crecimiento humano y empresarial. En Alivensa (2018: párr. 5) se habla de “la dignificación del ser humano, por ello promovemos la entrega de arepas a los sectores y grupos más vulnerables”, situación que no es deleznable, pero se puede hacer más por dignificar más a ese ser humano.

El desarrollo de la competitividad como práctica empresarial no se descubre en el documento, no se aprecian elementos que configuren la creación de cadenas, la identificación de eslabones, ni parámetros que orienten la calidad y la productividad. Empero, si se revelan elementos relacionados con la gobernanza empresarial y el gobierno corporativo, indicando la búsqueda de la identificación de empleados y trabajadores. Explicando, entonces, el incipiente desarrollo de una política gerencial de responsabilidad social para la competitividad y la presencia de prácticas filantrópicas.

De la matriz de categorías del documento la responsabilidad social de OLEICA (2012: párr. 4), fijada en el Cuadro 33, se desprende una política gerencial de responsabilidad social empresarial subyacente. Las prácticas que se desarrollan son de responsabilidad social empresarial, caso de “Planificar, coordinar y evaluar proyectos a corto, mediano y largo plazo, que garanticen la productividad y cubran las necesidades de nuestros clientes”; pero OLEICA lo relaciona con creación de valor compartido, fortalecimiento de *stakeholders* e, inclusive, con gobernanza empresarial. En el plano social OLEICA (2012: párr. 6 y 7) se limita al acompañamiento con donativos continuos a dos organizaciones, “orquesta Juan José Landaeta (...) [y] Parque Musiú Carmelo”; configurando una política en esta área por su continuidad y la evaluación que se hace a la ayuda otorgada. En resumen, se configura una política de responsabilidad social empresarial latente para la competitividad, que debe ser mejor tratada por OLEICA, en cuanto a su articulación.

Hallazgos del Análisis de Contenido Cualitativo

Del análisis de contenido cualitativo aplicado a las matrices de categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad se reveló una nueva categorización emergente que resulta complementaria de las categorías iniciales. Se debe partir de que todas las políticas no se declaran de responsabilidad social; no obstante, lo interesante es desentrañar hacia dónde se orientan y cuál es su acción propositiva. Así se tiene:

- políticas gerenciales de buenas intenciones, aspiraciones que se desean realizar sin indicar cómo hacerlo ni cuáles áreas de la empresa deben actuar para lograrlo,
- políticas gerenciales incipientes de responsabilidad social empresarial, se estructuran acciones bien en alguna categoría o subcategoría, sin vincularse entre sí,

- políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial inconexas, las acciones responsables no se vinculan con el objeto de la empresa,
- políticas gerenciales incipientes de competitividad, vinculación de las áreas para cumplir los fines empresariales basados en la productividad-competitividad,
- políticas gerenciales de competitividad, enfocada en pautas que suscitan productividad-competitividad, afianzan la calidad y eficiencia del proceso,
- políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial poco articuladas con competitividad, acciones dirigidas al fortalecimiento social, se articula en alguna medida la acción responsable con la productividad-competitividad,
- políticas gerenciales de competitividad poco articuladas con responsabilidad social empresarial, las acciones se abocan a la competitividad-productividad de la empresa y la preocupación por la comunidad es incidental,
- políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial latente para la competitividad, concatenan el propósito de la empresa, tienen acciones de protección social; pero no las denominan de esa manera,
- políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad, son políticas gerenciales en toda regla con objetivos, indicadores, responsables, recursos, evaluación, que conjugan acción social con competitividad.

CAPÍTULO VI

GENEALOGÍA DIALÓGICA DE LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DE LAS VISIONES DE COMPETITIVIDAD DE LAS AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS

La elaboración de una genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela deviene de la fase de integración del DEXPLIS; que permite armonizar los hallazgos obtenidos en las dos fases previas. Dando lugar a la conjunción de predictores cuantitativos y cualitativos para indicar cómo ha sido su desarrollo desde 2010. Las matrices de categorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad evidenciaron vinculaciones y tendencias importantes para explicar la relación entre responsabilidad social empresarial y competitividad, donde el logos dialógico fundante, como espiral de conocimiento, facilita la comprensión al ser principio de orden y de razón, lo cual permitió la emergencia de nuevas categorías que complementan, amplifican la categorización inicial, además de ampliar su poder comprensivo y explicativo.

Genealogía de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial de las Agroindustrias de Alimentos Venezolanas

Un primer vistazo al desenvolvimiento de las agroindustrias de los alimentos en Venezuela pareciera indicar que las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad apuntan a la participación social, porque es la que naturalmente se asocia con la responsabilidad social; ello es obviar que la responsabilidad social empresarial tiene diversas esferas de acción, que debe involucrar a todas las áreas

para garantizar su efectividad y el compromiso de sus miembros; además, de la promoción del libre mercado, la seguridad jurídica y económica. Sin embargo, los hallazgos obtenidos en las fases cuantitativa y cualitativa refieren a que estas agroindustrias han privilegiado la creación de ciudadanía dentro de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial, ciñéndose al cumplimiento de las obligaciones legales que impone el marco legal de la responsabilidad social establecido por el Estado; entre otros deberes fiscales, parafiscales y ambientales. Obviando que, la conjunción de la responsabilidad social con competitividad, potencia los factores que inciden positivamente en el fomento de ambas esferas de acción mediante la gestión eficiente de los recursos.

Adicionalmente, las agroindustrias de los alimentos venezolanas en el contexto del modelo de desarrollo económico no aprecian la responsabilidad social empresarial como un asunto interno y externo, que expresa las líneas de acción y directrices establecidas por la alta gerencia en consonancia con su misión, visión, objetivos y las diferentes áreas de la organización. Por ello, las agroindustrias alimentarias venezolanas gestionan su acción responsable dentro de las prácticas de creación de ciudadanía, sin fortalecer suficientemente la actividad productiva desarrollada por la empresa. En ese plano, el logos dialógico, como principio de razón, muestra que la política gerencial de responsabilidad social empresarial se convierte en una extensión de su quehacer productivo, del mejoramiento de su desempeño económico y de la efectividad de sus procesos administrativos; siempre que se integre a la totalidad de lo organización en diálogo continuo, empresa-Estado-sociedad.

Otro elemento que ha marcado a las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad es su lenta adaptación al cambio o la lenta evolución de los preceptos, principios, directrices y estrategias implantadas desde su fundación a las nuevas circunstancias que presenta el entorno económico, social, político y cultural nacional; es decir, el ajuste y reacomodo a las nuevas realidades de la vida económica nacional y mundial. Sin embargo, ha habido cambios, caso de la incorporación de

parámetros de responsabilidad social empresarial y de sustentabilidad económica-ambiental-social en la actuación empresarial; lo que se hace cada vez más notorio en las actividades, acciones y planes de las agroindustrias alimentarias.

En ese sentido, las prácticas gerenciales de creación de ciudadanía dentro de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias de los alimentos muestran, en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela, le han otorgado relevancia al ejercicio tanto de la gobernanza empresarial como del gobierno corporativo, de cara al desarrollo y puesta en marcha de sus actividades empresariales; así como al resguardo y promoción de sus intereses y de los intereses de sus *stakeholders*. Se agrega el ejercicio de la ciudadanía empresarial, en el entendido, que están llamadas a coadyuvar en la solución de los grandes problemas que afectan a las comunidades aledañas a sus sedes; debido a que son capaces de generar riquezas y promover actividades en beneficio de terceros mediante diálogos constructivos.

Algo semejante ocurre con las prácticas de creación de cadenas de valor de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial, que apuntan a la competitividad, son parte de la promoción de la eficiencia de la actividad productiva de la empresa. En tanto las prácticas de participación social propenden a mejorar la apreciación que la sociedad tiene de las agroindustrias alimentarias, a partir de su involucramiento con los sectores sociales y las comunidades; sin embargo, que no se observa como muy relevante colaborar, establecer diálogos, así como trabajar mancomunadamente con otras empresas en la solución de los problemas que afectan a la sociedad, aunque hay empresas que realizan grandes esfuerzos al respecto, desarrollando alianzas y convenios. De otra parte, resulta paradójico que un sector que depende en gran medida del medioambiente, como es el agroindustrial de alimentos, no vea como prioridad el desarrollo de prácticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de ecoeficiencia, que procuren el desarrollo de nuevas tecnologías para el aprovechamiento de recursos y la maximización de las potencialidades ambientales.

En estas prácticas de creación de ciudadanía el gobierno corporativo procura que las agroindustrias alimentarias produzcan alimentos de calidad, tengan un sistema de gerencia integral, basado en la vocación de servicio, la búsqueda de la excelencia y la promoción del trabajo en equipo, la transparencia, honestidad, rendición de cuentas, comportamiento ético, planificación estratégica de las acciones, lo que asegura la confianza de clientes y productores. Trae aparejado la implantación de sistemas administrativos que consoliden la transparencia, orden en las relaciones, reglas de juego claras, efectividad en la rendición de cuentas, que permiten la estabilidad financiera. Debido a que, la preocupación esencial de las agroindustrias alimentarias en el ejercicio de su gobierno corporativo es producir con calidad para sus clientes.

En cuanto a la visión de empresas ciudadanas dentro de las prácticas de creación de ciudadanía para las agroindustrias alimentarias venezolanas implica apoyar la consolidación de esfuerzos para el logro de una visión corporativa socialmente responsable, promover tanto en lo individual como en lo colectivo una conducta ética. Así como, conducir, operar y direccionar el proceso productivo de manera cónsona con la sociedad, el medio ambiente y la calidad de vida de las personas; por ello, su actuación está orientada por principios basados en la sostenibilidad, la ética, el respeto, el compromiso y la solidaridad, además de valores cónsonos con la productividad y la competitividad. De ahí que se desarrollen prácticas basadas en la ética y la responsabilidad para la creación de un futuro sostenible, buscando la incorporación de iniciativas socialmente responsables y comprometidas con el bienestar de todos los *stakeholders* y de la sociedad. Siendo la máxima expresión de la ciudadanía empresarial gestionar el negocio de forma ética, respetando la ley.

En el desarrollo de las prácticas de creación de ciudadanía se aprecia que la gobernanza empresarial desarrollada por las agroindustrias alimentarias venezolanas está vinculada con la seguridad laboral, el bienestar de trabajadores y empleados, su calidad de vida, crecimiento personal y profesional; además, la generación de beneficios al resto de

stakeholders y servicios conexos a la actividad empresarial. También se asocia con el cumplimiento de la ley, una actuación estratégica, sostenible y responsable dentro de un marco de libertad, respeto, justicia y solidaridad; también esfuerzos para formar mejores ciudadanos y generar actividades de impacto social. Por último, está en consonancia con el deseo de un mejor país, entendiendo la acción social empresarial como estrategia laboral. Las agroindustrias alimentarias venezolanas conciben la gobernanza empresarial en términos de crear valor con compromiso social, respeto a las normativas, promoción del desarrollo sostenible y fomento de *stakeholders* internos.

Siguiendo con la genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad irrumpen las prácticas gerenciales de creación de cadenas de valor, que están en consonancia con las prácticas de creación de ciudadanía. Se procura el ejercicio de la gobernanza empresarial y del gobierno corporativo para garantizar la eficiencia y efectividad del proceso productivo de la agroindustria alimentaria, así como la identificación de los sectores y actores involucrados en dicho proceso y convertirlos en parte interesada de la actividad económica desarrollada por la empresa. No obstante, es necesario que, primero, las agroindustrias alimentarias sinceren los esfuerzos, el nombre de las acciones, que reconozcan que estas actividades son parte inherente de la responsabilidad y, por ende, que deben ser catalogadas como acciones responsables; segundo, embonar las acciones competitivas con parámetros responsables, lo que incrementa su competitividad. Se trata de asegurar mayores márgenes de acción competitiva para las agroindustrias alimentarias.

La identificación de eslabones, como parte de la creación de cadenas de valor, por las agroindustrias de alimentos venezolanas está asociada con prestar asesoramiento y apoyo técnico y financiero al productor agrícola, la generación de beneficios para estos, el desarrollo de las zonas rurales y la independencia agroalimentaria; además, de prestar servicios adicionales y conexos a la actividad agroproductiva, el patrocinio de la trazabilidad de la materia prima, la producción y los productos. Igualmente, la

identificación de eslabones está vinculada a la práctica de dar información a los proveedores para la elaboración de sus ofertas, un trato justo y oportunidades de crecimiento, el establecimiento de relaciones estables con proveedores y subcontratistas; también, mayor responsabilidad con socios, trabajadores y clientes. Para las agroindustrias de los alimentos los productores agrícolas son un actor principal y hacia ellos dirigen sus esfuerzos, ofreciéndoles amplia cobertura, beneficios y oportunidades.

En esta genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad un parámetro esencial es la calidad, que forma parte de las prácticas de creación de cadenas de valor e implica la búsqueda de la excelencia a través de un sistema de gestión que sigue los mejores estándares, promoviendo productos confiables en el aspecto toxicológico –libres de residuos– y microbiológico –libres de bacterias o virus–. Por ello, se busca disponer de los equipos más competitivos en innovación y calidad para aumentar su rango y generar confianza tanto en los procesos como en los productos; garantizando la máxima calidad. Para la agroindustria de los alimentos es fundamental asegurar la calidad de todo el proceso productivo, la confianza de clientes, proveedores, contratistas, subcontratista y socios; lo cual responde a la pulcritud y sanidad de dicho proceso, por lo delicado de su producto.

Otro parámetro de las prácticas de creación de cadenas de valor es la redefinición de la productividad, que se asocia en estas empresas con mejoramiento continuo de los procesos, la inocuidad, eficacia y eficiencia del sistema de gestión, la búsqueda de agregar valor y fortalecer los procesos para generar resultados sobresalientes. Se reconoce dentro del sector agroindustrial alimentario como la cultura de la calidad y mejora continua, procurando el desarrollo agrícola con programas de producción de semillas –arroz, maíz, sorgo, caña– han permitido y permiten el aumento significativo de la producción y productividad del cultivo. Es necesidad del sector alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia con un estudio de la mejor forma de aplicar y desarrollar nuevas ideas y tecnologías para la eficiencia productiva de la agroindustria alimentaria. Cada día

son más los estándares que buscan asegurar la inocuidad, sanidad, asepsia e higiene de procesos y productos tanto agrícolas como agroindustriales.

El valor compartido, parte de la creación de cadenas de valor de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad, está referido a la contribución de las agroindustrias de los alimentos al desarrollo de la industria y fortalecimiento de los diversos sectores de la economía nacional mediante actividades de investigación sobre algunos rubros y semillas con la finalidad de incrementar los rendimientos por hectárea y generar materia prima de calidad. Considerando las necesidades de todas las partes interesadas a fin de generar bienestar social, crecimiento económico, empleos de calidad; planteando relaciones de mutuo apoyo y desarrollo que impulsen las capacidades productivas y, por consiguiente, la competitividad del sector privado, donde las partes suman valor al progreso de todos. Se establece un compromiso responsable con socios, inversionistas, proveedores, productores agrícolas, clientes, trabajadores y con Venezuela.

En la genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad las prácticas gerenciales de participación social aparecen a la par de las prácticas de creación de cadenas de valor, centran la atención sobre la implicación de la empresa en la comunidad y ésta como agente social para la creación de valores. Esta subcategoría se erige sobre la capacidad de las agroindustrias alimentarias de hacerse copartícipe del desarrollo nacional, de contribuir y coadyuvar a solucionar los problemas socioeconómicos que perturban a la sociedad y que terminan por incidir en su desenvolvimiento económico-productivo; así como en la posibilidad de la agroindustria de los alimentos de hacer del crecimiento económico y del desarrollo sostenible un proceso más orgánico, sistemático y abarcador de los factores y sectores sociales. En ese sentido, las empresas apelan a acciones y actividades laxas, pues implicarse es indefinido e impreciso; al contrario de agente social para la creación de valores que alude a la reorientación comunitaria y al fortalecimiento del buen vivir.

La implicación en la comunidad por parte de las agroindustrias alimentarias tiende a diversas apreciaciones, depende del tamaño de la empresa, de sus capacidades económico-productivas y de la naturaleza de su negocio. En ese sentido, puede abarcar ayudar a la comunidad; donativos; intervención; entrega de arepas a grupos vulnerables; aportes a la salud y el ambiente; servicio médico asistencial básico; actividades sociales, recreativas, culturales y deportivas; atención de adultos mayores, de niños enfermos y con necesidades especiales; dotaciones a colegios y escuelas; trabajo sostenido en las áreas de educación, ambiente y nutrición; apoyo a los consejos comunales y enriquecer la formación escolar. Es un gran abanico de acciones que demuestra la necesidad de las empresas de atender a las comunidades y ser parte de su proceso de crecimiento y desarrollo social y económico; lo que si queda claro es que cualquiera de estas acciones se diseñan e implementan a partir de un diálogo sincero con las comunidades, diciendo y dejando claro y por escrito lo que están dispuestas a realizar.

La acción de creación de valores dentro de la práctica de participación social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad busca que en las comunidades se fortalezcan las nociones de producir, sentido de pertenencia, proactividad, trabajo en equipo, vocación de servicio, enmarcados en los principios de honestidad, amor, inclusión, respeto, igualdad, perseverancia, honradez, excelencia, solidaridad, ética, compromiso, y responsabilidad social; para una convivencia ciudadana responsable y sostenible. Ello se debe a que para las agroindustrias alimentarias existe un compromiso con el bien común, la adopción de patrones de consumo más saludables, prácticas más sustentables; se trata de crear nexos con la comunidad para la formación de valores, promoviendo un cambio de actitud, reafirmando valores humanos y ciudadanos. Consiste en formar ciudadanos libres, productivos y conscientes de su papel en la sociedad, donde los valores juegan un papel cardinal en la medida que reafirma la convivencia social y ciudadana, enaltece el trabajo, la productividad y la competitividad.

Las prácticas de responsabilidad social en términos de participación social son realizadas inicialmente por la agroindustria de los alimentos como una acción social paternalista. Fundada en los parámetros del Estado benefactor, que esgrime el argumento de «pobrecito el pobre»; de ahí que se desplieguen acciones destinadas a la beneficencia, a la filantropía y a la caridad, trabajan en función de donaciones, ayudas económicas o en especies que van a los sectores más vulnerables, antes de promover la generación de herramientas que propendan al desarrollo en las comunidades. Lo cual actúa en contrapartida a la visión que se practica al interior de las empresas, donde se procura el desarrollo y fortalecimiento de sus grupos de interés o *stakeholders* internos.

En las prácticas de acción social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias de los alimentos venezolanas resaltan las actividades relacionadas con el ejercicio del partenariado. Estas prácticas remiten a la formación de alianzas con instituciones gubernamentales, empresariales, gremiales, académicas, comunitarias, sociales, no gubernamentales, sin fines de lucro y otras empresas para atender situaciones, como: programas de formación para personas con discapacidad, capacitación agrícola, formación técnica, formación profesional, desarrollo de proyectos comunitarios, atención en salud, entre otros temas. Es un ejercicio constructivo del logos dialógico fundante, en tanto permite la representatividad de las partes, el compromiso de intereses y el acuerdo de acciones. Teniendo presente que la sostenibilidad de las iniciativas y el logro de los objetivos requiere la acción conjunta y concertada; apuntando al fortalecimiento del tejido social mediante la instauración de redes con diversas instituciones y organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.

Las prácticas gerenciales de ecoeficiencia de las agroindustrias alimentarias venezolanas dentro de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad llaman la atención por las características del sector, lo particularmente cercano al sector agrícola y por la transformación de productos agrícolas y pecuarios en

alimentos para el consumo humano. En razón de ello, las empresas deberían prestar mayor atención a la protección del ambiente en términos de ecoeficiencia, conservación y salvaguarda; resulta que si lo realizan, pero en términos de prácticas de creación de cadenas de valor, de redefinición de la productividad –mejoramiento continuo de productos y procesos–, de valor compartido –transmisión de tecnologías, prácticas e insumos a los eslabones de la cadena productiva–, de calidad –aseguramiento de estándares y de sistemas de gestión–. Lo cual muestra que el aparente descuido de la ecoeficiencia no es tal; sencillamente, protegen el ambiente y el proceso productivo con términos no acordes a lo que marca la norma dentro del desarrollo sustentable.

Las prácticas, actividades y acciones de las agroindustrias alimentarias venezolanas que están relacionadas con la protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente se vinculan con campañas de protección, conservación y concientización ambiental, reforestación de zonas, resguardo de áreas vírgenes dentro de las empresas donde se prohíbe la tala y la cacería, brigadas de bomberos forestales, tratamiento de aguas residuales de las plantas de procesamiento, programas de recolección y limpieza de la basura de los alrededores de la empresa para evitar daños a la flora y fauna. Asimismo, se desarrolla una cultura de responsabilidad con el ambiente, de conservación de los recursos naturales y de la importancia de preservar el ambiente en condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del proceso productivo que realiza la agroindustria de los alimentos.

Las actividades 3R –reducción, reutilización y reciclaje de materiales– de las prácticas gerenciales de ecoeficiencia de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad permiten el desarrollo por las agroindustrias alimentarias de acciones dirigidas a la promoción de tales actividades. Algunas agroindustrias de los alimentos después que el agua es tratada es reutilizada en: el mantenimiento y riego de jardines, actividades de limpieza y desinfección; además, de la incorporación de principios de reducción, reutilización y reciclaje para la recuperación de residuos de vidrio, papel, cartón, aluminio, chatarra, plástico y madera. A ello se ha

agregado en la mayoría de las empresas la instalación de contenedores para la clasificación de la basura y maximizar su recuperación. También se han desarrollado prácticas relacionadas con: iniciativas educativas para la correcta disposición final de envases, embalajes y empaques de productos; crear hábitos responsables para el manejo de residuos; programa de reciclaje y utilización de insumos *eco-friendly*.

Visiones de Competitividad de las Agroindustrias Alimentarias Venezolanas

En otro orden de ideas, la evolución y devenir de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas permite afirmar que se encuentran mezcladas en el accionar de las empresas. En el plano interno de las empresas se promueve el empleo de la matriz FODA para la toma de decisiones, éstas recurren continuamente a la evaluación del medio interno para determinar sus fortalezas y debilidades, además de una apreciación del entorno externo para establecer sus oportunidades y amenazas. En función de ello determinar cursos de acción, implementarlos y, en la medida de lo posible, hacer evaluaciones continuas tanto del medio como del ambiente para modificar los cursos de acción, si es necesario. Las empresas procuran que sus políticas gerenciales tengan pautas de acción, escenarios e indicadores definidos; de modo de verificar el cumplimiento de objetivos y la evaluación de resultados.

La generación de la matriz FODA por las empresas requiere un diálogo fecundo en ellas entre sus empleados, trabajadores, socios y áreas funcionales para hacer el desarrollo de la política gerencial. Eso resulta más significativo cuando los *stakeholders* internos de la empresa actúan como grupos de presión en virtud de la protección de sus intereses, planteamiento de necesidades y resolución de problemas. Eso ha llevado al ejercicio de una gobernanza empresarial que propenda al aprovechamiento de oportunidades, a la gestión de riesgos, a la defensa de intereses colectivos, al cumplimiento de normas legales y paralegales y al fomento de los *stakeholders*. Convirtiéndose la gobernanza empresarial en una fortaleza o debilidad, según sea el caso de la agroindustria alimentaria, que ha sido

incluida en la matriz FODA; además, de uno de los primeros elementos de vinculación de la responsabilidad social empresarial con la competitividad en las políticas gerenciales.

Siguiendo con la genealogía de las visiones de competitividad, la perspectiva dialógica ha mostrado la preponderancia en el plano empresarial del desarrollo de entramados productivos tipo clúster. Se aprecian, confrontan, analizan y valoran continuamente las diversas variables microeconómicas –precios, demanda de sus productos, gastos operativos, entre otras– de las empresas con respecto al conjunto de la economía nacional. Se dialoga con el resto de las empresas a lo interno del sector agroindustrial alimentario, así como con las pertenecientes al mismo gremio (Fedecámaras o Fedindustria), con los proveedores, con las cámaras comerciales, con institutos de educación universitaria y con el gobierno para alcanzar acuerdos, forjar alianzas, establecer convenios.

La idea de este diálogo es poder controlar, en gran medida, el poder de negociación de los compradores creando centros de distribución y almacenamiento y el poder de negociación de los proveedores a través de la asistencia técnica y financiera; lo cual, a su vez, ha controlado la amenaza de nuevas empresas competidoras, limitando la posibilidad de productos sustitutos. Se aprecia mejor por la creación de encadenamientos que diversifican las opciones productivas de las agroindustrias de alimentos. Es común dentro del sector y por sus características –cercanía al productor agrícola, requerimientos de calidad inherentes al producto– la necesidad de establecer conglomerados, donde se vinculen todas las acciones de naturaleza productiva de la empresa.

En el plano nacional se propende al desarrollo de los niveles de la competitividad sistémica, para lo cual se reafirman los elementos establecidos tanto en el nivel microeconómico empresarial con la matriz FODA y en el nivel micro y meso con el modelo de Porter. Adicionalmente, se han instaurado –mediante un diálogo franco medianamente constructivo– pautas de acción con el gobierno nacional procurando el afianzamiento de reglas del juego que propendan a la seguridad laboral, de las empresas, a

la seguridad física de trabajadores, empleados, socios y dueños. Así mismo, al cumplimiento de las cuotas de comercialización de los productos de las empresas nacionales, en el marco del imperativo constitucional de la soberanía agroalimentaria, como forma de sortear la crisis económica que padece Venezuela.

Las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas, de acuerdo con las prácticas de creación de ciudadanía de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad, se han enfocado en el ejercicio del gobierno corporativo y de la gobernanza empresarial, a fin de garantizar un accionar congruente y coherente, exigencia sin parangón de la competitividad. A ello se agrega, que las agroindustrias alimentarias por la naturaleza de su negocio tienden a identificación de sus eslabones productivos –los productores agrícolas cercanos a su ubicación geográfica, los servicios afines, de apoyo y conexos suelen ser ofrecidos por la agroindustria– procurando la construcción de clústeres que aseguren una integración vertical que redunde en la productividad y competitividad del negocio.

Adicionalmente, las visiones de competitividad han estado influidas por la generación de capital, en tanto se procura el desarrollo técnico y profesional de los trabajadores, su capacitación continua en áreas fundamentales para el ejercicio técnico-profesional de la actividad productiva; sin obviar la protección que se les ofrece a estos y sus familias tanto en el marco de la ley como de las convenciones colectivas que les aseguran el ejercicio de derechos humanos y laborales altamente compensatorios por su esfuerzo y dedicación. Esta promoción de los derechos de los trabajadores ha sido un proceso de diálogo continuo entre los agentes y sectores interesados, donde la confianza se ha construido desde sus cimientos y ha terminado en un juego de ganar – ganar, sin exclusiones ni ambigüedades. De esta forma, la visión de competitividad esgrimida por las agroindustrias alimentarias presume de tratar de generar en la sociedad local y nacional capital económico, humano, social y moral, que, a su vez, las fortalezcan y permitan su crecimiento y mejoramiento.

Se aúna que las agroindustrias de los alimentos consideran que un elemento de su actuar que se imbrica con competitividad es valor compartido. Este es entendido, considerando las prácticas que lo favorecen, como la invención de nuevas semillas de arroz, maíz, sorgo, caña; lo cual trae aparejado una redefinición de la productividad, debido al mejoramiento de productos, al desarrollo de tecnologías que facilitan el proceso productivo a todos los eslabones de la cadena. Situación que redundará en la competitividad de la agroindustria alimentaria, de sus socios productivos y comerciales; pues este valor compartido y redefinición de la productividad influye en la creación de valor para la empresa y para los socios por el desarrollo tecnológico de las nuevas plántulas de semillas, en la creación de valor para el entorno al preservar el ambiente en términos ecoeficientes como parte integral de la cadena de valor y valor para la sociedad por la suma de factores.

Otro parámetro que ha definido la elaboración de una genealogía dialógica de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela ha sido la calidad. En el entendido de la conformación de sistemas de gestión que aseguran el cumplimiento de parámetros y normas de calidad que propenden a la producción de productos seguros, acondicionados para el consumo humano, libre de bacterias, virus, patógenos y enfermedades. En el caso de los alimentos frescos se asegura el seguimiento y cumplimiento de su cadena de frío mediante la trazabilidad de los productos, conlleva el mantenimiento de sus propiedades organolépticas que aseguran sabor, color y frescura. En el caso de los productos secos se procura el empaquetado seguro, la conservación de las condiciones de almacenamiento y transporte, la rigurosidad de los estándares de cargas certificadas mediante la trazabilidad de la misma.

Se suman los parámetros de confianza y compromiso en procura de la satisfacción de todos los eslabones de la cadena de valor; los cuales se fundamentan y erigen sobre el logos dialógico en sus dos vertientes, como orden para la construcción de esquemas de relacionamiento de las empresas entre sí y de las empresas con la sociedad; y como razón en esa construcción para generar un principio de acción coherente, sistemático, ordenado y

lógico. Las agroindustrias de los alimentos tratan de generar una construcción del mundo circundante –el entorno y la sociedad – fundada en la confianza hacia ella y su proceso productivo, que, a su vez, se erige en el compromiso de sus stakeholder internos y externos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Contribuyendo a la satisfacción de las partes involucradas, desde el cliente hasta la sociedad, pasando por los socios productivos y de capital, proveedores, contratistas, empleados y trabajadores.

Una última conjunción de elementos que configura la genealogía dialógica de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias la constituye la vinculación de actividades estratégicas, replantear productos y mercados, crear riqueza. En esta vinculación para su concreción, desarrollo y fortalecimiento se despliegan un conjunto de acciones y parámetros que marcan una fuerte diferenciación con respecto a la competencia, permitiendo el ahorro de costos, la diversificación de mercados y productos. Lo que impulsa la productividad y, por ende, la competitividad empresarial y sectorial; con ello se ha replanteado la forma de concebir, presentar y promocionar los productos agroalimentarios, innovando continuamente en las características asociadas ofrecidas – nuevos aditivos–; así mismo, la asociación de materias primas –maíz con arroz– como forma de cubrir nuevos segmentos y mercados.

Las prácticas de responsabilidad social en términos de participación social son realizadas inicialmente por la agroindustria de los alimentos como una acción social paternalista. Fundada en los parámetros del Estado benefactor, que esgrime el argumento de «pobrecito el pobre»; de ahí que se desplieguen acciones destinadas a la beneficencia, a la filantropía y a la caridad, trabajan en función de donaciones, ayudas económicas o en especies que van a los sectores más vulnerables, antes de promover la generación de herramientas que propendan al desarrollo en las comunidades. Lo cual actúa en contrapartida a la visión que se practica al interior de las empresas, donde se procura el desarrollo y fortalecimiento de sus *stakeholders* internos.

Se puede inferir luego de comparar la genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial con la genealogía de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias la coincidencia de las prácticas de creación de cadenas de valor. Las agroindustrias alimentarias realizan responsabilidad social dentro de tales prácticas, no las llaman así, la alta gerencia y los diferentes *stakeholders* internos no las enfocan de esa manera; para ellos son acciones y actividades que se deben realizar para el logro, fortalecimiento y mantenimiento de la competitividad de la empresa.

Categorización Emergente de Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad de las Agroindustrias Alimentarias Venezolanas

En el Cuadro 40 se describen las categorías emergentes que se embonan y articulan con las diferentes prácticas de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias de los alimentos venezolanas, mejorando la genealogía dialógica de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela. Se encuentran nueve categorías de políticas: buenas intenciones, incipientes de responsabilidad social empresarial, responsabilidad social empresarial, incipientes de competitividad, competitividad, responsabilidad social empresarial poco articuladas con competitividad, competitividad poco articulada con responsabilidad social empresarial, responsabilidad social empresarial latente para la competitividad y responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad.

Cuadro 40. Categorización emergente de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de las agroindustrias alimentarias venezolanas

Tipo de Política	Empresa	Número	Porcentaje %
Políticas gerenciales de buenas intenciones	AgroNivar, C.A. / Grupo Empresarial Alivensa / Lácteos surdellago-Lácteos Santa Bárbara, C.A. / PGM, C.A. / Nautipesca C.A. / Procesadora Naturalyst S.A.	6	25,00
Políticas gerenciales incipientes de responsabilidad social empresarial	Grupo JHS / Finca Dos Aguas	2	8,33
Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial	SISECA	1	4,17
Políticas gerenciales incipientes de competitividad	Grupo Tío Pollo	1	4,17
Políticas gerenciales de competitividad	CONVELAC, C.A. / Matadero Industrial Centro Occidental, C.A. / Alimentos Mary, C.A. / Hidroponías Venezolanas	4	16,67
Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial poco articuladas con competitividad	Coposa / Organización El Tunal / MONACA	3	12,50
Políticas gerenciales de competitividad poco articuladas con responsabilidad social	Vegetales Kelly's	1	4,17
Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial latente para la competitividad	Asoportuguesa / Oleica	2	8,33
Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad	Cargill, SRL / Protinal Proagro / Empresas Polar / Cepsa	4	16,67
	Total	24	100,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los documentos estudiados de las empresas agroalimentarias venezolanas recogen su posición declarativa sobre la responsabilidad social, detallando su concepción, elementos implicados y articulación. Los análisis de contenidos cuantitativo y cualitativo mostraron que muchos documentos declarados de responsabilidad social tenían otra acción propositiva, apuntaban a la competitividad o a la responsabilidad social empresarial, o a la conjunción de ambas de forma perfecta o imperfecta; estos hechos orientaron la categorización emergente de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. En el entendido que estas categorías complementan la

categorización inicial, pues resulta en un desarrollo que mejora la comprensión de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

La primera categoría emergente, políticas gerenciales de buenas intenciones, pues, existen empresas que sus políticas gerenciales responden a buenas intenciones, plantean acciones filantrópicas que procuran ayudar con dinero o en especies de manera caritativa con las comunidades; además, son aspiraciones que las empresas desean realizar sin indicar cómo hacerlo y los mecanismos que deben intervenir para lograrlo; quedando en la intencionalidad, sin traspasar el umbral de la concreción. Es el caso de AgroNivar, C.A., Grupo Empresarial Alivensa, Lácteos surdellago-Lácteos Santa Bárbara, C.A., PGM, C.A., Nautipesca C.A. y Procesadora Naturalyst S.A.

Se agrega la segunda categoría, políticas gerenciales incipientes de responsabilidad social empresarial, la empresa diseña y ejecuta pautas y actividades en un área vinculada con la acción social-comunitaria (eficiencia, participación social y acción social); pero no se concatenan estas acciones entre sí, ni con la dinámica administrativo-organizacional, se realizan separadamente. Adicionalmente, a pesar de que la política tenga continuidad en el tiempo y de evaluarse su efecto no se conjuga con los fines de la empresa, no se convierte en parte de la estrategia organizacional. Se debe a que la responsabilidad social empresarial se aprecia como externa a la dinámica empresarial y no tiene el potencial de un modelo de gestión que propenda a la productividad-competitividad de la organización. Las empresas que son parte de esta categoría por el desarrollo de sus prácticas y políticas, presentado en los documentos analizados, son JHS, C.A. y Finca Dos Aguas.

Se añade una tercera categoría, políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial, su objetivo es promover pautas y actividades encausadas hacia la participación social, que muchas veces no están relacionadas con los fines y objetivos empresariales. Se propende al desarrollo de alianzas organizacionales, bien con otras empresas, bien con los gremios, bien con organizaciones no gubernamentales, a fin de salvaguardar la integridad

de la política, el desarrollo de las acciones necesarias para su fomento y fortalecimiento, así como su continuidad temporal y espacial. Aquí se inscribe la empresa SISECA, por la configuración y desarrollo de sus políticas, mostrado en el documento estudiado.

La tercera categoría emergente, políticas gerenciales incipientes de competitividad, se vinculan las áreas estrictamente productivas de la empresa con el objeto de cumplir los fines organizacionales, fundándose en la productividad y la competitividad. Especialmente, se concatenan las categorías de creación de ciudadanía –a través de las subcategorías: gobernanza empresarial, gobierno corporativo y empresa ciudadana– y creación de cadenas de valor –mediante las subcategorías: identificación de eslabones, desarrollo de la confianza, calidad y redefinición de la productividad–. En estas políticas las actividades correspondientes a la participación social son incidentales, no involucran el propósito de la organización. Un buen ejemplo de esta categoría es Grupo Tío Pollo, tal como lo muestran las prácticas y políticas esgrimidas en el documento examinado.

Se suma la cuarta categoría emergente, políticas gerenciales de competitividad, la cual comprende pautas, acciones y actividades que se inscriben dentro de la categoría inicial de creación de cadenas de valor; además, buscan promover tanto la productividad como la competitividad. Para ello, buscan sustentarse en sistemas de aseguramiento de la calidad que garanticen la pulcritud y sanidad del proceso, así como los parámetros requeridos por la agroindustria de los alimentos para el manejo de proceso, trazabilidad y certificación de los productos. Todo es acompañado por pautas, acciones, actividades que procuran el fortalecimiento de las acciones y procesos que conllevan la creación de ciudadanía empresarial. Las empresas que se identifican con esta categoría por la formulación e implementación de sus políticas son CONVELAC, C.A., MICOCA, Alimentos Mary, C.A. e Hidroponías Venezolanas; tal como lo demuestran los documentados observados.

La siguiente categoría emergente, políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial poco articuladas con competitividad, las acciones buscan el fortalecimiento del

tejido social, así como la resolución de problemas que afectan la calidad de vida y obstruyen el bienestar colectivo. De ahí que, las pautas y actividades de la empresa se encaminan hacia las categorías de participación social y de acción social, promoviendo el desarrollo de alianzas para el afianzamiento de la política desarrollada. Adicionalmente, se articula en alguna medida la acción responsable con la productividad-competitividad de la empresa, pues algunas de las acciones sociales buscan encausar la productividad facilitando la inserción empresarial de personas, grupos o comunidades. Ejemplo de esta categoría son las acciones y políticas implementadas por COPOSA, El Tunal y MONACA.

Se adiciona la sexta categoría emergente, políticas gerenciales de competitividad poco articuladas con responsabilidad social empresarial, las acciones y procesos se abocan a la productividad-competitividad de la empresa y la preocupación por la comunidad es incidental; pues, todas las categorías iniciales trabajan mancomunadamente para el logro de la productividad-competitividad de la empresa, ese es su fin primordial. De hecho, la acción social que se realiza conlleva o procura el reforzamiento de la productividad, la empresa no realiza actividades que no repercutan en su productividad-competitividad o la mejoren, incentiven o fortalezcan de alguna manera. Ejemplo de ello es Vegetales Kelly's, pues, las políticas y prácticas que realiza se apuntan aquí, se hace visible en los documentos considerados.

La siguiente categoría emergente es políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial latente para la competitividad, concatenan el propósito de la empresa con la acción social responsable. La organización posee actividades de protección social encaminadas al desarrollo social, a la generación de bienestar colectivo y a la productividad-competitividad empresarial; sin embargo, no las nombran, o nominan, de esta manera y lo que es más importante, no las ven como parte de su acción social. Consideran a estas acciones intrínsecas a la labor que deben desempeñar hacia sus *stakeholders* internos y externos. Las prácticas y políticas desarrolladas por Asoportuguesa y OLEICA se agrupan en esta categoría.

La última y novena categoría emergente, políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad, son políticas gerenciales en toda regla, conjugan la acción social con el fortalecimiento de la productividad-competitividad empresarial. Para ello, se valen del desarrollo de una responsabilidad social empresarial que plantee pautas competitivas y una competitividad que plantee esquemas socialmente responsables de actuación empresarial. Aca se ubican los proyectos acciones, prácticas y políticas de Cargill SRL, Protinal Proagro, Empresas Polar y CEPSA; todo se hace muy claro en los documentos analizados de dichas empresas.

CAPÍTULO VII

MODELO DIALÓGICO DE COMPETITIVIDAD PARA LAS POLÍTICAS GERENCIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE AGROINDUSTRIAS ALIMENTARIAS VENEZOLANAS

La formulación y fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias alimentarias venezolanas responde a la necesidad de dar coherencia y sistematicidad a la actuación de tales empresas en el contexto del modelo de desarrollo económico venezolano y la superación de la matriz de desarrollo rentista petrolera, que ha promovido esquemas improductivos e insanos para la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas. En tal sentido, la convergencia dialógica de las visiones de competitividad y de la responsabilidad social empresarial en el desarrollo de políticas gerenciales propende al establecimiento de parámetros encaminados a dar organicidad y consistencia a los cimientos de dicho modelo.

Un modelo dialógico se manifiesta en la vinculación e integración de las visiones de competitividad, en el relacionamiento de los acuerdos emanados de entre los actores ante las prácticas gerenciales de responsabilidad social empresarial desarrolladas. Debido a que, las teorías referidas –promoción y fortalecimiento de la competitividad– y los hechos bosquejados –superación de la matriz de desarrollo de la economía venezolana– se entienden en conjunto y en el contexto descrito. Así mismo, lo dialógico se hace presente en el modelo en el ir y venir que crea y recrea la realidad de acuerdo con los diálogos, concertaciones y acuerdos alcanzados entre los actores sociales para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial que propenda a la competitividad de las empresas.

En virtud de ello, la fundamentación teórica de la perspectiva dialógica y su imbricación con las ciencias administrativas-gerenciales procura la conjunción de las prácticas gerenciales que deben realizar las empresas, en este caso las agroindustrias de los alimentos, para asegurar una responsabilidad social empresarial para la competitividad manifiesta, revelada y comunicada; además, dialógica, concertada y coordinada. Asegurando que el logos dialógico oriente las decisiones, la apreciación del medio y del entorno, la valoración de las ventajas comparativas y competitivas, así como los diversos niveles de la competitividad para el diseño de políticas gerenciales que generen ventajas para la empresa, el sector y el conjunto nacional. Con lo cual se desarrollan concertadamente políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad.

Dialógica de la Responsabilidad Social Empresarial Competitiva

La dialógica de la responsabilidad social competitiva es lograr una acción socialmente responsable y competitiva, la integración plena de ambos elementos en las prácticas, actividades y políticas gerenciales de las empresas, en este caso de las agroindustrias de los alimentos. Es una dialógica de la responsabilidad social empresarial competitiva de doble vía: hacia dentro de la empresa –orientada a los *stakeholders* internos– y hacia fuera –encausada a los *stakeholders* externos y la sociedad–. Además, debe haber acciones dirigidas a fortalecer la competitividad sin desmedro de la responsabilidad social empresarial y prácticas orientadas a fomentar la responsabilidad empresarial sin obviar la competitividad, siguiendo la espiral dialógica. Es decir, políticas gerenciales empresariales que actúen tanto dentro de la organización como fuera de ella; puesto que, es una forma de garantizar sostenibilidad económica, social y ambiental.

Para lograrlo se hace necesario el desarrollo de prácticas gerenciales de responsabilidad social empresarial enmarcadas en las categorías de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad que permitan el ejercicio en la empresa tanto de un gobierno corporativo como de una gobernanza empresarial que garanticen acciones

gerenciales coordinadas creíbles y comprometidas con el desarrollo sostenible, la creación de cadenas de valor y la concertación de intereses. Así como, la salvaguarda de los derechos e intereses de los grupos y sectores interesados e involucrados en la acción empresarial. Debido a que, son necesarias prácticas de responsabilidad social empresarial tanto a lo interno para garantizar un adecuado y eficiente funcionamiento, como a lo externo para asegurar la contraprestación social por las actividades empresariales.

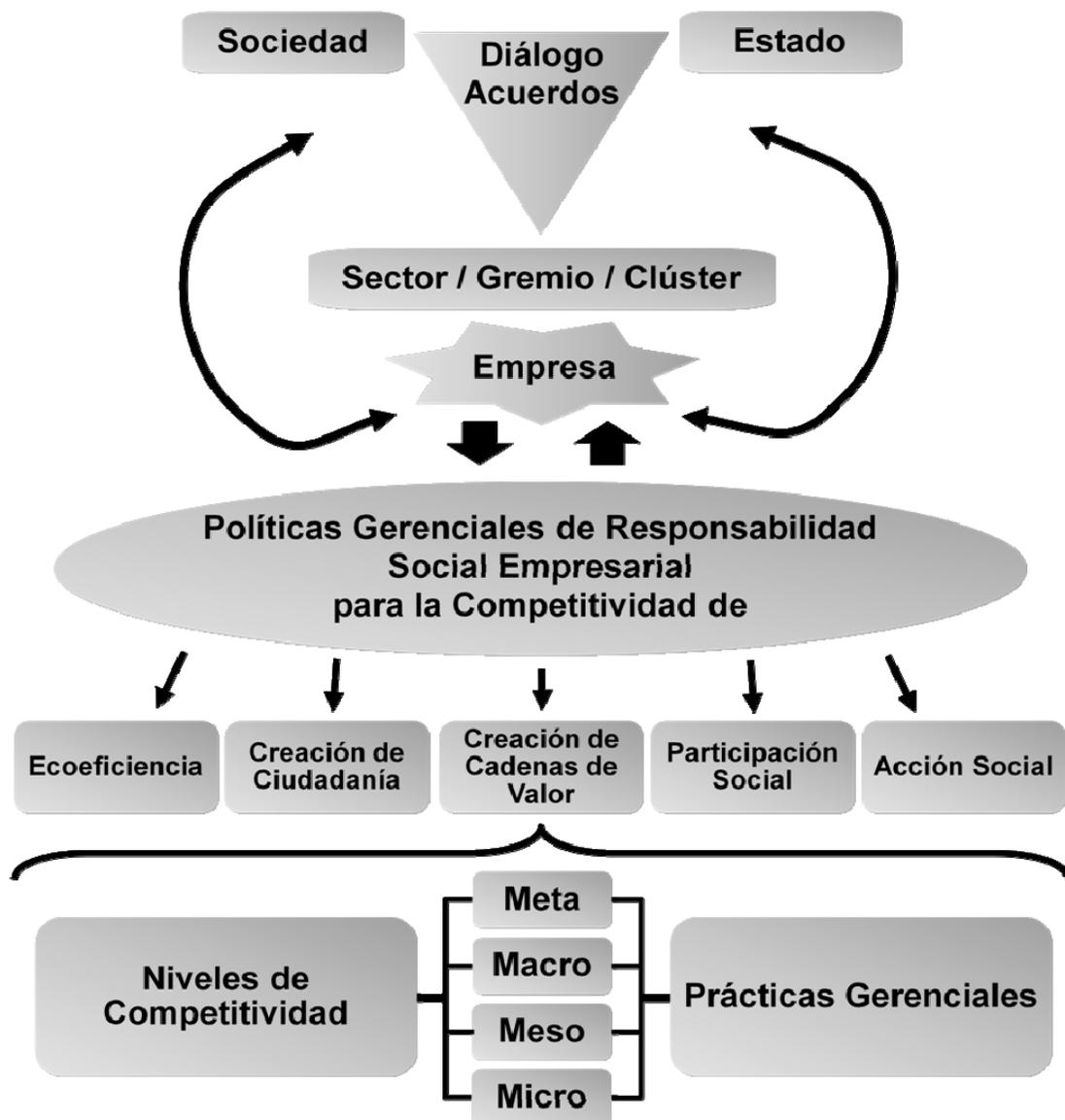
Descripción del Modelo Dialógico de Competitividad para las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial de Agroindustrias Alimentarias Venezolanas

Los elementos del modelo dialógico de competitividad, representado en la Figura 7, pueden ser agrupados en tres secciones, la primera sección agrupa a los actores sociales: sociedad, Estado y empresas –como parte de un sector, clúster o conglomerado–. La segunda sección hace referencia directa a las empresas, más específicamente a las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad en sus diversas manifestaciones y ámbitos de acción –eficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social, acción social–. Por último, la tercera sección remite a las prácticas gerenciales nacidas de dichas políticas que se articulan y actúan sobre los diferentes niveles de la competitividad –meta, macro, meso, micro–.

La espiral dialógica del conocimiento lleva a pensar en un modelo que articule la integración dialógica de los fundamentos teóricos de las visiones de competitividad –diamante de Porter, competitividad sistémica, matriz FODA– con las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial –eficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social, acción social– desarrolladas por las empresas en su relacionamiento con los otros actores sociales –Estado, sociedad–. De ahí que, tales políticas se expresen en prácticas gerenciales dirigidas a los diferentes niveles de la competitividad y que, a su vez, dan concreción y sentido al diálogo entre dichos actores, que se materializa en acuerdos que, en el ir y venir del diálogo, se modifican, mejoran,

ajustan a los cambios de los actores, de las circunstancias del entorno y al mejoramiento de las condiciones iniciales. La espiral dialógica es, precisamente, el desarrollo del logos dialógico fundante como principio de orden y razón, que concreta un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial.

Figura 7. Modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas



Fuente: Elaboración propia (2021).

Siempre teniendo presente que la responsabilidad social no se puede desvincular de la productividad y menos de la competitividad, es preciso un modelo de gestión que vincule e integre responsabilidad social empresarial-competitividad-productividad, que operen en un mismo plano y se expresen tanto a lo interno como a lo externo de la acción empresarial. Para ello se deben desarrollar las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de ecoeficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social y acción social mediante la ejecución de diversas prácticas gerenciales. En el entendido que los objetivos de las empresas son multidimensionales, fundados en un diálogo con los diversos actores sociales –empresa, Estado, sociedad–; además, con los propios *stakeholders* a objeto de desarrollar acuerdos, alianzas estratégicas que permitan formalizar y operacionalizar pautas estructurales de funcionamiento que garanticen sostenibilidad de la acción empresarial competitiva y responsable.

En ese mismo orden, este modelo ayudaría, siguiendo al logos dialógico fundante, como principio de orden y como principio de razón, a darle coherencia y objetivos cónsonos de responsabilidad social empresarial conjugados con competitividad a las agroindustrias alimentarias venezolanas. Debido a que, brindaría la posibilidad de señalar y comprender el conjunto de actividades, prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial para la competitividad que son susceptibles de ser realizadas por tales empresas y facilitaría lograr: primero, claridad de acción en cuánto a por qué; segundo, transparencia de las actividades por la pulcritud de la acción; tercero, coherencia de las prácticas empresariales; cuarto, hacer coincidir los fines de la empresa con los de sus *stakeholders* y la sociedad; quinto, respeto, logrando el *engagement* del personal y fidelización de los clientes.

Desglosando la interacción que puede ocurrir en cada una de esas secciones del modelo dialógico de la competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas se tiene que en la primera sección el Estado, la sociedad y las empresas –bien como clúster, sector, gremio–, siendo actores sociales dialogan e interactúan entre sí para el establecimiento de acuerdos, pactos, líneas

de acción con impacto e influencia en el conjunto de la sociedad al dictaminar patrones de organización aceptados y asumidos por todos los actores. Es un proceso constante, es una espiral de interacción, es un ir y venir que permite que el logos dialógico fundante interactúe y funde acuerdos, consensos, pactos entre los actores; además, promueva la participación asertiva y constructiva de las partes. Es un diálogo continuo donde las partes, como miembros de la sociedad, intervienen de forma transparente y organizada. El modelo es su espiral dialógica procura el diálogo sostenido y concertado con la promoción de prácticas empresariales contextualizadas.

Continuando con la explicación de las secciones del modelo, la segunda, las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social, de acción social responden a la interacción de la empresa con el resto de actores sociales en sus procesos de deliberación y concertación como agentes creadores de pautas estructurales de funcionamiento. Así como a su proceso de intervención empresarial, económica, financiera, social, política que responde a su interacción como agente económico y social particular e individual dentro de la sociedad; es decir, como una organización que satisface necesidades sociales, emplea recursos de la sociedad para el logro de sus fines económicos y debe responder responsable y competitivamente por sus actividades económicas.

Estas políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad en sus diversas expresiones responden al logos dialógico fundante como principio de orden y principio de razón; son productos de la creación de consensos, deliberaciones, acuerdos, conciliación y agrupación de intereses al interior de la empresa entre sus diferentes *stakeholders* internos y externos. Dichas políticas revelan los pactos que la empresa alcanza para desarrollar su acción empresarial de forma responsable y competitiva; el acuerdo alcanzado por los *stakeholder* –accionistas, socios, dueños, gremios productivos, asociaciones empresariales, cámaras industriales, trabajadores, contratistas, proveedores, clientes, entorno, sociedad, otras empresas– con la empresa para el logro de sus fines

empresariales, productivos, competitivos y responsables. Está fundado en un diálogo transparente, reflejo de su comprensión de la realidad y de la defensa de sus intereses, conciliado las diferencias y adoptando una postura de ganar-ganar para todos los actores.

La tercera y última sección del modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial, que facilita su comprensión, acude a las prácticas gerenciales nacidas de dichas políticas, así como a su estructuración de acuerdo con los niveles de la competitividad meta, macro, meso y micro. Las prácticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad responden a las actividades y acciones diseñadas por la empresa en atención a los acuerdos y alianzas desarrolladas, acá se implementan en los diversos niveles. Atendiendo a los postulados de cada nivel se formula y ejecuta un tipo de práctica gerencial en correspondencia con las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad, en un diálogo continuo con los diferentes actores y agentes sociales, que facilite la mejora y eficiencia de los procesos administrativos empresariales.

En ese sentido, se estructuran prácticas gerenciales en consonancia con cada tipo de política gerencial de responsabilidad social empresarial que pueden desarrollar las agroindustrias de los alimentos en la búsqueda de una matriz de desarrollo que permite la superación de la economía rentista petrolera. Aportando, mediante una acción empresarial responsable y competitiva, productividad a la economía nacional; tales prácticas están dirigidas a cada nivel de competitividad de forma segmentada, procurando incidir de manera directa sobre cada factor o factores clave que identifican a cada nivel. Por ello, cuando se alude al nivel meta las prácticas gerenciales procuran cimentar un ethos nacional en pro del desarrollo productivo, responsable y competitivo; en el nivel macro las prácticas gerenciales procuran apuntalar la solidez y estabilidad de las reglas de juego económicas, políticas y jurídicas; en el nivel meso las prácticas gerenciales buscan la concertación, creación de conglomerados y la formación de alianzas; en el nivel micro las prácticas gerenciales ayudan a mejorar la gestión empresarial.

En adelante se desglosan las prácticas gerenciales correspondientes a cada nivel de acuerdo con el tipo de política gerencial de responsabilidad social para la competitividad. Así, en el Cuadro 41 se resumen las prácticas gerenciales de ecoeficiencia de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. El ethos nacional responsable, competitivo y productivo se promueve y fortalece mediante los principios de sostenibilidad, conservación y mejora del ambiente. En tanto la unicidad de las reglas de juego se apuntala con prácticas dirigidas a impulsar la mejora de la eficiencia energética y la compensación por el impacto ambiental, estándares que conllevan la transparencia, pulcritud, honestidad y apertura al control y evaluación de la acción empresarial. Mientras la formación de alianzas se concreta mediante prácticas gerenciales que implican la conjunción de esfuerzos compartidos entre empresas del sector o de miembros de la cadena de valor. La gestión empresarial del nivel micro se fomenta mediante prácticas gerenciales que coadyuvan en la concienciación ambiental de sus miembros y la sociedad.

Cuadro 41. Prácticas Gerenciales de Ecoeficiencia de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Nivel de Competitividad	Práctica Gerencial
Meta	Protección, conservación, resguardo y mejora del medioambiente
	Protección sostenible y sustentable del ambiente
	Reducción del impacto ambiental
Macro	Compensación por el impacto ambiental
	Mejorar la eficiencia energética
	Maximizar la productividad de los recursos
Meso	Gestión y disposición adecuada de desechos
	Sinergias de los productos
	Mejorar el ciclo de calidad de vida del producto
Micro	3R
	Ecobalances
	Ecodiseño
	Sistemas de gestión ambiental

Fuente: Elaboración propia (2021).

Del Cuadro 42 se desprenden las prácticas gerenciales de creación de ciudadanía de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. El

establecimiento de sólidos patrones de organización, propios del nivel meta, se logra con las empresas siendo responsables de sus decisiones en el ejercicio de la ciudadanía empresarial. Un entorno macroeconómico estable, condición *sine qua non* del nivel macro, se fomenta mediante el respeto a las leyes, con su ejercicio cívico, promocionando el cumplimiento de las normativas internacionales. La creación de conglomerados, acción propia del nivel meso, se hace presente mediante el desarrollo de acciones conjuntas y concertadas, promoviendo la defensa de intereses colectivos y la comunicación y difusión a todos los públicos interesados de sus actividades empresariales para su evaluación. En el nivel micro la creación de ciudadanía se logra con prácticas gerenciales que apuntalan el ejercicio transparente, pulcro y honesto de la actividad empresarial.

Cuadro 42. Prácticas Gerenciales de Creación de Ciudadanía de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Nivel de Competitividad	Práctica Gerencial
Meta	Gobernanza empresarial / creación de valor con compromiso social y desarrollo sustentable Consciencia ciudadana Empresas ciudadanas
Macro	Gobernanza empresarial / normas legales y paralegales Actividades según estándares internacionales Gobernanza empresarial / defensa de intereses colectivos, creación de redes y capital semilla
Meso	Establecimiento de comisiones Concertación de esfuerzos mancomunados Promoción de balances sociales Gobernanza empresarial / fomento de <i>stakeholders</i> internos, aprovechar oportunidades y gestión de riesgos
Micro	Gobierno corporativo Códigos de ética Actividades transparentes

Fuente: Elaboración propia (2021).

A partir del Cuadro 43 se pueden intuir las prácticas gerenciales de creación de cadenas de valor de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Los valores: compromiso, confianza, valor, respeto, trabajo son promovidos desde el nivel meta para el fortalecimiento del espíritu productivo, competitivo

y responsable, que están estrechamente vinculados con la generación de valor compartido. Desde el nivel macro se busca con las prácticas gerenciales de creación de ciudadanía la liberación de la economía y la reducción de déficits con el desarrollo de actividades estratégicas y la cascada de beneficios. Por eso en el nivel meso se robustece a los clústeres con el desarrollo de cadenas productivas que creen riqueza; lo cual se sustenta en la concertación empresa–Estado–sociedad y su intervención selectiva para el fomento de oportunidades productivas. El proceso de mejora continua que debe caracterizar al nivel micro de la competitividad se ve favorecido con la traducción e implementación de los valores del nivel meta en prácticas gerenciales que propenden a la calidad, la mejora, la I+D+i y la eficiencia.

Cuadro 43. Prácticas Gerenciales de Creación de Cadenas de Valor de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Nivel de Competitividad	Práctica Gerencial
Meta	Compromiso
	Confianza
	Generación de capital
	Generación de valor
	Valor compartido
Macro	Efecto cascada de los beneficios
	Actividades estratégicas
	Construir clústeres
Meso	Cadena productiva
	Creación de riqueza
	Replantear productos y mercados
Micro	Identificación de eslabones
	Calidad
	Redefinir la productividad

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las prácticas gerenciales de participación social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad se aprecian en el Cuadro 44. La visión estratégica que orienta al nivel meta de la competitividad se funda en el compromiso de la empresa con la sociedad por ser un agente generador de riquezas, además de la necesidad de generar mayor inclusión social como garantía de paz social y estabilidad

política, pero también por ser un factor clave para el desarrollo productivo, humano y sostenible. Las prácticas de participación social del nivel macro buscan conjugar la necesaria estabilidad macroeconómica con la inversión en la comunidad que ayude a sostener dicha estabilidad, reduciendo las brechas económicas en la sociedad. Por eso la concertación empresa–Estado–sociedad, propia del nivel meso, se sirve de prácticas gerenciales que ensalzan un rol proactivo, cooperativo y propositivo de la empresa que coadyuve a la superación de los problemas sociales que obstaculizan tanto el crecimiento como el desarrollo económico-competitivo mediante planes conjuntos empresa-comunidad. Precisándose en el nivel micro prácticas que favorezca una gestión empresarial implicada en la comunidad.

Cuadro 44. Prácticas Gerenciales de Participación Social de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Nivel de Competitividad	Práctica Gerencial
Meta	Compromiso con la sociedad
	Mayor inclusión social
	Sinergias empresa – comunidad
	Promoción de la inversión socialmente responsable
	Agente social para la creación de valores
Macro	Empoderamiento social
	Redimensionamiento de la productividad comunitaria
	Invertir en la comunidad
	Reducción de brechas socioeconómicas
Meso	Papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo
	Compromiso con el desarrollo de la comunidad
	Acción conjunta empresa-sectores sociales
Micro	Planes socio-comunitarios
	Ampliación de la productividad comunitaria
	Implicación en la comunidad
	Estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas

Fuente: Elaboración propia (2021).

El Cuadro 45 muestra las prácticas gerenciales de acción social de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad. Desde el nivel meta se fundan estructuras socioculturales para el desarrollo de una ética dialógica con prácticas gerenciales que favorezcan la cooperación, la corresponsabilidad y nuevas formas

de asociación. La estabilidad de las reglas del nivel macro se hace con la participación de todos los actores en un diálogo amplio procurando la concertación colaborativa. En ese sentido, el desarrollo de alianzas y partenariados del nivel meso afianzan el diálogo franco, y transparente entre los actores sociales para el logro de acuerdos consensuados. Situación que se ratifica en el nivel micro con la traducción de prácticas gerenciales que evalúan la relación riesgos/beneficios de los acuerdos, alianzas, pactos y consensos alcanzados por las empresas para el desarrollo de parámetros productivos, responsables y competitivos.

Cuadro 45. Prácticas Gerenciales de Acción Social de las Políticas Gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial para la Competitividad

Nivel de Competitividad	Práctica Gerencial
Meta	Ética dialógica Cooperación Corresponsabilidad Compromisos
Macro	Nuevas formas de asociación Participación, consenso, cooperación Ámbitos de encuentro y diálogo Diálogo ciudadanía-Estado-empresa Concertación colaborativa
Meso	Modelo de partenariado Alianzas sociales estratégicas
Micro	Negociación social Riesgos / beneficios Acuerdos cooperativos empresa – grupos

Fuente: Elaboración propia (2021).

El modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de las agroindustrias alimentarias venezolanas precisa la articulación de las tres secciones: la primera, el diálogo abierto y transparente entre los actores sociales fundamentales; la segunda, las políticas gerenciales de responsabilidad social para la competitividad como factor dinamizador de la posición de la empresa en el diálogo; la tercera, las prácticas gerenciales resultantes de ese diálogo, del contexto y de la conformación de pautas estructurales de funcionamiento. Este modelo dialógico es intrínsecamente mejorable, se adapta al contexto, buscando la mejora de la situación hacia

estudios más productivos, responsables y competitivos; se trata de que las agroindustrias de alimentos actúen concertada y mancomunadamente en el desarrollo de prácticas gerenciales dialógicas que propendan a la responsabilidad social empresarial competitiva.

CONCLUSIONES

El modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias venezolanas permite explicar cómo la perspectiva dialógica puede contribuir a la ampliación del enfoque de las ciencias administrativas y gerenciales dándole un nuevo cariz a temas tradicionales de la administración, como lo son la competitividad y las políticas gerenciales; así como ahondar en nuevos temas, caso de la responsabilidad social empresarial. Se trata de apreciar el dialogismo para entender la necesidad de concertar, conciliar intereses para el logro de pactos y acuerdo de acciones hacia fines superiores que garanticen la estabilidad de las reglas de juego, la transparencia de la acción empresarial y social, la comunicación y promoción de actividades que generen pautas estructurales de funcionamiento cónsonas con la responsabilidad social empresarial y la competitividad de los actores sociales.

En ese sentido, definir bajo la perspectiva dialógica los fundamentos teóricos de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad lleva a entender a las políticas gerenciales como agregación de intereses; es decir, la transformación de las demandas y necesidades tanto sociales como empresariales en líneas o cursos alternativos de acción, que permitan dar respuesta a dichas demandas y satisfacer tales necesidades. Es por ello que las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial deben ser vistas como pautas estructurales de funcionamiento (acciones y sus prácticas) concretas, específicas, donde se conjugan los intereses y opiniones de los diversos actores sociales, partes interesadas –*stakeholders* internos y externos–, así como de las empresas para orientar y encauzar las instituciones y moldear la conducta de las personas en sociedad.

Así mismo, las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial son una consecuencia directa del diálogo fructífero que se establece entre las partes – sociedad, comunidades, otras empresas, gremios, instituciones de educación universitaria,

organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales— para llegar a acuerdos, alcanzar pautas de acción, convenir actividades conjuntas, establecer pactos y rutas de acción consensuadas que faciliten el desarrollo de las actividades. Resultando esencial su transparencia, pulcritud, consideración de los intereses en juego y de las aristas del problema. Es decir, las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial deben ser apreciadas como instrumento de ejecución y evaluación de la acción empresarial.

La integración dialógica de los fundamentos teóricos del modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA posibilita comprender, entender y develar la significatividad, relevancia e importancia del hecho administrativo-gerencial. A ello se agrega que tal integración coloca en evidencia los vínculos, engranajes, conjugaciones y confluencias que se suscitan entre estas tres visiones; lo cual permite abordar su complementariedad, ofreciendo múltiples formas de facilitar o emprender el desarrollo de ventajas competitivas tanto en las empresas como en el país, sin dejar de lado la confluencia necesaria para el fomento, desarrollo y fortalecimiento de los clústeres o conglomerados. Agregándose la ampliación y profundización de las percepciones y comprensión de los elementos y factores que envuelven a la competitividad.

Adicionalmente, la integración dialógica de los fundamentos teóricos del modelo de diamante de Porter, la competitividad sistémica y la matriz FODA facilita las explicaciones necesarias para el establecimiento de acuerdos y consensos que guiarán tanto las acciones como las políticas, gerenciales y públicas, conducentes para el logro y fortalecimiento de la competitividad empresarial y nacional. Por ello, la integración dialógica de estas visiones de competitividad contribuye a la contextualización de la acción, propia de la espiral dialógica del conocimiento, mediante el logos dialógico fundante, al dar organicidad, sistematicidad y coherencia a las acciones, actividades, prácticas y políticas emprendidas para la superación de la matriz de desarrollo del capitalismo rentístico en Venezuela mediante el modelo dialogico de competitividad propuesto.

Al elaborar, desde la perspectiva dialógica, una genealogía de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y de las visiones de competitividad de las agroindustrias alimentarias en el contexto del modelo de desarrollo económico de Venezuela resaltan varios elementos: primero, las agroindustrias de los alimentos venezolanos muchas veces no saben que realizan responsabilidad social empresarial, aunque sus prácticas, actividades y acciones pueden ser catalogadas y definidas como de responsabilidad social empresarial. Segundo, lo que las agroindustrias alimentarias califican como responsabilidad social empresarial tiene más carácter filantrópico, de caridad, que de responsabilidad social empresarial. Tercero, existe todo un conjunto de políticas que realizan las agroindustrias alimentarias venezolanas que responden a la forma como dichas empresas enfocan tanto su concepción de responsabilidad social empresarial como de competitividad.

Así mismo, las características y particularidades del sector agroindustrial de los alimentos hacen necesario el establecimiento y afianzamiento de cadenas de valor aguas arriba y aguas abajo; por ello, las prácticas que se desarrollan dentro de las empresas deben ser tanto competitivas como responsables, asegurando la eficiencia, estabilidad, transparencia, calidad, responsabilidad y confiabilidad del sector. Por ello, las políticas gerenciales de creación de cadenas de valor deben conjugar perfectamente la responsabilidad social empresarial con la competitividad, su interpretación mediada o sesgada es la que le permite cobrar sentido a las categorías de políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial emergentes: buenas intenciones, incipientes de responsabilidad social empresarial, responsabilidad social empresarial, incipientes de competitividad, competitividad, responsabilidad social empresarial poco articuladas con competitividad, competitividad poco articulada con responsabilidad social empresarial, responsabilidad social empresarial latente para la competitividad y responsabilidad social empresarial manifiesta para la competitividad.

La formulación y fundamentación de un modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de agroindustrias alimentarias

venezolanas evoca la necesidad de conjugar adecuada y eficientemente tanto la competitividad como la responsabilidad social empresarial para un desarrollo efectivo de la acción empresarial. En tal sentido, se asume que no existe ninguna disyuntiva entre una y otra, para que la competitividad se consolide en tiempo y espacio se hace imprescindible un actuar socialmente responsable de la empresa; la mejor forma de lograrlo es mediante políticas y prácticas gerenciales que vinculen ambos elementos y se implementen de manera cabal en la propia empresa, la sociedad en general y en la comunidad en particular. Así, la empresa involucra los elementos que favorecen la competitividad con la acción social.

De ahí que se esgrima la bidireccionalidad de la responsabilidad social empresarial competitiva, a lo interno y a lo externo de la empresa, en atención a la espiral dialógica; donde las políticas y prácticas gerenciales de responsabilidad social empresarial de ecoeficiencia, de creación de ciudadanía, de creación de cadenas de valor, de participación social y de acción social apuntalen la sostenibilidad de las agroindustrias de los alimentos venezolanas. Propendiendo a la transparencia, al diálogo, al consenso, a la conformación de alianzas y acuerdos que coadyuven a un desarrollo competitivo, sostenible y sustentable tanto de las empresas como de la sociedad. Por ello, en el modelo dialógico de competitividad se definen tres secciones, promoviendo su articulación: una, actores sociales, sociedad, Estado y empresas; dos, políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad con sus ámbitos de acción; tres, prácticas gerenciales que inciden sobre los niveles de la competitividad, meta, macro, meso, micro. Todo en un contexto de diálogo para la conformación de pautas estructurales de funcionamiento concertadas y consensuadas.

REFLEXIONES

El proceso reflexivo final de esta tesis doctoral parte de la comprensión que es un estudio teórico que generó un modelo teórico. Dicho esto, qué aporta este modelo dialógico de competitividad, pues este modelo aporta unos elementos que están vinculados con las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial y con la agregación de intereses para la formulación, diseño e implementación de esas políticas; elementos que son necesarios considerar en un país con una matriz de desarrollo basada en la economía rentista petrolera colapsada. En virtud de ello, es fundamental generar una nueva matriz de desarrollo, diversificada y para lo cual es preciso seguir los principios que caracterizan a la perspectiva dialógica, aportados por Auber et al (2010).

Primero, es fundamental un diálogo igualitario, todos los actores –Estado, empresa, sociedad– deben reconocerse como iguales; si el Estado, si las empresas o si la sociedad consideran que poseen mayor preponderancia que cualquiera de los otros dialogantes, entonces, no hay posibilidades reales de diálogo, este se frustra. Ninguno de los tres actores puede abrogarse ni el diálogo, ni sus términos, es decir, no lo pueden monopolizar. Se parte de la premisa que a todos los actores les interesa el desarrollo productivo de Venezuela y la fundación de un nuevo y moderno modelo o esquema de desarrollo, apuntado en la productividad, la competitividad, la responsabilidad y la sostenibilidad.

Se debe comprender de inicio esta condición para el desarrollo de un diálogo franco. Así, el Estado no puede pretender, que por el «enorme» poder político y económico que posee y ejerce, imponer las condiciones; las empresas, en este caso las agroindustrias de alimentos, por la disponibilidad de recursos que tiene y los puestos de trabajo que aporta al mercado laboral, no pueden aspirar determinar las condiciones del diálogo, so pena de dejar al país sin posibilidades de abastecerse de alimentos; la sociedad tampoco puede ambicionar que, bien el Estado, bien la empresa, resuelvan todas sus necesidades y problemas, esgrimiendo el discurso: «el ciudadano es el que realmente existe y deben ser

atendidos todos sus requerimientos». Es importante, con respecto al ciudadano, que este se eduque para asumir responsabilidades, actúe como ciudadano, conozca sus derechos, cumpla sus deberes ciudadanos y sus obligaciones sociales, morales, familiares; pero también, se capacite, se convierta en un ciudadano productivo, que aporte valor agregado a la sociedad.

Segundo, desarrollar herramientas que faciliten el diálogo, que debe tener un carácter instrumental, generar una propuesta de actuación, de desarrollo, integral, multidireccional, que articule los diferentes intereses que cohabitan en el país; por ello, las herramientas que se construyan deben ser contextualizadas, adaptables, que faciliten y posibiliten la integración de intereses y el diálogo mismo. Con miras a establecer una espiral dialógica, un diálogo teleológico, con objetivos, que va describiendo una espiral, porque los niveles de desarrollo logrados, las metas que se alcancen, lo van consolidando y fortaleciendo. El obtener resultados lleva a un logos fundante, a una realidad fundante que se refunda continuamente y, por consiguiente, se deben ir generando herramientas cada vez más sofisticadas para facilitar el diálogo y seguir construyendo acciones, actividades, prácticas y políticas que beneficien a los tres actores: Estado, empresa, sociedad.

Tercero, creación de un sentido de mejora, comprender que el diálogo busca generar una mejora sustantiva cualitativa y cuantitativamente, es decir, un valor agregado, que para las agroindustrias de los alimentos pudiera ser económico, rentabilidad, sostenibilidad; para el Estado pudiera ser jurídico-político, gobernabilidad, orden; para la sociedad equidad, inclusión, satisfacción de necesidades, superación de la pobreza. Tiene que haber un sentido de mejora que pasa por el reconocimiento del otro, la generación de instrumentos para el diálogo y la mejora de los factores materiales e inmateriales de la sociedad.

El modelo dialógico de competitividad brinda a las empresas la posibilidad de categorizar la realidad para comprenderla; esa comprensión pasa por la profunda imbricación entre sus políticas de responsabilidad social empresarial y su competitividad,

en el marco de una estrategia que integra dialógicamente a ambos elementos. Esa estrategia se concreta a través de la agregación de intereses. En ese sentido, las agroindustrias de los alimentos no pueden ir a un diálogo en solitario, de ellas solas como actores individuales, debe ir mediante su articulación con sus stakeholders, de su diseño organizacional, de su gobierno corporativo, de sus normas y procedimientos, de su modelo de negocio y de su cultura organizacional, que la vincule con la realidad social, política, económica y ambiental que la rodea. En otras palabras, tiene que dejar de ser un actor que solo exponga sus intereses y se convierta en un actor articulador de diversos intereses sociales, eso será posible al asumir a la responsabilidad social empresarial como un modelo de gestión, cuyas políticas son el resultado del modelo dialógico para la competitividad.

Las empresas no pueden negar lo que está sucediendo en el mundo y deben generar y apoyar procesos de integración, bien de manera individual como empresa, bien de forma colectiva como sector, conglomerado, gremio. Además, deben propender a la esencialidad del «cómo se hace», para adecuar a Venezuela a los nuevos tiempos, ajustar la matriz de desarrollo, empleando al petróleo como factor de apalancamiento de áreas claves (agrícola, agroindustrial). Por esta razón, las agroindustrias alimentarias deben ubicar nichos donde puedan obtener ventajas competitivas, lo cual requiere de diálogos sinceros, francos, abiertos entre Estado, empresa, sociedad; estableciendo de antemano cuáles son los intereses y objetivos de cada una de las partes, buscando la manera de articularlos y desarrollando relaciones ganar-ganar. Esto requiere establecer relaciones de proximidad entre los actores que incluyan aspectos políticos, económicos, tecnológicos, ambientales, culturales.

Es un modelo abierto, esas categorías y subcategorías de las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial para la competitividad –eficiencia, creación de ciudadanía, creación de cadenas de valor, participación social, acción social– y las prácticas que se desprenden de cada una de ellas no son un decálogo inmutable. Es un modelo que está sujeto al acomodo y reacomodo, al aporte de lo que cada empresa y el sector logre

articular, a la contribución que el Estado pueda hacer para el fomento y fortalecimiento de la competitividad nacional, al desarrollo del capital intelectual y social por parte de las universidades y los centros de investigación.

Las empresas deben ir a procesos de diálogo verdaderos con la sociedad, convirtiéndose en agentes de articulación de intereses, por la identificación, conciliación, compromiso, planes de desarrollo microlocales, regionales y sectoriales. Para ello, han logrado la caracterización de sus clientes, conciliado con las diferentes partes interesadas y con el conjunto de la sociedad. Esto es esencial para las agroindustrias alimentarias, sector clave para el desarrollo de un país, base de toda economía que aspire a algún grado de seguridad alimentaria, de desarrollo y vinculación de cadenas de valor. Además, resulta cardinal, vencer el miedo y la desconfianza, las cuales son resultado de la ausencia de diálogo, se tiene que a mayor diálogo más confianza, más sinceridad y mayor conocimiento propio-reconocimiento de los otros.

Así mismo, el modelo brinda la posibilidad de generar procesos de articulación de políticas que permitan que las empresas mejoren sus ventajas competitivas y coadyuven al desarrollo y mantenimiento de las ventajas comparativas del sector, de la sociedad y del país; situación de particular relevancia para la agroindustria y el sector agrícola en su conjunto si se desea aprovechar las oportunidades que ofrece para estas empresas la revolución biotecnológica en ciernes. En ese sentido, se debe aprovechar la articulación del modelo dialógico de competitividad para las políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial en aras de generar un proceso de desarrollo que brinde acceso a los mercados internacionales, así como a los circuitos productivos, que demandarán cada vez más productos agroindustriales especializados, diferenciados, con mayor valor agregado y diseñados para satisfacer las necesidades, gustos y requerimientos de clientes geodiferenciados; habida cuenta de la cada vez mayor de alimentos a nivel global. La aplicación práctica del modelo viene por la articulación de una estrategia de desarrollo que permita que Venezuela mejore sus niveles de calidad de vida.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abellán-García, Álvaro (2010). **Crítica, fundamento y corpus disciplinar para una teoría dialógica de la comunicación. Re-pensamiento de la disciplina para una acción humanista**. Tesis doctoral. Universidad Francisco de Vitoria. Valencia, España.
- Abellán-García, Álvaro (2012). De la dialéctica a la dialógica. **Mar Oceana**, 31, 97-125.
- Abellán-García, Álvaro (Noviembre, 2004). Hacia una fundamentación de un personalismo que alumbre una nueva teoría de la comunicación. En **I Jornada de la Asociación Española de Personalismo “Itinerarios del Personalismo”**. Jornada llevada a cabo en la Universidad Complutense de Madrid. España.
- Agropecuaria Nívar, C.A. (2012). **Responsabilidad social de AgroNívar**. Documento en línea. Disponible: <http://www.agronivar.com/html/responsabilidad.html>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Alimentos Mary, C.A. (2013). **Responsabilidad social**. Documento en línea. Disponible: <https://www.alimentosmary.com/responsabilidad/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Altenburg, Tilman, Hillebrand, Wolfgang y Meyer-Stamer, Jörg (1998). **Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**. Instituto de Desarrollo Alemán. Berlín.
- Andreu, Alberto y Fernández, José (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. **Harvard Deusto Business Review**, 207, 4-21.
- Ángel, Darío (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. **Estudfilos**, 44, 9-37.
- Arias, Andrés (2008). El neoinstitucionalismo y sus aportes a la teoría de la organización. **Revista Gestión & Región**, 6, 31-64.
- Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. (6ta. ed.). Editorial Episteme. Caracas.
- Asociación de Productores Rurales del estado Portuguesa (Asoportuguesa) (2015). **Apoyo a la siembra**. Documento en línea. Disponible: www.asoportuguesa.com.ve/wp/?page_id=59. Consulta: 2019, Agosto 6.
- Asociación de Productores Rurales del estado Portuguesa (Asoportuguesa) (2016). **Nuestra responsabilidad social**. (Documento no publicado). Araure, Venezuela.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2003). **Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA N° 1**. Autor. Madrid.
- Auber, Adriana, Flecha, Ainhoa, García, Carme, Flecha, Ramón y Racionero, Sandra (2010). **Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información**. (3ra. ed.). Hipatia. Barcelona.

- Aymá, Luis y García-Escribano, Antonio (2013). La responsabilidad social empresarial como ámbito de encuentro. En A. Bajo y N. Villagra (ed. lit.). **La responsabilidad social en el ámbito de la crisis**. (pp. 43-57). Universidad Comilla. Madrid.
- Bajtín, Mihail (1981). **The dialogic imagination. Four essays**. University of Texas Press. Austin. Estados Unidos de América.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2001). **Competitividad el motor de crecimiento. Informe 2001 Progreso económico y social en América Latina**. Autor. Washington, D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2009). **Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas**. Autor. Washington, D.C.
- Baptista, Asdrúbal (2004). **El Relevo del Capitalismo Rentístico. Hacia un Nuevo Balance de Poder**. Fundación Polar. Caracas.
- Baptista, Asdrúbal (2008). **Itinerario por la economía rentística**. Ediciones IESA-Academia Nacional de Ciencias. Caracas.
- Baptista, Asdrúbal (2010). **Teoría Económica del Capitalismo Rentístico**. BCV. Caracas.
- Bardin, Laurence (2013). **L'analyse de contenu**. (2da. Ed). Presses Universitaires de France. París.
- Barraca, Javier (2015). Antropología, economía y empresas: claves para un método desde la persona. **Quién: revista de filosofía personalista**, (2), 91-103.
- Barrio, Estrella (2016). **La gestión de la responsabilidad social empresarial corporativa. El caso Unilever España**. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Bateman, Thomas y Snell, Scot (2009). **Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**. (8va.ed.). Mc Graw Hill. México.
- Bazeley, Patricia (2009). Integrating data analyses in mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**. 3, (3), 203-207.
- Benavides, Shirley, Muñoz, Juan y Parada, Martín (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para mejoramiento del entorno empresarial. **Economía y Sociedad**, 24, 119-137.
- Bennett, Martin, James, Peter y Klinkers, Leon (2017). **Sustainable measures: evaluation and reporting of environmental and social performance**. Routledge Taylor & Francis Group. New York.
- Berelson, Bernard (1952). **Content analysis in communication research**. Free Press. Michigan.
- Bernal, César (2010). **Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. (3era. ed.). Prentice Hall. Colombia.

- Berumen, Sergio (2006). Una aproximación a los indicadores de competitividad local y factores de la producción. **Cuadernos de Administración**, 19, (31), 145-163.
- Bethencourt, Óscar (2015). **Motivaciones. Directivos y RSC**. Fundación EOI. Madrid.
- Bosch, Ana (2016). **El papel de las políticas públicas en la responsabilidad social corporativa**. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Brito, Morelba (2011). Gobernanza empresarial, ética, responsabilidad social y rentabilidad en la “era pos-Enrom”. **Revista Venezolana de Gerencia**. 12, 38, 183-206.
- Bruni, Josefina y González, Rosa (2015). Otra cara de la responsabilidad social empresarial. **Debates IESA**. (20), 3, 40-43.
- Buber, Martin (2013). **Yo, tu y otros ensayos**. (2da. ed.). Prometo libros. Buenos Aires.
- Cabrera, Alejandra, López, Paula y Ramírez, Claudia (2011). **La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio**. Ediciones Universidad Central. Bogotá.
- Cadevilla, Alberto (2016). Políticas gerenciales de responsabilidad social empresarial en agroindustrias venezolanas: un estudio para la competitividad. **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**. 1, (7), 1-19.
- Cadevilla, Alberto (2017). Aproximación dialógica a la competitividad para el benchmarking estratégico de políticas de responsabilidad social empresarial de agroindustrias venezolanas. NovaRua. Revista Universitaria de Administración. 10, (6), 38-55.
- Cadevilla, Alberto (2020). **Concepciones de responsabilidad social en empresas y políticas públicas venezolanas: una visión comparativa**. Editorial Académica Española. Moldavia.
- Caldera, Orallyn (2014). Gestión ambiental: pilar de la responsabilidad social y de la sustentabilidad. En V. Guédez (comp.). **La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación**. (pp. 349-355). Venamcham-Fundación BBVA Provincial – Grupo Intenso, Venezuela.
- Cámara de Industriales del Estado Lara y Silos y Secado C.A. (SISECA) (2010). **Proyecto Luces**. (Documento no publicado). Barquisimeto, Venezuela.
- Cargill de Venezuela SRL. (1999). **Fundación Cargill**. Documento en línea. Disponible: <https://www.cargill.com.ve/es/comunidad>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Cargill de Venezuela SRL. (2010a). **Engranados**. Documento en línea. Disponible: <https://www.cargill.com.ve/es/comunidad>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Cargill de Venezuela SRL. (2010b). **Programa de emprendedores**. Documento en línea. Disponible: <https://www.cargill.com.ve/es/comunidad>. Consulta: 2020, Agosto 6.

- Cea Moure, Ramiro (2010). **La responsabilidad social corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea: análisis empírico y propuesta de modelo normalizado**. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- Central El Palmar, S.A. (2005). **Tratamiento de la materia ambiental en CEPSA**. Documento en línea. Disponible: http://www.elpalmar.com.ve/pages/procesos_ambiente.htm. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Central El Palmar, S.A. (2008). **Servicios de CEPSA**. Documento en línea. Disponible: <http://www.elpalmar.com.ve/pages/servicios.htm>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Chen, Huey (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. **Research in the Schools**. (1), 13, 75-83.
- Colom, Antonio (2015). **Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial. Aplicación multisectorial**. Ediciones de la Universidad de Lleida. Lérida.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2002). **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Autor. Bruselas.
- Consorcio Oleaginoso Portuguesa, S.A. (COPOSA) (2009). **Responsabilidad social de COPOSA**. Documento en línea. Disponible: <https://www.coposa.com/index.php/publicaciones/responsabilidad-social>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- CONVELAC, C.A. (2009). **Política de calidad**. Documento en línea. Disponible: convelac.blogspot.com. Consulta: 2020, Agosto 6.
- CONVELAC, C.A. (2014a). **Sello de calidad**. Documento en línea. Disponible: lapastorena.com/la-empresa/. Consulta: 2020, Agosto 6.
- CONVELAC, C.A. (2014b). **Sistema de gestión ambiental**. Documento en línea. Disponible: lapastorena.com/la-empresa/. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Creamer, Elizabeth (2018). **An introduction to fully integrated mixed methods research**. Sage Publications, Inc, California, United States of America.
- Creswell, John (2014). **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. (4ta. Ed.). Sage Publications, Inc, California, United States of America.
- Cutropia, Carlo (2003). **Plan de marketing: paso a paso**. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC). España.
- David, Fred (2013). **Conceptos de administración estratégica**. (14va. ed.). Pearson. México.
- Deutsche Welle (DW-Onda Alemana) (2016, 16 de julio). “En Venezuela la producción agraria no es rentable”. **DW Made for minds**. Disponible: <https://www.dw.com/es/en-venezuela-la-produccion-agraria-no-es-rentable/a-19395559>

- Empresas Polar (2013). **Compromiso social y desarrollo sustentable. Reporte 2012.** Disponible: http://empresaspolar.com/pdf/POLAR_4web.pdf. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Espiñeira, Pacheco y Asociados (2016). V Encuesta de responsabilidad social de Venezuela. **RSE Venezuela**, 6, (35), 8-32.
- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg (1994). **Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.** Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín, Alemania.
- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. **Revista de la CEPAL**, (59), 39-52.
- Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) (2013). **Tema 7. Objetivo 6. Agroindustria de bienes agroalimentarios en Venezuela.** Documento en línea. Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/Obj_6_La_agroindustria_en_Venezuela.pdf. Consulta: 2015, Diciembre 12
- Fernández, Ana (2006). El neoinstitucionalismo cómo instrumento de análisis del proceso de integración europea. **Quaderns de treball**. 46, 1-21.
- Ferrater, José (1975). **Diccionario de filosofía.** Tomo II. Sudamericana. Buenos Aires.
- Ferrer, Juliana (2005). Competitividad sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. **Revista de Ciencias Sociales de Venezuela**. XI, (1), 149-166.
- Finca Dos Aguas (2010). **Programa buenas prácticas agrícolas.** Documento en línea. Disponible: fincadosaguas.com. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Forética (2017). **SGE 21. Sistémica de gestión ética y socialmente responsable.** Autor. Madrid.
- Freire, Paulo (2005). **Pedagogía del oprimido.** (55ava. ed.). Siglo XXI Editores. México.
- Fundación El Tunal (Fundatunal) (2012). **Sembrando y cosechando.** Documento en línea. Disponible: <http://www.eltunal.com/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Gadamer, Hans-Georg (1998a). **Verdad y método II.** Sígueme-Salamandra. España.
- Gadamer, Hans-Georg (1998b). **Estética y hermenéutica.** (2da. Ed.). Tecnos, S.A. Madrid.
- Gadamer, Hans-Georg (2001). **Antología.** Ediciones Sígueme. Salamanca.
- Galeano, María (2018). **Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada.** (2da. ed.). Fondo Editorial FCSH de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquía. Medellín, Colombia.
- Gallin, Peter (2012). Introducción al aprendizaje dialógico y su principio básico: yo – tu – nosotros. **Metaacción Magazine**, Edición Especial, (1), 1-7.

- Gallo, German (2008). **La responsabilidad social empresaria. Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable.** Documento en línea. Disponible: <http://www.cigob.org.ar/Documentos/RSE%20Fomentar%20y%20Contribuir.pdf>. Consulta: 2011, Marzo 9
- Garay, Luis, Quintero, Luis, Albero, Jesús, Tovar, Jorge, Fatat, Abdul, Gómez, Sandra, Restrepo, Eliana Yemail, Beatriz (1998). **Colombia: estructura industrial e internacional 1967-1996.** Departamento Nacional de Planeación, Colciencias, Consejería Económica y de Competitividad. Bogotá.
- García-Marzá, Domingo (2004). **Ética empresarial: del diálogo a la confianza.** Trotta. Madrid.
- García-Marzá, Domingo (2005). Diálogo y responsabilidad: bases éticas de la confianza de la empresa. **Icade: Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.** 64, 91-108.
- García-Marzá, Domingo (2007). La RSE desde la ética empresarial: un nuevo diseño institucional para la empresa. En E. Muñoz (coord.). **La responsabilidad social de las empresas. Miradas desde la izquierda.** (pp. 201-227). Fundación Jaime Vera. Madrid.
- García-Marzá, Domingo (2014). La RSC en perspectiva ética. **Mediterráneo Económico.** 26, 239-254.
- García-Perdiguero, Tomás y García, Andrés (2005). Introducción. Crecimiento, competitividad y responsabilidad: la encrucijada europea. En T. García y A. García (eds.). **La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial.** (pp.11-43). Publicaciones Universidad de Valencia – Imprenta Pàlacios, S.L. España.
- Gardner, Howard (2001). **Estructuras de la mente. Las teorías de las inteligencias múltiples.** (6ta. Reimp.). Fondo de Cultura Económica. Bogotá.
- Giusti, Emilia (2015). **El reto de estar presentes.** Disponible: <http://producto.com.ve/pro/palestra/reto-estar-presentes>. Consulta: 2019, Agosto 1.
- Gómez, Javier y Fernández Lauro (2007). Formación académica del administrador, la responsabilidad social empresarial y las mipymes. En R. Regalado (coord.). **Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e investigaciones en la organización latinoamericana de administración.** (pp. 218-233). Organización Latinoamericana de Administración – Red Latinoamericana de Investigadores en Administración – Consejo Iberoamericano de Administración. México.
- Gómez, Miguel (1999). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo. Definición, clasificación y metodología. **Revista de Ciencias Humanas,** 20 (6), 103-113.
- Gracia, Maximiliano (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. **Temas de Ciencia y Tecnología,** 12, (36), 12-24.
- Grupo Empresarial Alivensa (2018). **Nuestra responsabilidad social.** Documento en línea. Disponible: empresalivensa.com/noticias/category/responsabilidad-social/. Consulta: 2020, Octubre 15.

- Grupo Tío Pollo (2016). **Jornadas sociales**. Documento en línea. Disponible: <https://grupotiotpollo.wixsite.com/tio-pollo/jornadas>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Guédez, Víctor (2012). Venezuela vista desde diferentes lupas. **RSE Venezuela**, 3, 14, 16-20.
- Guédez, Víctor (2018), Víctor Guédez: «la responsabilidad social empresarial en Venezuela ha ido para atrás». **Fedecámaras Radio**. Disponible: <http://www.fedecamarasradio.com/responsabilidad-social-venezuela/>. Consulta: 2019, Junio 25
- Gutiérrez, Alejandro (2010). El Capitalismo rentístico y el sistema alimentario venezolano (SAV). **Agroalimentaria**, (16), 30, 129-150.
- Gutiérrez, Alejandro (2014). El sistema alimentario venezolano: tendencias recientes y perspectivas. **An Venez Nutr**, (16), 1, 153-166.
- Gutiérrez, Alejandro (2015). El sistema alimentario venezolano (SAV): evolución reciente, balance y perspectivas. **Agroalimentaria**, (21), 40, 19-60.
- Gutiérrez, Alejandro (2019). **El sistema alimentario venezolano (SAV)**. Centro de Investigaciones Agroalimentarias Edgar Abreu Olivo (CIAAL – EAO). Mérida.
- Hernández, Deisy (2014). Grupos de interés: del diálogo a la alianza. En V. Guédez (comp.). **La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación**. (pp. 189-209). Venamcham-Fundación BBVA Provincial – Grupo Intenso, Venezuela.
- Hernández, René (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano. **Revista de la CEPAL**. Serie Estudios y Perspectivas, 5, 3-58.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014a). **Metodología de la investigación**. 6ta Ed. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014b). **Capítulo 7. Recolección de los datos cuantitativos. II parte**. Documento en línea. Disponible: http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html. Consulta: 2015, Agosto 26.
- Hidroponías Venezolanas, C.A. (2011). **Compromiso social**. Documento en línea. Disponible: <https://gjvelandia.wixsite.com/hidroven/responsabilidad-social>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Hitt, Michael, Black, Stewart y Porter, Lyman (2006). **Administración**. Pearson Educación. México.
- Hopkins, Aquiles (2017). **Fedeagro en el 2017**. Documento en línea. Disponible: <http://www.fedeagro.org/detalle3.asp?id=2936>. Consulta: 2017, Diciembre 19.
- Instituto de Beneficencia Misael Silva Roa (2015). **Compromiso social**. Documento en línea. Disponible: <https://fundacion.jhs.com.ve/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Instituto Ethos (2007). **Indicadores ethos de responsabilidad social empresarial**. Autor. São Paulo.

- Instituto Ethos (2019). **Indicadores ethos para negócios sustentáveis e responsáveis. Ciclo 2018/2019**. Autor. São Paulo.
- Isaacs, William (1999) **El diálogo y el arte de pensar juntos**. Crown Business. Nueva York.
- Jiménez, Roberto (2009). **Tesis doctoral: Análisis del proceso de formulación de política para la reforma del sector eléctrico y su potencial incidencia en el marco institucional y la producción de fuentes renovable**. Universidad de Costa Rica. San José.
- Julien, Heidi (2008). Content analysis. En L. Given (ed.). **The sage encyclopedia of qualitative research methods**. Vól. 1. (pp. 120-121). Sage Publications, Inc. Estados Unidos de América.
- Kassarjian, Harold (1977). Content analysis in consumer research. **Journal of Consumer Research**, 1 (4), 8-18.
- Knopf, Jutta, Kahlenborn, Walter, Hajduk, Thomas, Weiss, Daniel, Feil, Moira, Fiedler, Romy y Klein, Johanna (2011). **Corporate social responsibility national public policies in the European Union**. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Luxemburgo.
- Koontz, Harold, Weinrich, Heinz y Cannice, Mark (2016). **Administración. Una perspectiva global**. (15va. ed.). Mc Graw-Hill. México.
- Krippendorff, Klaus (2019). **Content analysis: an introduction to its methodology**. 4ta. Ed. Sage Publications, Inc. California, Estados Unidos.
- Lácteos Surdellago, C.A.-Lácteos Santa Bárbara, C.A. (2015). **Gestión de la responsabilidad social empresarial**. Documento en línea. Disponible: http://www.surdellago.com/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=80. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Leal, José 2005. Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias. **Revista de la CEPAL**, (105), 3-76.
- Lizcano, José (2006). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. **Partida Doble**. 182, 20-35.
- López, Alfonso (1977). **Cinco grandes tareas de la filosofía actual**. Gredos. Madrid.
- López, Alfonso (2008). El personalismo dialógico y su fecundidad. **Revista Iberoamericana de Personalismo Comunitario**, 8, 10-26.
- López, Alfonso (2009). **Cuatro personalistas en busca de sentido. Ebner-Guardini-Marcel-Laín**. Rialp. Madrid.
- Lozano, Josep (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. **Ekonoamiaz**, 65, 108-127.
- Lozano, Josep, Albareda, Laura e Ysa, Tamiko (2005). ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la responsabilidad social de la empresa (RSE)?. **CIREC – España**, 53, 53-64.

- Malagón, Víctor (2009). **Ética y responsabilidad: el nuevo reto de generación de valor en las organizaciones**. Corporación Siglo XXI- Fundación Konrad Adenauer. Colombia.
- March, James y Olsen, Johan (1984). The new institutionalism: organizational factors in political life. **The American Political Science Review**, 78, (3), 734-749.
- March, James y Olsen, Johan (1997a). El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional. **Revista Gestión y Política Pública**, 48, (1), 41-73.
- March, James y Olsen, Johan (1997b). **El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política**. Fondo de Cultura Económica. México.
- March, James y Olsen, Johan (2005). **Elaborating the “new institutionalism”**. Arena – Centre for European Studies – University of Oslo. Oslo.
- Martínez Martínez, Domingo (2014). **Relación entre responsabilidad social y performance competitivo en las Pequeñas y Medianas Empresas [pymes]. Una aproximación empírica**. Tesis doctoral. Documento en línea. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/265644219_Relacion_entre_la_RSE_y_el_'performance'_competitivo_en_la_pequena_y_mediana_empresa_un_estudio_empirico Consulta: 2016, Octubre 29
- Martínez, Jorge (2006). Definiendo competitividad. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (comp.). **Taller de bases de datos de comercio y de instrumentos para medir la competitividad. Guatemala**. CEPAL, Chile.
- Martínez, Miguel (2004). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa**. Trillas. México.
- Martínez, Rocío, Charterina, Jon y Araujo, Andrés (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. **Investigaciones Europeas**, 16, (2), 165-188.
- Matadero Industrial Centro Occidental, C.A. (2006). **Certificación sistema de gestión de calidad ISO 9000 a Matadero Industrial Centro Occidental, C.A.** (Documento no publicado). Lara, Venezuela.
- Mellace, Ana (2009). **El enfoque dialógico en el abordaje de conflictos sociambientales. Aprendizaje de la práctica**. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Reino de España. Madrid.
- Méndez, Charo (2008). **Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX**. (2da. Ed). Strategos Consultores. Caracas.
- Méndez, Charo (2010). Un tema con muchas lecturas. En V. Guédez. (comp.). **Responsabilidad social empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje social**. (pp. 16-24). Grupo Intenso – Venamcham. Caracas.

- Méndez, Charo (2018). Charo Méndez y la responsabilidad social del siglo XXI. **Fedecámaras Radio**. Disponible: www.fedecamarasradio.com/charo-mendez-responsabilidad-social/. Consulta: 2020, Junio 25
- Meraz Ruiz, Lino (2014). **Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México**. Tesis doctoral. Documento en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/#indice>. Consulta: 2014, Octubre 20
- Meyer-Stamer, Jörg (2001). **Was ist meso? Systemische wettbewerbsfähigkeit: analyseraster, benchmarking-tool und handlungsrahmen**. Institut für Entwicklung und Frieden an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Duisburg.
- Meyer-Stamer, Jörg (2008). **Systemic competitiveness and local economic development**. Mesopartner. Duisburg.
- Milla, Artemio (2005). **La elaboración del plan estratégico**. Altair Consultores en Finanzas Corporativas, S.L. Valencia, España.
- Mochales González, Gerardo (2014). **Modelo explicativo de la responsabilidad social corporativa estratégica**. Tesis doctoral. Documento en línea. Disponible: <http://eprints.ucm.es/24572/1/T35154.pdf>. Consulta: 2016, Octubre 31
- Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) (2009). **Responsabilidad social**. Documento en línea. Disponible: <https://www.monaca.com.ve/responsabilidad/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Morales, Oscar (2003). **Fundamentos de la investigación documental y la monografía**. (Documento en línea). Disponible: http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos_investigacion.pdf?sequence=1. Consulta: 2016, Agosto 16.
- Müller, Geraldo (1995). El caleidoscopio de la competitividad. **Revista de la CEPAL**, 56, 137-148.
- N'Da, Paul (2015). **Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article**. L'Harmattan. París.
- Nautipesca, C.A. (2005). **Sustentabilidad y calidad**. Documento en línea. Disponible: <http://www.nautipesca.com.ve/us1.html>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Nelson, Jane y Zadek, Simon (2000). Partnership alchemy. New social partnerships in Europe. The Copenhagen Centre. Copenhagen.
- Neuendorf, Kimberly (2017). **The content analysis guidebook**. (2da. ed.). Sage Publications Ltd. Londres.
- North, Douglass (1995). **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. (1era. reimp.). Fondo de Cultura Económica. México.

- Oleaginosas Industriales, C.A. (OLEICA) (2012). **La responsabilidad social de OLEICA**. Documento en línea. Disponible: <http://www.oleica.com.ve/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2009). **Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)**. Autores. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). **Agenda 2030 y los objetivos del desarrollo sostenible**. Autores. Santiago.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (1997). **El estado mundial de la agricultura y la alimentación 1997**. Colección FAO: Agricultura N° 30. Autor. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2008). **Ingeniería de alimentos, calidad y competitividad en sistemas de la pequeña industria alimentaria con énfasis en América Latina y el Caribe. Boletín de Servicios Agrícolas 156**. Autor. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2009). **Informe del foro mundial sobre agroindustrias. Nueva Delhi (India), 8 – 11 de abril de 2008. Aumento de la competitividad y las repercusiones en el desarrollo**. FAO. Roma.
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2011). **ISO 14006:2011(es). Sistemas de gestión ambiental - Directrices para la incorporación del ecodiseño**. Documento en línea. Disponible <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:14006:ed-1:v1:es:sec:4.2>. Consulta: 2019, Julio 16.
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2019). **Familia norma ISO 14000**. Documento en línea. Disponible <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/diferencias-entre-iso-14000-e-iso-14001/>. Consulta: 2019, Julio 17.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (1996). **Papeles de trabajo STI 1996/5 Globalización y competitividad: indicadores relevantes**. Autor. París.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2011). **Herramientas para la evaluación de la competencia. Versión 2.0**. Disponible: www.oecd.org/competition/toolkit. Consulta: 2016, Septiembre 9.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2016). **Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20**. Autor. París.
- Padilla, Ramón (2006). **Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. México.

- Paz, Carolina (2017). **La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales para la industria alimentaria en Venezuela. Tesis doctoral. Documento en línea.** Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4903/cpaz.pdf?sequence=1>. Consulta: 2021, Marzo 19.
- Peters, Guy (1999). **El Nuevo institucionalismo. La teoría institucional en la ciencia política.** Editorial Gedisa, S.A. Barcelona.
- Piñuel, José (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. **Estudios de Sociolingüística**, 3 (1), 1-42.
- Pizzolante, Ítalo (2009). **De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Modelo de fortalecimiento institucional para empresas socialmente responsables.** Ediciones de las Ciencias Sociales. Madrid.
- Pizzolante, Ítalo (2010). Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables. En V. Guédez. (comp.). **Responsabilidad social empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje social.** (pp. 98-105). Grupo Intenso – Venamcham. Caracas.
- Porter, Michael (1991). **La ventaja competitiva de las naciones.** Vergara. Buenos Aires.
- Porter, Michael (1998). Clusters and the new economics of competition. **Harvard business review**, (76), 6, 77-90.
- Porter, Michael (2000). Location, competition and economic development: local clusters in a global economy. **Economic development quarterly**, (14), 1, 15-34.
- Porter, Michael (2007). La ventaja competitiva de las naciones. **Harvard Business Review**, (85), 11, 69-95.
- Porter, Michael (2015). **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** (2da. ed. Reformada). Grupo Editorial Patria. México.
- Porter, Michael (2017). **Ser competitivo.** (9na. ed.). E-pub. Centro Libros PAPF. España.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. **Harvard Business Review**, 1, (89), 31-49.
- Powell, Walter y DiMaggio, Paul (1999). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.** Fondo de Cultura Económica. México.
- Prasad, B. Devi (2008). Content analysis. A method in social science research. En D. K. Lal Das y V. Bhaskaran (eds.). **Research methods for Social Work.** (pp.173-193). Rawat Publications. Nueva Delhi.
- Procesadora Naturalyst, S.A. (2018). **Sembrando por Venezuela.** Documento en línea. Disponible: <http://naturalyst.com/index.php/nosotros>. Consulta: 2020, Septiembre 17.

- Productos Gran Marca, C.A. – PGM, C.A. (2017). **Fundación Pan de Dios**. Documento en línea. Disponible: <https://www.grupoab.com.ve/rse.html>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Protinal Proagro (2010). **Acción social**. Documento en línea. Disponible: <http://protinalproagro.com.ve/social/>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Pruitt, Bettye y Thomas, Philip (2008). **Diálogo democrático – Un manual para practicantes**. Trydells Tryckeri AB, Secretaría General de la Organización de Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Washington, D.C.
- Puterman, Perla (2016). La RSE en retrospectiva. **RSE Venezuela**. 6, 35, 38-39.
- Real Academia Española (2019). **Gobernanza**. En Diccionario de la Lengua Española (DLE). Artículo en línea. Disponible: <https://dle.rae.es/?id=JHRSmFV>. Consulta: 2019, Julio 18.
- Real Academia Española (2019). **Logos**. En Diccionario de la Lengua Española. (DLE). Artículo en línea. Disponible: <https://dle.rae.es/logos>. Consulta: 2020, Febrero 18.
- Reyes López, Octavio (2014). **Administración estratégica y competitividad agrícola. Un estudio multifactorial**. Tesis doctoral. Documento en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/orl/ficha.htm> Consulta: 2016, Octubre 24
- Rodríguez, Francisco (2013). Tierno Galván, Bajtún y el pensamiento dialógico. **Revista Comunicación**, 1, (12), 23, 136-157.
- Rojas, Andrés (2016). Gremios empresariales aún les falta camino. **RSE Venezuela**. 6, 35, 20-21.
- Rojas, Ricardo y Musik, Guillermo (2005). **Documentos de trabajo en estudios de competitividad. Diálogo para la competitividad**. Instituto Autónomo Tecnológico de México (ITAM) y Centro de Estudios de Competitividad (CEC). México.
- Ruiz Moreno, Carolina (2006). **Análisis estratégico de la creación de valor**. Tesis doctoral. Documento en línea. Disponible: http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2248/M_TD-0562.pdf. Consulta: 2016, Octubre 14
- Salazar, Estefanía (2016). La RSE resiste en Venezuela. **RSE Venezuela**. 6, 35, 8-10.
- Salguero, Pablo (2015). **La responsabilidad social en la crisis y reestructuración de empresas**. Tesis doctoral. Universidad de Granada. Granada, España.
- Sánchez, Fernando (2018). Evaluación de los factores de competitividad en el Departamento de Vaupés, Colombia. **Contextualizaciones Latinoamericanas**, (18), 10, 56-67.
- Sierra Bravo, Restituto (2001). **Técnicas de investigación social**. 14ª. ed. Paraninfo. Madrid.

- Snowdon, Brian y Stonehouse, George (2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. **Journal of International Business Studies**, 37, 163–175.
- Stein, Silvia (2005). **Análisis del diamante de Michael Porter y sus componentes como una posible estrategia para el desarrollo de clusters en Guatemala**. Universidad del Istmo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ciudad de Panamá.
- Stichting Global Reporting Initiative (GRI) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2018). **Integrando los ODS en el reporting corporativo: guía práctica**. Red Española del Pacto Mundial. Madrid.
- Strauss, Aselm y Corbin, Juliet (2002). **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada**. Universidad de Antioquía. Colombia.
- Tamayo, Mario (2004). **El proceso de investigación científica**. (4ta. ed.). Limusa Noriega Editores. México.
- Tinoco, César (2017, 23 de junio). La RSE en Venezuela hasta 2015. **El Nacional**. Disponible: http://www.el-nacional.com/noticias/columnista/rse-venezuela-hasta-2015_189231 Consulta: 2019, Junio 26.
- Toro Hardy, José (2009). **La Crisis Global y el Modelo de Desarrollo de Venezuela**. Artículo en línea. Disponible: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08785.pdf>. Consulta: 2015, Abril 25
- Usón, Sergio (2011). Fundamentos de ecología industrial. En A. Valero y S. Usón (coord.). **Ecología industrial: cerrando el ciclo de materiales**. (pp. 9-21). Prensas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza.
- Vargas, José, De León, Adrián, Valdez, Andrés y Borrayo, Carmen (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. **Cuadernos Latinoamericanos de Administración**, (9), 17, 48-57.
- Vargas, Mireya (2007). **Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica**. Alianza Social de Venamcham. Caracas.
- Vegetales Kelly's (2009). **Responsabilidad social**. Documento en línea. Disponible: <http://www.vegetales-kellys.com/index.php>. Consulta: 2020, Agosto 6.
- Warner, Andrew (2005). **Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición**. Documento en línea. Disponible: <https://docplayer.es/3010498-Definicion-y-evaluacion-de-la-competitividad-consenso-sobre-su-definicion-y-medicion-de-su-impacto-andrew-warner-1.html>. Consulta: 2016, Enero 6.
- World Economic Forum (2015). **The global competitiveness report 2015 – 2016**. Autor. Ginebra.
- World Economic Forum (2016). **The global competitiveness report 2016 – 2017**. Autor. Ginebra.
- World Economic Forum (2018). **The global competitiveness report 2018**. Autor. Ginebra.

Anexo 1. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)

Sección C

Industrias manufactureras

10 Elaboración de productos alimenticios. Esta división comprende la elaboración de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, e incluye la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. (...)

La división se organiza por actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas.

1010 Elaboración y conservación de carne. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- explotación de mataderos que realizan actividades de matanza, preparación y envasado de carne: bovino, cerdo, aves de corral, cordero, conejo, camello, etcétera.
- producción de carne fresca, refrigerada o congelada, en canales.
- producción de carne fresca, refrigerada o congelada, en cortes.
- producción de carne fresca, refrigerada o congelada, en raciones individuales.

1020 Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- preparación y conservación de pescado, crustáceos y moluscos: congelado, ultracongelado, desecación, ahumado, saladura, inmersión en salmuera, enlatado, etcétera.

1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas, excepto platos congelados o enlatados listos para consumir.
- conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.

1040 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal. Esta clase comprende la elaboración de aceites y grasas crudos y refinados a partir de productos vegetales o animales,

1050 Elaboración de productos lácteos

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- elaboración de leche fresca líquida pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas

1061 Elaboración de productos de molinería. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- molienda de cereales: producción de harina, semolina, sémola y gránulos de trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.
- molienda de arroz: producción de arroz descascarillado, molido, pulido, blanqueado, semicocido o convertido; producción de harina de arroz
- molienda de legumbres: producción de harina y sémola de leguminosas desecadas, de raíces y tubérculos y de nueces comestibles.

1072 Elaboración de azúcar. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- elaboración o refinación de azúcar (sucrosa) y sucedáneos de azúcar obtenidos a partir de jugo de caña, remolacha, arce y palma.

1101 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, ginebra, “mezclas”, etcétera

1102 Elaboración de vinos. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- elaboración de vinos

1103 Elaboración de bebidas malteadas y de malta. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- elaboración de bebidas malteadas, como las cervezas corrientes, de fermentación alta (ales), negras (porters) y fuertes (stouts). (p. 88-97).

Anexo 2. Matrices de categorías de los documentos de responsabilidad social empresarial y competitividad de las agroindustrias agroalimentarias venezolanas

1. Matriz de categorías: responsabilidad social de AgroNivar, C.A.

Categoría / Código	Pág. Pár.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGPS	1/1	3 implicación en la comunidad	3	Ayuda a la comunidad en su desarrollo humano y económico a través de AN que es una comunidad que se dedica a la agricultura y ganadería.
PGPS	1/2	1 implicación en la comunidad	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que están en situación de vulnerabilidad y personas que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/3	5 reducción de brechas socioeconómicas	5	Resolución de problemas de los productores de AN que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y personas que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/4	4 agente social para la creación de valores	4	Ayuda a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	2/5	1 gobierno corporativo	1	Organización de AN que se dedica a la agricultura y ganadería.
PGPS	2/6	1 agente social para la creación de valores	1	Eslogan de AN que es "El campo es nuestra vida" y "El campo es nuestra vida".
PGEe	2/7-12	5 protección, conservación, resguardo y mejora del medio ambiente / 1-3R	6	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	3/13	2 gobernanza empresarial	2	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	3/14	3 gobernanza empresarial	3	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	3/15	4 implicación en la comunidad	4	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	4/16	1 agente social para la creación de valores	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	4/17	3 gobernanza empresarial	3	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	4/18	3 implicación en la comunidad	3	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.

2. Matriz de categorías: Fundación Cargill de Venezuela SRL

Categoría / Código	Pág. Pár.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGPS	1/1	4 implicación en la comunidad	4	Cargill ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCCV		1 generación de capital / 1 construir clústeres	2	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC		1 gobernanza empresarial	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/2	3 implicación en la comunidad	3	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC		1 gobernanza empresarial	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/3	1 implicación en la comunidad	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	1/4	1 gobernanza empresarial	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/5	1 compromiso con la sociedad	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGPS	1/6	3 reducción de brechas socioeconómicas	3	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGCC	1/7	1 gobernanza empresarial	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.
PGAS	2/7	1 modelo de partenariatio	1	AN ofrece servicios de apoyo a las personas más necesitadas de las comunidades que se encuentran en riesgo.

8. Matriz de categorías: apoyo a la siembra de Asoportuguesa

Categoría / Código	Pág/ Pág.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGCCV	1/1	2 construir clústeres	2	El Programa de Apoyo a la Siembra de Asoportuguesa ofrece a los agricultores las herramientas y recursos para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	1/2	2 identificación de eslabones	2	La prioridad de Asoportuguesa es que los agricultores puedan acceder a los servicios de producción y procesamiento de sus productos y servicios, lo que se logra a través de la identificación de eslabones y la creación de redes de apoyo mutuo.
PGCCV	1/3	4 identificación de eslabones	4	El Programa de Apoyo a la Siembra de Asoportuguesa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	1/4	5 identificación de eslabones	5	Además de la identificación de eslabones, el programa también ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.

9. Matriz de categorías: nuestra responsabilidad social de Asoportuguesa

Categoría / Código	Pág/ Pág.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGCCV	1/1	4 identificación de eslabones	4	"De un gran mundo grande", más que un lema, es una declaración de Asoportuguesa que refleja su compromiso con la producción y el comercio de productos agrícolas de alta calidad y sostenibles, que se logra a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	1/2	3 identificación de eslabones	3	A través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, el programa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	1/3	4 construir clústeres	4	Una de las prioridades de Asoportuguesa es que los agricultores puedan acceder a los servicios de producción y procesamiento de sus productos y servicios, lo que se logra a través de la identificación de eslabones y la creación de redes de apoyo mutuo.
PGAS	1/4	7 cooperación, consenso, participación	7	Nosotros en el mundo de hoy, en un mundo que está cambiando rápidamente, es necesario que los agricultores trabajen juntos para lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	2/5	4 valor compartido	4	Con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos, el programa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	2/6	3 valor compartido	3	El programa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGAS	2/7	3 modelo de partenariado	3	Asoportuguesa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGAS	2/8	4 modelo de partenariado	4	Los servicios de apoyo que ofrece el programa a los agricultores se logran a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	2-3/12	5 cadena productiva	5	Desde su fundación, Asoportuguesa ha buscado crear una cadena de valor que permita a los agricultores acceder a los servicios de producción y procesamiento de sus productos y servicios, lo que se logra a través de la identificación de eslabones y la creación de redes de apoyo mutuo.
PGAS	3/14	1 coresponsabilidad	1	Tener un impacto positivo en el mundo de hoy, es necesario que los agricultores trabajen juntos para lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	3/15	7 construcción de clústeres	7	Para lograr un mayor impacto y reducir los costos, el programa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCCV	3/17	4 identificación de eslabones	4	La misión de Asoportuguesa es que los agricultores puedan acceder a los servicios de producción y procesamiento de sus productos y servicios, lo que se logra a través de la identificación de eslabones y la creación de redes de apoyo mutuo.
PGCCV	3/20	2 construcción de clústeres	2	Una de las prioridades de Asoportuguesa es que los agricultores puedan acceder a los servicios de producción y procesamiento de sus productos y servicios, lo que se logra a través de la identificación de eslabones y la creación de redes de apoyo mutuo.
PGCC	3/21	2 empresas ciudadanas	2	La RSE es un tema que nos preocupa y que queremos abordar a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCC	4/22	3 gobernanza empresarial	3	Para lograr un mayor impacto y reducir los costos, el programa ofrece a los agricultores los recursos necesarios para iniciar el proceso de producción a través de la colaboración con los agricultores que ya han iniciado el proceso, con el fin de lograr un mayor impacto y reducir los costos.
PGCC	4/23	2 gobernanza empresarial	2	En el mundo de hoy, en un mundo que está cambiando rápidamente, es necesario que los agricultores trabajen juntos para lograr un mayor impacto y reducir los costos.

PGCCV	1/5	1 identificación de los eslabones/1 cadena productiva	2	Planificación de la producción de leche y derivados lácteos y la producción de derivados lácteos de productos que se venden en el mercado.
PGCCV	1/6	4 cadena productiva	4	Operación de la cadena de producción de leche y derivados lácteos y la producción de derivados lácteos de productos que se venden en el mercado.
PGPS	2/7	1 implicación en la comunidad	1	Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la organización interna y externa que se relaciona con los stakeholders de la organización y con la comunidad en general.
PGAS		1 modelo de partenariado	1	Asesoramiento y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la zona de producción de leche y derivados lácteos para mejorar su competitividad y sostenibilidad.
PGAS	2/8	1 modelo de partenariado	1	Se trata de un proyecto de colaboración entre el sector público y el sector privado para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas de la zona de producción de leche y derivados lácteos.
PGCCV	3/9	2 redefinir la productividad	2	Mejoramiento continuo de la producción de leche y derivados lácteos y la producción de derivados lácteos de productos que se venden en el mercado.
PGCCV	3/11	2 redefinir la productividad	2	Encuentro de Vaum Cobre de la zona de producción de leche y derivados lácteos y la producción de derivados lácteos de productos que se venden en el mercado.
PGCCV	3/12	3 redefinir la productividad	3	La zona de Vaum Cobre de la zona de producción de leche y derivados lácteos y la producción de derivados lácteos de productos que se venden en el mercado.

13. Matriz de categorías: gestión de la responsabilidad social empresarial de Lácteos Surdelella-Lácteos Santa Bárbara, C.A.

Categoría / Código	Pág/Par.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGCC	1/1	8 gobernanza empresarial	8	La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un compromiso que implica el compromiso de la organización con los stakeholders de la organización y con la comunidad en general.
PGCC	2/2	2 gobernanza empresarial / 1 gobierno corporativo	3	Gestión Social Sostenible: En materia de seguridad y salud en el trabajo, como objetivo estratégico de la organización, se han implementado medidas de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud.
PGCCV	3/3	1 generación de capital	1	Gestión Social Comunitaria: El compromiso es hacer desarrollo y bienestar de sus trabajadores en su entorno comunitario. El Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el instrumento que integra los programas y acciones que se ejecutan en la organización para promover el bienestar de la comunidad y el desarrollo de la actividad económica de la organización.
PGCC		1 empresa ciudadana / 1 gobernanza empresarial / 1 conciencia ciudadana	3	Sanidad y patrimonio.
PGPS		7 agentes sociales para la creación de valores	7	Sanidad y patrimonio.
PGEe	4/4	5 protección, conservación, resguardo y mejora del medio ambiente / 1 gestión y disposición adecuada de desechos / 1-3R	7	Gestión Social Ambiente: Preservación del medio ambiente es un compromiso que se refleja en la aplicación de medidas de prevención y conservación del medio ambiente. Mantener un programa de limpieza ambiental y de conservación del medio ambiente. Evitar el uso de sustancias químicas y de productos que dañen el medio ambiente. Disminuir el uso de recursos naturales y energéticos como mínimo para promover el desarrollo sostenible.
PGCC		1 gobernanza empresarial	1	conservación del medio ambiente.
PGCC	5/5	6 gobierno corporativo / 1 gobernanza empresarial	7	Gestión Social Empleo y Relaciones Laborales: Durante casi 4 décadas hemos asumido un compromiso con el desarrollo de nuestros empleados y con la comunidad. Durante este tiempo, hemos implementado programas de formación y desarrollo profesional de nuestros empleados y de la comunidad. Hemos promovido la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos.
PGCC	5/6	3 gobernanza empresarial	3	Ámbito operativo: Nuestra intención es promover el desarrollo de la actividad económica de la organización y el bienestar de la comunidad. Hemos implementado programas de formación y desarrollo profesional de nuestros empleados y de la comunidad.
PGCC	6/7	1 empresas ciudadanas / 2 concertación de esfuerzos mancomunados	3	Gestión Social Iniciativa Comunitaria: El compromiso es hacer desarrollo y bienestar de sus trabajadores en su entorno comunitario. Hemos promovido la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos.

PGCC	7/8	4 gobernanza empresarial	4	Gestión Social Desarrollo Personal. Cambiar el uso de los recursos humanos individuales y en equipo, garantizar un crecimiento organizacional apropiado a través de la búsqueda de oportunidades de desarrollo y capacitación en habilidades y destrezas para comunicación y de las acciones grupales y de toma de decisiones. A través de la comunicación y socialización de la información en espacios de diálogo y de la participación en actividades de capacitación y desarrollo de competencias más allá de las actividades académicas y de la formación profesional para el mundo del desarrollo regional.
PGCC	7/9	4 gobernanza empresarial	4	Liderar la creación de actividades que promuevan el crecimiento personal y profesional. Alcanzar estándares de calidad en el desempeño de las actividades y de los productos y servicios, promoviendo el desarrollo de la organización.

14. Matriz de categorías: sembrando por Venezuela de Procesadora Naturalyst S.A.

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGCCV	1/1	1 cadena productiva	1	Procesadora Naturalyst mantiene un continuo crecimiento en sus productos y procesos en áreas de fabricación y en el programa de bienestar y mejoramiento profesional en la actividad productiva y en el tiempo.
PGCC	1/3	6 gobernanza empresarial	6	Procesadora Naturalyst tiene como su mayor objetivo garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece a través de la implementación de procesos de gestión y de mejora continua en la organización.
PGCCV	1/4	2 creación de riqueza / 4 redefinir la productividad	6	En Procesadora Naturalyst se busca la generación de riqueza y el desarrollo de los productos y servicios de excelente calidad a través de la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos de fabricación y en la conservación de la calidad.
PGCCV	2/6	3 valor compartido	3	En Procesadora Naturalyst, S.A. consideramos que el bloqueamos de la creación de resultados de negocio que se genera a través de la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos de fabricación y en la conservación de la calidad.
PGCCV	2/7	6 cadena productiva	6	Se trabaja por Venezuela en el programa de desarrollo de la industria de la producción de alimentos y bebidas que se utilizan para la elaboración de nuestros productos, y esto a través de la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos de fabricación y en la conservación de la calidad.
PGCCV	2/9	3 valor compartido	3	Producto 100% VENEZOLANO. En Procesadora Naturalyst, S.A. consideramos que el bloqueamos de la creación de resultados de negocio que se genera a través de la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos de fabricación y en la conservación de la calidad.
PGCCV	2/10	6 cadena productiva	6	Se trabaja por Venezuela en el programa de desarrollo de la industria de la producción de alimentos y bebidas que se utilizan para la elaboración de nuestros productos, y esto a través de la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos de fabricación y en la conservación de la calidad.
PGCCV	2/11	1 identificación de eslabones	1	En Venezuela poseemos dos plantas que procesan frutas y verduras en sus centros de producción de productos con la finalidad de mantener un suministro continuo en estos productos en los mercados.
PGCCV	3/13	6 cadena productiva	6	Nuestro programa agrícola debe basarse en los aspectos 1. Productividad, brindando asistencia y financiamiento para la compra de insumos y herramientas agrícolas y productos de campo, hacer el uso adecuado de los recursos, mejorar el rendimiento de los cultivos productivos, la calidad de los cultivos, la sostenibilidad del sistema de producción de alimentos y bebidas de calidad.
PGEe	3/14	4 protección sostenible y sustentable del ambiente	4	2. Sostenibilidad ambiental. El bloqueamos en Procesadora Naturalyst se basa en la implementación de un programa de gestión ambiental que genera un impacto positivo en el medio ambiente y en la conservación de los recursos naturales.
PGPS	3/15	5 agentes de proyectos sociales comunitarios / 7 empoderamiento social / 1 implicación en la comunidad	13	3. Fortalecimiento de las comunidades rurales para el desarrollo de los procesos de crecimiento económico, capacitación y formación de líderes comunitarios y de los líderes de las comunidades rurales, fortaleciendo su capacidad y fomentando la formación de líderes sociales, que se capacitan en el uso de los recursos naturales y en la conservación de los recursos naturales.

15. Matriz de categorías: responsabilidad social de COPOSA

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGPS	1/1-2	3 implicación en la comunidad	3	Responsabilidad Comunitaria Social. Como integrantes de un sistema social, tenemos el deber de promover actividades de desarrollo y de bienestar social.
PGCC	1/3-4	3 gobernanza empresarial	3	Responsabilidad Humana. Reconocemos el deber de proteger y promover el desarrollo de los profesionales y el bienestar de los empleados de la organización.
PGCCV	1/5-6	5 confianza	5	Mantener Procesados Confiables. Seleccionamos proveedores que nos garantizan un suministro de calidad de los productos y procesos confiables, manteniendo un fuerte nivel de confianza.
PGCCV	1/7-8	2 calidad	2	Respeto a la Estructura. Todos nuestros actividades se rigen por el principio de respeto a la estructura de los resultados de los procesos de manufactura, administración y comercialización.
PGPS	1/9-10	2 agentes social para la creación de valores	2	Financiación para el desarrollo de la organización, que garantiza el bienestar social.
PGEe	1/11-12	2 protección, conservación, resguardo y mejoramiento del medio ambiente	2	Protección Ambiental. Continuamos activamente en la conservación de los recursos naturales y en el fortalecimiento de los recursos humanos.
PGCC	1/1	1 gobernanza empresarial	1	Continuamos activamente en la conservación de los recursos naturales y en el fortalecimiento de los recursos humanos.
PGCC	1/1	3 empresas ciudadanas	3	Creación y Desarrollo. Sembrando con nosotros la organización para garantizar el desarrollo de las empresas.

	13/14			
PGCCV	1/15-16	1 identificación de eslabones / 2 compromiso	3	Sistema de Certificación compromisos para garantizar estos estándares de calidad y ser más y mejores.
PGPS	2/17	3 implicación en la comunidad	3	COFOSA es el mecanismo de los mejores hábitos de manejo y ser más y mejores de espacios. Cofon para la futura de los mejores y más.

16. Matriz de categorías: certificación sistema de gestión de calidad ISO 9001 a Matadero Industrial Centro Occidental, C.A.

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGCCV	v/15	1 calidad / 1 creación de riqueza / 2 valor compartido	4	La Certificación ISO 9001 es para los requisitos que el sistema de gestión de calidad de Matadero Industrial Centro Occidental, C.A. (MICCOCA) demostró su capacidad para proporcionar productos que cumplen los requisitos de sus clientes y los reglamentos, sus objetivos y el medio ambiente.
PGCCV	v/16	3 calidad / 1 redefinir productividad / 1 valor compartido	5	La Certificación ISO 9001 es el resultado de la implementación del sistema de gestión de calidad. Certificación que garantiza el cumplimiento de MICCOCA de los requisitos de sus clientes y de las partes interesadas.
PGCC		1 gobernanza empresarial	1	
PGCC	v/20	1 empresas ciudadanas / 1 actividades transparentes / 1 gobernanza empresarial	3	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA se trata de que hay que tener en cuenta en su sistema y que tiene su propósito. Su sistema de gestión está diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.
PGCCV	v/22	2 calidad / 1 valor compartido	3	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el cliente es el centro de las actividades y el foco de sus esfuerzos.
PGCCV	v/23	1 calidad / 2 valor compartido	3	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el personal es el pilar de los objetivos empresariales.
PGCCV	v/24	1 calidad / 1 valor compartido	2	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el personal es el pilar.
PGCCV	v/25	1 calidad / 1 redefinir la productividad	2	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el cliente es el centro.
PGCC	v/26	1 gobierno corporativo	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el sistema es el pilar de la gestión.
PGCCV	v/27	1 calidad	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el personal es el pilar de los objetivos empresariales.
PGCCV	v/28	1 calidad	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el personal es el pilar de los objetivos empresariales.
PGCCV	v/29	1 calidad / 2 valor compartido	3	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA sigue el principio de gestión de calidad de que el cliente es el centro de las actividades y el foco de sus esfuerzos.
PGCC	5/	1 actividades transparentes	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA ha realizado los procesos de evaluación de su sistema de gestión de calidad que ha mejorado y mejorado el desempeño de los procesos productivos y la satisfacción de sus clientes y el medio ambiente de la empresa, implementando y mejorando los procedimientos y las acciones de los objetivos de la empresa.
PGCCV	10/104	1 identificación de eslabones / 1 actividades estratégicas / 1 calidad	3	
PGCCV	14/272	1 identificación de eslabones	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA es un compromiso de los clientes que se genera en su proceso productivo.
PGCCV	14/273	1 identificación de eslabones	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA es un compromiso de los clientes que se genera en su proceso productivo.
PGCCV	14/274	1 identificación de eslabones	1	La Certificación ISO 9001 es una que MICCOCA es un compromiso de los clientes que se genera en su proceso productivo.

17. Matriz de categorías: compromiso social del Instituto de Beneficencia Misael Silva Roa

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGPS	1/1	4 agentes social para la creación de valores / 2 implicación en la comunidad	6	Organización dirigida a la creación de valores sociales, culturales, leyendo un mensaje de paz, conciencia y paz para niños, niñas, adolescentes y jóvenes de los mayores para ellos mismos y de sus comunidades y ser más y mejores de espacios.
PGPS	1/2	2 implicación en la comunidad	2	Nace en el año 2010 con el objetivo de proporcionar servicios de atención y apoyo a las personas con discapacidad y a las familias de la comunidad.
PGPS	1/3	8 agente social para la creación de valores	8	Actuamos basados en los principios que parten del hogar, como son el amor, la fe, la solidaridad y el respeto por la vida y el medio ambiente.
PGPS	1/6	3 implicación en la comunidad / 1 planes socio comunitarios	4	Es una organización sin fines de lucro que ayuda a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad a mejorar su calidad de vida y a integrarse en la comunidad.

PGPS	1/8	2 implicación en la comunidad	2	Se reconocen como institución de Beneficencia y de inclusión e integración para la acción comunitaria de los niños y niñas adictos y adictoras.
PGPS	2/13	1 implicación en la comunidad	1	Las ayudas de más prestigio del Instituto de Beneficencia Misael Silva Rodríguez como principal de los sectores de mayor riesgo del estado Táchira y sus municipios adictos como el caso de Soto Rómulo Gallegos, Municipio Cárdenas, Municipio Tómbes, Municipio de Intendencia Capatroy Barón Sibenta.
PGPS	2/14	6 implicación en la comunidad	6	Realizamos ayudas de Beneficencia por nuestros esfuerzos de desarrollo comunitario más sustantivos y variados en sus campos, de esta forma hemos alcanzado los datos de apoyo a los sectores de las comunidades.
PGPS	3/17	5 implicación en la comunidad	5	Las ayudas de Beneficencia se realizan en beneficio de que se realice la puesta en marcha de proyectos de desarrollo de las comunidades para mejorar y apoyar a los niños y niñas y sus familias, con el fin de lograr un mejor desarrollo de la vida comunitaria.
PGPS	3/19	4 implicación en la comunidad / 4 sinergia empresa-comunidad	8	Ataques de ayuda de inclusión y mejoramiento de las condiciones sociales, ambientales y humanas de las comunidades, instituciones, asociaciones, entes y público en general. Esperando que cada día mejor se genere un impacto sustancial en la mejoría de la organización comunitaria y mejoramiento de la vida de los habitantes que se encuentran en la comunidad de Soto Rómulo Gallegos.
PGAS		3 modelo de partenariatio	3	Proyecto comunitario social Soto Rómulo Gallegos, Desarrollo comunitario Fundación Capatroy NCEy JHS Grupo comunitario de formación en el desarrollo de las empresas de Soto Rómulo Gallegos con sus proyectos socio comunitarios de desarrollo de las comunidades para mejorar la formación de las empresas de las comunidades de la comunidad de Soto Rómulo Gallegos.
PGPS	7/51	1 agentes de proyectos sociales comunitarios / 3 empoderamiento social	4	Proyecto de formación de líderes comunitarios en las comunidades de Soto Rómulo Gallegos.
PGPS	7/53	3 implicación en la comunidad / 1 agente social para la creación de valores	4	Nuestro misión es apoyar e impulsar el desarrollo comunitario de nuestros jóvenes en las comunidades de Soto Rómulo Gallegos, con el fin de lograr un mejoramiento de la vida de los habitantes que se encuentran en la comunidad de Soto Rómulo Gallegos.

18. Matriz de categorías: responsabilidad social de MONACA

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGPS	1/1	1 papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo / 1 planes socio-comunitarios / 1 implicación en la comunidad	3	MONACA como una de las empresas líderes en la producción y comercialización de harina de trigo, harina de maíz, arroz, avena, condimentos y especias, viene desarrollando un trabajo sostenido en las áreas de educación, ambiente y nutrición del país, beneficiando a más de 5.000 venezolanos de comunidades cercanas en donde opera.
PGPS	1/2	1 papel activo, proactivo, cooperativo, propositivo	1	El compromiso de MONACA es continuar trabajando en pro de brindar un mayor bienestar a las comunidades donde convivimos.
PGCCV	1/3	5 valor compartido	5	Reconocer la labor que desarrollamos a través de responsabilidad social es estar alineado con la filosofía de MONACA, con la que diariamente buscamos generar bienestar social, crecimiento económico, empleos de calidad, favorecer la capacitación y el progreso de nuestro personal y de las comunidades donde nos desenvolvemos.
PGCC	2/4	2 gobernanza empresarial	2	MONACA ha emprendido esfuerzos para formar mejores ciudadanos, conservando el ambiente y teniendo en cuenta que su gran potencial está en sus colaboradores, familiares, clientes, proveedores y comunidad en general.
PGPS	2/5	4 implicación en la comunidad / 2 mayor inclusión social	6	Entre los apoyos de MONACA: aportes y donaciones de productos a organizaciones educativas y fundaciones, en todo el país, que apoyan la salud, infancia desprotegida, jóvenes de escasos recursos y tercera edad; apoyo a poblaciones afectadas por desastres naturales como Cumanacoa y Aramay; mejora en la infraestructura educativa y equipamiento de escuelas, así como de instalaciones deportivas y recreativas; siembra de árboles en el Parque Nacional Waraira Repano; asistencia social a orfanatos, hospitales y ancianatos, entre otros.
PGPS	3/6	2 agentes de proyectos sociales comunitarios / 1 implicación en la comunidad / 1 reducción de brechas socioeconómicas	4	MONACA direcciona la Responsabilidad Social Empresarial hacia el manejo de proyectos comunitarios, caso de los Círculos Virtuosos, que es apoyo a las escuelas aldeñas, a la operación, en varias fases hasta lograr su sustentabilidad.
PGPS	3/7	1 agentes de proyectos sociales comunitarios / 2 empoderamiento social	3	Proyecto "Los Artistas del Pan", que busca dotar a jóvenes de escasos recursos de una profesión como maestros panaderos, asegurándoles instrucción y puestos de trabajo con red de clientes.
PGCC	4/8	1 empresa ciudadana / 2 conciencia ciudadana / 3 gobernanza empresarial	6	MONACA con su Responsabilidad Social busca impactar en el entorno ambiental, a las diversas audiencias, generando una actuación estratégica mediante prácticas sociales, orientadas por principios guía como la sustentabilidad y la conciencia social.

19. Matriz de categorías: acción social de Protinal Proagro

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGCC	1/1	3 gobernanza empresarial	3	Desarrollo del Protinal Proagro, organización que desarrolla un modelo de desarrollo de las comunidades rurales. En los sectores operativos de empresas de desarrollo comunitario que se encuentran en el departamento de Lara y en el estado Lara.
PGCC	1/3	3 gobernanza empresarial	3	Centro de Desarrollo para las Tierras de Protinal Proagro. Es un espacio de aprendizaje permanente de capacitación a través de cursos, talleres y

	89			
PGCCV	30/90	1 identificación de eslabones	1	Desarrollo de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGPS	30/92	1 implicación en la comunidad / 1 sinergias empresa-comunidad / 1 empoderamiento social / 1 reducción de brechas socioeconómicas	4	Respeto y contribución al bienestar de la comunidad y desarrollo de las capacidades de las personas que forman parte de ella. Apoyo a los programas y proyectos de desarrollo comunitario en beneficio de quienes son más vulnerables
PGCC	30/94	1 gobernanza empresarial	1	Desarrollo de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGCC	36/98	3 gobernanza empresarial	3	Existencia de un compromiso con los stakeholders que sea valioso y sostenible para el negocio, de capacidades de innovación y de cumplimiento de los requisitos de los stakeholders. Asimismo, existen medidas de prevención y gestión de riesgos que permitan el cumplimiento de los requisitos de los stakeholders
PGCC	36/100	5 gobernanza empresarial	5	En el Plan de Negocio se reflejan los impactos de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	39/105	3 gobernanza empresarial	3	El Plan de Negocio de la empresa y los planes de negocio de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	45/122	2 gobernanza empresarial / 1 empresas ciudadanas	3	El Plan de Negocio de la empresa y los planes de negocio de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	45/123	3 gobernanza empresarial	3	El Plan de Negocio de la empresa y los planes de negocio de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	50/142	2 gobernanza empresarial	2	Actualización de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	52/155	1 gobernanza empresarial	1	Formación de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGEe	54/168	1 protección, conservación, resguardo y mejora del medio ambiente / 1 reducción del impacto ambiental / 1 - 3R / 1 sistemas de gestión ambiental	4	(...) por medio de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGEe	54/170	1 - 3R / 1 sistemas de gestión ambiental / 1 reducción del impacto ambiental	3	(...) la Política Ambiental de la empresa y los planes de negocio de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGEe	55/171	4 sistemas de gestión ambiental	4	En el Plan de Negocio de la empresa y los planes de negocio de los grupos de interés y se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	55/173	2 gobierno corporativo	2	Los resultados de la gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan. Asimismo, se definen las estrategias de gestión de los riesgos y oportunidades de los stakeholders
PGCC	55/174	2 gobierno corporativo	2	Existencia de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGCCV	174	1 redefinir la productividad	1	Formación de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGCC		1 actividades según estándares internacionales	1	Condiciones de desarrollo de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan
PGEe	55/175	1 reducción del impacto ambiental / 1 gestión y disposición adecuada de desechos / 1 mejorar la eficiencia energética	3	Condiciones de desarrollo de los sistemas de gestión ambiental de las empresas y de los servicios de apoyo que los sustentan

PGCC	59/176	2 actividades según estándares internacionales / 2 gobernanza empresarial	4	Desde año 2019 la empresa redujo su huella de carbono en un 10% a través de la implementación de programas de eficiencia energética y reducción de residuos. Esto se logró mediante la implementación de programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/178	1 reducción del impacto ambiental / 4 gestión y disposición adecuada de desechos	5	(...) inversión en tecnologías de punta para la implementación de programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/182	3 mejorar la eficiencia energética / 1 reducción del impacto ambiental	4	En Empresas Públicas de Energía y Petróleo se ha implementado el uso de energías renovables y se ha mejorado la eficiencia energética en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/187	2 reducción del impacto ambiental / 1 gobernanza empresarial	2	Mediante la implementación de programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/188	2 reducción del impacto ambiental / 1 concertación de esfuerzos mancomunados	2	Acciones de saneamiento de cuencas de ríos. Seguimiento a la contaminación ambiental en las cuencas de ríos.
PGEe	59/189	1 reducción del impacto ambiental	1	(...) Actualmente, EPA realiza seguimiento a la cantidad de residuos producidos en contacto con el PTAR.
PGEe	59/190	3 reducción del impacto ambiental	3	(...) Hemos logrado un 70% de eficiencia energética y un 60% de reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/191	1 reducción del impacto ambiental	1	Durante el año 2012 se redujo el 6% de emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con el año anterior y el 12% de emisiones de CO2.
PGEe	59/192	2 reducción del impacto ambiental	2	Compartidos de energía y agua en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/194	2 reducción del impacto ambiental	2	Acciones de saneamiento de cuencas de ríos. Seguimiento a la contaminación ambiental en las cuencas de ríos.
PGEe	59/195	1 reducción del impacto ambiental / 1 protección sostenible y sustentable del ambiente	2	Desde el año 2014 se ha implementado el uso de energías renovables y se ha mejorado la eficiencia energética en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGCCV	59/196	1 replantear productos y mercados	1	Alimentos Públicos de Venezuela ha implementado programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	59/197	1 reducción del impacto ambiental	1	Instalación de sistemas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGAS		1 modelo de partnership	1	Desde el año 2019 se ha implementado el uso de energías renovables y se ha mejorado la eficiencia energética en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	60/201	6 mejorar eficiencia energética	6	Durante los últimos años, la empresa ha implementado programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	60/202	2 mejorar eficiencia energética / 2 reducción del impacto ambiental	4	Asimismo, se ha implementado programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGEe	61/205	2 reducción del impacto ambiental	2	Para el año 2012 se redujeron las emisiones de CO2 en un 5% en comparación con el año anterior y el 8% de emisiones de CO2.
PGEe	61/206	1 reducción del impacto ambiental	1	En APC se ha implementado programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.
PGCC	61/207	1 gobernanza empresarial	1	El sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con los estándares internacionales de gobernanza empresarial.
PGEe	61/208	1 reducción del impacto ambiental	1	Con el propósito de mejorar la eficiencia energética y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, la empresa ha implementado programas de eficiencia energética y reducción de residuos en las plantas de producción de productos de consumo masivo en Venezuela.

PGCC		1 gobernanza empresarial	1	gubnanza p r t r t r
PGEe	62/20	1 gestión y disposición adecuada de desechos / 1 sistemas de gestión ambiental	2	AlinadapublicarhiedlEmpesPbruentonpousosdegsin deslly desdros dls pdgros y mpdgos en cadum dls centros de prod con y d h t u n S e p y a e n d e j e d P r o t e c c i n A n t i b i o t i c S e c i o n o h a r m o n i z a d a d i f u n t a m e d b s p r o c e s o s m t d b y m m u l t i d d b s p a d c o r e o m n j e d e s e s i d o s a n o m o d a c o n e x i j d p r o n a m i v e g l e n m t i e d e s d r o s
PGEe	62/210	2-3R	2	Efio de EPs m i n i z a t i o n d e h a u y m i n i z a t i o n d e p a z a c i n d e s i d o s q u e l e g e d e s u o u t i n g a v a b r
PGEe	62/213	2-3R	2	t d b s n e g r o s d e P E s i d r a m u n d m i n i c i n h e n t i d d e h a u y d e s d r o s d e p r o s e n b s v a t o s o r d e n s r i a t o s c o m h e u p a c i n d e s i d o s d e v i t o p p d c a t n a m i n d h a r p i s t o y m d a
PGEe	62/214	2-3R	2	E n b s e n t o s d e p r o d u c t o d e C e v e a n P t r s e a c i o c a c i d 9 7 % d e l o g n e a d d e s i d o s r o p d g r o s E s t e r a t e a n p o s m d m e 2 5 0 0 m d d e s i d o s e a p a b s e n a n a
PGEe	62/215	3-3R	3	E n l s p l a n e s d e P e p i C h V e r e z u a u n m e s e r e c h 7 0 % d e s m e t r o s r o p d g r o s e a p a b l s D u r a n t e p a r t e p u t d a m a n e d p r o t e j e d e i d e m e t r o s e a p a b l s g n a d b s n l s q u e r e s e n c o n u n i e m e n t o d e 3 0 0 m d d e C o n s t r u c i o n e s d e 2 % b g n e a c i n
PGEe	62/217	2-3R	2	(...) p r o y e c t o R a i n a d a b s p i n p i o s b e d a t a m a t a c i n y a d e p e s a t e n h o g r a z a c i n E s t a n c i a v a l u e m p l e d p o r t e C o e n t a C o p r i a t a d e A n t i b i o t i c o s d e l a C a e n a d e C r e m o S u s t e n i b l e c o n d i n d e m n j e d m m e a d e f a b d e s d r o s r o p d g r o s g n e a c y s e n h a r a b e s t a b i j e s e n d m n j e b o s e s i d o s d e p l i s t o y d a l m i n o y p p l
PGCC	62/217	1 gobernanza empresarial	1	
PGEe	62/218	1-3R	1	C o n d i n d e a r h d i o s e s p r o s m l s p a d m n j e s i d o s y d m i n i r h e n t i d d e s d r o s q u e s e g n a d m e n e n l s i n t e c i o n e s e a m p l i a n t e l u n d e b e r t o s c o n t r a b e s p a d e s i a c i n d e b e s i d o s d e p l i s t o p p d i v i d u o s e n d e s e s t e h i n t o s d e E P
PGEe	62/219	1-3R	1	S e i m p l o d e p o y e c t o 3 R a n C e v e a n P t r P a n a M o d e r n A l i m e n t o s P t r C o m u c a l p l a n t a C u m a r i M a i g i t a r M a c a y y C h i w a y y F u n d a c i n D a n c
PGCC	62/221	2 gobernanza empresarial	2	A t a e s d e l g r u p o " Y o d e s t u d i o h e l e n t i " s e j u r o m e n p a n i n t a m d o m i n a c i n e n f o x a h e n d m n j e d u t a d e s i d o s E s t a n c i a c o n d e s p i g e d e p e z a s a d o s e i n p e s a n t o s l s p l a n t a s m a n u f a c t a s e n V e r e z u l y b i n k e d e p l i d C o m p r o m i s o d A n t i b i o t i c o s d e C r e m o S u s t e n i b l e h o g r a z a c i n
PGEe	62/221	1-3R	1	
PGCCV	62/231	2 identificación de eslabones	2	E s t a n e l p r o y e c t o A u t o n o s d e P u n o s d e V e n t a g n a z a b o s i d i n f o r m a c i n p o y d e f o m i n e g a p a b s u a i o s m l s c o n d i n d e g n e a c i o n e s o n e a s y p e n a s q u e m e s p a d e b e d e h a t a e s e a s o f a t e m a n t o s y h u a n i t a s p r o p i e s
PGCCV	62/242/243/244/245/246	3 identificación de eslabones / 1 valor compartido	4	A s o c i a c i o n e n p a r t i d a d e s m j e s p r o p i e s a c o m u c a s e n d i n h o m m d l R e s p t b p a r t o y a m i n i s t e r i o d e C e v e a n P t r F a c i l i d a d e f i n a m i e n t o y p a n e s e d o l o g i s t a s e s e s i d o s y d a t a m i d b a c i n i o d e g r a c i n I m p u c o m e c i o n i n g r a s a l s i n e s r e s p t b i n i s t e r a p a c a m a c a d p o r t a f i o d e C e v e a n P t r
PGCC	62/250	1 gobernanza empresarial / 1 código de ética	2	P r o s p a r t e C e v e a n P t r a n p l o d a t a n e d e s i n i c i a s d e c o n u m e s p a r t e d e a d r i d a d e s r i n h e n t a m p a r t e d e c o m u n i c a c i n e n v e r a c i n s o c i a l C o m e y S t r a t e g i a z a l i n p a n i d e h e n m e r a d i n d o d e h a u y a t a c i n c e v e a d e b s v e r e z u l s L a m e a c i n d e b s e n t a n p a r t e s y t a d a h a z e d e v e r a s i o m d e b s l e o s y l s c o m u n i d s t e i n d e s p a s e p a l a p r o m o c i n d e v a l o s y c a n b i o s p o s i v o s d e c u d a c o n e p a t e m s m l s s a h a s a d i d e d e f a c o n u m e n t a l e d u n p l a n i n d e b s t r a t e v e r a y l e p h i d i n d e s p a r d a m e s d e a d l L a i m e s i n c o m u n i d e h e n p a n e s e l e o a c o n m u n i p o s d e b e s t a d s A e g u a C a r t h o M i a n d y Z i l a t a e s d e u n o r g o t o m m u s a l d i n i a s c o n u s y m o b a l e n a i v o s c o m u n e s i e t a s
PGCCV	62/251	3 construir clústeres	3	M e d i d e t a c i o n e s d e d e h a c i n y c o n f i a n z a m a t a E P p o y a d e c i n i t o y d a r i d o d e t a s e n p e s a p a c e p o r t a n s u s a p a d e s y p a d e s m e s c o m p a s e n d m n j e E s a c i o n e m e n d r a s p o e a b e s h i n f o r m a c i n e n t e r p a d e f o r a c i n d e s u s o f e s a d m i s t r a e v a l a c i n d e j u a n t o s y o r t u n i d e s d e c o m i e n t o
PGCCV	62/253	2 construir clústeres	2	(...) g e s t i n e n l a m g u a n t e g a d e s e m p e r o d p o e a c h e s d e b o m p u o l e s e a c h o m d e p r o c e s o s d e v a l o r a c i n o p a c i n y d e s a r t o q u e s i n e s p e c i f i c a m e n t e d u m e n t a s e n p l a s p o e a c i n t o s d e q u i d n d e p r o s e i n t a m o s i e n t o s
PGCCV	62/255	1 construir clústeres / 1 redefinir la productividad	2	(...) A s i m i s m o E P u n t a c o m u n i d e g a d e s a r t o d e p o e a c h e s q u e s i m p l e a d p a r t e h a t a e h e d i d e m j e z a c i n a
PGCC	62/256	2 gobernanza empresarial	2	A d m s e v a l i a c i n d e p l a n i n d e p u n o s r e g i s t r o s y c i f i c a d e s r e s p o n s a b i l i d e h a b e d e a c i n h e g u i d e d i n e g e s t i o n d e a l i d e b s c o m p a s a p l e b e s p o e s d e f i t a c i n y m a n i e n t o d m n j e d e b s p a r t e s y s e r v i c i o s d e i n e g u a n t a m e n t a y l i m i t a d e s p r o d u c t o s P r a s t e s e i n e s e t m e n a n t e 7 0 % d e s e q u i m i e n t o s d e b e s t a d e n e z u l n 2 9 % e q u i m i e n t o s b s m m s I S O 9 0 0 1 4 0 0 1 7 2 5 2 1 0 0 S H A S 1 8 0 1 y 1 % i n a m i e n t o s
PGCCV	71/262	2 construir clústeres	2	A e s t o s p r o c e s o s s e l i c e a u n o c e n i e n t o c o n s t a n t e y c o n f i a b l e q u e l s p a n e s e r m á s c o m p e t i v o s e n e l m a c a d o y m á s a s e t o s o r g a n i z a m i e n t e E n d e j a c i n 2 0 1 2 s e j u r o n 2 7 p r o y e c t o s d e s a r t o l 3 m á s q u e s a h a t a d e d u r a n t e 2 0 1 0
PGCCV	71/263	2 construir clústeres / 1 valor compartido	3	L a g e s t i n d e p o e a c h e s d e E P o f e e u n t o r j u o i n f o r m a c i n d e j u a y h u a n i t a s c o n f i a b l e s B u x a i m p u t e i m p u l s a p o s i v a m e n t e l s c a p a c i d e s y c o m p e t i v i d a d e s y o r t u n i d e s p a s s u m e n a d e p o e s d e b e s
PGCC	72/266	1 gobernanza empresarial	1	O b j e t i v o q u e p a n i a s c o m p r o m i s o d e h o g r a z a c i n e n e s t e g r a p a d e m e s d e c o m u n i t a t e p m a d e b s m e s t e g r a c o m u n o a c o n s t r u e n d e p a r t e 2 0 1 0 y e g r a p a u n o p o s i t o s p r o m o v e n d o c o m u n i t a t e p u n d e p a r t e s d e c o m u n i s t a l d e b s q u e g e n e r a b e n e f i c i o s y d e f a c o m u n i t a t e m e n t o s b e n e f i c i o s a t a e s d e h e n t e g e d e c o m u n i t a t o s y h u a n i t a s p a r t e m o d e d o s e s p o r t a s e n a n t a b e l a c i n y e c o n u m d e s p o d u c t o s d e E P g n e a r o m i n i a y p r o m o v e n e s p e c i a l p a r e s a v a n d e
PGPS	72/266	1 agentes social para la creación de valores / 1 empoderamiento social / 1 implicación en la comunidad	3	

PGCC	6/28	1 empresa ciudadana	1	La misión de la empresa es brindar a nuestros clientes productos de alta calidad, innovando y mejorando continuamente para satisfacer sus necesidades y expectativas.
PGCCV		1 redefinir la productividad	1	La misión de la empresa es brindar a nuestros clientes productos de alta calidad, innovando y mejorando continuamente para satisfacer sus necesidades y expectativas.
PGEE	7/29	4 mejorar la eficiencia energética / 1 sinergias de los productos	5	Generar energía limpia y sostenible para nuestros clientes, mejorando continuamente la eficiencia energética y reduciendo el consumo de recursos naturales.

24. Matriz de categorías: jornadas sociales a la comunidad de Grupo Tío Pollo

Categoría / Código	Pág/ Par.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGCCV	2/4	1 identificación de eslabones	1	Perfil. Asegurar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de lo establecido en los contratos.
PGCC		1 gobierno corporativo	1	
PGCCV	2/5	1 calidad / 1 redefinir la productividad	2	Crear productos de máxima calidad, manteniendo un mejoramiento continuo.
PGCCV	2/6	1 confianza	1	Responder con prontitud a las necesidades de nuestros clientes.
PGCCV	2/7	1 calidad / 1 confianza / 1 redefinir la productividad	3	Disponer de los equipos más competitivos en cuanto a innovación y calidad, y ponerlos a disposición de nuestros clientes y operarios a tiempo.
PGCC	2/9	1 empresas ciudadanas	1	Gestionar nuestro negocio de forma ética.
PGCCV	2/10	1 identificar los eslabones / 1 confianza	2	Desarrollar relaciones estables con los proveedores y subcontratistas que permitan mejorar la satisfacción de los clientes.
PGCCV	2/11	1 identificar los eslabones / 1 confianza	2	Garantizar a nuestros empleados el nivel de formación necesario para el eficiente desarrollo de sus actividades.
PGCC	2/12	3 gobernanza empresarial	3	Mantener las condiciones de trabajo adecuadas para lograr la satisfacción y la seguridad de todos nuestros trabajadores.
PGCC	2/13	1 gobernanza empresarial	1	Preservar el medio ambiente y los recursos naturales.
PGPS	2/14	3 implicación en la comunidad	3	Otorgar beneficios a la comunidad mediante jornadas y programas sociales.
PGPS	3/15	2 implicación en la comunidad	2	Gracias al compromiso de nuestra empresa con la población Venezolana, en los distintos Municipios de los Estados Mérida, Zulia y Táchira, se llevan a cabo permanentemente jornadas integrales que favorecen a las distintas comunidades que hacen vida alrededor de estos hermosos Estados.
PGPS	3/16	2 implicación en la comunidad	2	Recientemente se realizaron jornadas de venta de pollo a precios justos, en aras de garantizar el acceso a todas las personas de nuestros productos como lo es el pollo.

25. Matriz de categorías: responsabilidad social empresarial de Alimentos Mary, C.A.

Categoría / Código	Pág/ Par.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGCC	1/3	1 empresas ciudadanas / 2 gobierno corporativo / 2 gobernanza empresarial	5	En Alimentos Mary tenemos la firme convicción de que con la perseverancia, el trabajo en equipo, el respeto y la honestidad podemos construir un gran país, desarrollando soluciones alimenticias de calidad, que generen confianza en el consumidor, siendo amables con el medio ambiente y procurando sembrar las bases para las generaciones venideras.
PGCC		1 gobierno corporativo	1	
PGCCV	1/4	1 replantear productos y mercados / 1 valor compartido	2	Somos una empresa que desarrolla, elabora y distribuye alimentos reconocidos por su calidad, sustentados en innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al bienestar de sus trabajadores y la familia venezolana.
PGCCV	3/14	2 calidad / 1 identificación de los eslabones	3	Para Mary lancarina la responsabilidad social es brindar productos y atención de calidad, asegurar que sus productos cumplan con los estándares de calidad establecidos por la industria, sean del gusto y de las expectativas de los clientes.
PGCCV	3/15	1 confianza / 1 calidad	2	Para Mary lancarina la responsabilidad social es que los consumidores se sientan satisfechos con sus productos, que la dedicación, la calidad y la variedad de ofertas de la cartera de productos sea apreciada por sus consumidores.
PGCC		1 gobierno corporativo	1	
PGCCV	3/16	3 identificación de eslabones / 1 valor compartido	4	Para Mary lancarina la mayor responsabilidad social es con nuestros socios, nuestros trabajadores y nuestros clientes; por ello contribuimos con el desarrollo de todos en beneficio de Venezuela.
PGCC		1 gobernanza empresarial	1	

26. Matriz de categorías: sustentabilidad y calidad de Nautipesca C.A.

Categoría / Código	Pág/ Par.	Subcategorías	Repitición	Contexto
PGCC	2/5	1 gobierno corporativo / 5 gobernanza empresarial	6	El motivo principal de nuestra labor como empresa es brindar a nuestros consumidores productos alimenticios auténticos, convenientes y de alta calidad. De la misma forma estamos comprometidos en lograr el bienestar de nuestra gente, apoyando solidariamente a las comunidades además de contribuir y apostar al desarrollo económico sustentable del país. Apostamos al desarrollo del país y creemos en Venezuela.

PGPS	27	1 agente social para la creación de valores / 3 implicación en la comunidad	5	Nuestros socios y clientes involucrados con el Depto. Hemos creado un equipo de Software con propósito de estar en apoyo de la comunidad digital. Estamos orgullosos de nuestro equipo. También hemos sido patrocinadores de la Red de Jóvenes de la Yaguajay. Estamos comprometidos con el deporte.
PGCC	28	1 gobierno corporativo / 1 empresas ciudadanas	2	La misión de la empresa es la de crear un grupo de personas organizadas y comprometidas con esta empresa y con nuestros clientes.
PGCC	29	3 gobernanza empresarial	3	Contribuir a ser de los mejores en el mundo en lo que nos hacemos y nuestra comunidad de nuestros clientes.
PGPS	2/10	1 agente social para la creación de valores	1	La calidad de los productos es más un atributo de la empresa que un atributo de los productos.
PGCC	2/12	3 gobernanza empresarial	3	La responsabilidad de nuestros clientes es la de cuidar y cuidar de los productos de esta empresa y de nuestros clientes.
PGEe	4/20	3-3R	3	Utilizamos sumos ecofriendly que pueden ser reutilizados en nuestros productos y en nuestros servicios para reducir el impacto ambiental.
PGCCV	4/25	1 cadena productiva / 1 identificación de eslabones	2	La integración de los proveedores productivos y operativos a través de la cadena de nuestros productos de los insumos hasta el punto de venta.
PGCCV	4/26	3 actividades estratégicas / 1 valor compartido	4	Hemos implementado HACCP / Análisis de Peligros Puntos Críticos de Control (APCCo/HACCP) para asegurar la seguridad de nuestros productos y garantizar la inocuidad alimentaria de forma legal y digna al consumidor de nuestros productos y servicios para asegurar la inocuidad de los productos a través de los procesos de la cadena de suministro.

27. Matriz de categorías: compromiso social de Hidroponías Venezolanas

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
PGCC	2/1	2 gobierno corporativo / 4 gobernanza empresarial	6	Nuestros socios y clientes involucrados con el Depto. Hemos creado un equipo de Software con propósito de estar en apoyo de la comunidad digital. Estamos orgullosos de nuestro equipo. También hemos sido patrocinadores de la Red de Jóvenes de la Yaguajay. Estamos comprometidos con el deporte.
PGCC	2/2	2 gobierno corporativo	2	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.
PGCCV	2/2	1 redefinir la productividad / 1 creación de riqueza	2	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.
PGCCV	2/3	2 redefinir la productividad / 2 calidad	4	Contribuir a ser de los mejores en el mundo en lo que nos hacemos y nuestra comunidad de nuestros clientes.
PGCCV	3/4	1 cadena productiva / 1 confianza	2	Nuestro compromiso es proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes y garantizar la inocuidad de los productos a través de los procesos de la cadena de suministro.
PGPS	3/5	1 implicación en la comunidad	1	Mediante nuestros esfuerzos de patrocinio de la Red de Jóvenes de la Yaguajay, estamos comprometidos con el deporte y con la comunidad digital.
PGPS	3/6	4 implicación en la comunidad / 1 agente social para la creación de valores	5	Nuestro propósito es el de proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes y garantizar la inocuidad de los productos a través de los procesos de la cadena de suministro.
PGCC	3/7	3 empresas ciudadanas	3	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.
PGPS	3/7	1 agente social para la creación de valores	1	Mediante nuestros esfuerzos de patrocinio de la Red de Jóvenes de la Yaguajay, estamos comprometidos con el deporte y con la comunidad digital.
PGCC	3/8	1 empresas ciudadanas / 2 gobernanza empresarial / 1 gobierno corporativo	4	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.
PGCCV	4/9	4 calidad / 1 valor compartido	5	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.
PGCCV	5/11	5 cadena productiva	5	En Hidroponías Venezuela estamos enfocados en cumplir los estándares de calidad de Venezuela y en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.

28. Matriz de categorías: proyecto luces de SISECA – CILARA

Categoría / Código	Pág/ Párr.	Subcategorías	Repetición	Contexto
--------------------	------------	---------------	------------	----------

