

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA
EN VENEZUELA**



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

Universidad de Carabobo



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales.

Autora:
Carolina Paz Sinde

Tutora:
Dra. Gladys Maribel Guillén Sánchez

Campus Universitario de Bárbula, Valencia
Estado Carabobo – Venezuela



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA

Universidad de Carabobo



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA

Autora:

Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutora:

Dra. Gladys Maribel Guillén Sánchez
C.I. V-4.456.171

Campus Universitario de Bárbula, Valencia
Valencia, Noviembre de 2017



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA”**. Presentado por el(la) ciudadano(a): **PAZ SINDE CAROLINA**. Titular de la Cédula de identidad N° **V.- 14.944.438**. Para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Guillermo Yáñez

3973711

[Firma]

Nancy Zamora

7002320

[Firma]

Ernesto López

5770617

[Firma]

William Aranguez

9119583

[Firma]

Mariel Peña

445672



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA”**. Presentado por el(la) ciudadano(a): **PAZ SINDE CAROLINA**. Titular de la Cédula de identidad N° **V.- 14.944.438**. Para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Noviembre 2017



AVAL DEL COMITÉ EVALUADOR DE LA TESIS DOCTORAL

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (REP-UC) en sus artículos 142, 143, 144 y 145, quienes suscribimos como Miembros del Comité de Evaluación del Proyecto de Tesis Doctoral y su desarrollo, titulado: **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**, presentado por el(la) ciudadano(a) **CAROLINA PAZ SINDE**, Cédula de Identidad No. **V-14.944.438**, para optar al Título de Doctor(a) en **Ciencias Administrativas y Gerenciales**, hacemos constar que la Tesis Doctoral ya mencionada, reúne los requisitos y méritos suficientes para su inscripción y ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo a los veintidós (22) días del mes de Octubre del año 2017.

Dra. Mariely de Cabrera

Cédula de Identidad No. **V-7.002.320**

Dra. Gladys Maribel Guillén

Cédula de Identidad No. **V-4.456.171**

Dr. Williams Aranguren

Cédula de Identidad No. **V-9.119.983**



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*, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) y tomando en cuenta lo establecido respectivamente en los **artículos 142, 143 y 144**, *todos ellos* del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar, una vez evaluado el proyecto de Tesis Doctoral titulado: **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**, adscrito a la Línea de Investigación: *Estudios Teóricos y de Aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos paradigmas gerenciales*, presentado por el (la) Doctorando (a) **Paz Sinde, Carolina**, titular de la cédula de identidad N°: **V-14.944.438**, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dra. Gladys Maribel Guillén**, cédula de identidad N° **V- 4.456.171**:

QUE EL MISMO REÚNE LOS REQUISITOS Y, EN CONSECUENCIA, ES **APROBADO**.

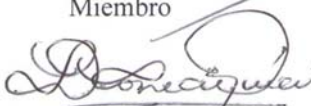
En Valencia, a los 03 días del mes de Agosto del año dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora:


Dra. Ángela de Hernández
Miembro


Dr. Miguel Mujica
Coordinador


Dr. Leonardo Villalba
Miembro


Dra. Dalia Correa
Miembro




Dr. Freddy Colmenares
Miembro



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



Cronograma de actividades para la elaboración y entrega final del
Trabajo de Investigación Doctoral:

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES PARA
LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales.

Presentado por el(la) autor(a) **CAROLINA PAZ SINDE**, cédula de identidad No. **V-14.944.438**, correo electrónico de él(la) autor(a): caropasi@hotmail.com, Tutora: **Dra. GLADYS MARIBEL GUILLÉN SÁNCHEZ**, cédula de identidad No. V-4.456.171, a continuación se presenta el cronograma de actividades:

Sección	Fecha	Hora	Actividad	Observación
1	10/11/2011	08:30	Definición del tema a investigar	
2	20/03/2012	10:30	Realidad a investigar	
3	05/11/2012	09:00	Definición de objetivos	
4	10/02/2013	08:30	Revisión de la justificación	
5	17/06/2013	08:30	Incorporación de las teorías de fundamentación	
6	11/11/2013	16:30	Renuncia de la Tutora Dra. Ángela de Hernández por ocupar cargo de Decana en otra Universidad.	
7	23/11/2013	08:00	Conferencias derivadas de la tesis	
8	12/12/2013	14:00	Incorporación de la Tutora Dra. Marisela Giraldo	
9	14/01/2014	09:00	Revisión del Capítulo I y II	
10	26/04/2014	10:30	Sustento epistemológico	
11	18/10/2014	09:00	Proyección de artículos de la tesis	
12	20/11/2014	14:00	Renuncia de Tutora Dra. Marisela Giraldo por traslado a la Universidad en el Ecuador	

13	12/12/2015	08:00	Conferencias derivadas de la tesis	
14	05/02/2015	14:30	Entrega del Proyecto de Tesis Doctoral	
15	03/03/2016	08:00	Inicio de Entrevistas	
16	01/06/2015	11:40	Finalización de las entrevistas	
17	03/06/2015	14:00	Transcripción de entrevistas	
18	05/07/2016	16:00	Análisis de los resultados	
19	10/08/2015	14:00	Análisis de las evidencias de los informantes clave	
20	15/08/2015	14:00	Construcción de Categorías, Descriptores Claves	
21	17/08/2015	15:00	Contrastación del dialogo de los informantes claves y expertos	
22	23/08/2015	14:00	Introspección de la gerencia molinera	
23	29/08/2015	13:30	Entrega de la primera aproximación de la tesis doctoral completa	
24	09/11/2015	10:00	Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral	
25	16/11/2015	13:30	Se recibe las correcciones	
26	19/11/2015	14:00	Construcción de Herramienta Gerencial	
27	12/12/2015	14:00	Se reciben las correcciones	
28	23/01/2016	14:30	Se entrega la versión final	
29	06/06/2016	13:30	Se reciben las correcciones	
30	16/06/2016	14:00	Revisión general y final	
31	01/10/2016	15:00	Modificación de la herramienta gerencial propuesta.	
31	26/01/2017	14:00	Reunión con la Prof. Tutora y entrega de correcciones finales	
32	02/02/2017	14:30	Entrega de la Tesis Doctoral para su evaluación	

En Valencia a los veintidós (22) días del mes de Octubre del año dos mil diecisiete

COMITÉ EVALUADOR

Dra. Mariely de Cabrera **Dra. Gladys Maribel Guillén** **Dr. Williams Aranguren**
 Cédula de Identidad No. **V-7.002.320** Cédula de Identidad No. **V-4.456.171** Cédula de Identidad No. **V-9.119.983**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	XIX
AGRADECIMIENTO.....	XX
RESUMEN	XXI
ABSTRACT	XXII
INDICE GENERAL.....	XXIII
ÍNDICE DE INFOGRAFÍAS	XXV
ÍNDICE DE TABLAS	XVII
ÍNDICE DE MATRICES	XVIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XX
LISTA DE ABREVIATURAS	21
INTRODUCCION GENERAL.....	24
CAPÍTULO I	34
RECORRIDO Y RAZONAMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	34
El discurso de conexiones del objeto de estudio	35
Formulación del problema	48
Contextualización del objeto de estudio	52
Dimensión teleológica.....	53
Propósitos de la investigación	54
Motivaciones y Justificaciones de la investigación	54
CAPÍTULO II	62
UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE EL TEXTO Y LA PERIFERIA	
AXIOLÓGICA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	62
<i>Vitrina del estado de arte</i>	<i>62</i>
Exhibición de los Antecedentes teóricos claves referenciales. Una mirada desde lo nacional hasta lo internacional.	62
Visión al paisaje de los ejes temáticos de la investigación.....	77
Desarrollo de los ejes temáticos y su fundamentación teórica	80
Parte 1: El construccionismo social como opción epistemológica para abordar la responsabilidad social empresarial.....	81
Parte 2: La responsabilidad social bajo el contexto de la gerencia.....	88
Demostración de las diversas connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial bajo el contexto de gerencia empresarial	88
Enfoques y teorías de la Responsabilidad Social Empresarial	90

Las organizaciones bajo la teoría de los grupos de interés de la mano con el bien común.....	95
El voluntariado como herramienta estratégica de la RSE.....	105
Una conducta hacia la Responsabilidad Social Empresarial	109
El cambio hacia lo ético	113
Parte 3: La axiología corporativa: posición de toma de decisiones frente a la evolución gerencial en el contexto venezolano	117
Liderazgo	118
La nueva visión de liderazgo	122
La relación entre gerencia y liderazgo	125
El enfoque del compromiso dinámico en la corriente de la teoría de administración	128
Toma de decisiones gerenciales, una fuente de conocimientos	129
Naturaleza de la toma de decisiones en la gerencia.....	133
Estructuras de decisiones para la calidad de la toma de decisiones	134
Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas.....	139
Desde los umbrales hacia el poder de tomar la decisión.....	140
Parte 4: La gerencia empresarial: las organizaciones que aprenden	141
Orientaciones en la gestión empresarial	144
Parte 5: Problemática alimentaria en Venezuela.....	150
Sistema público del abastecimiento del Sector Alimentario en Venezuela.....	150
Realidad actual del sector de alimentos: Empresas de Molinos de Trigo.....	155
Aspectos legales de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas alimentarias dedicadas a los molinos de trigo en Venezuela	158
1.-Iniciativas internacionales en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.....	158
2.-Modelos de información y Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional	161
3.-Las leyes en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela	162
4.-Las leyes en el marco de la seguridad alimentaria en Venezuela.....	166
CAPÍTULO III	179
DINÁMICA CONSTRUCTORA DEL EPISTEME.....	179
<i>Dimensión metodológica</i>	<i>179</i>
Matriz epistémica	180
Enfoque cualitativo y su direccionamiento.....	186
La hermenéutica como modelo del texto y su filosofía	190
El caminar hermenéutico que dejan huellas en el arte de las experiencias.....	192
Escenarios de estudio	193
Intervención del gerente venezolano	196
Criterios que aseguran un alto nivel de validez y provee una confiabilidad	205
Recogida de información con sentir cualitativo.....	209
CAPÍTULO IV	218
VISIONES EN CONJUNTO: LA ACTUACIÓN DE LOS GERENTES BAJO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	218
<i>VALOR TRASCENDENTAL DE LOS VALORES Y SU ARTICULACIÓN EN LA VIDA</i>	<i>218</i>
Visiones sensoriales: desde lo personal hasta lo particular	218

<i>Absorción de escenarios de la gerencia desde su contexto estimulante en la vida cotidiana empresarial bajo la perspectiva cualitativa.....</i>	<i>221</i>
Descripción de sujetos informantes claves – empresariales.....	221
Descripción de Ambientes: Alfonso Rivas & Cía. (Estado Aragua)	223
Descripción de Ambientes: Molinos Nacionales, C.A. (Estado Carabobo)	224
Descripción de Ambientes: La Lucha, C.A. (Estado Carabobo).....	225
Descripción de Ambientes: Cargill de Venezuela, S.R.L	225
<i>Absorción de escenarios de estudio estimulante en la vida de expertos – autores y consultores desde la perspectiva cualitativa</i>	<i>229</i>
Descripción de sujetos informantes - expertos.....	229
Matriz de análisis de entrevistas a sujetos Expertos-consultores.....	234
<i>Determinación del análisis de las entrevistas</i>	<i>236</i>
Matrices de análisis de entrevistas a Empresas de Molinos de Trigo	236
<i>Construcción de categorías como consecuencia de un proceso complejo bajo los sujetos informantes y sujetos expertos.....</i>	<i>255</i>
Categorías emergentes bajo la visión de sujetos informantes	257
Categorías emergentes bajo la visión de sujetos expertos – consultores.....	259
<i>Cuerpo categorial temático en la gerencia empresarial: unidades de significado que fundamentan las interpretaciones del caso de estudio</i>	<i>261</i>
CAPÍTULO V	262
LA TOMA DE DECISIONES FRENTE A LA GERENCIA EMPRESARIAL BASADA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO	262
<i>Cuerpo categorial temático en la gerencia empresarial: Unidades de significado que fundamentan las interpretaciones del caso de estudio</i>	<i>262</i>
Análisis de las categorías de estudio.....	262
Cruces de descriptores de sujetos informantes empresariales	264
Cruces de descriptores de sujetos informantes expertos	267
Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por eje temático.....	270
Análisis posterior a la segregación RSE-Empresas	272
Análisis posterior a la segregación TDG-Empresas	274
Análisis posterior a la segregación GE-Empresas.....	276
CONTRASTACIÓN DEL DIÁLOGO DE LA MOLIENDA GERENCIAL	277
Realidades ontológicas del discurso gerencial como acontecer de la Responsabilidad Social Empresarial en la industria venezolana	277
Decisiones gerenciales desde la perspectiva axiológica, bajo la óptica de Responsabilidad Social Empresarial	287
La gerencia empresarial: evidencia teleológica desde la perspectiva a las organizaciones que aprenden	296
Los saberes del gerente empresarial venezolano (Triada).....	302
INTROSPECCIÓN SOBRE LA GERENCIA MOLINERA: TRIANGULACION DEL ESTUDIO	308
<i>Reflexiones sobre entornos reales empresariales.....</i>	<i>309</i>
Sobre la Responsabilidad Social Empresarial desde la profundidad de lo óntico	310
Sobre la dinámica toma de decisiones gerenciales vista desde la axiología gerencial.....	314
Sobre el aprendizaje como el prospecto teleológico de la gerencia empresarial.....	322

Sobre cruce triado de esencias conjugados en la gerencia empresarial del contexto venezolano.....	325
<i>Limitaciones de la investigación</i>	326
CAPÍTULO VI	330
TRAMADO TEMÁTICO GERENCIAL (TRATEGE) PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ORIENTADO AL SECTOR DE MOLINOS DE TRIGO	330
<i>INTRODUCCIÓN</i>	330
<i>DIMENSIÓN TEÓRICA</i>	332
a.- Definiciones claves:.....	332
Tramado Temático Gerencial (Tratege).....	332
El Tratege como sistema.....	333
Característica del tratege	335
b.- Componentes del Tratege	336
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	336
Diagnóstico Individual de Categorías (DIC)	337
<i>DIMENSIÓN OPERATIVA</i>	340
a.-Tipología de análisis para el Tratege.....	340
b. Fuentes de información	340
c. Periodicidad:	341
d. Contribución de la metodología	342
<i>DIMENSIÓN PRÁCTICA:</i>	343
<i>DIMENSIÓN DE RESULTADOS</i>	353
<i>Plan a seguir</i>	353
<i>Nota final</i>	354
COROLARIO DE PENSAMIENTOS Y UNA HUELLA POSITIVA A SEGUIR POR EL CAMINO	355
<i>Huellas duraderas a seguir</i>	355
Como hacer marcar las huellas sociales... Huellas no finitas	357
Líneas de investigación futura	358
Material doctoral contenido en el Álbum: “Investigaciones Gerenciales”	361
GLOSARIO DE TERMINOS	362
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	364
ANEXOS	382
ANEXO A: UNIDADES DE INFORMACION EN LA INVESTIGACION	383
ANEXO A-1: RESEÑA INSTITUCIONAL DE CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L.	384
ANEXO A-2: RESEÑA INSTITUCIONAL DE LA LUCHA, C.A.	387
ANEXO A-3: RESEÑA INSTITUCIONAL DE ALFONZO RIVAS & Cía.	388
ANEXO A-4: RESEÑA INSTITUCIONAL DE MOLINOS VENEZOLANOS, C.A.	390
ANEXO A-5: RESEÑA INSTITUCIONAL DE MOLINOS NACIONALES, C.A.	391
ANEXO B: INFORMACIÓN DE LOS SUJETOS INFORMANTES CON REFERENCIA AL RUBRO HARINA DE TRIGO DE LAS EMPRESAS DE MOLINOS DE TRIGO EN LA REGIÓN CENTRAL DE VENEZUELA	393

ANEXO B-1: RUBRO DE HARINA DE TRIGO DE LAS EMPRESAS DE MOLINOS DE TRIGO EN LA REGIÓN CENTRAL DE VENEZUELA	394
ANEXO C: APOYO A LA INVESTIGACION CON EL DIALOGO DE LA MOLIENDA GERENCIAL DESDE LA COTIDIANIDAD	396
ANEXO C-1: DIÁLOGO CON PROF. VÍCTOR GUÉDEZ	397
ANEXO C-2: DIÁLOGO CON SOC. CHARO MÉNDEZ.....	405
ANEXO C-4: DIÁLOGO CON ING. EMILIANO RUJANO	412
ANEXO C-5: DIÁLOGO CON LICDO. RAMÓN SOSA.....	418
ANEXO C-6: DIÁLOGO CON ING. ALFONZO RIVAS	426
ANEXO C-7: DIÁLOGO CON ING. GIANCLAUDIO GIARDINA	432
ANEXO C-8: DIÁLOGO CON ING. SIBYL SILVA	436
ANEXO D: MEMORIA FOTOGRÁFICA DONDE SE PERSONIFICAN LOS GERENTES EN LAS EMPRESAS DE MOLINOS DE TRIGO DE LA REGION CENTRAL DE VENEZUELA.....	440
ANEXO D-1: EXPERTO PROF. VÍCTOR GUÉDEZ – CARACAS	441
ANEXO D-2: EXPERTO SOC. CHARO MÉNDEZ - CARACAS	442
ANEXO D-3: EXPERTO DR. ÍTALO PIZZOLANTE – OFICINA CORPORATIVA CARACAS.....	443
ANEXO D-4: CARGILL DE VENEZUELA, SRL – OFICINA CORPORATIVA CARACAS	444
ANEXO D-5: LA LUCHA, C.A. – OFICINA CORPORATIVA CARACAS.....	445
ANEXO D-6: CARGILL DE VENEZUELA, SRL – OFICINA CORPORATIVA CARACAS	446
ANEXO D-7: ALFONZO RIVAS & CIA. – OFICINA CORPORATIVA CARACAS	447
ANEXO D-8: MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA) – OFICINA CORPORATIVA MARACAY	448
ANEXO D-9: MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA). – OFICINA CORPORATIVA CARACAS	449
ANEXO E: ENCUENTRO CON LA REALIDAD GERENCIAL.....	450
ANEXO E-1: INFORMANTE EXPERTO PROF. VÍCTOR GUÉDEZ EN FECHA 01/03/2015.....	451
ANEXO E-2: INFORMANTE EXPERTO A LA SOC. CHARO MÉNDEZ EN FECHA 03/03/2015	452
ANEXO E-3: INFORMANTE COLABORADOR ING. RICHARD DALKE EN FECHA 03/03/2015	453
ANEXO E-4: INFORMANTE CLAVE ING. EMILIANO RUJANO EN FECHA 05/03/2015	454
ANEXO E-5: INFORMANTE CLAVE LICDA. MATILDE GRATEROL EN FECHA 09/04/2015	455
ANEXO E-6: INFORMANTE CLAVE LICDO. RAMÓN SOSA EN FECHA 09/04/2015.....	456
ANEXO E-7: INFORMANTE CLAVE ING. MAIZINA AMERICANA EN FECHA 09/04/2015	457
ANEXO E-8: INFORMANTE CLAVE ING. GIANCLAUDIO GIARDINA EN FECHA 10/04/2015.....	458
ANEXO E-9: INFORMANTE CLAVE ING. SIBYL SILVA EN FECHA 29/04/2015	459
ANEXO E-10: INFORMANTE CLAVE DR. ÍTALO PIZZOLANTE EN FECHA 01/06/2015	460
ANEXO F: APOORTE DE MATERIAL PARA LA INVESTIGACION POR PARTE DE SUJETO CLAVE, COLABORADOR Y EXPERTO.....	461
ANEXO F-1: SUJETO CLAVE: CÓDIGO DE CONDUCTA DE CARGILL DE VENEZUELA, SLR	462
ANEXO F-2: HISTORIA DE LA INDUSTRIA MOLINERA DEL TRIGO EN VENEZUELA	464
ANEXO F-3: LO QUE LA SOCIEDAD ESPERA Y QUE LA EMPRESA LE CUESTA COMPRENDER	466

ANEXO F-4: SOSTENIBILIDAD: FUTURO DE LA EMPRESA O EMPRESA DEL FUTURO	471

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso y a mi Virgen de Fátima que su imagen peregrina desde Portugal recorre Venezuela en este año 2017.

A mi padre, in memoriam. Mi padre Alfredo. Gracias por enseñarnos a luchar. Siempre te llevaré en mi corazón. Te amo papá. Sé que siempre estas a mi lado.

A mi madre *María Rosario (Charo)* por ser madre y mujer ejemplar. Gracias por apoyarme y guiarme siempre. Te amo mamita.

A mi gran esposo *Cristiano* compañero, amigo y consejero. Gracias por tu paciencia, hoy doy gracias a la vida y al amor por tenerte como pareja y padre de mis hijos. Te amo con todo mi corazón.

A mis hijos maravillosos *Sofía Carolina* y *Cristiano Alfredo* por haber nacido en este lapso, son mi proyecto de vida. Dios los bendiga. Son mi fuente de energía. Los amo.

A mi hermana *Daniela* por siempre apoyarme al igual que mis sobrinos. Y estar ahí siempre pendiente. Te quiero Dany.

A mi *Tía Pily* por compartir cada minuto de mi vida en este último año, ser mi compañera. Te amo pilucha. Que linda familia tengo.

A mis suegros *Cristiano* y *María da Luz* y mis todos cuñados por su gran cariño y apoyo en todo momento. En especial *Adrian* y *Milagros*. Los quiero.

AGRADECIMIENTO

A mi Universidad de Carabobo, al personal que labora y en especial al Coordinador General Dr. Miguel Mujica por su dedicación y esmero académico, a los profesores Dra. Ángela de Hernández por su cariño eterno y sabias palabras en todo momento, Dra. Dalia Correa, Dra. Marisela Giraldo, Dr. Leonardo Villalba y al Dr. Freddy Colmenares.

A mi Tutora Dra. Gladys Maribel Guillen, por ser mi guía que desde el primer momento me apoyó en mis ideas y me brindó gran conocimiento muy esmerado.

A la empresa Once Once, C.A. por permitirme crecer y poder desarrollarme como profesional y contar con estas experiencias vividas.

A las personas que aceptaron las entrevistas como expertos: Prof. Víctor Guédez, Soc. Charo Méndez Rivas, Dr. Ítalo Pizzolante Negrón. Las entrevistas empresariales: Ing Emiliano Rujano, Lcda. Matilde Graterol, Lcdo. Ramón Sosa, Ing. María Michelena, Ing. Gianclaudio Giardina y la Ing. Sibyl Silva. Todas estas personas fueron generosas en abrir sus puertas, bondadosos con su tiempo, sinceras informaciones, transparentes en sus vivencias y reflexiones. Sin ellos no hubiese sido posible esta investigación doctoral.

A mi colaborador especial la Asociación de Molinos de Trigo (Asotriga) con su gran apoyo desinteresado e incondicional Ing. Richard Dalke.

A todos mis compañeros de clases del doctorado, de manera especial a Glenda Rivas, Grecia González y Lisette Sánchez quienes juntas comenzamos esta meta que hoy se ha hecho realidad, gracias por enseñarme conocimientos, paciencia, perseverancia y fortaleza, Franklin Núñez, María Lourdes Sánchez, José Tardeo Morales, Ero del Canto, Hilda Briceño Maily Medina, María Lourdes Brusco, Ana Villagrasa y a todos los demás compañeros por alegrarnos en todo momento. Agradecida a todos por el apoyo que me aportaron, su amistad.

Mil gracias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN EL ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA

Autora: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys M. Guillen S.
Fecha: Julio, 2017

RESUMEN

La presente investigación se describió el problema de la responsabilidad social empresarial inspirada en la toma de decisiones, estudiando la alta gerencia de empresas de molinos de trigo de la Región Central (Aragua, Carabobo y Cojedes) de Venezuela desde la dimensión de actitud, ética y cognitiva. El propósito de la investigación se orientó a generar una metodología dinámica e integradora con visión global acerca de responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones que permita la evaluación segregada. En relación al abordaje de la realidad, se realiza bajo la metodología cualitativa, orientado a la utilización del método hermenéutico centrado con el pensamiento de Ricoeur. La intervención de actores sociales escogidos fueron seis informantes claves con conocimiento y experiencia, y tres informantes expertos asesores y escritores, todos con disposición voluntaria. Como instrumento para la recolección de la información se utilizó la Observación y una Entrevista Estructurada. Los resultados son tratados mediante las interpretaciones bajo la construcción de categorías y descriptores, se realiza la matriz de cruce de descriptores el cual origina un análisis horizontal y vertical de cumplimiento obteniendo un análisis por cada eje temático. 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 ser líder, gerente y emprendedor, postulados de organizaciones que aprenden y continuidad de la gerencia del conocimiento.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, Toma de decisiones gerenciales, Gerencia empresarial, Ética, Molinos de Trigo, Región Central de Venezuela y Problemática alimentaria en Venezuela.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
DOCTORATE IN ADMINISTRATIVE AND MANAGERS
CAMPUS BÁRBULA



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
IN THE FIELD OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS FOR THE FOOD
INDUSTRY IN VENEZUELA

Author: Carolina Paz Sinde

Tutor: Dra. Gladys M. Guillen S.

Date: October, 2017

ABSTRACT

The present research described the problem of corporate social responsibility inspired by decision making, studying the top management of wheat mills companies in the Central Region (Aragua, Carabobo and Cojedes) of Venezuela from the dimension of attitude, ethics and cognitive . The purpose of the research was oriented to generate a dynamic and integrative methodology with a global vision about corporate social responsibility in the area of decision making that allows for segregated evaluation. In relation to the approach of reality, it is carried out under the qualitative methodology, oriented to the use of the hermeneutic method centered with the thought of Ricoeur. The intervention of chosen social actors were six key informants with knowledge and experience, and three expert informants and writers, all with voluntary dispositions. As an instrument for the collection of the information was used the Observation and a Structured Interview. The results are treated using the interpretations under the construction of categories and descriptors, the matrix of crossing of descriptors is carried out which originates a horizontal and vertical analysis of compliance obtaining an analysis for each thematic axis. They reflect in a specific way the reflections where evidence: recognize the knowledge that report situational reasons, speed of action in corporate social responsibility, stimulants of sensibilities, a constant and rapid pace of change, thoughts on business consciences, strong character of social commitment, Specify distinctions that refer to being leader, manager and entrepreneur, postulates of organizations that learn and continuity of knowledge management

Keywords: Corporate social responsibility, Management decision-making, Business management, Ethics, Wheat mills, Central Region of Venezuela and Food problems in Venezuela.

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE INFOGRAFÍAS

Infografía 1: Ubicación de la Región Central en Venezuela.....	52
Infografía 2: Paisaje del objeto de estudio	79
Infografía 3: Recorrido de aspectos de orden metodológico	182
Infografía 4: Los 10 tópicos de las connotaciones de la RSE	240
Infografía 5: Proceso de determinación de categorías y descriptores claves	255
Infografía 6: Proceso de Análisis de categorías de estudio	263
Infografía 7: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores RSE.....	272
Infografía 8: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores TDG.....	273
Infografía 9: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores GE.....	276
Infografía 10: Tramos temáticos gerenciales (RSE+TDG+GE)	331
Infografía 11: Tramado temático gerencial (<i>TRATEGE</i>) Resorte gerencial	334
Infografía 12: Resorte Gerencial	335
Infografía 13: Éxitos de la empresa Alfonzo Rivas & Cía.....	389

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La actitud de un líder en cuatro ingredientes	126
Tabla 2: Situaciones que pueden presentarse un problema.....	130
Tabla 3: Tipos de toma de decisiones	133
Tabla 4: Procedimiento para utilizar un árbol de decisión.....	136
Tabla 5: Descripción de las cuatro responsabilidades según Carroll	140
Tabla 6: Resumen sobre las prácticas gerenciales	144
Tabla 7: Modelos de información y gestión de la RSE a nivel internacional	162
Tabla 8: Ubicación a nivel estatal de los sujetos informantes.....	197
Tabla 9: Equipo humano familiar de trabajo en entrevistas.....	207
Tabla 10: Recogida de información	210
Tabla 11: Tiempos de filmación de la entrevista a profundidad a sujetos informantes claves empresariales y expertos	222
Tabla 12: Guión de Observación de Alfonso Rivas & Cía.	223
Tabla 13: Guión de Observación de Molinos Venezolanos, C.A. (Molvenca).....	224
Tabla 14: Guión de Observación de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca).....	224
Tabla 15: Guión de Observación de La Lucha, C.A.	225
Tabla 16: Guión de Observación de Cargill de Venezuela, SRL (Planta Valencia). 225	
Tabla 17: Guión de Observación de Cargill de Venezuela, SRL (Oficinas Corporativas).....	227
Tabla 18: Caracterización de sujetos informantes claves, categoría: Empresas de Molinos de Trigo.....	228
Tabla 19: Criterios de inclusión vinculante en la investigación por áreas de trabajo – Categoría: Expertos	230
Tabla 20: Caracterización de sujetos informantes claves, categoría: Expertos y Colaboradores en RSE	232
Tabla 21: Guión de entrevista y sus ejes temáticos presentados ante los expertos... 233	
Tabla 22: Extractos del desarrollo de entrevista a los sujetos expertos – consultores bajo la visión de sus libros	234
Tabla 23: Codificación de sujetos informantes	237
Tabla 24: Guión de entrevista y sus ejes temáticos presentados ante los sujetos informantes claves.....	238
Tabla 25: Procedimiento práctico para la categorización propuesto por (Martínez, M., 2006)	257

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1: Eje temático RSE: Diversas connotaciones sobre RSE.....	239
Matriz 2: Eje temático RSE: La RSE y su actualidad.....	241
Matriz 3: Eje temático RSE: Instrumentos para la RSE y sus actuantes	243
Matriz 4: Eje temático RSE: Aportes bajo la RSE, realidad y entorno.....	245
Matriz 5: Eje temático TDG: Posición de los gerentes ante la óptica RSE	247
Matriz 6: Eje temático TDG: TDG ante la RSE y su proceso	249
Matriz 7: Eje temático GE: Las Organizaciones que Aprenden bajo RSE.....	251
Matriz 8: Eje temático RSE+TDG+GE: Triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE).....	253
Matriz 9: Construcción de la categorización a partir de sujetos informantes de la investigación	258
Matriz 10: Construcción de la categorización a partir de sujetos expertos de la investigación	259
Matriz 11: Cruce de descriptores Categoría de RSE por sujetos informantes empresariales.....	264
Matriz 12: Cruce de descriptores Categoría de TDG por sujetos informantes empresariales.....	265
Matriz 13: Cruce de descriptores en la Categoría de GE por sujetos informantes empresariales.....	266
Matriz 14: Cruce de descriptores en la Categoría de RSE por sujetos expertos	267
Matriz 15: Cruce de descriptores en la Categoría de TDG por sujetos expertos	269
Matriz 16: Cruce de descriptores en la Categoría de TDG por sujetos expertos	270
Matriz 17: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: RSE-Empresas.....	271
Matriz 18: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: TDG-Empresas.....	273
Matriz 19: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: GE-Empresas.....	275
Matriz 20: Modelo Universal del Estudio de Categorías Gerenciales Universal.....	336
Matriz 21: Modelo Universal del Diagnóstico Individual de Categorías (DIC)	339
Matriz 22: Fuentes de información	341
Matriz 23: Matriz de periodicidad	342
Matriz 24: Simulación de la dimensión práctica.....	343
Matriz 25: Estudio de Categorías Gerenciales -Primer Tramo Temático Gerencial (1T-TDG).....	344

Matriz 26: Diagnósis Individual de Categorías (1T-TDG-01-02)	345
Matriz 27: Diagnósis Individual de Categorías (1T-TDG-02-08)	346
Matriz 28: Estudio de Categorías Gerenciales -Segundo Tramo Temático Gerencial (2T-GE).....	347
Matriz 29: Diagnósis Individual de Categorías (2T-GE-01-03)	348
Matriz 30: Diagnósis Individual de Categorías (2T-GE-01-11)	349
Matriz 31: Estudio de Categorías Gerenciales - Tercer Tramo Temático Gerencial (3T-RSE).....	350
Matriz 32: Diagnósis Individual de Categorías (3T-RSE-01-01)	351
Matriz 33: Diagnósis Individual de Categorías (3T-RSE-02-16)	352
Matriz 34: Control de ejecución del plan de acción del Tratege.....	354

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Peldaños del desarrollo de la RSE (Eje diagonal ascendente).....	113
Figura 2: Árbol de decisión.....	135
Figura 3: El proceso racional para la toma de decisiones	138
Figura 4: Síntesis cromática.....	339

LISTA DE ABREVIATURAS

(AENOR)	Asociación española de normalización y certificación.
(ASOTRIGO)	Asociación de Molinos de Trigo de Venezuela.
(BAV)	Ley del Banco Agrícola de Venezuela, C.A.
(BCG)	Grupo Consultor de Boston.
(BPF)	Buenas Prácticas de Fabricación.
(BSR)	Business for Social Responsibility . Negocios por responsabilidad social
(CASA)	Corporación de abastecimiento servicios agrícolas.
(CEIMS)	Comisión de Enlace para Internacionalización de las Misiones Sociales.
(CLAP)	Comités Locales de Abastecimiento y Producción.
(CORPO-PDMERCAL)	Corporación Productora, Distribuidora y Mercado de Alimentos
(CRBV)	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
(FAO)	Siglas en inglés: (<i>Food and Agriculture Organization</i>), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
(FUNDAPROAL)	Fundación Programa de Alimentos Estratégicos
(GRAMOVEN)	Grandes Molinos de Venezuela, S.A.
(GRI)	Siglas en inglés. (<i>Global Reporting Initiative</i>). La Iniciativa de Reporte Global.
(HALACA)	Harinera Larense, C.A.
(IBLF)	Prince of Wales International Business Leaders Forum. Foro de Líderes Empresariales Internacionales
(INALSA)	Industrias Alimentos Integradas, S.A.

(INDEPABIS)	Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios.
(INN)	Instituto Nacional de Nutrición.
(INTI)	Instituto Nacional de Tierras.
(ISLR)	Ley de Impuesto Sobre la Renta.
(ISO)	Siglas en inglés: (<i>Internacional Standard Organization</i>). Organización Internacional de Normalización
(LOGICASA)	Logística Casa S.A.
(LOD)	Ley Orgánica de Drogas.
(LCPJ)	Ley de Costos y Precios Justos
(LOCTI)	Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.
(LOPCYMAT)	Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
(LOPNNA)	Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente.
(LOSSA)	Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria.
(LOSS)	Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social
(LOT)	Ley Orgánica del Trabajo.
(MERCAL)	Mercadeo de alimentos, S.A.
(MOCASA)	Molinos Carabobo, S.A.
(MOLINARCA)	Molinos Alfonso Rivas, C.A.
(MOLVENCA)	Molinos Venezolanos, C.A.
(MONACA)	Moninos Nacionales, C.A.
(ODM)	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
(OIT)	Organización Internacional del Trabajo.

(OHSAS)	Siglas en inglés: (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>) Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional)
(ONU)	Organización para las Naciones Unidas
(PDVAL)	Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, C.A.
(RAE)	Diccionario de la Real Academia Española
(RSC)	Responsabilidad Social Corporativa.
(RSE)	Responsabilidad Social Empresarial.
(RUPDAE)	<i>Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas.</i>
(SADA)	Silos Almacenes y Depósitos Agrícolas
(SAFONAPP)	Servicio Fondo Nacional del Poder Popular.
(SAHIV)	Sociedad Anónima Harinera Industrial Venezolana
(SGE)	Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable
(SUNDDE)	Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos.
(SSSA)	Sistema socialista de soberanía alimentaria
(UNE)	Las Nomas: Una Norma Española
(VENEALCASA)	Venezolana de Alimentos La Casa, S.A.

INTRODUCCION GENERAL

Esta tesis doctoral surge como producto de la reflexión que involucra las inquietudes persistentes de un profesional de Ciencias Económicas y Sociales sobre una serie de situaciones en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, testigo consciente de las actuaciones gerenciales y el manejo acelerado del gestionar en las organizaciones que han impactado a la gerencia empresarial en tiempos modernos afectados por contextos sociales. En razón de los cambios que se han dado se plantea la necesidad de abordar las Teorías Administrativas, que abarquen escenarios en la organización y escenarios gerenciales, desde la dimensión de actitud, la ética, los valores y los procesos cognitivos, sin olvidar el enfoque de sustentabilidad y sostenibilidad en el mundo de los negocios.

Se plantea entonces, el fenómeno estudiado, la Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los gerentes, que causó un encuentro con la realidad e implicó indagar sus especificidades y confrontar interpretativamente la capacidad gerencial en el manejo de sus organizaciones, atendiendo a la trama de relaciones que se dan consigo y con su entorno, bajo una visión holística ante la problemática subyacente que origino la utilización de temas iniciales y que emergieran nutridas categorías y descriptores de análisis para conformar matrices de cruces de descriptores derivando un discurso con pertinencia tanto gerencial como de expertos en el área.

De lo antes expuesto, se destacan los objetivos propuestos, precisando la fundamentación teórica y legal de la Responsabilidad Social Empresarial, demostrar los escenarios de la gerencia desde su contexto estimulante en la vida cotidiana empresarial, para analizar, observar y comprender los que subyace en la personalidad con respecto a las dimensiones cognitivas y de actitudes, además de interpretar la

toma de decisiones frente a la evolución de la gerencia empresarial en tiempos modernos de hoy para el fortalecimiento sustentable en la empresa.

Es conveniente apuntar que en el marco epistémico de la investigación presenta un abordaje de la realidad, bajo una investigación cualitativa orientado a la utilización del método hermenéutico, para dar sentido de manera interpretativa centrado con el pensamiento de Paul Ricoeur, en el caminar hermenéutico como evidencias de sentido que dejan huellas en el arte de las experiencias de los gerentes, producto que definen su entorno y compromiso con su contexto social.

El problema de la Responsabilidad Social Empresarial inspirada en la toma de decisiones, se concreta con respecto a la alta gerencia de las empresas de molinos de trigo de la Región Central de Venezuela, conformado por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes, resaltando su importancia por la mayor cantidad de empresas de molinos de trigo que componen en todo el territorio venezolano pertenecientes a la Industria Alimentaria donde se cristaliza el sentir social.

En el marco metodológico, la intervención de los gerentes como actores sociales escogidos fueron seis informantes claves con conocimiento y experiencia, tres informantes expertos asesores externos, investigadores y expertos en el área, más un sujeto interviniente fundamental llamado Asociación de Molinos de Trigo de Venezuela (Asotriga), todos con disposición voluntaria de participar en esta investigación. Como instrumento para la recolección de la información se utilizó la Observación como realidad física y como realidad social y una Entrevista Estructurada debidamente planificada, con una guía y protocolo.

Se observa como 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. La empresa en el siglo XXI, va dirigida hacia los contextos sociales, y la

constitución del año 1999 expandió de manera considerable los derechos sociales, Francés (2008;13) aporta que “a las empresas venezolanas les ha tocado enfrentar semejantes retos más temprano y con mayor intensidad que otros países latinoamericanos”.

En estos últimos años las empresas en Venezuela han iniciado una notoria evolución en inicios de prácticas sociales consideradas por Stoner (1996:112) “la forma en que las organizaciones adquieren conciencia de cuestiones sociales y, después, responden a ellas” a nivel gerencial bajo la conciencia y actuación estratégica que han ido incorporando con lineamientos de los principios guías como orientación a las prácticas para alcanzar resultados. La gerencia empresarial de estas empresas en Venezuela ha venido afrontando diversos cambios, prácticas, resultados bajo políticas públicas que ha sido difícil de afrontar para el cumplimiento de los objetivos sociales con relación Méndez (2008:137) “a organización de eventos, revisión de experiencias y diseño de nuevas iniciativas a ser emprendidas por nuevos actores”, pero siempre se ha mantenido las conductas sociales con las audiencias en general.

Nos movemos en un mundo lleno de cambios en los negocios y con ellos nuevos enfoques teóricos para enfrentar los diferentes mercados, entre ellos Serna (2008:22) Michael Porter y sus estrategias genéricas, el modelo de negocios y la promesa de valor de Treacy y Wieserman, el análisis vectorial de crecimiento de Ansoff, el análisis del portafolio competitivo desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG). En una sociedad postmoderna, Drucker (2006:225) “esta sociedad será mucho más importante que la nueva economía”, aprender nuevas experiencias sociales lo cual aporta cambios fundamentales en la toma de decisiones.

En la sociedad postmoderna, se hace necesario involucrar la innovación y creatividad totalmente permanente a la velocidad de los negocios en el mundo de hoy, Es la hora de nuevas ideas sobre nuevas ideas escrito por White (2004:17) y sobre

todo nuevas ideas sobre cómo conseguirlas, alimentarlas, hacerlas crecer y administrarlas donde la “prioridad creativa guía a los líderes en las organizaciones innovadoras” es cierto, la creatividad es la ventaja competitiva primordial en “el campo de trabajo más importante para el espíritu emprendedor y la innovación durante los próximos veinte años” Drucker (2002:95).

El reto de la gerencia estará en asumir el cambio para concretar nuevos paradigmas, que se desenvolverán en espiral para ir entrelazando la forma de pensar con la forma de actuar conjuntamente. Ahora bien, la capacidad para la innovación y la creatividad en todo el entorno gerencial van a permitir la supervivencia de la organización en la sociedad de hoy.

En los escenarios de las empresas molineras de trigo, han venido arrojando resultados sobre las dificultades que afectan tanto en la parte operativa por los problemas agroalimentarios en Venezuela y falta de materia prima base por condiciones nacionales y de trámites de importaciones; y la parte estratégica de la organización en estos tiempos postmodernos. Ello lo evidenciamos con la colaboración de la Asociación de Molinos de Trigos (Asotrigos) que da cuenta de la situación en las empresas de molinos de trigo localizadas en la Región Central de Venezuela.

La alta gerencia se encuentra con problemas de identificación y práctica sobre la responsabilidad social, causados por factores internos, externos, gubernamentales y adversos, los cuales requieren ser identificados, analizados, evaluarlos bajo orientaciones de la gerencia empresarial con la finalidad de rehacer en algunos casos y en otros casos gerencial la construcción de nuevas estrategias que minimicen el impacto de problemas. Esta investigación trata de evaluar la proliferación de modas en cuanto a la responsabilidad social empresarial para evitar la saturación en los actores sociales ante el boom social.

En el marco teórico, se planifico y ejecuto una investigación detallada, flexible y dinámica pero a la vez compleja, fue organizada de acuerdo a los objetivos específicos que son los propósitos de la investigación. En este sentido, la investigación se desarrolla en base a dos formas de cotidianidad distintas, una en base a las empresas dedicadas a molinos de trigo ubicadas en la Región Central y otra a expertos en la materia a nivel nacional, de tan manera hay diversidad y a la vez complementariedad en la recogida de la información necesaria que se adeudara a los objetivos propuestos.

En una primera fase de la presente investigación, el foco central fue estudiado optando por una metodología tipo documental conjuntamente con una metodología de campo escogidos por las empresas tanto nacionales como trasnacionales que conforman este sector alimenticios especialmente al rubro de molinos de trigo de manera intencional, se hace un prioritario aporte a este rubro del sector que han venido presentando por presentar un estancamiento y disparidad en sus políticas sociales, a nivel de estrategias no la han podido concretar, y otros casos, no han sabido direccionar el verdadero fundamento de responsabilidad social empresarial en todos sus términos y aplicaciones, beneficios de esta investigación.

Con este estudio es el resultado de la reflexión a las vivencias de la investigadora en cargo gerencial con una incipiente visión orientada hacia la Responsabilidad Social Empresarial de la industria alimentaria en Venezuela, pero que al mismo tiempo perseguía expectativas sobre el proceso de la toma de decisiones gerenciales, que responde a una realidad que no está en correspondencia con los espacios sociales de la actualidad, la autora aspira comprometerse con las empresas involucradas para encaminar, mostrar, direccionar y resolver sus necesidades a fin de retribuirles en conocimiento, el agradecimiento de abrir las puerta de la alta gerencia de las estas empresas con la presentación de la metodología final como resultado de esta tesis doctoral.

Se adoptó, como metodología la hermenéutica. Con la metodología cualitativa se aprehendió el proceso vinculante de la interpretación. Finalmente, se trato de conocer el problema que subyace a la responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones en la especificidad del contexto de la Región Central de Venezuela con el ánimo de encontrar un exceso de indagaciones y diagnóstico sobre el tema en las empresas de molinos de trigo.

En este sentido, la tesis doctoral fue desarrollada en seis (06) capítulos. Además incluye fotografías, material acompañante que la autora considere pertinente de manera visual que hacen que el escrito cobre vida, el sentir y las emociones de llose scenrario y que puedan ser trasmitido al lector. Es decir, en este caso la utilización de infografías que fueron fundamentales para aprovechar la capacidad que ellos tienen en transmitir la realidad y dar una visión en conjunto siendo un medio potente de comprensión, explicación y demostración de la dinámica interna del fenómeno en estudio. De esta manera, se presenta a continuación una síntesis:

El Capítulo I: Está caracterizado por el recorrido de hechos y conexiones de las situaciones que determinan la identificación del fenómeno, exponiendo así los síntomas, diagnóstico y pronóstico del objeto de estudio para presentar a manera de síntesis la contextualización del objeto de estudio como idea central del problema. Seguidamente se señala la dimensión teleológica y se muestran los propósitos de la investigación como los objetivos generales y los objetivos específicos; finalmente se exponen las motivaciones y justificaciones del por qué de la presente investigación.

El Capítulo II: Está compuesto por la exposición en vitrina de los estudios previos relacionados con el problema planteado, seguidamente la exposición del paisaje del objeto de estudio con sus ejes temáticos sustentados por teoría de fundamentación y bases teóricas referenciales desarrollados por diferentes autores. Análisis e interpretaciones de los contenidos tratados en distintas connotaciones del objeto de estudio y por último los aspectos legales que soportan el fenómeno de

estudio en el marco empresarial, de responsabilidad social y seguridad alimentaria en Venezuela.

El Capítulo III: Presenta la dinámica constructora del episteme, que son las bases teóricas metodológicas en esta investigación, se muestran aspectos como el tipo de investigación, el método hermenéutico desde la óptica ricoeuriana que fueron utilizados para llevar a cabo el proceso. Es aquí donde se determina el nivel del accionar metodológico referidos al estudio. Desarrollo de escenarios el cual intervienen el gerente venezolano como sujetos informantes y sujetos expertos, y la recogida de información con sentir cualitativo.

El Capítulo IV: Ofrece la comprensión axiológica frente al proceso de la Responsabilidad Social Empresarial, su evolución en la gerencia empresarial, así como el curso de acción soportado en organizaciones y termina planteando las teorías de las decisiones conjugadas con los puntos éticos sobresalientes y delineantes. Se describen las visiones sensoriales que desde lo personal hasta lo particular en cuanto a los ambientes empresariales encontrados, determinación del análisis de las entrevistas para finalmente la construcción de categorías bajo el posicionamiento en niveles de cumplimiento, planteando un cuerpo de categorías obteniendo una reflexión por cada eje temático y su posterior segregación.

El Capítulo V: Plantea el accionar de las realidades cotidianas de los informantes claves de empresas de trayectoria destacados por ser Empresas de Molinos de Trigo en la Región Central de Venezuela, contando conjuntamente con experiencias y visiones de expertos consultores y escritores de literaturas y artículos. Contrastando realidades en las ciencias administrativas y gerenciales. Se construye un cuerpo categorial temático por cada uno de los ejes del caso de estudio. Posteriormente la contrastación del diálogo de la molienda gerencial para finalmente presentar las reflexiones sobre los entornos reales empresariales.

El Capítulo VI: Presenta la metodología dinámica e integradora con visión global llamada Tramado Temático Gerencial (TTD) conformado por los resultados de la investigación, mejorando los aportes recibidos de los sujetos informantes y los sujetos expertos mediante una teoría capaz de operar y enriquecer el área gerencial de las empresas dedicadas al rubro de Molinos de Trigo.

Posteriormente, para tratar de culminar esta experiencia se presenta un corolario de pensamientos y una huella positiva a seguir por el camino, el cual generan reflexiones con criterios generados y basados bajo perspectivas semejantes con teorías involucradas.

La ultima parte, la encuentra el lector como el corolario de pensamientos y una huella positiva a seguir por el camino, contentiva por las huellas duraderas a seguir y cómo hacer marcar las huellas sociales como huellas no finitas. Seguidamente del Glosarios de términos. Posterior, se presenta la lista de las referencias bibliográficas consultadas para dar el sustento teórico a la presente tesis doctoral y finalmente, los anexos como soporte especificados que sustentan y amplían la tesis doctoral.

CAPITULO

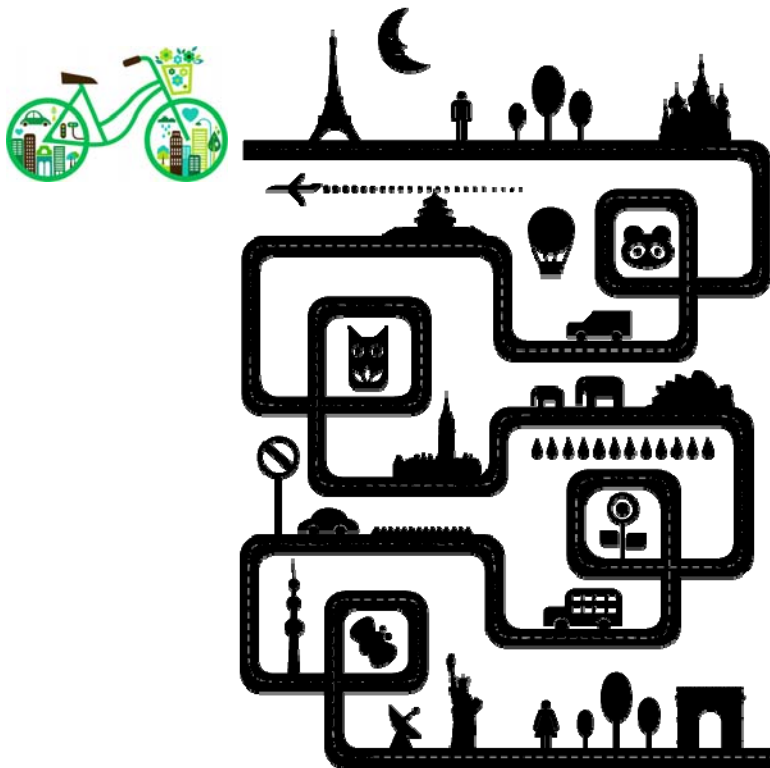
1

Recorrido y razonamiento del objeto de estudio



Lo que caracteriza al hombre de ciencia no es la posesión de conocimiento o de verdades irrefutables, sino la búsqueda desinteresada e incesante de la verdad.

Karl Popper



Contenido

Recorrido y razonamiento del objeto de estudio

- El discurso de conexiones del objeto de estudio
- Formulación del problema
- Contextualización del objeto de estudio
- Dimensión teleológica
- Propósitos de la investigación
- Motivaciones y Justificaciones de la investigación

Síntesis

Este capítulo está caracterizado por el recorrido de hechos y conexiones de las situaciones que determinan la identificación del problema, exponiendo así los síntomas, diagnóstico y pronóstico del sujeto de estudio para presentar a manera de síntesis la contextualización como idea central del problema. Seguidamente se señala la dimensión teleológica y se muestran los propósitos de la investigación: los objetivos generales y específicos; finalmente se exponen las motivaciones y justificaciones del porqué de la presente investigación.

CAPÍTULO I

RECORRIDO Y RAZONAMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este apartado se encuentra un recorrido implícito e intelectual de experiencias, observaciones e indagaciones que se van contextualizando desde el foco de la comprensión a través del razonamiento profesional en dar a conocer el fenómeno de investigación, donde se plantea en este discurso la conexión de la perspectiva onto-epistemológica de la construcción del objeto de estudio acerca de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la gerencia empresarial basada en la actuación de la alta gerencia como recurso protagónico para la toma de decisiones en la gerencia empresarial.

Se asumen esfuerzos para establecer las relaciones entre las ideas, contextos y construcciones sociales que ameriten beneficios libres, no condicionados por el nivel de razonamiento moral que se muestra en el discurso investigativo y promueve el nivel de profundidad requerido por parte de los objetos involucrados. Se pretende que este esfuerzo de investigación académica ayude a liberar ideas, asumir confianza y descubrir líderes y talentos ocultos en las organizaciones, y esperanza para cerrar problemas de nivel social, ético y de conocimiento que se están produciendo en la gerencia actual que no ha podido concretar la solución y poder propulsar el compromiso de llevarlo a la práctica.

Esta intervención mediante esta investigación promete la iniciativa de exponer lo muy bueno de iniciativas descubiertas y asumir el desprendimiento que todo lo que aleja de virtud tan legítima y directa finalidad gerencial. En este sentido, se realiza una labor de concretar la formulación del problema indicando los vacíos, las brechas a cerrar, las contradicciones presentes y los retos y desafíos para la gerencia de las empresas del sector estudiado, se establece las interrogantes a responder en toda la investigación doctoral. Se presenta la contextualización del fenómeno de estudio

ubicando la comprensión bajo la perspectiva de los participantes que subjetivamente perciben de los entornos de la responsabilidad social empresarial y la toma de decisiones gerenciales en ambientes de la gerencia empresarial. Posteriormente, se presenta el objetivo general que se acomete alcanzar y se perfilan los objetivos específicos que se pretenden responder en el recorrido de la investigación. Se muestran los criterios que dan soporte a las motivaciones y justificaciones, aunado a la viabilidad que también se valora y es necesario cuestionarlos en su desarrollo.

El discurso de conexiones del objeto de estudio

Desde el punto de vista epistemológico, donde nos muestra la teoría del conocimiento que orienta la actividad intelectual que reflexiona buscando conocer (el qué es) y su origen (el cómo se origina) en el marco del pensamiento que orienta Damiani (2005:29) “la epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico”. Se observa que la sociedad en que vivimos, se evidencia una realidad concreta que ha establecido según Hurtado y Toro (1999:26) en “un modo de pensar y conocer que le es específico”, generándose como consecuencia un nuevo episteme o una manera general de conocer, que Moreno (1993:37) expone “son las reglas generales o presuposiciones inconscientes del conocer que rigen el discurso general de la cultura” por ende el episteme siempre estará presente en el proceso de construcción del conocimiento y formación de conceptos en las ramas del saber.

En este sentido, existen nuevas realidades y experiencias de nuestro entorno en cuanto al impacto de la ciencia y la tecnología, la globalización de la economía y los mercados, los avances en la sociedad del conocimiento, la cultura y los valores, entre otros, que manejen el cambio como un nuevo aprendizaje que permita la relación de sujeto y objeto, como conducción de nuevos paradigmas que se ajusten a las realidades de la gerencia en las organizaciones.

Hablamos de paradigma cuando Ibáñez y Castillo (2008:26) expresan que “es un conjunto de creencias, suposiciones, conceptos, valores, referencias, dada una experiencia social aceptada y compartida por todos con la cual se ha acostumbrado a mirar y evaluar la realidad circulante”, es decir, se acepta como modelo con un efecto multiplicador que se va convirtiendo en un parámetro cultural vigente en la sociedad.

Gran parte de la investigación que se realiza en las ciencias sociales sobre paradigma deriva sus problemas de estudio de alguna construcción teórica, el termino paradigma es acuñado por Kuhn citado por op.cit. (2008:26) quien considera que son “logros científicos universalmente aceptados que durante algún tiempo suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales”. Nótese entonces que la totalidad de pensamientos transformados en conocimientos conforman una nueva visión de la realidad, es decir Martínez (2009:38) “es una transformación fundamental a nuestro modo de pensar, de nuestro modo de percibir y de nuestro modo de valorar”

El término de paradigma lo constituyen supuestos básicos que determinan los conceptos fundamentales y a la final rigen los discursos y teorías. El paradigma es libre de conocimiento no se limita a cada una de las disciplinas. Pero el efecto de conocer op. cit. (2009:38) es “siempre aprehender un dato en una cierta función, bajo cierta relación, en cuanto significa algo dentro de una determinada estructura”, por ello en cada paradigma se esconde una matriz epistémica que es el modo general de conocer la realidad, es decir su manera de simbolizar los fenómenos reales y da origen a una cosmovisión de la realidad social o natural.

Esta libertad de paradigma rompe con la concepción de lo que se ha venido contrayendo como paradigma predominante, algunos lo califican como movimiento de desconstrucción, pero para Hurtado y Toro (1998:46) citando a (Balandier, George 1988) donde presenta que este movimiento de desconstrucción “es una capacidad

expresiva liberada, una exigencia de creatividad libremente ejercida y propia para las coexistencia de los estilos”.

En este sentido es importante señalar que para algunos autores consideran métodos y para otros son verdaderos paradigmas de la postmodernidad, donde engloba la hermenéutica y la fenomenología. Estos paradigmas op. cit. (1998:47) citando a (Bermúdez, Luis 1995) “al reivindicar el sujeto como actor en sus escenarios, se enfrentan al paradigma liberal, (...) ha hallado la forma de dominar, hegemonizar y explotar por medios sofisticados”.

Lo cierto es que la época de la modernidad o postmodernidad, está aconteciendo un determinado modo de observar y ver que el mundo está siendo reemplazado por otra época, en donde surgirán nuevos paradigmas de la postmodernidad, que aún no terminan de conformarse, siempre esperando que vayan pasando acontecimientos nuevos en el mundo social.

Ahora bien, lo que sí podemos determinar específicamente en nuestros días, es que la postmodernidad se produce como consecuencia la cristalización de un nuevo paradigma global, cuyo máximo exponente social, político y económico es la Globalización. El mundo posmoderno se puede diferenciar y dividir en dos grandes realidades: La realidad histórico-social, y la realidad socio-psicológica. La primera de ellas, establece supuestos límites de las ciencias modernas en cuanto a la generación de conocimiento verdadero, acumulativo y de validez universal, cambio en el orden económico capitalista, pasando de una economía de producción hacia una economía del consumo, revalorización de la naturaleza y la defensa del medio ambiente se mezclan con la compulsión al consumo, excesiva emisión de información (frecuentemente contradictoria). El segundo supuesto, vivir el presente; el futuro, búsqueda de lo inmediato, revolución del individuo, lo místico como justificación de sucesos, se rinde culto a la tecnología, el hombre basa su existencia en el relativismo

y la pluralidad de opciones, al igual que el subjetivismo impregna la mirada de la realidad, desaparición de idealismos, se crean teorías de la conspiración permanentemente para explicar los grandes problemas económicos, políticos, sociales, religiosos y medioambientales. Se reconoce este supuesto para la investigación.

En el conocimiento de la sociedad postmoderna se presenta Hurtado y Toro (1998:47) “nuevas formas de conocer; así que tenemos que, al sustentarse las actividades dentro de las organizaciones aplanadas en procesos basados en relaciones de comunicación”, la comunicación esta en todo proceso de conocimiento, es decir, está presente la actividad cognitiva, construyendo un cambio en la relación sujeto y el objeto. Desde esta óptica, se está en frente a una sociedad dinámica e integradora, es decir Morín (2000:39) “la era planetaria necesita situar todo en contexto y la complejidad planetaria, el conocimiento del mundo, en tanto que el mundo, se vuelve una necesidad intelectual y vital al mismo tiempo. Las organizaciones deben evolucionar al mismo ritmo que el mundo de los negocios, es decir al conocimiento.

La sociedad actual, tiene una nueva forma de conocer y ver al mundo, los negocios, el mercadeo a partir de la globalización, todos son múltiples procesos y a la vez muy veloces y con complejidad en su desenvolvimiento. Las empresas giran alrededor de la información, de igual manera Vattimo (1994:01) en este sentido “está ligado al hecho de que la sociedad en que vivimos es una sociedad de la comunicación generalizada, la sociedad de los medios de comunicación (“mass media”)” No es una sociedad cambiada, sino más bien una sociedad nueva. La predisposición como lo señala Chevallier (2011:26) “dotar la sociedad posmoderna de ciertos atributos nuevos, de una esencia bien determinada: marcada por la complejidad, la incertidumbre, la indeterminación, una sociedad no sabría disponer de una esencia estable”. Ambos autores coinciden en que se está viviendo una sociedad

postmoderna, con transformaciones desde todo tipo de ángulos, social, económica, política y cultural.

La postmodernidad en las ciencias sociales genera nuevos paradigmas, cuyo carácter eminentemente cualitativo parecen responder mejor a la condición humana de la sociedad, perdida en el tiempo por procesos de persecución del desarrollo, el conocimiento en la postmodernidad. Ante ésta transformación y estallido de un nuevo paradigma en la gerencia de las empresas en función de la globalización, expansión de la economía, innovación, tecnología, internet, la sociedad del conocimiento, va mucho más allá que revoluciones, ya que han transformado la sociedad como nunca. Hablar de nuevos paradigmas es hablar de cambios. Los rápidos cambios que se han producido en todas las dimensiones de la sociedad están generando profundas transformaciones en nuestras sociedades. Bajo esta perspectiva, también los gerentes y sus empresas representan cambios notables y con ellos la responsabilidad social empresarial en la visión de metas a corto, mediano y largo plazo que sean satisfactorias tanto internas como externas para la sociedad. En consecuencia la responsabilidad social empresarial va dirigida a las instituciones con un imperativo ético que se refiere fundamentalmente a la calidad de las relaciones a través del tiempo Stoner, Freeman y Gilbert (1996:106).

Un nuevo paradigma instituye como menciona Martínez (2006:38) “las relaciones primordiales que constituyen supuestos básicos, determinan los conceptos fundamentales y rigen los discursos y las teorías”, éstos supuestos agregado por Valdés (1996:1) “explican cómo funcionan los negocios y establece la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada”. Así como existen cambios de paradigmas que establece nueva condiciones, retos y oportunidades, existen empresas a lo largo de su trayectoria siempre han tenido cambios para adaptarse a condiciones que surgen en cada perspectiva.

Se hace necesario que los gerentes de las empresas piensen en forma responsable. Es un asunto que debe ser asumido con ética, ya que “estos cambios también implican una vuelta de ética al campo de las ciencias” Hurtado y Toro (1998:47). Es un asunto que debe ser asumido como una función adherida a los derechos y a quién beneficia o perjudica en un acto, para todos los miembros de la organización y la sociedad, que debe internalizarse por quienes muchas veces, urgidos por las metas, innovación, economía, tecnología, aun cuando como gerentes hacen esfuerzos para cumplir con compromisos laborales contraídos en sus organizaciones, olvidan que la ética y la moral empieza por ellos mismos. La ética y la moral se distinguen simplemente en que, afirma Cortina (1996:15), “mientras la moral forma parte de la vida cotidiana de las sociedades y de los individuos, la ética es un saber filosófico”. Es necesario modificar el pensamiento mental tradicional que esta imperando, con cierto criterio de totalidad y un sano equilibrio, con perspectiva moral, en donde la administración sea basada en valores. Al mismo tiempo estos valores deben ser practicados, compartidos y promovidos. Ellos forman la cultura de las empresas e influyen en todos los ámbitos tanto para el interior como para el exterior.

En este acontecer histórico, se observa a un mundo cambiante que avanza decididamente, todo lo que acontece en el mundo y la sociedad, está sujeto a un cambio incesante. Francés (2008:9) señala que: “el futuro de las empresas depende cada vez más del bienestar de la sociedad”. Este cambio de mentalidad sobre el bienestar genera expectativas y presiones sobre la gerencia empresarial que reclaman la consideración de agentes externos, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómico de la relación empresa-sociedad.

Cuando transitamos hacia un nuevo pensamiento empresarial, se observa que el paradigma industrial y moderno se agotó. Existe una urgente necesidad de un cambio fundamental de paradigma, Martínez (2002:113) que permite “integrar en un

todo coherente y lógico, el creciente flujo de conocimientos revolucionarios procedentes de las más diversas disciplinas y que entran en conflicto si irreconciliable cuando son procesados e interpretados con los viejos modelos”.

El paradigma que está surgiendo, es el paradigma emergente como expresa op. cit. (2002:77) es el “que moldea el mundo por la influencia que ejerce en los individuos y la sociedad”. Es decir, la sociedad del conocimiento donde la responsabilidad social será la base de la próxima visión empresarial como fuente de ventaja competitiva. A comienzos del siglo XX se pensaba que la responsabilidad de las empresas era producir riqueza, generar bienes, ofrecer servicios, crear empleos, pagar impuestos y cumplir las leyes. Luego, la sociedad comenzó a exigir que la riqueza se alcanzara honestamente, que los productos y servicios fuesen de calidad y se ofrecieran a precios justos, que los empleos estuviesen acompañados de condiciones dignas de reconocimientos y remuneración, y que el cumplimiento de las leyes se asumiera de manera transparente. Las bases del nuevo estilo de pensamiento empresarial comenta Alea (2007):

“debe caracterizarse por el establecimiento de una concepción sistémica y holística del conocimiento que conlleve a la consideración del ambiente como totalidad dinámica en permanente cambio, que contemple y analice las relaciones dialécticas entre los elementos causales y explicativos de los diversos fenómenos de la realidad y los diversos subsistemas que la conforman. (p.2)

El ejercicio de acciones sobre la consideración del ambiente se ha convertido en uno de los puntos de la responsabilidad social más cuidados por las empresas en la actualidad. Por lo cual a comienzos del siglo XXI renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

La perspectiva sistémica del ambiente en todas sus dimensiones económica, social y natural resulta imposible no tomar argumentos ecológicos y sociales para la planificación del desarrollo empresarial. Es decir, “impulsar el desarrollo sustentable y teniendo como objetivo que el sector empresarial debe impulsar estrategias de sustentabilidad organizacional que le permita mantenerse en el tiempo bajo una sociedad y contexto cambiantes” Velásquez (2017:2). La sociedad de principio de siglo XXI fundamenta sus negocios especialmente dados los avances tecnológicos, la velocidad de las telecomunicaciones, el crecimiento de la información, la rapidez de los cambios, los factores éticos y morales. Estos acontecimientos son los componentes del nuevo entorno definido como global y están generando un impacto profundo en la forma de operar la actual coyuntura económica, política y social en el mundo de la gerencia.

Un nuevo paradigma emerge ofreciendo una forma de dirigir a la gerencia empresarial, basada en la transición de una gerencia de control a una gerencia de cambio, que hagan posibles empresas exitosas y alcanzar sociedades prósperas. El gerente empresarial necesita evolucionar, no de repetición, “es necesario un cambio, una transformación paradigmática” Stewart (1998:11). En este sentido, la posibilidad de éxito será la creatividad e innovación sobre su pensamiento gerencial y en las empresas radica en reinventar sus negocios.

En la necesidad de replantear los problemas actuales, en un nuevo ámbito, en una perspectiva más amplia e integradora, se observa que los cambios que se están produciendo, son cambios experimentales, provocando inesperables reacciones en la gerencia, que están generando escenarios con potencial para proyectar, concebir y construir el futuro mediante la utilización efectiva de este nuevo conocimiento asimilado y creado en el proceso permanente de redefinición de la sociedad. Frente a ello, las ideas emprendedoras buscan negocios sustentables, lo cual es vinculante con la afirmación de Pizzolante (2009:63) “Sólo la energía positiva del líder, es capaz de

encontrar novedosas aproximaciones que garanticen la sustentabilidad de sus negocios; reflexiones que lo ubiquen más allá de lo económico generando un nuevo estado de conciencia el cual nos indica, nítidamente” bajo esta figura se resalta las ideas de op.cit. (2009:64) que expresa en “que el desafío está en el modelo social de la relación empresa-sociedad”. Es entonces cuando se produce una ruptura epistemológica, por los cambios que ocurren respecto a la concepción tradicional de la responsabilidad social, se generan nuevas ideas o métodos que sustituyen a las que existían. En este sentido el futuro de la gerencia empresarial no podrá ser observado por los gerentes a través de la antigua manera de pensar. Estas rupturas paradigmáticas tiene su significado en Carretero (2017:75) es “una transformación radical en nuestras representaciones”. En definitiva, cuando pasamos de considerar un problema desde una determinada posición a verlo desde una posición radicalmente diferente. Es lo que en general entendemos como cambio teórico profundo”.

La ruptura epistemológica está referida a un proceso de evolución, de cambio de sentido y dirección de una determinada problemática. Las empresas que subsistirán en el futuro serán las que descubran como aprovechar la capacidad de aprendizaje conjuntamente con la creatividad en una sociedad de conocimiento, Senge (1992:11) establece que “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices”, el ser humano es dado para aprender, en eso radica el desenvolvimiento de los gerentes.

La responsabilidad social de una nación radica en hacer cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política y civil del país. Las responsabilidades sociales de la empresa aún no han sido desarrollada con la suficiente científicidad que merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando en cuanto a sus líderes, tiende a ir en contradicción con los intereses empresariales, las empresas en su praxis han mantenido un desequilibrio en el desarrollo de sus funciones, Etkin (2009:23) expresa “Toda empresa forma parte de

un sistema social, donde deben cumplir con objetivos sociales” las cuales han estado orientadas solo en las actividades de producción de bienes, productos y servicios, reducción de costos e incremento de utilidades y rentabilidad del negocio, lo que ha convertido a los gerentes empresariales en cumplidores de metas de negocios, produciendo esto un sesgo institucional, sacrificando la concientización y marginando la función de responsabilidad social.

Debe señalarse que la responsabilidad social ha sido materia de discusión por organizaciones a nivel mundial. Dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, también conocidos como Objetivos del Milenio (ODM), son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, en el año 2015 los progresos realizados han sido evaluados y por otra parte se ha extendido la lista de objetivos, ahora llamados los objetivos de desarrollo sostenible, entre otras la eliminación de la pobreza y garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. El nuevo administrador del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (PNUD) es Achim Steiner, quien inicia a partir del 19/06/2017 un período de cuatro años, comenta “Tengo muchas ganas de trabajar con todo el personal del PNUD y los Estados Miembros para continuar la lucha para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y promover la paz y la justicia en todo el mundo”

En este orden de ideas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) refleja el compromiso conjuntamente con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible están relacionados con áreas de intervención del Plan Estratégico del PNUD: desarrollo sostenible, gobernabilidad democrática y consolidación de la paz, y resiliencia ante el clima y los desastres naturales. Desarrollado en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que se llevó a cabo en septiembre de 2015.

Por otra parte el sector privado, y por ende las empresas desempeñan un compromiso en torno a la creación de responsabilidad social empresarial como una

cultura interna, a partir de esto orientar la necesidad y los esfuerzos de mejorar con miras a que se convierta en un impulsor del bienestar común, en beneficio de su empresa y de la sociedad en su conjunto, contribuyendo así a la construcción de un mejor entorno.

En cuanto a la educación, las empresas más exitosas y con mayor compromiso social en cada nación, tienen en común que son las que mayor invierten en recursos de formación de su personal. La importancia del recurso humano en la evolución económica y social de las naciones siempre ha sido parte de las teorías tanto económicas como de gestión empresarial. El término de competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, Pelekais y Aguirre (2008:26) al referirse a una competitividad duradera “Basándose en el hecho de que si la empresa quiere ser competitiva, tiene que ir necesariamente a la vanguardia en todos los sentidos, y al decir en todos los sentidos también incluye ética y responsabilidad social”. Guédez (2008:141) confirma que “la responsabilidad social tiene que ver esencialmente con asegurar la competitividad y con alcanzar la sostenibilidad en una sociedad compleja, cambiante y exigente”. La responsabilidad social es hoy un factor de competitividad, donde las empresas que han tomado en serio este aspecto han comprobado beneficios.

Drucker (2002:190) en su libro “La empresa en la sociedad que viene”, que “la sociedad que viene será una sociedad del saber” de forma muy competitiva, siendo estos la gerencia del conocimiento, la toma de decisiones, la globalización, la definición del desempeño y la competitividad global. Ante estos desafíos, el referido autor pronostica que la cúpula directiva será op. Cit. (2002:228) “independiente, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcaran la dirección, planificación, la estrategia, los valores y los principios de toda organización” cabe destacar que ninguna empresa será exitosa sino toma las debidas decisiones pertinentes en el momento preciso.

La toma de decisiones gerenciales frente a la responsabilidad social y la gerencia, constituye una figura como una conexión estelar, pues tiene como tarea la identificación de requerimientos de la alta gerencia con una trayectoria en experiencias, de tal manera que la gerencia empresarial se traduzca en tendencia en generación de conocimientos, capacidad de entendimiento, generador intuitiva de intentos de soluciones, conductas efectivas y que teóricamente sea viable en concordancia con las exigencias de sus audiencias internas y externas del mundo empresarial.

La responsabilidad social empresarial desde una visión holística, va más allá de obtener el resultado de la suma de las partes, cuando se hace imperativo ocuparse de analizar el valor agregado, las perspectivas de la Responsabilidad Social. Debe quedar claro que la RSE va más allá de un programa o una política de ayuda al prójimo, no es altruismo o filantropía pura, es el entendimiento y aceptación voluntaria de asumir la responsabilidad de atender los deberes que surgen de considerar a los hombres como sujetos de derechos. Al respecto Guédez (2006:71) se interroga ¿Para qué la responsabilidad social empresarial? “esta interrogante nos remonta al análisis de los cuatro conceptos que mejor reportan el propósito de la responsabilidad social empresarial, como la identidad, imagen, reputación y posicionamiento”.

La empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el compromiso social, se arraiga en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de mando, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la gobiernan. Transformando su cultura empresarial, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con

probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en éste.

En el caso venezolano, el impacto de la explotación petrolera en la modernización de la industria, plantea Méndez (2008:27) que “surge un conjunto de empresas y empresarios que puede identificarse como referencia de actuación social responsable hacia trabajadores y comunidades” con la creación de fundaciones a medida que se fundaban las empresas. Una cabal comprensión en la evolución de Responsabilidad social.

La Republica Bolivariana de Venezuela requiere de emprender proyectos para prepararse y así poder afrontar el mundo de hoy en la globalización, además de diseñar, proyectar y aplicar modelos creados en función de solventar sus propias necesidades en todos los ámbitos. Por consiguiente a lo antes expuesto para mejorar el desempeño económico y social en el ámbito venezolano, es necesario construir una metodología dinámica e integrada con una visión global acerca de la responsabilidad social empresarial. En este sentido, estudios realizados respecto a la problemática que actualmente vive el país, de cuál es la realidad del gerente, ya que es el que dirige toda actividad en la gerencia empresarial, sorteando dificultades y contando con su pensamiento estratégico para la toma de decisiones.

Las empresas venezolanas requieren más que nunca, ante la alarmante presencia de evidencia, de ser más responsables socialmente, con los grupos de interés, buscando la apertura de mercados frente al mercadeo internacional, para mejorar la situación de la responsabilidad social acorde y justa, la toma de decisiones enmarcada en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. De acá la conveniencia de investigar cual es la acentuación firme de la verdadera concepción sobre la responsabilidad social empresarial y que subyace en la realidad del proceso de toma de decisiones en la gerencia empresarial y que no

dejan que se superen obstáculos que otras empresas si han logrado derribar, pudiendo ser factores económicos, políticos, humanos o estructurales, quien es el que al final dirige la empresa, prohibiendo su desarrollo por concepciones pasadas, dejando de tomar en cuenta al gerente en frente del equipo que pudiera ser competente sin dejar que brillen las nuevas ideas.

Formulación del problema

En cuanto a la situación de las empresas dedicadas a Molinos de Trigo de la Región Central de Venezuela, la responsabilidad social empresarial pone en evidencia la existencia de vacíos tales como: el empresarial, el social y el político. Los vacíos empresariales, donde es necesario equilibrar la triple cuenta de los desempeños económico, social y ambiental aunados al desempeño ético enmarcado en la responsabilidad social empresarial. Las responsabilidades de las empresas es trasladar de un enfoque concentrado en los beneficios y en los accionistas hacia una preocupación más holística por los grupos de interés, salud y bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

El fenómeno que provoca la distancia entre la información que se recibe y la información que se procesa (conocimiento) se le llama Brecha, el autor De la rosa (2011:01) le llama “Brecha del conocimiento”. El presente estudio cubre la brecha existente en la literatura de RSE, debido a que el análisis de la responsabilidad social no se ha analizado desde la apreciación del recurso humano, y se ha enfocado generalmente a la del dueño o gerente. Por lo tanto, uno de los objetivos propuestos es demostrar los escenarios de la gerencia en su vida cotidiana, ya que es la más adecuada para medir tal percepción, por el impacto que promueve en el desarrollo humano.

Es importante mencionar la detección de brechas, mediante un pensamiento moral, donde en este momento, lo evidenciado se corresponda con procesos conductuales presentes en los gerentes, abriendo un proceso enmarcado en la responsabilidad social empresarial durante el cual el evaluador es responsable con el evaluado al mantener el respeto de manera activa durante la ejecución de la tarea y la toma de decisiones que con ella contraiga.

Esta actividad genera un cierre de brechas significativo y valorativo, mediante el diseño de una metodología, un plan creativo e innovador, donde se entrelacen la experiencia, la educación, las relaciones del gerente con los grupos de interés, así como el comprometerse a no producir retrabajo y el evaluar constantemente los resultados, mostrándolos de manera abierta, factores propios de un sistema responsable, según lo establecen Caridad y Pelekais (2005:47).

En el cierre de brechas, se encuentra con un proceso de transformación y de cambio volcado a los dilemas de la gerencia, superando las contradicciones teórico/práctico presentes en la gerencia de hoy. Las contradicciones prácticas donde no existe un remedio o un método para que se resuelvan todos los problemas de la administración de una sola vez y de manera definida, es decir evitar abarcar todas las contradicciones prácticas de rol gerencial, adicional se debe acentuar un perfil perfecto sobre capacidad humana, las condiciones necesarias y la conducta específica para ser gerente. Aunado a esto, hay que apoyar a los gerentes a reconocer en que aspectos cognitivos sobresalen y en cuales tienen dificultades y mejorar los aspectos débiles sin perder los fuertes.

En las contradicciones teóricas sobre la responsabilidad social empresarial, se reconoce a pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar al concepto de RSE donde se realizará un discurso entre autores sobre su definición. Una de las definiciones más

conocidas es la Comisión de las comunidades europeas (2001) lo establece el *Libro Verde*: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. No obstante, la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar por una razón sustitutiva de legislación sobre los aspectos sociales y las normas sobre el medio ambiente, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.

En los países que carecen de tales legislaciones, los esfuerzos gerenciales se centran en la instauración del marco reglamentario adecuado a fin de definir un entorno central y uniforme a partir del cual práctica se debe desarrollar para ser socialmente responsable. La contradicción radica en las palabras “integración voluntaria” donde la voluntariedad implica que si no se realizan determinados compromisos las consecuencias son nulas debido a que los mismos son voluntarios.

Las empresas tienen un compromiso responsable con la sociedad donde se debe comenzar por el cumplimiento de aspectos rigurosamente con las leyes laborales, medioambientales, fiscales, de prevención de riesgos laborales, con las leyes de igualdad y no discriminación y por supuesto con las obligaciones internacionales como el respeto a los Derechos Humanos. El incumplimiento de la legislación sí conlleva unas consecuencias y unas responsabilidades determinadas.

En función a lo antes expresado, se destaca que en la actualidad la gerencia presenta niveles de retos y desafíos cada vez mayores. Además de promover la innovación, creatividad, proactividad, construcción de teorías, desarrollando la capacidad crítica y reflexiva de los participantes que representan un valor agregado y aporte a la sociedad. Sin embargo se espera que la transformación hacia la verdadera responsabilidad social se aflore desde la sociedad, con conciencia de ser agentes de

cambio, la sociedad puede organizarse mediante movimientos: culturales, sociales, económicos, políticos, intelectuales, religiosos y medioambientales. Involucrar a los actores en escenarios de diálogo, involucrar significa, reconocer y aceptar. Asumir nuevas responsabilidades en lo relativo a gestión tecnológica, relaciones con el entorno de tal manera de mejorar decisiones.

Según lo planteado en esta investigación que da cuenta para el estudio de las empresas del Sector de Molinos de Trigo en la Región Central de Venezuela, en el contexto de la responsabilidad social empresarial en los nuevos paradigmas gerenciales de los escenarios globalizados, caracterizado por el recorrido y razonamiento de las conexiones de la toma de decisiones en la gerencia empresarial, emergen las siguientes preguntas para la investigación: ¿Cómo se evalúan los criterios de cumplimiento de la gerencia en cuanto a la responsabilidad social empresarial y la toma de decisiones?, ¿Cuáles son las características de las empresas del Sector de Molinos de Trigo de la Región Central?, ¿Cuáles son las características que describen a los gerentes actuales de las empresas del Sector de Molinos de Trigo?, ¿Cuál es el ambiente empresarial y los factores críticos que influyen en la calidad de toma de decisiones estratégicas en que se desenvuelven los altos gerentes, bajo dimensiones de capacidades y liderazgo?

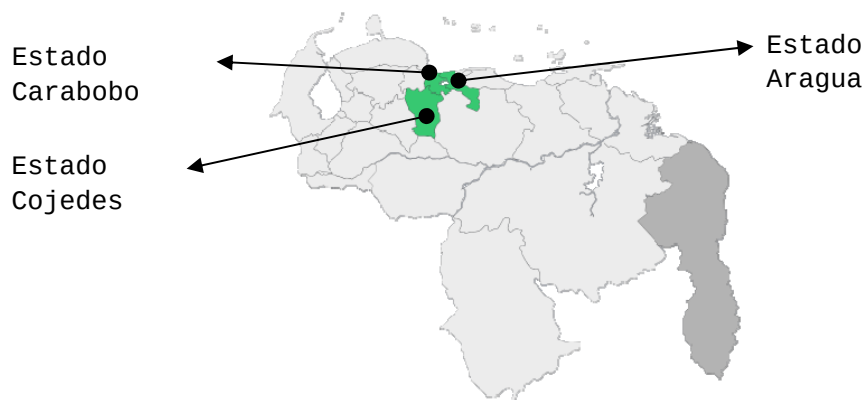
Ante esta problemática expuesta del sector empresarial es necesario abordar y profundizar hermenéuticamente para obtener la interpretación de los escenarios de la gerencia desde su contexto estimulante en la vida cotidiana que impiden la realización de prácticas nulas o incompletas de responsabilidad social empresarial, a partir de allí se plantea esta problemática y sus posibles soluciones conjuntamente con la toma de decisiones que minimicen el impacto en que se desenvuelven las empresas de Molinos de Trigo de la región.

Contextualización del objeto de estudio

La situación se ubica en las empresas alimentarias del sector de molinos de trigo de la Región Central de Venezuela. Esta región se caracteriza por ser una de las más desarrolladas industrialmente de las 10 regiones político-administrativas en las que se encuentra dividida Venezuela. La misma se localiza en el centro-norte del país siendo conformada por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes, en esta región se encuentran según consulta en las redes de comunicación interconectadas sobre la disponibilidad de empresas de alimentos. En esta región se encuentran siete (07) empresas procesadoras de trigo. Datos suministrados por la Asociación de Molinos de Trigo Asotrigo (2014).

Estas empresas se encuentran dirigidas por líderes a nivel de alta gerencia que encaminan la toma de decisiones concretas y que sortean el peligro que representa la consecución y permanencia de una Responsabilidad Social Empresarial el cual las decisiones pueden ser equivocadas evitando en el camino la complejidad e incertidumbre.

Infografía 1: Ubicación de la Región Central en Venezuela



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Dimensión teleológica

En su carácter de compiladores de la hermenéutica y sus interpretaciones Navia y Rodríguez (2010:29) nombran que Paúl Ricoeur es de la opinión que la hermenéutica de la confianza acepta el sentido tal cual se da, y procura desplegar ahí la teleología, la hermenéutica de la sospecha pone precisamente tela de juicio. Ese despliegue viene determinado por el conjunto de los propósitos que orientaron al camino para el alcance de esta investigación, concreto y firme en el ámbito gerencial dentro del contexto social.

La base epistemológica descrita en esta investigación proporciona, una dimensión de orden teleológico sobre la demostración y análisis de las connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial y el abordaje en la toma de decisiones conjuntamente desarrollado en la gerencia empresarial suscrito en particular con una concepción ricoeuriana con elementos filosóficos totalmente hermenéuticos.

Por lo tanto, para el abordaje de este tema, estuvo encaminado bajo un conjunto de objetivos, es decir los aspectos teleológicos de esta investigación que a través de la lectura de estas páginas que aunado a mi experiencia laboral hacen posible generar criterios tanto organizacionales como personales. Me comprometo a generar análisis y realizo interpretaciones de la realidad observada y conjugada, para construir una teorización que proporciona una herramienta que permita mejorar el entorno de la gerencia empresarial, a fin que permitan el cumplimiento fiel del objetivo general de la investigación.

La ejecución exitosa de tres ejes temáticos:

$$\left[\begin{array}{c} \text{Responsabilidad Social} \\ \text{Empresarial} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{Toma de Decisiones} \\ \text{Gerenciales} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{Gerencia} \\ \text{Empresarial} \end{array} \right] = \text{Metodología} \\ \text{Dinámica}$$

Propósitos de la investigación

Objetivo General

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.

Objetivos Específicos

–Develar en forma crítica las diversas connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial en la industria alimentaria bajo el contexto empresarial en la Región Central de Venezuela. *(Ver Capítulo II)*

–Comprender la actuación de los gerentes bajo la Responsabilidad Social Empresarial en la industria alimentaria. *(Ver Capítulo IV)*

–Interpretar la posición de la toma de decisiones frente a la evolución en la gerencia empresarial actual basada en la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de fortalecimiento para el desarrollo sustentable de la empresa. *(Ver Capítulo V)*

–Teorizar el proceso de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en la Región Central de Venezuela. *(Ver Capítulo VI)*

Motivaciones y Justificaciones de la investigación

La magnitud de los cambios a nivel social, junto con las dificultades motivadas por la situación alimentaria en Venezuela, el cual existen fuertes limitaciones debido a las cantidades en valores no es proporcional al bienestar de la sociedad, escasez de productos de la cesta básica, existe insuficiencia de distribución de productos alimenticios lo cual genera ausencia de calorías y nutrientes en el

desarrollo de una vida sana, con condiciones productivas y activa, el acceso limitado a los alimentos, la crónica inseguridad alimentaria y el factor tiempo que se volcó insuficiente para acceder de manera física, alcanzar a comprar sin percatarse de la calidad y cantidad necesaria para satisfacer necesidades nutricionales y preferencias alimentarias que proporcionen energía, nutrientes y proteínas indispensable para el funcionamiento vital más allá de su carácter biológico.

Estas dificultades alimentarias han dado lugar a nuevos espacios de discusión referente a la necesidad de repensar el conocimiento y adecuarlo a la realidad de modo estratégico. La Responsabilidad Social es considerada como una integración voluntaria que agrupa buenas prácticas empresariales, valores éticos y expectativas legales y comerciales para la toma de decisiones eficientes hacia un conjunto de realidades externas que componen los empleados/accionistas, la comunidad y el ambiente, preservando los factores ambientales y reduciendo las desigualdades sociales.

Pero tal vez, la forma que más se ajusta a la aplicación de ésta corriente de pensamiento solidario en la industria alimentaria, es plantear que el valor de los negocios es crear valor social, al crear valor económico. Y aunque los alimentos siempre han formado parte de la canasta de “comodities” más atractivos del mercado, se ha olvidado un poco, que a diferencia de otros bienes, éstos tienen una función biológica, reconocida como derecho fundamental. La Responsabilidad Social Empresarial propicia el desarrollo de la capacidad crítica y creativa frente a la toma de decisiones gerenciales que afectan el progreso socio-económico de la industria alimentaria y el entorno en el cual se encuentra inmersa; asimismo, permite afianzar la identidad mundial, nacional, y regional.

Apoyando esta premisa se encuentra la preocupación por la responsabilidad social de las empresas, que se ha visto reflejado en acciones concretas en todo el

mundo; en concordancia con los lineamientos generales de la UNESCO, la estrategia a Plazo Medio para el periodo 2014–2017 de la UNESCO establece en su objetivo global No. 3 el abordaje de los nuevos problemas éticos y sociales, y el marco programático de la acción de la Unesco (2008:26) en todas sus esferas de competencia de los objetivos estratégicos del programas No. 7 denominado: “Estrechar los vínculos entre la investigación y las políticas en lo relativo a las transformaciones sociales”.

La empresa es concebida como una organización económica revestida de un rol protagónico dentro del proceso de desarrollo del país, no puede permanecer aislada de la comunidad y/o de la sociedad, se justifica la investigación de estos entornos a nivel nacional con los esfuerzos que deben realizarse para contribuir al desarrollo social como lo plantea las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social Simón Bolívar 2013-2019, para crear una sólida arquitectura ética de valores, una sociedad pluralista, para construcción del hombre del siglo XXI.

Adicionalmente, para la región aporta un insumo de especial relevancia ya que tesis doctorales existen y muy buenas relacionadas con este tema, que algunas se mencionan en nuestros referencias bibliográficas. Más sin embargo, son relativamente pocas las que existen a nivel latinoamericano y más específicamente en mi país Venezuela orientado a la empresas alimentaria específicamente.

La región de Venezuela en que se desarrolla esta investigación se encuentra la institución académica la cual represento, específicamente la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, la cual enriquecerá a la comunidad universitaria, que como sistema social está sumergido en la complejidad, riesgos e incertidumbre sobre el tema estudiado en atención a los nuevos sentidos de la realidad, con el desarrollo de la investigación se pretende apoyar la teoría del construccionismo social de cómo se puede observar la responsabilidad social en torno

a la toma de decisiones en el ámbito de la gerencia en la industria alimentaria en la Región Central de Venezuela, la cual pertenece al ámbito de la sociología al campo epistemológico de las ciencias del comportamiento humano.

Desde lo metodológico se pretende abordar los estudios cualitativos apoyados en el método hermenéutico, como una posibilidad a una lectura que libre el camino de obstáculos epistemológicos y propicie el análisis y la interpretación orientado al estudio. Además genera un punto de referencia para el desarrollo de una gerencia en las empresas, la importancia de indagar cómo se está gestionando la RSE y cómo desde la gerencia se pueden tomar decisiones específicas con una visión crítica y reflexiva a través de un modelo que complemente la formación profesional del Gerente en interacción directa con problemas de la comunidad, radica en la urgente necesidad de romper con la concepción tradicional que lo veía como el ente rector del control y los negocios y evolucionar hacia una gerencia de cambios con el propósito de impulsar mejoras hacia el entorno.

Por otro lado, este estudio goza de criterio de pertinencia, porque está adscrito a la línea de investigación perteneciente al Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, llamada Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales. En el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales la investigación que se propone constituirá un aporte al conocimiento hermenéutico y un referente ineludible para la producción de conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en la toma de decisiones, como es una herramienta gerencial dirigida a las industrias alimentarias de la Región Central.

Esto significa fortalecer su carácter de organización productiva, su ethos esencial como organización comprometida por una visión compartida, cuyo centro es

no sólo la búsqueda de utilidades, sino la contribución desde la toma de decisiones gerenciales al mejoramiento constante de la calidad de vida de la sociedad venezolana en todas sus expresiones. Por tanto, la decisión de un gerente tiene consecuencias sobre la realización de las metas organizacionales, sobre la casa matriz, sobre su departamento o sus compañeros de trabajo, por esos motivos los gerentes se sienten comprometidos y responsables por la decisión más acertada.

Lo anterior fundamenta al criterio de pertinencia e importancia para el desarrollo del presente estudio, ya que, el impacto de la Responsabilidad Social en la toma de decisiones, que ha experimentado la progresión paralela a la evolución histórica de la orientación de la empresa, el cual tomen la iniciativa, pasando de acciones aisladas de carácter filantrópico y de comunicación a la verdadera integración de las demandas sociales y ambientales de las empresas interesadas en las actividades del sector alimenticio, así como al uso de estrategias de Responsabilidad Social pertinentes, en la investigación que se propone se conceptúa como un proceso sistémico de Responsabilidad Social; y se genera, con una gestión altamente efectiva que honran la cualidad integral de la Responsabilidad Social, por ello el aporte que se realizará a las empresas del sector alimentaria en general, se traducirá en que sus decisiones basadas en un nuevo paradigma de gestión, vayan de la mano con la Responsabilidad social que tienen ante los actores de su entorno organizacional.

En consecuencia, la Responsabilidad Social de la empresa, planteada en términos más amplios y abarcadores, debe responder a las necesidades y expectativas legítimas de su entorno, pero planteándose una misión más clara de la realidad, la cual le permitirá orientar y focalizar sus decisiones gerenciales en aquellos problemas que requieren soluciones a corto, mediano y largo plazo.

En otras palabras atender a la comunidad con criterios de pertinencia social, entendida ésta como respuestas coherentes a las necesidades del contexto local, regional y nacional, no sólo en el campo de la producción de bienes y servicios, sino impactar y satisfacer necesidades espirituales y humanísticas, responsabilizándose por sus decisiones consideradas en sus múltiples dimensiones el entorno social y la mejora en la calidad de vida de éste.

CAPITULO

2

Una mirada a la Responsabilidad Social
Empresarial desde el texto y la
periferia axiológica de la toma de
decisiones gerenciales



Cada reflexión comienza con la percepción,
Entra en transformación, y finalmente
culmina en una contradicción”

STEFFI OSTERHELD

Extraído (Guédez, 2012)



Contenido

Vitrina del estado de arte

- Exhibición de los antecedentes teóricos claves referenciales. Una mirada desde lo nacional hasta lo internacional.
- Visión al paisaje de las bases teóricas de la investigación.
- Desarrollo de los ejes temáticos y su fundamentación teórica.
- Aspectos legales de la responsabilidad social empresarial de las empresas alimentarias dedicadas a los molinos de trigo en Venezuela.

Síntesis

Esta sección está caracterizada primeramente por la exposición en vitrina de los estudios previos relacionados con el problema planteado, seguidamente la exposición del paisaje del sujeto de estudio con sus ejes temáticos sustentados por teoría de fundamentación y conceptos desarrollados por diferentes autores. Análisis e interpretaciones de los contenidos tratados en distintas connotaciones del sujeto de estudio y los aspectos legales en el marco de la Responsabilidad social empresarial.

CAPÍTULO II

UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE EL TEXTO Y LA PERIFERIA AXIOLÓGICA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Vitrina del estado de arte

En este capítulo se presenta la fundamentación con las teorías pertinentes al objeto de estudio, tomando las teorizaciones, conceptualizaciones y categorizaciones que son apropiadas de manera directa o indirecta, haciendo precisiones en cuanto a la razón teórica del conocimiento científico dirigido al estudio de las ciencias en que se encuentran la producción de conocimiento, que al mismo tiempo se traduce en profundización de saberes y haberes. Por consiguiente se realiza un debate actual al 2017 sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la toma de decisiones y la gerencia empresarial.

Exhibición de los Antecedentes teóricos claves referenciales. Una mirada desde lo nacional hasta lo internacional.

Es evidente el interés académico que se ha generado con el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la última década. No obstante, son escasas las investigaciones a nivel sectorial en el tema y más aun específicamente en las empresas del sector alimentario en el ámbito nacional.

Bajo este contexto se presentan por año y autor, un esbozo de los antecedentes como parte de la vitrina teórica para confrontar y/o argumentar las ideas que conduzcan al desarrollo de la construcción teórica-legal-epistemológica de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en la Región Central de Venezuela, a un diálogo con el texto para dar lugar al reconocimiento del discurso comprendido entre los años 2012-2017.

Esta investigación se ha realizado durante varios años a través de trabajos de investigación desde una perspectiva hermenéutica, a partir de la consultoría realizada por la autora mediante textos, tesis doctorales nacionales e internacionales, informes técnicos de alto nivel, reportes y estudios especializados. Tales antecedentes son:

Bernal, Juan (2016). Aborda en su tesis doctoral publicada titulada: *“Responsabilidad social corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico”*. La discusión en que las empresas se enfrentan a crecientes exigencias de mayor compromiso social, debido a este creciente interés social en el comportamiento responsable de las empresas, surge en primer lugar, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para posteriormente hacerlo el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual ya no atañe únicamente a la empresa sino a cualquier tipo de organización; de modo en la actualidad han pasado a utilizarse indistintamente.

Siendo conscientes de todas estas situaciones, el objetivo de este estudio es:

(...) investigar las motivaciones de las empresas tecnológicas para tomar parte de las iniciativas de RSC e implantar actividades y políticas en su seno, integrándolas en el sistema de gestión propio de cualquier organización. También es posible analizar los factores facilitadores de la implantación e integración de la RSC en el seno de la organización a través de sistemas de gestión previamente implantados en las empresas, un continuo, además que pudiera estudiar la influencia de la estrategia basada en RSC y como puede afectar al desempeño económico, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas tecnológicas. (p.24)

El contenido de la investigación de Bernal (ob. cit., 2016) enumera una serie de hipótesis, tras la revisión del estado del arte, que han permitido establecer un modelo de investigación. Las relaciones de dicho modelo se han analizado utilizando

ecuaciones estructurales (bajo la técnica PLS). Con este modelo se pretende justificar que la aplicación de prácticas de RSC, facilitadas por sistemas de gestión previos, puede llevar consigo la implantación y la integración de la RSC, influyendo ésta en el aumento de los resultados tanto empresariales como sociales y la mejora en el bienestar de la sociedad a través de la sostenibilidad.

El trabajo del autor referido afirma en el marco ético de la RSE, que no todas las empresas ni todos sus directivos conciben la ética de la misma manera ni, tampoco, el nivel de calidad ética que están dispuestos a practicar. Para muchos, lo éticamente bueno se limita a lo estrictamente legal, mientras que para otros la ética es más exigente que la ley y para no pocos, tendría que ver con una cuestión de demanda social.

Gómez, Eduardo (2016), en su tesis doctoral titulada “La influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el desempeño organizacional y el papel mediador de la innovación”. Plantea que:

(...) la relación entre la responsabilidad social y el desempeño organizacional han arrojado resultados contradictorios, principalmente por dos razones. En primer lugar, el desempeño ha sido evaluado empleando indicadores de medida de naturaleza financiera en la mayoría de los estudios. Dado que la responsabilidad social corporativa conduce a muchos beneficios intangibles para la empresa (p.ej., mejora de la reputación corporativa y la imagen de marca, mayor motivación de los empleados y mayor grado de satisfacción de clientes), las medidas no financieras también deben ser consideradas al medir el desempeño organizacional. En segundo lugar, existe evidencia de que ciertos aspectos de la responsabilidad social corporativa pueden tener un efecto significativo y positivo en el desempeño mejorando la capacidad de innovación a través del uso de factores sociales, ambientales o de sostenibilidad con el fin de crear nuevas formas de organización y métodos de trabajo, nuevos productos, servicios y procesos. (p. 9)

El autor parte de la idea que la responsabilidad social corporativa podría ser un factor potencial para la mejora de la competitividad de las empresas. En este sentido, la principal contribución de este estudio es el de superar las carencias de la investigación previa, analizando tanto el impacto de las prácticas de responsabilidad social en el desempeño organizacional (incluyendo indicadores financieros y no financieros) como el potencial papel mediador de la innovación en la relación entre la responsabilidad social y el citado desempeño. Señalando además, el uso de la metodología de ecuaciones estructurales para una muestra de 143 empresas españolas eco-responsables (mayoritariamente, pymes),

Los resultados que muestra, a lo que el mismo autor señala, es la existencia de efectos directos positivos y significativos de la responsabilidad social corporativa tanto en la innovación como en el desempeño organizacional para todos los grupos de empresas analizados (es decir, industriales vs no industriales, proactivas versus no proactivas, más pequeñas vs más grandes, jóvenes vs maduras). Plantea una explicación de los esfuerzos prolongados por demostrar una relación positiva entre la RSC y el desempeño organizacional, la investigación todavía no arroja resultados concluyentes, por lo que otra explicación se debe:

(...) la relación RSC-desempeño es que éste último se centra en los resultados financieros a corto plazo de las empresas, mientras que las iniciativas de responsabilidad social están más orientadas a largo plazo y se reflejan en indicadores cualitativos (p.ej., la satisfacción del cliente, la imagen de marca y reputación corporativa, la motivación de los empleados, la calidad de los productos o servicios, etc.). De hecho, el uso exclusivo de los indicadores financieros con el fin de medir el desempeño de la organización ha sido siempre criticado por los siguientes argumentos. (p. 22)

Además de los aspectos señalados, la tesis de Gómez (ob. cit., 2016) aporta elementos que por extensión se constituyen en base de colocar la responsabilidad social empresarial mediante indicadores cualitativos, ya que él apoya de manera

consistente el análisis del impacto de las prácticas de RSC (en sus tres dimensiones: social, económica y medioambiental) en el desempeño organizacional, medido éste último a partir de indicadores tanto financieros como no financieros. Este trabajo también examina el efecto mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño, ya que algunos estudios indican que la innovación podría ser el eslabón perdido en la relación entre ambas variables.

En este sentido hace referencia, a una aportación distintiva de la investigación desarrollada en la presente tesis es la consideración explícita del papel mediador de la innovación en la relación RSC-desempeño organizacional, aspecto éste que ha sido insuficientemente abordado en la investigación previa en el ámbito de las pymes.

García, Mariangela (2016), en su ponencia presentada bajo el segundo eje temático sobre la responsabilidad social como garante de los derechos humanos y de la sustentabilidad. Artículo titulado *“La felicidad, elemento clave en la responsabilidad social de las organizaciones”*, afirma que:

Desde siempre, al ser humano le ha intrigado buscar respuestas a todo aquello que desconoce, incluso, su propia existencia. Dentro de las interrogantes presentadas por la humanidad, hay una en particular que resalta por su importancia; se trata justamente de la felicidad, la cual ha llevado a los individuos a plantearse cuestionamientos como: ¿Qué es la felicidad?, ¿Cómo puedo ser feliz?, inclusive hay quienes se preguntan ¿Existe alguna receta para conseguirla?. (p.52)

La afirmación de esta autora se corresponde con la lógica que implica en el entramado discurso de la responsabilidad social, desde el gestionar de la felicidad y la gerencia, en atención a ello señala que a través de los años, se ha logrado comprender que la verdadera felicidad, se halla en el otro; es decir, las personas son felices cuando provocan felicidad en los demás, cuando hacen el bien, cuando

realizan labores nobles y desinteresadas; en fin, cuando sirven y son útiles a la sociedad.

Desde esta perspectiva, en el presente artículo, se muestra la Responsabilidad Social, como el compromiso que ha creado la colectividad con las instituciones sociales, cuyo principio es el bien común, la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios. Ahora bien, para apoyar la Responsabilidad Social y ayudar a dicho proceso, surge la Toma de Decisiones como estrategia de Gestión Social, que desde el enfoque gerencial, ofrece salidas a tantos conflictos. Así, se luce la educación como el arma poderosa, mediante la cual se puede formar ciudadanos avocados al desarrollo comunitario organizado, de los cuales broten sentimientos de amor y entrega social.

Matteo, Carmen (2016), en su artículo titulado *“Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y responsabilidad social”*, el reconocimiento y significación de la temática ambiental, su concepción, y repercusiones en lo económico, lo social y en estrategias de desarrollo de países y regiones, así como la transversalidad de sus contenidos conceptuales en distintas disciplinas científicas, conducen a reflexionar en torno a la incorporación de esta dimensión en la dinámica organizacional-empresarial. Los modos de organización y dirección de empresas, derivados de visiones y construcciones ideológicas signadas por la eficacia, la eficiencia y el pragmatismo para obtener resultados, han establecido formas de gestión basadas en una dualidad entre el discurso y la praxis directiva, caracterizado a la empresa como medio generador de utilidades, relativizando principios y valores sociales. Frente al cambio de paradigmas y demandas de sustentabilidad económica, ambiental, social y otras, se plantean nuevas visiones al campo administrativo gerencial, sobre el sentido de las organizaciones como factor social.

El contenido del trabajo de Matteo (ob. cit., 2015), se constituye en el momento actual, los estilos de vida y los patrones de consumo han adquirido una nueva centralidad, puesto que la preocupación sobre el ambiente se ha ido desplazando de los impactos negativos ocasionados por la producción industrial a los perniciosos efectos que se encuentran ocultos en las prácticas de consumo, fenómeno que aún no recibe la debida atención sociológica. De este modo, el crecimiento económico, la equidad social y la protección al ambiente se encuentran enmarcados por una inestabilidad constitutiva, donde los términos del debate se encuentran en una constante reformulación. En este proceso de construcción teórica y política, el desarrollo sustentable ha constituido un nuevo manifiesto político, que se ha elevado como una poderosa proclama dirigida a ciudadanos, organizaciones civiles, empresariales, y gobiernos, para impulsar acciones, principios éticos y nuevas instituciones orientadas hacia un objetivo común: la sustentabilidad.

Rivas, Glenda (2015) en su tesis doctoral no publicada denominada: *“Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria”*. Plantea como objetivo:

(...) Proponer un enfoque estratégico e integrador para la gerencia de la responsabilidad social en la universidad pública en Venezuela que contribuya a la práctica de una gerencia universitaria socialmente responsable. Un conjunto además que pudiera construirse fundamentos teóricos y conceptuales dentro de los cuales se enmarca la ética, la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social universitaria. (p.30)

La autora parte de la idea que la concepción de la responsabilidad social se ha venido presentando como una parte integrante de toda organización, específicamente en la dimensión ética que debería tener presente en su misión y visión. Es uno de los temas que actualmente atrae la atención del sector empresarial y del resto de la sociedad, en el sector universitario actualmente ha venido cobrado espacio en el acontecer mundial a la luz de los profundos cambios que ha generado el devenir de la

llamada sociedad del conocimiento. Su práctica se ha venido difundiendo como parte de las funciones que estas instituciones de educación superior cumplen en la sociedad.

El abordaje de la realidad que utiliza, plantea desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Se tomó como unidad de análisis a las universidades públicas nacionales autónomas ubicadas en el estado Carabobo y en el estado Aragua. Así mismo, está sustentada en la revisión documental-bibliográfica y entrevistas a profundidad realizada a los informantes claves, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica.

De acuerdo a Rivas (ob. cit., 2015) aborda uno de esos valores como lo es la responsabilidad social, que se presenta como una manera de asumir ese compromiso que tiene toda organización de:

(...) devolver a la sociedad de manera positiva lo que ha tomado de ella y de minimizar los impactos negativos que pueda tener sobre ella al realizar sus operaciones, y es precisamente con la puesta en práctica de acciones de responsabilidad social que lo lograría. Se trata de un compromiso que va mucho más del cumplimiento de normativas y leyes enmarcadas en un orden jurídico. (p.36)

Además de los aspectos señalados, la tesis de Rivas (ob. cit., 2015) considera que el concepto de ética está directamente relacionado con las expectativas que tiene la sociedad, en relación a las organizaciones. Así como, la responsabilidad social que estas puedan asumir en sus actuaciones. Resalta que la gerencia de la responsabilidad social universitaria no es una tarea nueva, de alguna manera ha formado parte de esa autorreflexión que se ha venido haciendo desde la propia universidad, pensándose a sí misma como parte de un proyecto de sociedad.

Colmenares, Marielba y Colmenares, Rosaura (2015) es de la opinión , en el artículo publicado titulado “*La responsabilidad social empresarial, en el sector alimenticio venezolano*”. El propósito de esta investigación fue interpretar los ámbitos que influyen en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial del sector alimenticio venezolano, como parte de las funciones gerenciales. La investigación es de campo y revisión bibliográfica, de carácter descriptivo, con un diseño no experimental y transversal, bajo el enfoque cuantitativo.

El planteamiento de las autoras, en su camino hacia la responsabilidad social empresarial establecen que las empresas venezolanas, deben aprender a redireccionar sus estrategias para llevarlas a la práctica de los negocios socialmente responsables a través de la aplicación de un decálogo que les permita promover la armonía laboral, ser más competitiva además de promover acciones correctivas que impacten positivamente a los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente, generando beneficios a corto, mediano y largo plazo.

El gerente en el entorno venezolano, para alcanzar el conocimiento eficaz del entorno, el gerente debe aguzar su percepción, descartar clichés y ver más allá de las apariencias. No basta con el conocimiento racional: hacen falta sensibilidad e intuición. El papel protagónico del gerente en el contexto venezolano, en el que debe conocer muy bien su entorno para poder enfrentarse a los nuevos modelos económicos, establecidos por el estado venezolano, en búsqueda de beneficios para todos los participantes de la organización. Los gerentes deban desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a las organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro.

Como se puede apreciar, las autoras concluyen que en la empresa del sector alimenticio no se cumple con los ámbitos de aplicación de la responsabilidad social empresarial como son:

- 1) Calidad de vida dentro de la empresa.
- 2) Cuidado y preservación del medio ambiente.
- 3) Desempeño con un código de ética.
- 4) Vinculación con la comunidad. (p.87)

Por tal razón, es importante destacar que las autoras afirman que no existe un modelo único de gerencia, que le permita interpretar los ámbitos que influyen en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial del sector alimenticio Venezolano, por lo cual el gran desafío es el establecimiento de nuevas estrategias en la toma de decisiones que puedan ser acertadas, en el momento oportuno, beneficiando a todos los integrantes de la organización y a la comunidad donde esté establecida, por lo tanto se puede inferir entonces que, a través de la responsabilidad social empresarial, la gerencia evalúa constantemente cuales las debilidades y las fortalezas de todos los ámbitos en los que se encuentra inmersa, para hacer de ellas organizaciones exitosas. Estos avances permitirán crear un clima gerencial: evolutivo, participativo favorable, humanista y comprometido, entre otros.

Urbaneja, Mary (2014) en su tesis doctoral publicada: *“Modelo de gestión de la responsabilidad social para las empresas del sector petrolero venezolano”* se realiza un abordaje holístico en la investigación, entendiendo el evento de estudio, la gestión de la responsabilidad social, como un evento integrado por distintas visiones de la relación empresa- sociedad. La responsabilidad social empresarial supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentran inserta la empresa.

El planteamiento de Urbaneja (ob. cit., 2014) articula con su objetivo:

(...) diseño de un modelo de gestión integral de responsabilidad social para las empresas del sector petrolero venezolano sustentando en los estándares internacionales. Continuando así con un análisis de las guías y estándares internacionales de responsabilidad social en cuanto a los componentes de la gestión integral. (p.12)

La autora parte de la idea que la responsabilidad tiene una condición causal. El agente que responde por sus actos es considerado responsable de las consecuencias, en un sentido jurídico, la RSE debe ser entendida como algo más que prácticas puntuales, iniciativas ocasionales motivadas por el marketing u otros beneficios particulares. Debe ser concebido como un amplio programa integrado de justicia – ética, que se refiere “dar a cada uno lo suyo” que como todo concepto ético es cualitativo, pero tiene importantes implicaciones cuantitativas.

En este sentido, hace referencia a que existen responsabilidades sociales catalogadas como: responsabilidades económicas de los negocios, es decir, producir bienes y servicios que la sociedad quiere a un precio que perpetué el negocio y satisfaga sus obligaciones con los inversionistas. También expresa que para asumir plenamente su responsabilidad, las empresas deben aplicar en estrecha relación con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica. La autora concluye como RSE lo siguiente:

La RSE debe ser atendida como algo más que prácticas puntuales, iniciativas ocasionales motivadas por el marketing u otros beneficios particulares. Debe ser concebida como un amplio programa de justicia – ética, que se refiere a “dar a cada uno lo suyo”, que todo concepto ético es cualitativo, pero tiene importantes implicaciones cuantitativas.(p. 28)

En síntesis la autora presenta que la RSE se presenta como un concepto que tiene incluye diversos componentes: ética empresarial, calidad de vida laboral, medio ambiente, compromiso con la comunidad, finanzas y marketing responsable, entre otros. También comprende las prácticas de una empresa respecto de los grupos de influencia con intereses legítimos, directos o indirectos por la marcha del negocio.

Peraza, Andrés (2014), aborda la tesis doctoral publicada: *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua*, la discusión desde el punto de vista discursivo de responsabilidad social en la administración pública genera una actividad administrativa y gerencial, una vía para atender las necesidades de la comunidad con base a principios éticos de transparencia de la información y valores.

El contenido de la investigación de trata sobre la gestión en los gobiernos locales en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico.

El planteamiento de Peraza (ob. cit., 2014) articula que:

(...) la responsabilidad social de los funcionarios públicos en la actividad administrativa y gerencial, es una vía para atender las necesidades de la comunidad con base a principios éticos de transparencia de la información y valores. Se contextualiza la concepción epistemológica de la Responsabilidad Social,

incluyendo aspectos discursivos de la ética y los valores como elementos clave para una gestión exitosa. (p.16)

Además de los aspectos señalados, aporta que la rendición de cuentas y la transparencia de la información, pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción y los controles que se deben ejercer tanto por el municipio como los otros entes facultados para ello. La Administración Tributaria Municipal y la recaudación fiscal.

En el caso particular de este trabajo, el autor visualiza los elementos teleológicos y axiológicos de la responsabilidad social, hacia las instituciones del sector público y los funcionarios, especialmente los que prestan servicios en los gobiernos locales quienes están más cerca de las comunidades y por ende perciben las demandas y el clamor por un mejor servicio y mayor transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros, cuya responsabilidad es inherente a sus funciones como servidores públicos, en la búsqueda de una mejor calidad de vida

Briceño, Norelvis (2013): en su tesis doctoral titulada: *Sistema Integrado de Gestión para el Fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes*. Sustentada teóricamente en los planteamientos de Ogalla (2006), Serna (2007), Cuesta (2008), Seijo (2007). La construcción teórica se fundamenta en que la comunidad de actores de las Pymes del sector ferretero requieren de lineamientos estratégicos que le permitan articular la gestión de la organización de manera socialmente responsables.

El contenido del trabajo de Briceño (ob. cit., 2013) articula la importancia de contar con información suficiente para administrar situaciones problemáticas y complejas se traduce a que si no se cuenta con los elementos necesarios, lejos de resolverse el problema puede empeorar. En esencia, el sistema integrado de gestión

debe contar con la información necesaria para interpretar debidamente sus contenidos y sus componentes simplificando su complejidad para la toma de decisiones.

Esta investigación proporciona elementos que permitirán orientar el diagnóstico que se plantea en los objetivos específicos, así como presenta la constitución del marco teórico, y para generar un momento de reflexión al investigador sobre el significado de la responsabilidad social en Venezuela. Menciona la adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial entraña la formación de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales; también la transparencia informativa de la empresas hacia la sociedad. Uno de los propósitos específicos son: Describir las áreas de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES concluyendo en la generación de lineamientos gerenciales para un sistema integrado de gestión que fortalezca la Responsabilidad Social de las PYMES están vinculados con el sujeto de estudio porque puntualiza los segmentos descritos de la presente investigación doctoral y su impacto a nivel empresarial.

Osorio, R. (2012) en su tesis doctoral denominada: *“Responsabilidad Social Empresarial y Gestión ambiental en empresas mixtas del sector petrolero”* Sustentándose la variable: Responsabilidad Social Empresarial en autores como: Guerere (2007), Guédez (2006), Pelekais (2007), entre otros que analizaron las teorías relacionadas a la variable; así como Rodríguez (2004), Bart van Hoof (2008), Negrao (2009), Bateman (2004), para la variable gestión ambiental. Considerando estos resultados se plantearon un conjunto de lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial en empresas mixtas del sector petrolero para la gestión y preservación ambiental, como una condición apremiante para forjar organizaciones más eficientes, proactivas y adaptadas al ambiente.

El aporte de esta investigación radica en las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, tanto internas como externas, elementos que por extensión, se constituyen en base para ubicar la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas mixtas, es interesante ya que se desarrolla en un ambiente empresarial. Otro aspecto importante que menciona es la noción donde se materializa en el balance entre tres componentes básicos: el económico, el social y el ambiental. Dentro de los aspectos sociales se encuentran las políticas de bienestar social que incluyen la satisfacción de las necesidades básicas, las normas de equidad laboral y el trato justo de empleados, entre otros.

Forero, Ayma (2012). En su tesis doctoral titulada: *“Inteligencias Múltiples como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial”*. El estudio es hermenéutico dialéctico descriptivo cualitativo y teórico, se analizaron materiales relacionados con las inteligencias múltiples de Gardner (2001), Gardner (2003), Gardner (2004), Beauport (2008), Ander-Egg (2006), Gil’Adi (2000), Morris y Maisto (2001), Braidot (2008), entre otros. De Responsabilidad Social Empresarial se toma a Guédez (2006), Pelekais y Aguirre (2008), Daft (2007), Guerere (2008), Volpentesta (2009), de la Cuesta y Valor (2003), entre otros. Concluyendo finalmente que es posible con los conocimientos básicos sobre las inteligencias múltiples lograr una mejor aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes, ya que a través de la interacción de las personas en dicho contexto es que se puede lograr vivencias claras y objetivas que promuevan soluciones acordes a las situaciones, lo cual permitirá a las Pymes lograr buenas prácticas sociales con un enfoque más estratégico

Esta tesis doctoral se relaciona por cuanto muestra una reflexión sobre la manera en que se está desarrollando en la práctica la Responsabilidad Social Empresarial en relaciones de empresa Pymes, siendo los vinculantes con las relaciones, necesidades internas y externas y su impacto en la gerencia y por ende en el

desarrollo del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Surge igualmente en ambientes hermenéuticos. Este nuevo modelo le da cabida dentro de su análisis, a las características propias del ser humano integral, como la sensibilidad, la creatividad, la libertad. Asimismo, el modelo cualitativo busca integrar dichas características a la rigurosidad, sistematicidad y crítica que debe poseer todo conocimiento científico.

Visión al paisaje de los ejes temáticos de la investigación

Para establecer el paisaje con visión de las bases teóricas en correspondencia con el sujeto de estudio, se procedió a desagregar por tramos verticales dicho sujeto en sus partes componentes. Luego, de acuerdo a las especificidades de cada eje temático, se fundamenta con una teoría vinculante, efectuando previamente una revisión de cada eje temático en el cual se ubica e identificando con un arqueológico bibliográfico, donde los autores de cada teoría le dan cuerpo a la corriente del pensamiento en el cual se inserta cada componente que forma la dimensión del sujeto de estudio. En la infografía No. 3 llamada Paisaje del sujeto de estudio, sus componentes y las teorías en las cuales se inserta cada eje temático, organizados por tramo dentro de la exhibición del paisaje llamado niveles.

a.- Tramo I: Visión General de estudio: Para la conformación del primer tramo se tomó el sujeto de estudio vinculando con la teoría general de visión y se establecieron bajo los autores Peter Berger y Thomas Luckmann en su obra (Berger y Luckmann, 1966) como:

- *Teoría del construccionismo social:* bajo los lentes de esta teoría general de visión, estos autores hacen un buen intento de operativizar y demarcar los ámbitos de la sociedad y su tesis central está basada en que: La realidad se construye socialmente.

b.- Tramo II: Ejes temáticos: Seguidamente se tomó el objeto de estudio y se procedió a desagregar por ejes temáticos con la atención de no perder su lógica estructural de interdependencia. En este caso específico de la investigación titulada “La Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela”, se desagregó como sigue:

- *Responsabilidad Social Empresarial (RSE):* componente medular en el cual se desarrolla el objeto de estudio en cuanto a expansión, profundización y segmentación para diversos sectores empresariales, que se mueven en el fortalecimiento en la evolución histórica, y que ha avanzado hacia la articulación y la formación de redes. En tanto, a nivel de los Conceptos y las Herramientas se combina la importación de teoría y estándares internacionales, con incipientes desarrollos locales.
- *Toma de decisiones gerenciales (TDG):* componente funcional en el desenvolvimiento gerencial a través de un curso de acción que sustente el mejoramiento de la calidad de vida y conservación del ambiente y su incidencia en el proceso económico/social de ambientes internos y externos de la organización.
- *Gerencia Empresarial (GE):* componente central en el mundo organizacional que permitirá apersonar los lineamientos de manera consciente y constantes para el desenvolvimiento del mejor objetivo de la administración.

c.- Tramo III: Teorías de fundamentación: Para el desarrollo de los ejes temáticos indicados en el punto anterior es necesario establecer posturas que sustentan las teorías que permitan el avance del conocimiento en cada área planteada para ir acercándose a generar un constructo sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela. Las teorías que sustentan esta investigación son: Teoría del bien común de los ““stakeholders””, Teoría del cambio planificado, Teoría de la Decisión, Teoría Administrativa y la Teoría de Organizaciones que aprenden.

Infografía 2: Paisaje del objeto de estudio



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015) con apoyo de la pagina web <http://www.freepik.es>

d.- Tramo III: Perspectiva metodológica: La construcción de la perspectiva metodológica está enmarcada bajo el método hermenéutico, con la corriente de pensamiento de Paúl Ricoeur para relacionar el contexto del estudio con la especial importancia en cuanto se considera que un fenómeno social se produce en una situación y un medio específico, con características únicas.

Desarrollo de los ejes temáticos y su fundamentación teórica

En este segmento se desarrolla los aspectos teóricos por cada eje temático, para ir enmarcando el análisis, la comprensión y la interpretación, bajo el criterio de diferentes autores pertinentes y alineados a la problemática planteada. La fundamentación teórica se plantea en cinco partes que a continuación se describen:

Parte 1: El construccionismo social como opción epistemológica para abordar la responsabilidad social empresarial.

Parte 2: La responsabilidad social bajo el contexto de la gerencia

Parte 3: La axiología corporativa: posición de toma de decisiones frente a la evolución gerencial en el contexto venezolano.

Parte 4: La gerencia empresarial: las organizaciones que aprenden.

Parte 5: Problemática alimentaria en Venezuela

De acuerdo con la clasificación teórica describa anteriormente, se da inicio al desarrollo de los ejes temáticos y su fundamentación teórica mediante una disertación orientada a entender el significado sobre el construccionismo social, haciendo énfasis en sus aspectos más relevantes para la comprensión del mismo. Luego se encuentra la demostración de las diversas connotaciones de la responsabilidad social empresarial, sus enfoques y teorías, la conducta y el cambio hacia lo ético. Seguidamente la posición de la toma de decisiones, bajo una fuente de conocimientos, liderazgo y

gerencia. Luego la gerencia empresarial y el enfoque de las organizaciones que aprende y finalmente la problemática y el sistema actual sobre el sector alimentario en Venezuela.

Parte 1: El construccionismo social como opción epistemológica para abordar la responsabilidad social empresarial

En los últimos tiempos, el hombre se ha concentrado en el interés de conocer, analizar y estudiar su mundo social como la atención, percepción, codificación, almacenamiento, así como la representación y memorización, bien sea en grupo, roles o instituciones. En esta postura, el hombre construye al mundo para acceder a su realidad, su centro de interés lo construye el fenómeno y su comprensión. El conocimiento está enmarcado dentro de su vida cotidiana. Por tal motivo se entiende como conocimiento válido Celis y Rodríguez (2016:25) “aquello que permite ser observado, medido y cuantificado, y es común para todos los seres humano”.

Dentro del espacio de las ciencias sociales, el conocimiento está enmarcado dentro de lo cotidiano, en la trama de la vida, Martínez (2009) destaca la teoría del conocimiento, ciencia que apoya la metodología cualitativa donde:

“rechaza el modelo *“modelo especular”* (positivista), que considera al sujeto conocedor como un *espejo* y esencialmente pasivo, al estilo de una cámara fotográfica. Acepta en cambio, “el modo dialéctico”, considerando que el conocimiento es el resultado de la dialéctica entre el sujeto (sus intereses, valores, creencias, etcétera) y el objeto que estudia. No existirán, por consiguiente, conocimientos estrictamente “objetivos”. (p.94)

El conocimiento tiene significado en ese mundo dada la vinculación del sujeto con la cotidianidad, así la ciencia es producto histórico del hombre sobre la base de los intereses sapientes de la sociedad y sus relacionantes. El sujeto es participante

activo en el proceso de la creación de la realidad y la realidad yace en el proceso de relaciones.

Las ideas postmodernas en la construcción de conocimiento (Agudelo y Estrada) citado por Celis y Rodríguez (2016:28) “plantea la construcción como la forma de llegar al conocimiento” es decir el mundo no está separado del sujeto. Es importante señalar como referente histórico al sociólogo pionero en descubrir el mundo social, que fue Durkheim (1882) concibió la existencia de fenómenos específicamente sociales, que construyen unidades de estudio que no pueden ser abordadas con técnicas que no sean específicas. El hecho social aporta Farfán (2012:140) lo que cuenta es “si el fenómeno sigue correspondiendo a una necesidad general del organismo social y no a las intenciones de los individuos”.

Durkheim (2001:44) definió los hechos sociales en su obra “*Las reglas del método sociológico*” como “modos de actuar, pensar y sentir externos al individuo, y que poseen un poder de coerción en virtud de cual se imponen”. También comento que “en toda sociedad existe un grupo determinado de fenómenos que se distinguen por caracteres bien definidos de aquellos que estudian las demás ciencias de la Naturaleza”.

Dichos hechos existen con anterioridad a la sociedad, contienen aspectos colectivos porque son parte de la cultura de la sociedad y aspectos coercitivos porque la sociedad se educa conforme a las normas y reglas de ella, sólo por el hecho de nacer dentro de ella. Op. cit. “sí existían antes es que existen fuera de nosotros” y agrega que la lengua natal, la escritura y el sistema monetario como ejemplos.

El autor referido considera que la sociedad no es la mera suma de las conductas individuales, sino que la sociedad es una entidad por sí misma, en una de sus obras más representativas que fue “*Las reglas del método sociológico*”, establece

2 principios contra el individualismo, la sociedad es una realidad autónoma que no depende de los individuos, cada fenómeno social es resultado de otro hecho social y no de un hecho psicológico o individual. De allí que reflexiona a la sociedad con carácter coactivo sobre los individuos y que ésta obliga al individuo a una determinada conducta de la cual no puede separarse

Es importante agregar ¿Qué es el hecho social?, para Durkheim (2001):

El hecho social no puede definirse por su generalidad dentro de la sociedad. Caracteres distintivos del hecho social: 1º, su exterioridad con respecto a las conciencias individuales; 2º, la acción coactiva que ejerce o es susceptible de ejercer sobre estas mismas conciencias. (p.35)

Con referencia a lo anterior, la sociología ofrece informaciones y explicaciones sobre la sociedad, desde proporcionar un conocimiento global hasta el estudio de organizaciones particulares. La sociología ofrece una visión en perspectiva desde la cual se puede observar, comprender e interpretar el mundo en que nos desenvolvemos, el mundo de la cotidianidad, así como las distintas situaciones que se experimentan diariamente por el hecho de pertenecer a una sociedad.

Dentro del marco de esta investigación se recalca la reflexión, como se expresa en la conjunción de las diferentes estrategias generales incluyendo las características de modo filosófico. Bajo este sentido el conocimiento aflora a partir de la interacción con la sociedad, una realidad latente, es decir no existen los significados sin una mente que lo procese, el significado no se descubre, sino que se construye desde esta perspectiva. Parafraseando a Freire (1970) el mundo de la conciencia no es creación sino de la elaboración humana. El método de Freire busca rehacer críticamente el proceso dialéctico de la historia, es decir que el hombre aprenda a hacer efectiva su libertad, haciéndola efectiva. El hombre no sólo está en el mundo, sino que también está con el mundo.

Dentro de este pensamiento postmoderno emerge el “*Construccionismo Social*”, que es denominado por Celis y Rodríguez (2016:28) la define “como un modelo, pues comparte la metáfora del conocimiento como algo construido por los seres humanos”. El cual, en palabras de Gergen (2005:34), se le puede definir como “un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generalizar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos”.

El Construccionismo social, nace a partir de los trabajos de Kart Manheim (1893-1947) y a partir de la obra de Peter L. Berger y Thomas Luckmann denominada: *La construcción social de la realidad* del año 1966, aunque sus bases pueden encontrarse en Hegel y Marx. Para los autores Berger y Luckmann (1966:8) “*La construcción social de la realidad*” que trata sobre la sociología del conocimiento y en el que buscan básicamente encontrar nexos entre lo objetivo y lo subjetivo en un contexto social cotidiano.

El construccionismo intenta superar la dualidad objeto-sujeto desarrollando una teoría alternativa del funcionamiento de la ciencia y desafiando la idea del conocimiento como representación mental. El construccionismo sostiene que el conocimiento no es algo que la gente posee en la cabeza, sino algo que la gente hace en su sociedad, empresa y organizaciones donde interactúa además el lenguaje es esencial para dicha actividad.

Como bien lo afirma Gergen (citado por Dilcia 2006:81) es mediante la “epistemología construccionista rechaza la idea de que existe una realidad objetiva esperando ser descubierta. La verdad, el significado emerge a partir de nuestra interacción con la realidad. No existe el significado sin una mente” El significado no se descubre, sino que se construye. De esta perspectiva se asume que diferentes personas pueden construir diversos significados en relación a un mismo fenómeno.

En lo que se refiere con el hecho, que no existe una realidad absoluta sino relativa, ya que es una construcción que dependa de la realidad, es importante resaltar que Sandín (2003:12) aunado a lo anterior expresa:

La epistemología construccionista rechaza la idea de que existe una realidad objetiva esperando ser descubierta. La verdad, el significado emerge a partir de nuestra interacción con la realidad. No existe el significado sin una mente. El significado no se descubre, sino que se construye. De esta perspectiva se asume que diferentes personas pueden construir diversos significados en relación a un mismo fenómeno. (p.48)

En cuanto a los planteamientos de Berger y Luckmann esbozan la realidad de la vida cotidiana con la realidad suprema por excelencia, dentro de ella se enmarcan todo orden establecido de objetos asignados anteriores a nosotros, por lo tanto son estables en el tiempo. Álvaro, Garrido y Ramírez (2013:24) se centra que “el conocimiento de sentido común sobre la realidad social, es cómo las personas construimos la realidad social sobre la base de nuestras interacciones simbólicas, mediante las que interpretamos del mundo de la vida cotidiana”. Esa realidad que comenta los autores es una realidad ordena, opero es compartido, es decir la vida cotidiana es un mundo subjetivo y la realidad es objetiva.

Es aquí como surge la necesidad de interrelacionarse con su entorno y organizarse para comprender su realidad y es así que el gerente no puede permanecer ajeno a ese medio que se involucra que necesariamente forma parte él. En este sentido el diagnóstico se convierte en la expresión de las potencialidades de una realidad concreta comprendida como una articulación dinámica de procesos que se desenvuelven en diferentes niveles y diversas dimensiones.

Para loa autores Berger y Luckmann (1986) la sociología del conocimiento como realidad objetiva, debe ocuparse en cómo ese conocimiento se puede interpretar, es decir debe interpreta y construye la realidad, fundamentalmente la

realidad de los procesos de vida cotidiana. La realidad intersubjetivamente siempre está en contacto con el entorno. Es por esto que en esta interpretación se pretende conocer cómo el gerente interactúa con su entorno, cómo gestiona en ámbitos de toma de decisiones de responsabilidad social dentro de las gerencias empresariales, la visión va dirigida hacia el fundamento de la vida cotidiana. De esta manera el individuo aparece en una realidad ordenada, en donde los fenómenos que parecen independientes de la aprehensión de ellos mismos y su imposición ante ellos actúan mediante una realidad que se construye por un orden de objetos que han sido designados en la aparición del sujeto ante la escena social. De esta manera es estable en el tiempo para que sea abordada científicamente en su magnitud.

El individuo se forma en interacción con su ambiente y vida cotidiana, como una radiografía a lo que acontece, esta forma de ejemplificar es más visible y la más reconocida de la realidad. El orden social aparece a través de una relación dialéctica con éste, como producto humano. La realidad de las instituciones tiene su origen, con tendencia de estabilización por un lado e innovación por otro, así le evita el esfuerzo de tareas triviales y repetitivas. La institucionalización conlleva a la relación recíproca de las acciones entre los actores, Gutiérrez y Gutiérrez (2017:347) establecen la *Teoría de la Institucionalidad* donde las empresas “se adaptan a condiciones cambiantes, imitando a empresas exitosas; mediante la imitación de normas, procesos de integración, modelos gerenciales, estrategias practicadas y la modalidad de cultura organizacional practicada por otra firma de éxito”, esta manera de institucionalización se convierte en una forma de control social.

El comportamiento institucionalizado se ratifica, es decir, se experimenta como una realidad objetiva, es externa a la voluntad del individuo. Existen tres momentos básicos en este proceso: la sociedad es un producto humano, la sociedad es una realidad objetiva y el hombre es un producto social. Para que esta

institucionalidad se haga efectiva, es indispensable que el hombre se encuentre en su verdadero entorno y la sociedad que lo rodea es decir socialización.

La socialización debe entenderse como el proceso en el cual el individuo aprende en el transcurso de su vida y es factible gracias a los agentes sociales, que puede ser como familia, el colegio, la comunidad, los medios de comunicación entre otros. También llamados agentes socializantes, este proceso resulta luego de la aceptación de las pautas de comportamiento social y su adaptación a ellas. Este desarrollo se produce a lo largo de la vida entre la infancia y la vejez, también ocurre con los individuos que cambian de cultura, de estatus social, o de educación a otra. En el mundo gerencial ocurre cuando los gerentes se desplazan de una empresa a otra, cuando ascienden a cargos, a lo largo de la vida gerencial se produce una socialización diferente e involuntaria. Esta socialización ocurre bajo dos puntos de vista; objetivamente y subjetivamente. El punto objetivamente ocurre a partir del influjo que la sociedad ejerce en el individuo y se adapta a determinadas condiciones. El punto subjetivamente ocurre en respuesta del individuo o reacción hacia la sociedad.

Esta interpretación comienza cuando el individuo asume el mundo en el que ya viven otros. El mundo puede cambiar creativamente o recreado. De esta manera nos entendemos y nos definimos recíprocamente. La realidad no depende del sujeto sino de la interacción social, es decir no es individual. En la socialización se involucra la cultura de los miembros de la sociedad, los individuos aprenden conocimientos específicos, desarrollan sus potencialidades y habilidades necesarias para la participación adecuada en la vida social y se adaptan a las formas de comportamiento organizado característico de su sociedad.

La socialización está conformada por la socialización primaria y la socialización secundaria. La primaria, el individuo atraviesa desde niño por medio de

ella se convierte en miembro de la sociedad y se remite al núcleo familiar. La secundaria, el individuo ya es socializado a otros sectores del mundo objetivo de su sociedad. El individuo descubre que el mundo de sus padres no es el único. La carga afectiva es reemplazada por técnicas pedagógicas que facilitan el aprendizaje.

Hoy en día el mundo se ha desplegado con más auge sobre el recurso humano dentro de las organizaciones y en la sociedad que vive, el cual juega un papel preponderante en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, convirtiéndose en más competitivas y exitosas. En esta investigación se realiza el desarrollo de interpretaciones de la vida social de los gerentes venezolanos inherentes al sector de molinos de trigo y del mundo desde una perspectiva cultural, historia y social.

Parte 2: La responsabilidad social bajo el contexto de la gerencia

Demostración de las diversas connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial bajo el contexto de gerencia empresarial

En este apartado se realiza un viaje para desarrollar travesías llenas de connotaciones, contextualizaciones y posturas para asegurar realizar contrastaciones mínimas ante un concepto tan cambiante y evolutivo el cual ha sido la Responsabilidad Social Empresarial.

Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una Responsabilidad Social Empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto en la toma de decisiones en sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente

social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómica de la entidad.

Como punto de partida sobre las concepciones de Responsabilidad Social, se plantea la siguiente interrogante a responder ¿Qué es responsabilidad?, para luego presentar el significado de social y luego empresarial y finalmente las consideraciones de la Responsabilidad Social Empresarial.

El significado de la palabra *Responsabilidad*, según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), “Es la capacidad existente en todo sujeto activo para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. Su etimología proviene del latín 'responsum', que es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u *obligación*.

Desde el punto de vista filosófico, bajo la tradición de Kant Inmanuel, la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente los máximos actos posibles universalizables de nuestra conducta. Para Hans Jonas, en cambio, la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la tierra”. Dicho imperativo se conoce como el principio de responsabilidad.

Enfoques y teorías de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El significado etimológico de la palabra responsabilidad, proviene del latín “responsum” que es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u obligación. Según la Real Academia Española, “Es la capacidad existente en todo sujeto activo para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. El hecho de las responsabilidades se entiende por la capacidad de responder por lo que se hace o se deja de hacer así como las consecuencias que puedan derivarse de la conducta de lo que se hizo o se dejó de hacer.

Dentro de las responsabilidades más amplias, emerge la responsabilidad social, Wheelen y Hunger (2007:56) propone “una corporación privada tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de obtener utilidades. Con frecuencia, las decisiones estratégicas afectan no sólo a la corporación”.

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Por consiguiente la Responsabilidad Social Empresarial, ha sido definida desde diversos del mundo gerencial. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE que a continuación se presenta un conjunto de diversos criterios innovadores en lo que a concepto se refieren:

Existen tendencias en la evolución del concepto o iniciativas que describen las acciones de responsabilidad, cada concepto o visión describe categorías o descriptores que lo encaminan hacia un destino gerencial en cada una de las oportunidades, los intentos se describen a continuación sobre las tendencias por enunciar la RSE son:

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente, IBLF [Prince of Wales International Business Leaders Forum]

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa, (Business for Social Responsibility (BSR)

"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (Instituto Ethos)

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas)

“La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”, (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage) Ward, (2006)

En cada concepto enunciado mundialmente se describe una característica en particular, dependiendo de la práctica que ejerzan, en el contexto gerencial venezolano, se impone Paz Sinde, Carolina (2012:31) compiladora Dra. Giraldo

Marisela. Es una integración voluntaria que agrupa buenas prácticas empresariales, valores éticos y expectativas legales y comerciales para la toma de decisiones eficientes hacia un conjunto de realidades externas (...) reduciendo las desigualdades sociales. Se presenta en detalle las diferentes responsabilidades sociales corporativas durante el siglo pasado.

En 1899, Andrew Carnegie y *el evangelio de la riqueza (1835 -1919)* exponía la definición clásica de la responsabilidad social de las empresas. La posición de Carnegie se fundamentaba en dos principios: *El principio de la caridad*, establece que las personas más afortunadas deben ayudar a los miembros menos afortunados de la sociedad y *El principio de custodia*, que supone que las empresas y los ricos se deben considerar custodios o cuidadores de sus bienes materiales y que lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad catalogara como legítimo.

El *enfoque tradicional* de Milton Friedman (1970-1980) argumenta en contra del concepto de responsabilidad social y nos trasporta a una economía mundial liberal con mínimo de regulaciones gubernamentales. Según Friedman una persona que actuaba “responsablemente” disminuye el precio del producto de la empresa para vitar la inflación, realiza gastos para reducir la contaminación o contrata a desempleados absurdos. Es decir Friedman se refirió a la responsabilidad social de una empresa como una “doctrina fundamental y subversiva. Wheelen y Hunger cita a Friedman declarando lo siguiente:

“Existe una y sólo responsabilidad social de la empresa: usar sus recursos y particular en actividades diseñadas para incrementar utilidades mientras permanezca dentro de las reglas de juego, es decir, siempre que participe en una competencia abierta y libre sin engaño ni fraude” (p.57)

Keith David y su enfoque de “*Provecho propio, bien entendido*”, es decir capacidad de respuesta ante las fuerzas sociales. Ha dicho que existe Stoner, Freeman

y Gilbert (1996:112) “una regla férrea de la responsabilidad que afirma que, a largo plazo, quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, con toda probabilidad que lo pierden” En el año 1973 Robert Ackerman con el enfoque “*capacidad de respuesta social de la empresa*” es decir que la respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida que empieza cuando una compañía reconoce el problema, pasa por el estudio del problema y de las formas para resolverlo y terminan con la aplicación de una solución.

Otra posición, la presentó Archie Carroll (1979), con su enfoque “*Teoría del desempeño social de la empresa*” afirma que los administradores de las organizaciones empresariales gozan según Op. Cit (1996: 113) de los “principios económicos, jurídicos, éticos y dan forma al terreno de debates sobre responsabilidad social”. Estos principios juntos constituyen un “Contrato social”, en donde los gerentes Op. Cit. “tratan de aplicar los principios del contrato social en sus procesos para tomar decisiones y en la políticas de sus empresas”.

Peters y Waterman (1982) esbozan el enfoque de “*Los valores y responsabilidad social*” como elemento integrante de estas experiencias exitosas al considerar que la atención a los empleados es lo que produce mayor impacto sobre su rendimiento, y no propiamente las condiciones de trabajo como lo sostenía Mayo. Mujica (2010) expresa de acuerdo con este enfoque:

“Esta perspectiva que hemos venido analizando a partir de Peters y Waterman nos enfatiza en los términos clave de este enfoque: valores y ética, donde nos afianza el carácter reductor del modo de accionar del sujeto en las organizaciones que buscan la excelencia, y cubre además su responsabilidad social, tal como lo expresa al medirse las consecuencias del uso de las nuevas tecnologías que involucran todos los procesos en una organización...” (p.51)

Todo esto me lleva a creer que la responsabilidad social no es una moda sino más bien una realidad que se vive en el entorno y que debe ser asumida por las empresas como actoras de este.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones en las organizaciones modernas, surge el enfoque del “*Compromiso dinámico*”. Op. cit. (1996:52) utiliza el concepto del *compromiso dinámico* para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones; donde la palabra "dinámica" implica cambio, crecimiento y actividad constante; el término "compromiso" señala un involucramiento profundo con otros. Por tanto la frase "compromiso dinámico" expresa debidamente el enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse, sin tardanza, a las condiciones que cambian con el tiempo.

Una de las definiciones más conocidas es la Comisión de las comunidades europeas (2001:21) y el reconocido *Libro Verde* en el marco de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

Seguidamente para ir perfilando los conceptos se presenta otra de definiciones en Venezuela desde una óptica general de Guédez define a la responsabilidad social (2006) así:

Es el ejercicio de la autonomía personal a favor de los otros; es la capacidad de aceptar obligaciones derivadas de pertenecer a un grupo, organización, comunidad o sociedad; implica interés y deseo, o sea, implica a la razón y al corazón en coincidencia con un propósito que trascienda al individualismo. Cuando la responsabilidad se acompaña con sensibilidad y compasión, se traduce en el mejor apoyo de la acción social. (p.45)

En este sentido la responsabilidad social se puede acertar como la capacidad de todo individuo que vive en una sociedad y su relación con otros individuos a favor del entorno social en cual hace vida, recibiendo beneficios de manera directa o indirecta. Estas exposiciones permiten sumergirse en el plano empresarial, para ello se exponen diferentes posiciones.

Wheelen y Hunger (2007) bajo el enfoque sobre *“La teoría de la adaptación organizacional”* manifestaron que se han propuesto diversas teorías para tratar de explicar cómo las empresas logran integrarse a su medio ambiente, entre las cuales se hallan la teoría de la institucionalización, la teoría de aprendizaje organizacional, y la teoría de la contingencia; aunque un análisis detallado de estas teorías excede los alcances de este trabajo, resulta necesario enunciarlas, por lo que se intenta hacer un análisis sucinto de éstas. Pelekais y Aguirre (2008: 19) establecen su fundamento en el interior de la organización “la cual asume valores y principios que la regulan dentro de su plataforma filosófica, y a través de la internacionalización de éstos que se exterioriza hacia el entorno en el cual se encuentra asentada”.

Estos enfoques orientan a la investigadora en el pensamiento que la responsabilidad social empresarial abarca tanto una actividad interna como externa, el espejo se ve reflejado en la actuación y la sociedad responderá a las actividades propuestas como una estrategia competitiva.

Las organizaciones bajo la teoría de los grupos de interés de la mano con el bien común

Mirando más allá de las estrategias que los gerentes han venido desempeñando la gestión basada en la generación de valor elimina las debilidades fundamentales en la práctica de gestión tradicional, con este nuevo concepto da la apertura a la existencia de las estrategias válidas para administrar empresas en este

caso del sector alimenticio, grandes, complejas dedicadas a producir resultados superiores para sus accionistas. Los grupos de interés, partes relacionadas o “stakeholders” Pelekais y Aguirre (2008) la denominan:

Son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, e influyente en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. (p.43)

En alusión a lo referido, hay que señalar la teoría de los grupos de interés, es decir, “*stakeholders*” *Theory*. Aunque Edward Freeman no “inventó” el término “stakeholder”, no cabe duda que lo introdujo definitivamente en 1983 en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Empresarial.

La posible fundamentación teórica, parafraseando a Argandoña (1998) basada en que los ““stakeholders”” tiene mayor atractivo ético, al menos cuando se entiende la ética en un sentido amplio, ahora bien, una teoría de los ““stakeholders”” que se base en esta definición carece de fundamentación normativa, así como de criterios para identificar quiénes son los ““stakeholders”” o para adjudicar los derechos que corresponden a cada uno Donaldson (1989:22). En efecto se pregunta: ¿Por qué hay que tener en cuenta a los “stakeholders” en la toma de decisiones de la empresa? ¿Por qué «afectan» (o pueden afectar) a los resultados de la misma, ahora o en el futuro? Pero esto justifica, a lo más, el enfoque estratégico señalado antes, y no puede tomarse como base para deberes de naturaleza moral. El problema es que esta teoría carece de fundamentos sólidos en las teorías éticas tradicionales.

Es conveniente insertar en este punto con el señalamiento de Argandoña (1998:7) de la mano de la teoría del bien común, en qué sentido los accionistas, directivos, empleados y trabajadores son ““stakeholders”” de la empresa, y cómo se

derivan sus deberes y sus derechos como miembros de la empresa. Este autor añade adicionalmente su percepción en cuanto al deber principal del bien común:

...es contribuir al fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común, primero, con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que se obligó, y, segundo, contribuyendo a crear las condiciones para que se desarrolle el bien común de la empresa, que consistirá en la creación de las condiciones para que cada uno de los partícipes reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella, y a lo que tiene derecho por su contribución. (p.8)

La teoría del bien común, entendida tal como aquí se ha presentado, ofrece una base suficiente para poder desarrollar la teoría de los ““stakeholders”” desarrollada por Edward Freeman en 1983.

Independientemente de las cuestiones controvertidas que existen sobre este concepto –quiénes son los “*stakeholders*” de cada empresa, cómo diferenciar los legítimos de los que no lo son, cómo se vinculan las empresas con ellos, entre otras–, concretamente Volpentesta (2017:197) comenta “esta teoría plantea un modelo de empresa formada por varios grupos de interés, que interactúan entre sí posibilitando la supervivencia a largo plazo del proyecto empresarial”

Así, esta teoría se diferencia del enfoque clásico, donde plantean la maximización de la riqueza de los accionistas. Desde esta perspectiva, Op. Cit. “la pretensión del concepto como teoría es afirmar que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no solo de los accionistas sino también de otros partícipes y/o grupos que tienen intereses en sus acciones y decisiones” es decir todos quienes de alguna u otra manera deberían participar de su gobierno.

En una empresa ética, desarrolla mecanismos y procesos que buscan la integración y el acuerdo de todos sus “*stakeholders*”, entendiendo que este acuerdo

no puede considerarse un producto sino un proceso, donde se puede realizar una valoración ética para tener conocimiento de la cercanía o lejanía respecto de la inclusión de los diferentes grupos de interesados, las condiciones impuestas al diálogo y el posible acuerdo logrado.

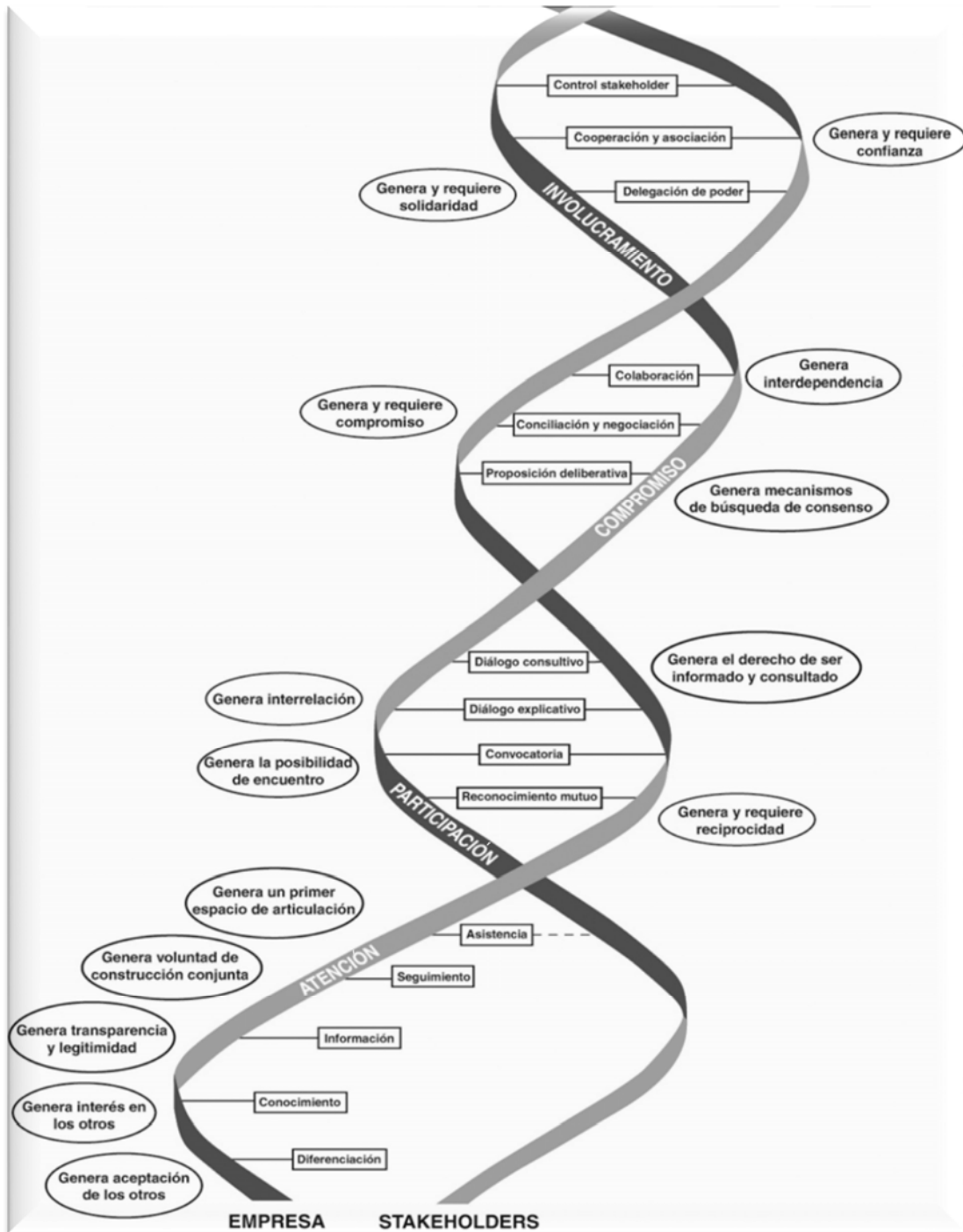
Los cambios internos realizados son las transformaciones que tienen lugar los grupos mencionados, tales como existencia de otros objetivos, otras perspectivas. Pero también existen cambios externos, que significan que están vinculados a la Aparicio de nuevos asuntos o agentes.

El método de integración propuesto por Volpentesta (2017) formula una progresión en la intensidad del vínculo empresa-”stakeholders” en cuatro etapas:

Se inicia en el momento en el que las empresas toman la decisión de realizar una gestión en la que considerarán los objetivos, intereses, deseos y expectativas de sus “stakeholders”. A su vez, dentro de cada etapa se distinguen diferentes fases. Después de una primera etapa en la que las empresas ponen atención en sus grupos de interés, estarían dadas las condiciones para la creación, por iniciativa de ellas, de espacios en donde los “stakeholders” podrían participar, para luego avanzar a través de un progresivo compromiso de aquellos con determinadas acciones y actividades realizadas conjuntamente con las empresas, hasta desembocar en el involucramiento definitivo de los grupos de interés en determinados procesos decisorios. (p.201)

En la ilustración No. 1 establece en función de la esencia de los vínculos que se generan entre las empresas y sus “stakeholders”, para su representación gráfica se adopta una imagen que además de mostrar la concatenación de las fases, proporciona la idea de que cada etapa representa una profundización de los vínculos, un continuo entrecruzamiento entre los diferentes actores que participan de la relación.

Ilustración 1: Etapas y fases del método de integración gradual de los “stakeholders” a los procesos decisorios de la empresa.



Fuente: Volpentesta (2017)

A continuación se realizará la explicación de cada una de las etapas del método propuesto por Volpentesta (2017:202) llamado: Método de Integración de Grupos de Interés y sus respectivas fases.

1.Atención: En algún momento de su devenir histórico las empresas pueden tomar la decisión de realizar una modalidad de gestión que considere los objetivos, deseos, expectativas e intereses de sus grupos de interés. Esto no significa que hasta ese momento las empresas desconozcan a sus grupos de interesados o no tengan relaciones con ellos pues, precisamente, muchos son fundamentales para el accionar empresarial: empleados, clientes, proveedores, comunidad. Básicamente, antes de esa decisión no existe, por parte de las empresas, la voluntad ni el deseo de considerar a los “stakeholders” de una manera diferente. A partir de ese momento, las empresas deberían comenzar a realizar determinadas acciones que anticipen y preparen la creación de espacios de participación de sus grupos de interés. Precisamente, la etapa de atención propone la realización de acciones que permitirán que las empresas inicien el camino tendiente a la participación, compromiso e involucramiento de sus “stakeholders” en ciertos aspectos de su gestión.

La etapa de Atención se descompone en las fases de Diferenciación, Conocimiento, Información, Seguimiento y Asistencia, las que se desarrollan en las siguientes secciones.

1.1Diferenciación. Independientemente de la metodología o enfoque con que se proceda, la clara diferenciación de los “stakeholders” y sus intereses constituye la base para que las empresas puedan comenzar a transitar con ellos un genuino camino de participación, compromiso e involucramiento. Por lo tanto, esta fase solo expresa, simplemente, un interés instrumental, es decir, no hay objetivos explicitados ni más relación que la que podría surgir por las vinculaciones contractuales. Sin embargo,

esta fase es sumamente importante porque representa, por parte de las empresas, la aceptación de sus “stakeholders”.

1.2 Conocimiento. Las empresas podrían diferenciar a sus “stakeholders” pero no necesariamente tener el conocimiento de ellos. Esta fase supone la manifestación de la inclinación del ánimo por parte de las empresas hacia cada uno de sus interesados, lo que implica que cada uno de ellos «importa» por sí mismo. Por parte de las empresas representa un esfuerzo para tratar de entender la posición del otro, el lugar desde donde el otro observa la realidad y expresa sus opiniones. Pero el lugar que ocupa cada uno de los “stakeholders” incluye, por un lado, el marco objetivo de su situación, pero también sus propias subjetividades, de manera que si las empresas realmente los quieren conocer deben, al menos, analizar cuatro elementos que constituyen la subjetividad (Rovere,1999): 1) la posición de cada interesado; 2) su ideología; 3) su intencionalidad; 4) su experiencia.

1.3 Información. Las empresas podrían liberar información a los “stakeholders” de manera abierta y transparente. Esta información sería unidireccional, porque no espera respuesta por parte de los grupos de interés –puesto que tampoco se los invita a responder y podría ser dirigida como no dirigida intencionalmente a un par-tícipe en particular.

1.4 Seguimiento. La información que las empresas generen hasta esta fase no espera respuestas por parte de los “stakeholders”, pero esto no quita que estas no se produzcan. Como las empresas ya tendrían diferenciados a sus grupos de interesados y conocerían de ellos, es muy probable que pudieran acceder sin mucha dificultad a sus opiniones.

1.5 Asistencia. La asistencia supone un espacio de encuentro, si bien esporádico, entre las empresas y sus “stakeholders”; asimismo, representa la primera instancia en la que la comunicación fluye de uno a otro, de manera bidireccional. Las acciones que se concretan en esta fase resultan fundamentales para que los “stakeholders” sientan

que pueden confiar en las empresas a la vez que estas realizan acciones que tienden a consolidar el vínculo.

2.Participación: Participar es «estar», «intervenir» en un tiempo y lugar determinados. Estar e intervenir no necesariamente implica que quien participa tenga obligación alguna, o la necesidad de realizar ciertas acciones por haber participado. Es ese espacio en donde se puede participar –estar e intervenir–el que brinda la posibilidad, a posteriori, de generar actitudes de compromiso e involucramiento.

.2.1. Reconocimiento mutuo. Aun cuando en la fase de conocimiento las empresas diferencian a los “stakeholders” por la «naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas», en esta fase el examen cuidadoso y detenido se produce entre ambas partes. El reconocimiento expresa el conocimiento en profundidad de algo o de alguien; en lenguaje platónico significa sacar a la luz el verdadero conocimiento de algo.

2.2. Convocatoria. Una vez que existe el reconocimiento mutuo, cualquier integrante del espacio en el que se produce la participación está en condiciones de efectuar una convocatoria para realizar diferentes actividades. Aun cuando el método asume que las empresas son los sujetos activos que la impulsan, una vez definido el espacio los “stakeholders” también están en condiciones de degenerar esta solicitud. Convocar es «citar, llamar a una o más personas para que concurran a lugar o acto determinado».

2.3. Diálogo explicativo. Aun cuando en esta fase ya se encontrarían habilitados los canales bidireccionales de comunicación y se tendría consciencia de la existencia de espacios de participación, el diálogo explicativo les permitiría a las empresas informarles a sus “stakeholders”, previo a su anuncio público, sobre decisiones que ya hubiesen sido tomadas. Una característica de esta fase es que, a pesar de existir un diálogo abierto entre las empresas y sus “stakeholders” –se habla y se escucha–, las opiniones de estos sobre las decisiones tomadas no necesariamente son tenidas en cuenta por las empresas.

2.4. Diálogo consultivo. Sobre una agenda de temas dispuestos por las empresas se convoca a los “stakeholders” para conocer sus puntos de vista. Las empresas buscan obtener información y feedback de los grupos de interés como insumo de sus procesos de toma de decisiones. Para ello se los escucha con atención y se toman en cuenta sus apreciaciones en las decisiones que se estuvieran considerando. Esta fase genera el derecho de ser informado y consultado.

3. Compromiso: Existe dentro del compromiso un componente sustancialmente importante que es la existencia de una relación. El prefijo cum de la raíz latina de la palabra denota compañía, habla acerca de otro u otros, con el cual o cuales existe una vinculación que los une a través de una promesa. Por lo tanto, este tipo de relación indica mutualidad, de modo tal que el compromiso es mutuo, de todas las partes intervinientes. La expresión de la voluntad que queda explicitada en un compromiso tiene un destinatario que es parte de esa relación. Pero para que esa vinculación, esa realización de promesa conjunta pueda efectivizarse, requiere previamente que todas aquellas partes que intervienen tengan la posibilidad de interactuar e interrelacionarse en un determinado espacio físico de manera sincrónica, representado en este método por los espacios de participación generados en la etapa anteriormente descrita.

3.1. Proposición deliberativa. Esta fase del método expresa el momento en el que a los “stakeholders” no solo se les informa y consulta sino que también se les invita a aportar ideas y plantear propuestas sobre los temas que sean de su interés. Y si son las empresas las que asumen la iniciativa de proponer, deben saber que esta instancia deja abierta la posibilidad de que a las propuestas se les introduzcan modificaciones que los “stakeholders” formulen.

3.2. Conciliación y negociación. La consulta verdadera efectuada a los “stakeholders” a través del diálogo consultivo y la proposición deliberativa puede llevar a que los puntos de vista entre estos y las empresas sean divergentes, e incluso,

contrapuestos. Antes de llegar a una decisión final, a las empresas les van a interesar eliminar, o bien disminuir tanto como sea posible, los factores discordantes o contradictorios. Para lograr esto deberán conciliar y negociar con sus grupos de interesados.

3.3. Colaboración. La colaboración refiere a un trabajo en conjunto con otra u otras personas para realizar una obra entendiéndose que representa una ayuda que se presta para que otro(s) pueda(n) lograr algo que, de otra manera, no hubiera(n) podido hacer o le(s) hubiera costado más. A diferencia de la asistencia, en esta fase el compromiso se va asumiendo progresivamente por ambas partes de modo que nada que lo que una haga le resulta indiferente a la otra.

4. Involucramiento: En la etapa de compromiso los “stakeholders” aceptan los objetivos y la visión de las empresas, pero en esta etapa esos objetivos son compartidos por los interesados en un grado mayor de compenetración, de empatía con la organización. En parte esto surge porque en esta etapa las empresas fijan sus objetivos volcando en ellos muchos de los fines, deseos, expectativas e intereses de sus “stakeholders”. Para que exista involucramiento, los interesados deben entender con claridad el propósito de las acciones que van a emprender, habiendo previamente identificado y consensuado con las empresas los intereses, deseos y expectativas que esperan ser satisfechos través de acciones claras y definidas.

4.1. Cooperación y asociación. Entre la fase de colaboración y esta de cooperación y asociación existe una profundización mayor en el vínculo empresa-”stakeholders”. El factor diferencial que permite discriminar con mayor precisión estas fases es que en esta última el trabajo conjunto se verifica desde el inicio del proyecto, desde la determinación misma de los objetivos, genera acciones y decisiones conjuntas.

4.2. Delegación de poder. Esta fase del método implica la existencia de una representación significativa de los “stakeholders” en los órganos decisorios de las empresas, tanto de gestión como de dirección. En este punto hay que diferenciar su

participación en órganos consultivos o de asesoramiento por invitación de las empresas, de aquellas situaciones en las que los “stakeholders” participan efectivamente en cuerpos colegiados que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones en algunas temáticas de la gestión empresarial.

4.3. Control stakeholder. Esta fase representa una situación excepcional en la que los “stakeholders” pasarían a detentar la mayoría –o todas– las posiciones en las que se toman decisiones, así como el control total del proceso, lo que equivaldría a poseer el completo control administrativo en una empresa así como el acceso y control sobre los recursos. En una sociedad capitalista la noción de control absoluto por parte de los “stakeholders” resulta una situación excepcional.

El método propuesto por Volpentesta (2017) permite a las empresas que lo utilicen, tener una guía concepto, tener una guía conceptual que facilite su vinculación con los “stakeholders” no accionariales, específicamente, su participación en sus procesos de gobierno. La importancia y relevancia método propuesto se funda en la inexistencia de técnicas y herramientas concretas que permiten la aplicación real de la teoría de los “stakeholders” en las empresas,

El voluntariado como herramienta estratégica de la RSE

La terminología de la palabra *voluntario*, aplicada a una persona, no significa necesariamente que trabaje sin remuneración, sino que trabaja por propia voluntad, sin imposición exterior. En un ejército, se llama voluntarios a los hombres que se alistaban por propia voluntad, sin estar obligados por la ley, o que se ofrecen para cumplir una misión peligrosa o difícil."

El voluntariado es un componente para promover la cultura de responsabilidad social, García y Lember (2016) en su obra el *Voluntariado de la Banca* la define como:

“un grupo de personas que ponen su talento y habilidades al servicio de los demás, mejorando la vida de las personas a quienes benefician, a lo que a su vez les permite edificarse a sí mismos. Bien dice el dicho popular que cuando nos damos a los otros, «recibimos más de lo que damos»” (p.8)

El voluntariado no solo es cuestión de subsanar necesidades, sino también tiene una visión de generar propuestas que puedan ser enseñados a los beneficiados a crecer y ser independientes en la labor que están haciendo o quieran emprender. Ser voluntariado implica una oportunidad de brindar ayuda, donar el tiempo y trabajo, enriqueciéndose a través del encuentro. Para ser voluntariado corporativo, Pelekais y Aguirre (2008:p.38) comentan que la “empresa puede canalizar y orientar efectivamente cierto tipos de acciones voluntarias de sus trabajadores, dentro del marco de acción general de su responsabilidad social”

A través de esta figura del voluntariado contribuye acertadamente al cumplimiento de los objetivos planteados hacia un desarrollo social. Muchas son las empresas y bancos que han puesto esta práctica y han logrado grandes resultados, uno de ellos es la sensibilización de las instituciones y el personal que labora en ellas, sobre las necesidades apremiantes de una parte de la población, funciona a través de esfuerzos coordinados brindando la disposición y el deseo de colaborar activamente en las transformaciones de la vida, labores, estudios, oficios a quienes más lo necesitan que son los voluntarios.

En efecto, si bien es cierto que el *voluntariado* encuentra su génesis dentro de la Sociedad Civil, surge como una acción frente a lo que el Estado deja de hacer. Una democracia institucionalizada se encuentra en la acción de la Iglesia católica y sus acciones por paliar el dolor y la postergación de los más necesitados y en las Misiones. El mundo de hoy es un mundo convulsionado, el Estado nación cede o descuida de un lado a la globalización, pero genera espíritus independentistas que ayudan con un fin constructivo. La proyección del quehacer responsable se proyecta

también sobre la propia naturaleza donde el individuo se desarrolla e interactúa con la sociedad

También hay distintas maneras de ser voluntario: una clasificación básica distingue al voluntariado formal (porque se desenvuelve dentro de organizaciones no lucrativas) y el voluntariado informal (se desenvuelve individualmente, por separado ó en grupos no registrados). Otra clasificación elemental distinguiría el voluntariado en el que los beneficiarios son personas, trabajadores o vecinos de comunidades de aquél en el que el trabajo mejora el medio ambiente, su trabajo o comunidad.

El trabajo voluntario debe cumplir tres condiciones obligatoriamente:

- *Ser desinteresado*: el voluntario no persigue ningún tipo de beneficio ni gratificación por su ayuda.
- *Ser intencionado*: el voluntario persigue un fin y un objetivo positivo (buscar un cambio a mejor en la situación del otro) y legítimo (el voluntario goza de capacidad suficiente para realizar la ayuda y de cierto consentimiento por parte del otro que le permite que le ayude).
- *Estar justificado*: responde a una necesidad real del beneficiario de la misma. No es un pasatiempo ni un entretenimiento sin más, sino que persigue la satisfacción de una necesidad previamente definido como tal.

Para que una persona continúe siendo voluntaria tiene que sentirse bien al hacer el trabajo de voluntario y es necesario que exista una retroalimentación. Si un voluntario no se siente agraciado o compensado (no me refiero a nada material) por hacer ese trabajo dejara de hacerlo y alegara que no tiene tiempo como excusa. El voluntario puede hasta encontrar una forma de sentirse feliz por hacer simplemente algo por los demás. Los voluntarios somos gente que nos hace sentirnos bien porque

se sienten útiles. Las motivaciones del voluntariado van a depender de la naturaleza de la ayuda, entre las motivaciones podemos distinguir algunas reconocidas:

- *Altruismo*: los voluntarios pretenden el beneficio de otros sin recibir ninguna gratificación económica por ello.
- *Solidaridad (sociología)*: se trabaja no sólo para otros sino con otros, sintiendo sus problemas como propios, igual que las acciones para solucionarlos y los beneficios obtenidos así.
- *Calidad de vida*: ayudar a otros hace sentirse bien a los voluntarios. Siempre después de realizar la primera acción social se suele repetir ya que los resultados intrínsecos obtenidos motivan bastante.
- *Devolución de favores recibidos*: personas que se beneficiaron del trabajo voluntario de otras devuelven lo recibido a la sociedad.
- *Religión (Convicciones religiosas)*: la fe mueve a los voluntarios creyentes.
- *Aumentar posibilidades de trabajo*: muchos empresarios valoran el trabajo voluntario (por la iniciativa, responsabilidad, etc. de los que lo realizan). El voluntariado es especialmente útil para encontrar trabajo en el campo social.
- *Aumentar las relaciones sociales*: A través del voluntariado se suele conocer a mucha gente. Además los voluntarios que se dedican a un mismo fin suelen tener intereses comunes.

La dimensión social se ve reforzada al incorporarse la aportación del trabajo voluntario, donde se visualiza como un principio humanitario, muy valorado y en un sentido amplio trascendiendo los límites del empleo remunerado y de las responsabilidades normales, convencidas que la actividad a realizar es útil para la humanidad y uno mismo. Adoptando como perspectiva de análisis la Teoría de los

valores humanos de Schwartz (1992). Es en estos términos donde se puede profundizar el significado del espíritu humanitario y compasivo de las personas.

Más allá del análisis de los efectos del voluntariado sobre la salud y los aspectos emocionales, también son frecuentes los estudios que indagan en las motivaciones que movilizan a los voluntarios mayores, realizan un trabajo en donde concluyen que la edad no incide en la motivación del voluntariado, Ariza, Tirado y Fernández (2017):

“la edad no contribuye a predecir algunas otras motivaciones. La posibilidad de expresar los valores personales a través del voluntariado, la mejora de la autoestima o la reducción de sentimientos negativos son aspectos que incentivan el voluntariado sea cual sea la edad. Precisamente la expresión de los valores es el motivo más sobresaliente entre los voluntarios de este estudio”.
(p.258)

Así como en los factores explicativos que inciden en el voluntariado en su mayor o menor identificación con la actividad que desempeñan, también existe el *Espíritu de servicio*, donde Servir quiere decir dar, sacrificar una parte de sí mismo, de lo que se posee, en favor de otros, escribió Jean-G. Lossier. Según él, es necesario, en primer lugar, conocerse, encontrarse a sí mismo, único medio de conocer y de encontrar a los demás. Es muy cierto que cuanto más grande sea nuestra riqueza interior, más frutos producirán nuestro trabajo. Se atreve a concluir este punto con este mensaje: *Si no hay luz en nosotros, ¿cómo iluminaremos el camino?*

Una conducta hacia la Responsabilidad Social Empresarial

Estas prácticas gerenciales involucran valores, ética y conducta, que lo hacen cada vez más hacia una responsabilidad moral, es ser moralmente responsable como plantea Emeterio Gómez como distinción entre conceptos bajo el libro compilado

Guédez y otros (2010:42) “el rasgo específico que distingue a la RME de la RSE es que la conducta moral solo aparece cuando está de por medio un esfuerzo, costo, sacrificio o reducción de la ganancia” sintetiza la idea en (Ibid.,p.42) “En otras palabras, que la RSE se ubica –o se mantiene todavía- estrictamente en los terrenos de la Rentabilidad Económica y del Respeto a la ley.” Es decir bajo los caminos empresariales de carácter económico existente y con actualidad relevante en Venezuela.

Bajo estos lineamientos, emerge la moral por medio del Código de Conducta, es buen momento de plantear la visión sobre códigos éticos plantada por Garcia-Mazá a través de Pizzolante (2009):

Los códigos éticos representan en la actualidad una de las formas de institucionalización de una ética en la empresa más común y entendida. Tanto es así, que es difícil encontrar con su personalidad y su carácter que no se presente con una declaración más o menos sistemática de sus intenciones, de sus valores, y de sus aspiraciones. Detrás de los nombres como códigos de empresas, credos corporativos, proyectos de empresa, declaración de valores, principios rectores, códigos de conducta, etc., encontramos siempre de forma más o menos sistemática y explícita, una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición antes los grupos de intereses y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir. (p. 46)

Los códigos de conducta se refieren a un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir. En algunas oportunidades los códigos de conducta alcanzan a las empresas proveedoras, subcontratistas y terceristas. El contenido de los códigos de conducta de las empresas es sumamente variado y depende en gran medida de la cultura de la empresa y del país al que pertenece. En general los códigos de conducta existentes sólo tienen aplicación en la casa matriz, y a veces, con restricciones, en las filiales. Solo excepcionalmente, los códigos de conducta se aplican a los proveedores y otros subcontratistas.

Nos encontramos en presencia en que las empresas elaboran un código de conducta, un mensaje que se lanza a la sociedad con el fin de expresar el compromiso de la empresa en asumir determinados compromisos y responsabilidades. El término "autorregulación", se sitúa en el discurso como la contraposición genérica entre voluntariedad y normatividad. Esta autorregulación puede entenderse en clave de empresa individualmente considerada.

Las empresas necesitan corregir los impactos negativos que pueden generar el desarrollo de su actividad y que se emiten para influir en las prácticas de sus socios de negocio globales, y como una manera de informar a los consumidores sobre los principios que se siguen en la producción de los bienes y servicios que manufacturan o venden. Más que todo el código de conducta lo están utilizando las empresas trasnacionales, en el caso de esta investigación Cargill de Venezuela, SLR demostró con una donación de su código de conducta. Se encuentra en los anexos identificado como Anexo F-1 denominado Código de Conducta de Cargill.

En el código de conducta de la empresa Cargill, empresa que se encuentra dentro de los sujetos informantes claves de la presente investigación, propone su código de conducta denominado “Nuestros principios guías”. Cargill (2016) propone una interrogante, *¿Por qué tenemos un código?*, en donde responden:

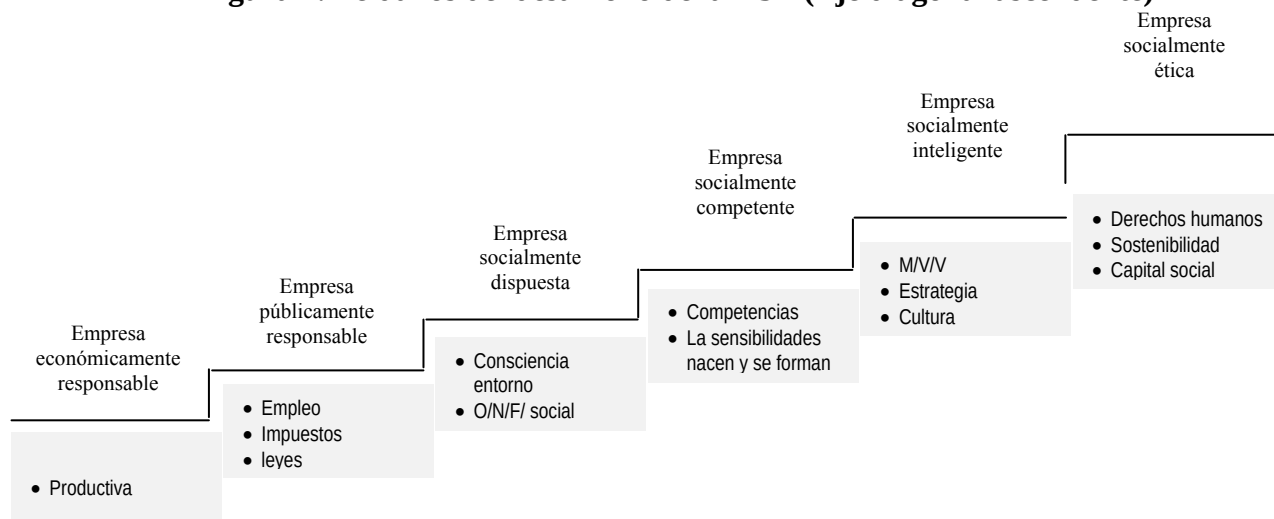
El código de conducta de Cargill describe nuestras normas éticas compartidas para conducir nuestro negocio en todo el mundo y nos sirve como guía cuando tenemos preguntas o enfrentamos dilemas en los que la decisión correcta no está clara. El Código se basa en nuestros 7 Principios Guía, los cuales son los pilares en los que se soporta toda la actividad corporativa de Cargill, junto con nuestras acciones y decisiones personales como empleados de Cargill. Además, resume las políticas de cumplimiento clave, destaca los problemas que pueden tener consecuencias legales y éticas importantes si se manejan en forma incorrecta, y ofrece pautas para aplicar las medidas adecuadas. (p.4)

La gran mayoría ha emergido hacia la inversión de tiempo conjuntamente con sus trabajadores en la elaboración y puesta en marcha de su filosofía corporativa, es posible incorporar Francés y otros (2008:24) "las empresas dejan de concebirse como agentes exclusivamente económicos para introducir una dimensión social y ética en la gestión" este es el gran reto corporativo con fines de voluntades organizacionales que abarquen aspectos de sostenibilidad, ambiente, visión de sociedad más justa y responsable.

Optar a que una sociedad sea más responsable radica en el tono de conciencia, no solamente debe existir una conciencia corporativa, a lo que contribuye Pizzolante (2009:298)- "Implica estar al día con todos los requerimientos legales; significa operar éticamente; se traduce en asegurar una actuación conforme a las practicas gerenciales; supone mentalizarse y estar consciente de que todas las vías que tome la organización afectarán a otros".

A través de la conciencia se va tomando consideración al entorno del mundo tanto regional como global, esa globalización esta entendiéndose como impulsador social para la apertura y decidir con base a experiencias tangibles, se observa Francés y otros (2008:39) expone "cada escándalo, cada derrota del medio ambiente o cada descalabro social, demandan transformaciones en los mercados y en los modos de gestión en las organizaciones" advierte las situaciones cambiantes, las personas son posiciones valorables que la empresa posee de manera sostenida.

Figura 1: Peldaños del desarrollo de la RSE (Eje diagonal ascendente)



Fuente: (Guédez y otros, 2014).

Aunado bajo estas consideraciones conscientes, Guédez y otros (2014:21) en efectos “el desenvolvimiento social de la empresa atiende a una sostenida ampliación de sus relaciones y a la elevación de sus responsabilidades” propone el eje diagonal ascendente del desarrollo de la RSE, bajo los peldaños que se asemejen en la figura siguiente:

El cambio hacia lo ético

La palabra ética proviene del latín *ethicus*, es correcto diferenciar *êthos*, que significa ‘carácter’, de *ethos*, que significa ‘costumbre’, pues “ética” se sigue de aquel sentido y no es éste, y en forma impropia llamada *Moral* (del latín *mores*, que significa costumbre) y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral.

Fernando Savater, en el primer capítulo de su libro “Ética para amador” («De qué va la ética»), define la ética como «el arte de vivir, el saber vivir, por lo tanto el arte de discernir lo que nos conviene (lo bueno) y lo que no nos conviene (lo malo)».

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se encarga del estudio de las normativas de carácter moral y del estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de los negocios.

Es poco probable que una empresa asuma una política de Responsabilidad Social si no se toma en cuenta los aspectos sociales, éticos-morales y medioambientales de las actividades empresariales. Las interacciones entre la organización y los agentes sociales tienen lugar un conjunto de derechos y deberes morales, siendo precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa Melé (1991:19). Lo primero que llama la atención es el cambio hacia lo ético, pero a pesar que al referirnos a la idea del cambio, es tan vieja como el propio ser humano, sin embargo es propio destacar que constituye un aspecto ineludible en la vida de las organizaciones al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico.

Los cambios del entorno se basan en alguna teoría del cambio planificado, unos de los primeros modelos propuestos fue el de Kurl Lewin en el año 1939 citado por Cummings y Worley (2007:22) para el cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema, en concreto esas fuerzas son: las que trata de mantener el estado actual y las que tratan de modificarlo. Del marco general expuesto del cambio, nos dirigimos a definir una aproximación que se impone y es la de precisar las distinciones entre ética y moral, en atención a lo cual Guédez (2004) refiere que:

Las reglas y las órdenes, así como las tradiciones y costumbres que se imponen desde fuera se refieren a la moral, la ética por el contrario, procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir a todo lo que no viene desde fuera, sino desde dentro de nuestras conciencias. (p. 37)

La ética y los valores, que no es una tarea sencilla, ya que hay muchos aspectos epistemológicos involucrados. De acuerdo con el significado etimológico, Escobar (2000:23) sería una teoría o un tratado de los hábitos y las costumbre. La primera definición de ética que se muestra es la que considera a la ética como una de las ramas de la filosofía. Se centra en la moral y elabora análisis y teorías sobre la naturaleza, la función y el valor de los juicios morales. El término ética según el autor Stoner, Freeman y Gilbert (1996:16), se ha definido como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. Por otro lado, López (1995:15) Los actos morales medidos o regulados. De tal modo que el objeto material de la ética serían los actos libres y deliberados (perfecta o imperfectamente) y el objeto formal, de estos mismos actos, está representado por los actos humanos.

De las definiciones precedentes se deriva que la ética, en el contexto de las empresas alimentarias, en el marco gerencial ha surgido una nueva concepción que ocupan un espacio cada vez más amplio, denominada “ética empresarial”, la cual resulta de importancia significativa, porque de ella se desprenden los valores innatos predominantes de una sociedad, los cuales influyen en aspectos vitales del funcionamiento de la toma de decisiones. De esta manera lo señala Pérez (2007:15) La ética empresarial no puede ser considerada como un valor añadido, sino como un valor intrínseco a toda actividad humana. “Las organizaciones (...) no deben permanecer ajenas a las transformaciones que se gestan en el pensamiento ético” Cortina (1996b:89).

Por consiguiente, Francés (2004:34) reconoce el establecimiento de una ética empresarial, como “una responsabilidad de la autoridad normativa (sea nacional o multilateral), la cual tomando en consideración los objetivos de tal ética, debería definir los principios, elaborar las reglas y diseñar los sistemas de incentivos que garanticen el logro de los objetivos establecidos”. El descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista –valores que

componen la ética cívica- al ámbito particular de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de pos convencionalismo.

La responsabilidad social ha incorporado un lenguaje distinto a las empresas, donde se utiliza ahora RSE, el uso de ésta estrategia no es un uso instrumental ni tampoco una manipulación cosmética, García (2017) considera el uso de la ética como proceso de comunicación:

La cuestión no radica en cuándo y cómo abandonar el concepto de RSC y buscar sustitutos, sino en diferenciar de forma clara y contundente entre un uso ético y un uso estratégico de la responsabilidad social y de su comunicación. Es precisamente la consideración de la comunicación como algo interno y esencial a la responsabilidad social y no como un elemento externo y circunstancial, el criterio que nos permite realizar tal diferenciación. (p.269)

La transmisión de la ética proviene de un proceso donde la comunicación es fundamental, la idea de la comunicación radica en que la empresa es responsable porque lo comunica, no puede ser viceversa, op. cit. (2017:270) “la raíz del concepto la encontramos en la idea de responder, en la exigencia de dar razón ante los demás de lo que hacemos o dejamos de hacer”. El fin de la ética de la comunicación consiste en conversar, transmitir y explicar pretensiones sociales en los contextos organizativos en los que ésta se lleva a cabo, a través de un marco ético en la labor gerencial, esta es la fundación básica de una infraestructura ética, fuerte y blindada que integre programas de cumplimiento y procesos conductuales.

El referido autor confirma op. cit. “Si la responsabilidad social es la forma en que cada organización responde de su compromiso ético, de sus esfuerzos y resultados, la propia comunicación es un momento esencial de este proceso, no un momento discrecional posterior”. Esta idea debe estar en la estructura institucional,

cuyo diseño debe responder a lo que Kant denominó principio de publicidad como puente entre la teoría y la práctica, entre las ideas y su realización. Es decir, hacer públicas las decisiones y procesos en el campo jurídico, psiquiátrico, profesional entre otros para que la responsabilidad social aparezca en el conjunto de disposiciones institucionales y empresariales

En el contexto ético de la responsabilidad social está vinculada del “deber” de lo que se debe hacer ligado al sentimiento de obligación, pero si se intenta buscar la razón justificada por el cual la ética implica responsabilidad, se debe relacionar con la estructura teleológica de la acción.

Parte 3: La axiología corporativa: posición de toma de decisiones frente a la evolución gerencial en el contexto venezolano

La dimensión medular en el campo de la Administración es la toma de decisiones, tomar a elección correcta engloba factores y condiciones inmersas o no dentro de lo trascendental que pueda ser tomar la mejor elección, no siempre la toma de decisiones es para solución de problemas, simplemente pudiese ser alternativas inmersas en el contexto administrativo y gerencial.

En este aparte se esboza el tratar de comprender la actuación de los gerentes y su posición frente a la toma de decisiones en la evolución de la gerencia empresarial venezolana, planteando las teorías de las decisiones conjugadas con los puntos éticos sobresalientes y delineantes a lo largo de las relaciones humanas, circunstancias de acción que en concreto conducirá a la gerencia al desarrollo, desenvolvimiento y futuro deseado y planeado bajo límites conducentes éticos y morales en conjunto.

Liderazgo

El hombre es un epistémico, por naturaleza tiene el poder para pensar, relacionarse y hablar para la transformación del mundo. Bajo esta perspectiva, se puede comprender la complejidad del universo y el desenvolvimiento del propio ser, en consecuencia son habilidades gerenciales para influir en la forma de ser o actuar de las personas para que trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Koontz y Weihrich (2004:532) definen el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Tiene la característica de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un determinado trabajo, de manera eficaz y eficiente.

En la realidad los japoneses aceptan la existencia de dos requisitos para el liderazgo. Donde el primero, confiere en aceptar que el liderazgo no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades. El segundo, se trata del reconocimiento en que los líderes deben imponerse a sí mismo aquella congruencia entre hechos y palabras, entre conducta y creencias y valores expresados, que denominamos “integridad personal”. Por consiguiente el carisma no garantiza de por sí la eficiencia como líder. Los líderes prevén el futuro, ya sea que su visión se centra en la calidad, honestidad y asunción de riesgos.

Los ingredientes importantes para un buen liderazgo, está compuesto según afirma op. cit. de cuatro ingredientes:

“1) capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar a los demás y 4) capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y surgimiento de éstas. (p.534)

El liderazgo es de suma importancia para las organizaciones, pues influye en todo tipo de decisiones grupales, Lirios y otros (2017:110) afirma que existe “el liderazgo transformacional está indicado por atributos propios del líder (carisma, inspiración, tolerancia, motivación) y competencias (colaboración, eficiencia, efectividad). Se trata que el liderazgo se desarrolla en un proceso donde impera la cultura, el clima, la capacidad y la comunicación para abrir camino en la toma de decisiones correctas.

En la gerencia de hoy, el gerente que emerge debe ser un líder de alto impacto, definido por Sánchez (1998:34) como “aquellos que nos modelan, que nos inspiran, que nos exigen con su comportamiento ejemplar dar un poco más de nosotros”. El gerente debe tener actitudes y aptitudes necesarias para asumir el rol de líder. Entre ellas se encuentran, las ansias de futuro, estrategia y entono, asertividad, proactividad, empatía, ética y credibilidad, gran dote de comunicación, creador de equipos orientados a resultados, creativo, soñador y con ideas, adaptarse al cambio con flexibilidad aprendiendo de los errores y la motivación.

Se puede tener gerentes con mucho conocimiento y experiencia pero sin la motivación, no podría salir un equipo adelante. La tarea del líder es resaltar las competencias de su equipo de trabajo, teniendo la habilidad de equilibrarlas y hacerlo cada día más potente para alcanzar los objetivos propuestos. La conducta de los líderes se mueve bajo muchas direcciones. Es allí donde él procede a la revisión y evaluación de las distintas alternativas para proceder a la más adecuadas dependiendo a las circunstancias. Un líder debe variar su comportamiento en base a su orientación y estilo. La orientación puede enfocarse a la tarea o a la relación, o una combinación de ambas. Las alternativas son distintos cursos de acción.

Dentro de los cambios de cómo trabajar, se encuentra el “*Modelo del liderazgo situacional*” propuesto por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados. Stoner, Freeman y Gilbert (1996:525) establece que este modelo “sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados”.

Hersey y Blanchard definen la disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades más la capacidad, las habilidades y la experiencia relativa a las tareas. Op. cit. “la conducta relativa hacia las tareas sigue siendo especial, porque éstos todavía no puede funcionar sin la estructura”. Es esencial la confianza y el apoyo del líder que brinda a su equipo de trabajo para ir fomentado esfuerzo mayor de acuerdo a sus capacidades e ideas complementarias.

Este modelo de liderazgo está conformado por cuatro etapas, una fase inicial de disposición, en donde el líder observa muchas conductas de su equipo referente a las tareas; seguidamente la segunda fase, es cuando el líder va conociendo su equipo y busca que se realice un esfuerzo mayor; la tercera fase es cuando los empleados tienen más capacidad y más motivación y se sienten más superados y por último, el equipo es más autónomo y no necesita ni esperar de dirección.

Este modelo de liderazgo situacional, op cit. “ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de un estático”. Es necesario evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia medida que se van desarrollando objetivos e ir renovando a medida que las condiciones son

más flexibles y dinámicas. Con este tipo de liderazgo, los gerentes pueden elegir en situaciones distintas dependiendo a sus estilos, es decir si el gerente tiene un estilo flexible o si tiene la capacidad de cambiar de estilo.

En la transición a una empresa global, el cambio es fundamental en las relaciones dentro de la empresa, directivos líderes, gerentes líderes, y equipo líderes, para esto se requiere que la organización repense y aplique reingeniería. Es un cambio de paradigmas, los cambios para la transformación requiere que se enfoquen de manera inmediata y siempre mostrando los resultados a los integrantes de las empresas. La empresa debe cumplir con doble vista, para que se verifique que se cumpla con el clima en el aprendizaje organizacional bajo su cultura conjuntamente con una asentada administración al cambio, es relevante la motivación del cambio para asumir el rol de gerente.

El nuevo cambio de paradigma confiere “la probabilidad de que el liderazgo eficaz implique inducir a otros a liderarse a sí mismos. Los trabajadores tendrán que desarrollar aptitudes en autogestión” según establecen Ivancevich, Lorenzi, y Skinner, (1997: 492). La cultura hacia el autoliderazgo se iniciará con el compromiso de los niveles gerenciales más altos de la organización, la autora De Uzcátegui (2017) define el autoliderazgo como

Es en esencia un autoempoderamiento que brinda la posibilidad de alcanzar las metas de quienes lo ejercen, reflexionar sobre qué cosas queremos adicionar a nuestra persona, aprobar, permitir o desechar. Esta forma de concebir los actos hace al ser humano más libre. (p.49)

El autoliderazgo va a depender en gran medida de la autoestima, para poder despertar y reaccionar ante los nuevos cambios en horizontes más creativos. Con este esquema se aspira que el equipo de trabajo reaccione en aceptar nuevas

responsabilidades a través de sus nuevas acciones. La comunicación es indispensable y debe ser abierta, clara y concreta dentro del autoliderazgo, la información que pueda ser compartida debe contar con abundante información, secretos que a lo largo de mucho tiempo han sido reservados donde ahora puede ser parte de de información básica. En el desarrollo de; autoliderazgo se encuentran el esfuerzo, la capacidad e información compartida. Con esta medida de información compartida es que los trabajadores se sientan más dispuestos para aceptar más y distintas responsabilidades.

La nueva visión de liderazgo

En el mundo de las organizaciones de hoy, la idea del gran liderazgo lleva a la búsqueda de grandes héroes capaces de salvarnos de organizaciones no competitivas. Pero en realidad no se necesitan de héroes, se necesita desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la organización. Muchas de las grandes ideas del líder nunca se materializan, nunca se llevan a la práctica sino que la gente sigue su trabajo diario de manera habitual. No se producen nuevas ideas de las personas que están directamente ligadas con el proceso porque deben arriesgar mucho. No se liberan nuevas energías, pero tarde o temprano surge una crisis que da origen a la búsqueda de nuevos líderes. Pero esta manera de actuar deriva un consecuencia del llamado “el mito del líder héroe” Senge (2000:10).

El referido autor en su libro “La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje” menciona ejemplos de puntos de vista de altos ejecutivos que han obtenido algún éxito sostenido:

Phil Carroll, de Shell Oil, ha dicho: “Cuando entré a ejercer como director ejecutivo, todos pensaron: ‘Phil nos va a decir lo que tenemos que hacer’. Pero yo no tenía las soluciones, gracias a Dios. Si las hubiera tenido habría sido un desastre”.

El presidente de Harley-Davidson, Rich Teerlink, ha comentado: “El que crea que un director ejecutivo pueda impulsar este tipo de cambio se equivoca”.

Y Charles Szulak, ex presidente de Visteon Automotive Systems en Ford Motor Company, dice: “Llevar a cabo un cambio significativo en toda la organización de 82.000 personas no es una cosa que pueda realizar un puñado de personas en la cumbre”

Estos ejemplos ratifican el más humilde poder de liderazgo ejecutivo. op. cit. establece 3 cosas importante sobre liderazgo:

Saben que la gente, especialmente en las grandes compañías, se ha vuelto muy escéptica en cuanto a las modas pasajeras en administración. 2) Aprecia las diferencias fundamentales entre cumplimiento y compromiso. Sabiendo que es difícil discernir entre visiones y órdenes. 3) Los ejecutivos reflexivos saben que muchas veces las iniciativas de la alta administración no son solamente ineficientes sino que a menudo empeoran las cosas. (p. 11)

No solo el poder está en la alta gerencia, es momento que de cualquier puesto en una organización impulse el cambio necesario como un compromiso. Creando una nueva estrategia corporativa, al propiciar el cambio de manera inferior puede ser que los temores sobresalgan por no tener contar con éxito de manera anticipada, pero es en este momento que el líder aprecia y apoye este posible éxito que se desencadeno de manera espontánea.

La nueva visión de liderazgo se centra en tareas más útiles e importantes, es decir el nuevo concepto de líder propuesto por Senge (2012) establece:

Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. (p.412)

Senge en su obra sobre “la quinta disciplina” adopta la postura sobre el principio para inspirar en las organizaciones, donde impulsa las disciplinas del aprendizaje y establece que en las organizaciones inteligentes (mas adelante será expuesto este concepto) existen lideres que son diseñadores, lideres mayordomos y lideres maestros. A continuación su descripción:

El líder como diseñador. Recibe poco elogios. Las funciones del diseño rara vez son visibles; están detrás de la escena. Las consecuencias de hoy son el resultado de las tareas del pasado, y el trabajo de hoy demostrara sus beneficios en el lejano futuro. Quienes lo practican hallan profunda satisfacción en capacitar a otros y formar parte de una organización capaz de producir resultados que interesan de veras en la gente. La tarea del líder como diseñador incluye las políticas, estrategias y sistemas de la organización. El diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica. (p. 414)

El líder como mayordomo. Su propósito profunda está detrás de su visión, algo que se denomina “historia de propósito”, un “gran patrón de devenir” que otorga significado singular a sus aspiraciones personales y a sus esperanzas para la organización. L historia de propósito del líder es tanto personal como universal. Define el trabajo de una vida. Ennoblece sus esfuerzos pero deja una vena de humildad que le impide tomar sus éxitos o fracasos demasiado en serio. Este líder desarrolla una singular relación con su visión personal. Se transforma en mayordomo de la visión.

El líder como maestro. “Enseñan” a la gente de toda la organización a imitarlos. Los líderes continuamente ayudan a la gente a ver la gran figura: la interacción entre diversas partes de la organización, los paralelismos entre las situaciones en virtud de estructuras subyacentes comunes, el impacto amplio y de largo plazo de las acciones locales, la necesidad de ciertas políticas operativas para la totalidad del sistema. Ofrecen lo que la filosofía le llama “explicación teleológica” finalidad o propósito. Este líder es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica.

Estos líderes dependiendo de su naturaleza llegan a ver su tarea y visión con sencillez, no existe una tensión en estos líderes, no existe angustia. Tienen

un insobornable compromiso con la verdad, su misión y valores y un gran afán que iluminan las brechas entre la visión y la realidad.

La relación entre gerencia y liderazgo

En el mundo de los negocios, la experiencia de la gerencia con liderazgo se encuentra orientada a estimular la reflexión, el aprendizaje y la acción sobre los factores que determinen el liderazgo individual en la organización. El liderazgo no es permanente, no ocurre ni emerge de manera igual en todas las organizaciones. Los gerentes son los responsables de dirigir el equipo de trabajo para alcanzar sus metas. El buen gerente contiene la medida necesaria de eficiencia y eficacia para lograr las metas y la clave del éxito. El gerente no solo dirige actividades, sino debe tener el conocimiento necesario de cómo penetrar en las actividades que realizan, el conocimiento es indispensable y vital para la dirección sin olvidar donde está y hacia donde quiere ir. El mando del líder trabaja para ser aceptado, su servicio en el equipo ayuda y orienta con las metas prefijadas.

Esta relación entre la gerencia y el liderazgo siempre ha sido de temas de debate durante años, en algunos momentos ambos conceptos habrían sido tomados como sinónimo. Cuando se habla de gerencia es sinónimo de ejercicio de autoridad para los trabajadores sobre sus vidas de trabajo. La gerencia es un cargo que está ocupado por el director de la empresa, lo cual tiene múltiples funciones. Bajo la gerencia esta la responsabilidad del éxito o fracaso de un negocio. Cuando se estudia la gerencia con visión académica, se debe considerar como un proceso, para ser analizada y descrita en varias funciones fundamentales: planeamiento, organización, dirección y control. Ejercida simultáneamente o en forma continua, por lo menos algunas de las cuatro funciones

Cuando se habla de liderazgo, se habla de mando y ser aceptado por su carisma y el servicio ejercido a un equipo que compra ayuda y orientación, es decir el líder es la potencia del equipo. Desarrolla inquietudes, iniciativas, creatividad e innovación. Fomenta el espíritu de trabajo, responsabilidad y el desarrollo personal.

En el gerente reposa la decisión de ser líder, no todos los gerentes son líderes. Un líder puede formarse y no está vinculado a su clase social, ni grado académico. El liderazgo es universal y cualquiera puede ejercerlo. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) establece que el liderazgo guarda relación con actividades administrativas y señala:

Se ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están *sobreadministradas* y *sublidereadas*. Una persona quizá sea un gerente eficaz — buen planificador justo y organizado —, pero carente de habilidades del líder para motivar. (p.515)

Existen líderes que sean al contrario, carecen de habilidades administrativas para canalizar la energía. En estos tiempos en el mundo de los negocios están apreciando más a los gerentes con características y habilidades de líder. Ante estos desafíos influye el enfoque del compromiso dinámico.

Ahora bien, como se comento anteriormente el liderazgo ha tenido una tendencia equivocada al relacionar liderazgo con jerarquía. Esto quiere decir que, en el gerente descansa la posibilidad de la decisión de ser líder. Los líderes prevén el futuro, deben infundir valores y el interés de calidad, honestidad y riesgos calculados. En la práctica, el líder indica actitud. Observe la tabla No. 1:

Tabla 1: La actitud de un líder en cuatro ingredientes

No.	Capacidades	Características
1	Capacidad para hacer un grupo eficaz y responsable del poder	El primer componente es el poder. Las diferencias entre el poder y la autoridad. El poder es más amplio, es la capacidad de influir en las opiniones o acciones de otras personas. La autoridad, es el derecho propio de un puesto a ejercer

		discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas
2	Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.	El segundo componente es el profundo conocimiento de los individuos, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones.
3	Capacidad para inspirar a los demás	El tercer componente es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto
4	Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a las respuestas ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.	El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La motivación en gran medida depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que tengan de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de las tareas por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, y también del ambiente organizacional.

Fuente: Creación propia con adaptación a partir de Koontz y Weihrich (2004: 534)

Se desprende de dicha información, el comportamiento propio del liderazgo y la elaboración de varias teorías al respecto. El referido autor Op. Cit. presenta el principio del liderazgo:

Los individuos tienen a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes” (p.535)

La importancia del liderazgo es fundamental en las organizaciones. Para Fischman (2017:5) “el liderazgo no es una condición congénita de los individuos. No son líderes los que así nacen, sino los que se hacen”. Por lo tanto debe estar caracterizado por desarrollar destrezas, habilidades. El líder debe ser un buen comunicador, con excelencia expresión oral, dominio de grupos de trabajo, manejo y

control de reuniones y asertivo a la hora de hablar. Debe manejar muy apropiadamente el equipo de trabajo, no existe líder sin gente.

El enfoque del compromiso dinámico en la corriente de la teoría de administración

En el fondo de los veloces cambios en las organizaciones y las reconsideraciones que implican las teorías de administración y su evolución, la aceleración de las organizaciones es notable. Con el compromiso de resaltar las relaciones en el mundo gerencial los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) proponen el *enfoque del compromiso dinámico*, que es:

La palabra dinámica —lo contrario de estática— implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso — lo contrario de desinterés — implica un involucramiento profundo de otros. (p.53)

Los referidos autores expresan que el término del enfoque está dirigido mediante, Op. cit. (1996:53) es un “enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse, sin tardanza, a las condiciones que cambian el tiempo”

Mujica y otros (2007) se refiere al compromiso dinámico como un enfoque que:

“buscan integrarlas diversas corrientes administrativas que han emergido en los últimos treinta años, producto de los cambios a nivel general, que se han venido dando con las constantes rupturas epistémicas y epistemológicas en el campo de la administración y las organizaciones” (p. 33)

Estos cambios en las organizaciones requieren reconocer y reconsiderar las teorías administrativas y enfoques tradicionales de acuerdo a los cambios. Este

enfoque de compromiso dinámico tiene como finalidad la agrupación de las Corrientes Administrativas usadas por los gerentes en su práctica en la cotidianidad, pero se encuentran sujetas a los paradigmas emergentes en el tiempo que puedan surgir.

Toma de decisiones gerenciales, una fuente de conocimientos

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. Según lo define Koontz y Weihrich (2004:190) la toma de decisiones “es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión.

Primer paso: El primer paso en la toma de decisiones es la *naturaleza del problema*. Un problema menciona Stoner, Freeman y Gilbert (1996:261) “surge cuando el estado real de las cosas no se ajuste al estado deseado”, los gerentes deben estar bien atentos porque muchas veces el problema puede representar una oportunidad disfrazada. En este paso influye la identificación, definición y diagnóstico del problema y sus causas. Para resolver un problema debemos tener alguna idea que identifique su naturaleza, la situación real y la situación deseada.

El proceso para detectar los problemas suele ser informal e intuitivo explica Op. cit. (1996:262) citando a William Pounds, en donde existen situaciones que alertan a los gerentes a detectar su atención. A continuación la Tabla No. 2 explicando las situaciones que suelen presentarse:

Tabla 2: Situaciones que pueden presentarse un problema

No.	Situaciones	Descripción
1	Una desviación de la experiencia pasada	Significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Ejemplo: Las ventas del año actual son inferiores a las del año pasado. Los gastos se dispararon repentinamente.
2	Una desviación del plan establecido	Significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. Ejemplo: La cantidad de utilidades es inferior a la esperada. Un departamento ha extendido su presupuesto.
3	Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia	Los clientes se quejan de las demoras de las entregas. Los gerentes de los niveles altos establecen normas para los resultados del departamento del gerente. Ejemplo: Los empleados renuncian
4	El desempeño de la competencia	Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoras procedimientos de operaciones, el gerente quizás tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

Fuente: elaboración propia con adaptación de Stoner, Freeman y Gilbert (1996:262)

Los gerentes que están a cargo de cualquier departamento suelen sentir de los problemas venideros muy pronto, las situaciones descritas en el cuadro anterior guían a los gerentes a detectar los problemas. No en todos los casos es sencillo detectar problemas, siempre habrá algún tipo de error que cometen los gerentes. En los errores existen falsas percepciones, una puede ser la asociación falsa de los hechos, la otra puede ser la falsa expectativa en cuanto a hechos y la última puede ser la falsa percepción de uno mismo. Muchas veces las percepciones no se asemejan a la realidad, y tampoco esas percepciones son guía confiable para hechos futuros. El pasado puede desencadenar hechos razonables en la toma de decisiones pero no significa que lo que ya ocurrió vuelva a ocurrir ni lo que ya ocurrió no vuelva a ocurrir de manera automática en un futuro.

En las situaciones que enfrenta el gerente no siempre se está claro si enfrenta un problema o una oportunidad. Las oportunidades en la detección de problemas suelen estar entrelazadas. Una oportunidad los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996:263) definen a la oportunidad como “una situación que se presenta cuando las

circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos”, dejar pasar las oportunidades pasar pueden causar problemas, mientras que si se estudia las circuncidas al revés puede causar éxitos.

El método para resolver problema y detectar oportunidades se llama *Método de la investigación dialéctica* o el *Método del abogado del diablo*, op. cit. (1996: 263) establece que con este método:

La persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamenten, plantea lo contrario de todas las hipótesis, de ahí, elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. (p. 264)

Con este método el autor refiere la generación de alternativas de soluciones útiles, así como la detección de oportunidades que han pasado desapercibidas.

Para saber el cómo resolver problemas, partiendo de cómo detectar problemas conjuntamente de cómo detectar oportunidades. Se parte de una decisión eficaz en donde Drucker (2006:10) la define como “el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonado de una secuencia de etapas bien determinadas”. Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar oportunidades, implica escoger acciones que contribuyan al éxito de la organización. Esto significa op. cit. (2006) que:

“Así como la eficacia en la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarla a cabo. (p.11)

Segundo paso: En el camino con miras a las metas propuestas y programadas a nivel gerencial, interviene como segundo paso el *desarrollo de alternativas*, el

curso de acción propuesto por Koontz y Weihrich (2004:191) “la capacidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como la habilidad de elegir correctamente entre ellas (...) la inventiva, la investigación y el sentido común pueden producir tal cantidad de opciones que resulte imposible evaluar de manera adecuada”.

La generación de soluciones alternativas, supone el autor Huber (2008:29) “identificar conceptos o acciones que podrían reducir o eliminar la diferencia entre la situación real y la situación deseada”. Siempre se debe comparar lo real versus lo deseado, en todo momento del proceso de toma de decisiones. La conducta frente estas alternativas revela el esfuerzo de las soluciones.

Tercer paso: En el proceso general de la soluciones de problemas, se encuentra la elección de las alternativas descritas y descubiertas al momento de hacer la elección. Op. cit. (2008:30) “el efecto de estas dificultades es la tendencia a ser sistemático en el uso de información pertinente para la decisión”

Cuarto paso: En esta etapa llamada *instrumentación de la solución escogida*, consiste en planificar y realizar las actividades que deben tener lugar para que la solución escogida en realidad resuelva el problema. El referido autor establece y asegura Op. cit. (2008:32) “la atención gerencial inadecuada al paso de instrumentación es una de las principales razones por las cuales las buenas soluciones a menudo no se resuelvan los problemas que estaban destinados a resolver”. Ciertamente la efectividad frecuentemente es el principio de instrumentación.

Quinto paso: En el proceso de la solución de problemas en la gerencia es el *Controlar el programa de solución*” aquí es necesario emplear la intuición ya que se necesita que el gerente emprenda las acciones necesarias para revisar si lo que

realmente está sucediendo es lo que realmente se pretendía que sucediera. El autor Huber (2008: 33) “este paso consiste administrar el programa, es decir, su vigilancia y supervisión ya que al haber sobrevivido a la instrumentación constituye, esperamos, una solución efectiva al problema”.

Entre las pruebas y las soluciones que se realizan a los problemas indican que los gerentes merecedores de esta gran responsabilidad, reconozcan y manejen conscientemente estos pasos en el proceso toma de decisiones o al menos que tomen cuestiones analíticas para resolver parte del proceso en situaciones generales.

Naturaleza de la toma de decisiones en la gerencia

Las decisiones gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: *Decisiones Programadas* y *Decisiones No Programadas*. Esta clasificación está de acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Koontz y Weihrich (2004). Estos tipos de decisiones se sintetizan de acuerdo al siguiente cuadro.

Tabla 3: Tipos de toma de decisiones

Tipos de decisiones	Descripción
1.- Decisiones Programadas	Se toman de acuerdo a políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas que faciliten la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o similares. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisiones programada.
2.- Decisiones No Programadas	Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la suficiente frecuencia como para que cubra una política o si resulta importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Fuente: Creación propia adaptado de Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 267-268)

Debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, los tipos de toma de decisiones a escoger dependerán de la

naturaleza y frecuencia como que se muestra el problema. Ahora bien cada vez son más las organizaciones que han asumido el compromiso de la responsabilidad social como cuestión de política que entraña en sus decisiones programadas pero también no programadas

Por lo tanto, la empresa es socialmente responsable si sus decisiones están basadas en un juicio de sus consecuencias probables sobre otros sujetos morales. Precizando en el marco de la ética aplicada a las organizaciones, se dispone una escala de valores, Gilli (2011:59) considera quien decide enfrenta una situación problemática y, al considerar alternativas posibles de solución, los valores constituyen un recurso importante: la coherencia, la legitimidad, la lealtad, la equidad, son pruebas a las que tendrá que someter la decisión.

Algunos expertos indican que los gerentes deben abordar sus responsabilidades desde el punto de vista de sus repercusiones en la sociedad. Esta corriente de pensamiento la plantea Robbins y Coulter (2005:22) como manejo del impacto social, se define: El campo de investigación en el cruce del ejercicio empresarial y las preocupaciones de la sociedad, que refleja y respeta la entrelazada e interdependencia de estas dos esferas.

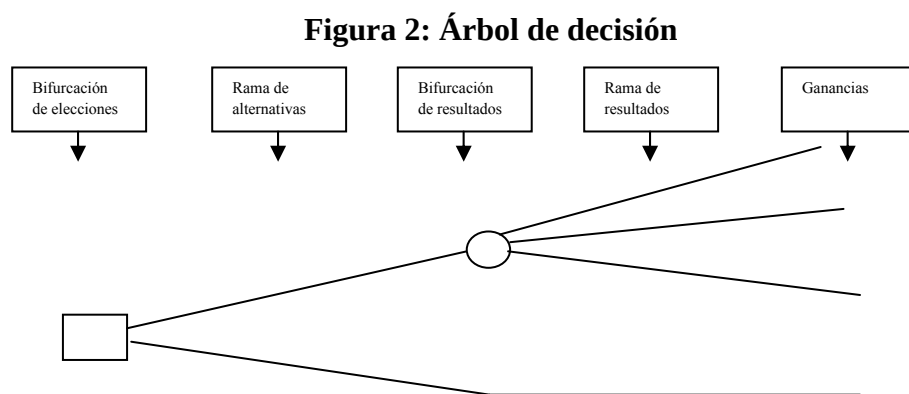
Estructuras de decisiones para la calidad de la toma de decisiones

Para el manejo de la toma de decisiones por parte de los gerentes, se propone el uso del *Modelo del Árbol de decisión*, tal como señala el autor Huber (1989:131) quien describe el uso fundamental: “como un mecanismo para reducir las dificultades cognitivas de los individuos y las dificultades de comunicación de los grupos”. Este modelo fue desarrollado por el autor y asesor en el campo según Rex Brown, como contribución a la calidad de la toma de decisiones.

Este modelo esta expresado en un modelo gráfico propuesto por Rex Brown citado en op. cit. (1989:131), donde su idea “es que la contribución (de los arboles de decisión) a la calidad de la toma de decisiones proviene mas de forzar la estructura significativa sobre el razonamiento informal que de suplantarlos por el análisis formal”

El modelo práctico de los árboles de decisión son muy utilizados en la toma de decisiones a nivel general, son muy diversas las materias donde son utilizados, indistintamente el área en que se apliquen sirven de su uso. Estos modelos son muy útiles para visualizar las diversas opciones que se tienen y como llegar a ellas, y se ve gráficamente cómo se llegaría a la solución final.

El método de los arboles de decisión a través de una gráfica pretenden expresar la secuencia de las decisiones y los acontecimientos que comprenden una situación de decisión secuencial. Este modelo se comienza de izquierda a derecha, con una bifurcación de elecciones a partir de la cual se proyectarán nuestras ramas alternativas. Al final de la rama de hacer promoción aparece la bifurcación de resultados de la cual surgen las ramas de resultados. A continuación se presenta una idea grafica de lo que representa un modelo de árbol de decisión.



Fuente: Huber (1989:133)

A continuación se describen las fases para la construcción del Árbol de decisión según el autor Huber (2008: 134) mediante esta tabla:

Tabla 4: Procedimiento para utilizar un árbol de decisión

Fase 1. Construcción de un árbol de decisión. Trazado de ramas

- Paso 1.1: Trazar las alternativas como ramas de una bifurcación de elecciones.
- Paso 1.2: Al final de cada rama de alternativas, trazar los posibles resultados como ramas de una bifurcación de resultados. (Si todos estos resultados determinan pagos directos más que alternativos, pasar a la Fase 2).
- Paso 1.3: Al final de cada una de las ramas de resultados, trazar alternativas como ramas de una bifurcación de elecciones.
- Paso 1.4: Repetir los pasos 1.1, 1.2 y 1.3 hasta que el final de cada rama de resultados produzca una ganancia en lugar de una bifurcación de elecciones.

Fase 2. Construcción de un árbol de decisión. Inserción de hojas

- Paso 2.1: Indicar para cada una de las alternativas, el costo de aplicación.
- Paso 2.2: Indicar para cada resultado la probabilidad de ocurrencia para cada resultado.
- Paso 2.3: Indicar la ganancia bruta que aporta cada rama de resultados ubicada al extremo derecho.

Fase 3. Poda del árbol de decisión. Añadidura de información

- Paso 3.1: Calcular el valor neto esperado en cada bifurcación de resultados ubicada en el extremo derecho.
 - Paso 3.2: Sustituir cada bifurcación de resultados, que esté ubicada al extremo derecho con el valor neto esperado en esa bifurcación.
 - Paso 3.3: En cada bifurcación de elección ubicada al extremo derecho, eliminar cada rama de alternativas salvo aquella que contenga valores esperados netos más grandes calculados en el paso 3.2 y considerar al NEV más grande como la ganancia de la rama de resultados que precede a la bifurcación de elecciones.
 - Paso 3.4: Repita los pasos 3.1, 3.2 y 3.3 hasta que esté calculado el valor neto esperado en cada rama de alternativas de la bifurcación de elecciones situada al extremo izquierdo.
-

Fuente: Huber (2008: 138)

Anteriormente se describió el procedimiento para la utilización de los árboles de decisión, un auxiliar a la hora del análisis formal de las situaciones gerencial que acarrea decisión secuencial y la búsqueda de información adicional. Los arboles de decisión son utilizados para calcular el valor de la información, es decir el autor plantea que el valor de la información op. cit. (2008:139) “es igual a la diferencia entre el rendimiento neto esperado de la decisión tomada sin la información y el rendimiento neto esperado de la decisión tomada con la información”.

El cálculo del valor de la información, en este caso el gerente quien estudiará el mercado y las decisiones contenidas a fin que tome la mejor decisión secuencial para el problema planteado. Este modelo mide las decisiones económicas, la investigadora plantea que este método se puede implementar en las decisiones de vínculos sociales y medioambientales sin necesidad de manejar valores iniciales siempre y cuando se convierte por ambos lados en ganancias sociales y económicas para la gerencia.

Los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) plantean el *Modelo racional para tomar decisiones*, este modelo resulta muy útil, para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori.

Los gerentes que recuren a este modelo racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Este modelo se utiliza como indica en su figura y su procedimiento es en sentido a las agujas del reloj y cumpliendo cada fase.

Figura 3: El proceso racional para la toma de decisiones



Fuente: Stoner, Freeman y Gilbert (1996)

Este modelo es ideal para los gerentes que toman decisiones dentro de estrechos límites de tiempo y con menos información que se cuenta para llenar este modelo. Con la experiencia que se requiere en gerencia, surgen tres conceptos claves propuestos por op. cit. (1996:276) que ayudan a los gerentes en la perspectiva de tomas decisiones: racionalidad limitada, el conformismo, la heurística y los prejuicios.

La *Racionalidad limitada*, este concepto clave forma parte de la Teoría de la racionalidad limitada, esta teoría señala que los gerentes que toman decisiones se deben enfrentar información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema, sus posibles soluciones, carencias de tiempo y dinero, para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia.

La *Heurística*, depende de principios heurísticos, o reglas prácticas para simplificar la toma de decisiones. Se trata de guías cognitivas generales que la gente usa de manera intuitiva. Dentro de los *Perjuicios*, se encuentra la disponibilidad, la representatividad y las anclas y ajustes. La disponibilidad trata que en ocasiones las personas juzguen la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. La representatividad tiende a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equipararlo con una categoría existente. Las anclas y ajustes, se asocia a que las personas no sacan sus decisiones de la nada, parten de un valor inicial o “ancla” y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final.

Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas

El concepto de responsabilidad social propone que más allá de las utilidades, las decisiones estratégicas afectan a todo el ámbito no solo a la corporación. Las decisiones estratégicas han permitido que muchos cuestionen, los objetivos y estrategias empresariales. Los gerentes deben manejar los conflictos de manera ética para formular un plan estratégico viable.

Los autores Wheelen y Hunger (2007:57) citan las cuatro responsabilidades del autor Archie Carroll, quien afirma que “los gerentes empresariales tienen cuatro responsabilidades: económica, legal, ética y discrecional”. A continuación se describe mediante la siguiente tabla No. 5:

Tabla 5: Descripción de las cuatro responsabilidades según Carroll

Responsabilidades	Descripción
Económicas	Son producir bienes y servicios de valor para la sociedad de tal manera que la empresa pueda pagar a sus acreedores y accionistas.
Legales	Los gobiernos definen las responsabilidades legales por medio de leyes que la administración debe obedecer.
Éticas	Son seguir las creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad.
Discrecionales	Son obligaciones meramente voluntarias que asume una corporación.

Fuente: Elaboración propia basado en Wheelen y Hunger (2007:56)

El autor enumera las responsabilidades en orden de prioridad. Las responsabilidades básicas son las económica y legales y posteriormente cumplir con responsabilidades sociales que son éticas y las discrecionales. La gerencia empresarial puede asumir las responsabilidades sociales cuando le retribuya a la sociedad lo que realmente necesita, y en acciones que son verdaderamente voluntarias.

Desde los umbrales hacia el poder de tomar la decisión

Los umbrales que es la cantidad mínima y precisa de tomar la decisión de elección correcta, por encaminar y solventar los problemas o encaminar con mejoría absoluta los canales normales en el camino recorrido o que aún falta por recorrer, esos umbrales vienen establecidos paulatinamente como asegura Stoner, Freeman y Gilbert (1996:264) “que los gerentes forman parte de: “Sus valores y antecedentes también influyen en el tipo de problemas y oportunidades que eligen para trabajar”. La capacidad humana de pensamientos y conocimientos es limitada y es por esta razón que constantemente se presentan el evento de la decisión.

En el preciso momento que indican de por si la situación por decidir, por lo general se toma en cuenta el tiempo y las relaciones humanas, comenta Stoner,

Freeman y Gilbert (op.cit.,p.279) “los gerentes se basan en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras cuando toman una decisión”. Estos autores proponen un modelo único para focalizar mejor las posiciones mediante el *modelo racional* de la toma de decisiones, Stoner, Freeman y Gilbert (op.cit., p.280) supone que las decisiones “más eficaces son el resultado de un proceso de cuatro pasos, seguido por los administradores, que consiste en investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar las alternativas y elegir la mejor y después implantar la decisión y darle seguimiento”

Paralelo al modelo existen dos enfoques para tomar decisiones, el enfoque de la *teoría de los juegos* y la *teoría del caos*, según la presentación de los enfoque por Stoner, Freeman y Gilbert (op.cit.,p.277) establece el estudio desde “la teoría de juegos, el estudio de las personas que hacen elecciones interdependientes” y conjuntamente el segundo es “la teoría del caos, el estudio de patrones dinámicos dentro de los sistemas sociales amplios” es decir los estudios hablan de que el arte de las tomas de decisiones se produce cuando algo que ocurre dentro e involucrando las partes en que las diversas e involucradas personas que toman la decisión producen de manera conjunta resultados, que hay que relatarlo también que en algunos o muchos resultados no siempre fueron su intención de pensamiento, debe tener mezcla de elementos creativos e intuitivos, es decir la creatividad y la intuición juego un papel fundamental en el interior del gerente.

Parte 4: La gerencia empresarial: las organizaciones que aprenden

El abordaje de la gerencia bajo el contexto empresarial o autores la reconocen como gestión empresarial o organización, el término gerencia ha evolucionado tanto en el manejo de nuevas tecnologías, mejoramientos de productos y servicios, como en el crecimiento y complejidad de los mercados. Las empresas del presente siglo deben ser auténticas líderes, abiertas al conocimiento, al aprendizaje organizacional, más

dinámicas y abiertas al mercado, sociedad y entorno en el cual se involucren, está sucediendo y sucederá un *megacambio* en el futuro de la alta gerencia, esta visión es desarrollada por Drucker (2002b) señala que:

A medida en que la empresa pasa a ser una confederación o agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcaran la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación. (p.275)

Frente a estas consideraciones de cambio, es necesario insertar el lema de enseñar a aprender a las organizaciones. El término de las “Organizaciones que aprenden” especifica Mayo y Lank (1994) como “descripción específica de los libros de Bob Garra, editados en Gran Bretaña (1987,1990) y de Peter Senge de la Sloan School of Management del Mit. (1990)”. Las organizaciones que aprenden hacen sistemas singulares y exitosos, Alvaréz y Barreto (2004); citado por Mayo y Lank aporta:

... si por algo se caracteriza este momento de la historia, es por la aceleración del cambio. El proceso de cambio permanente en las organizaciones proporciona su justo valor a la necesidad de aprender, es decir, de entender nuestro mundo y las fuerzas que lo mueven, de generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que mantengan nuestra competitividad, es decir, que mantengan a las personas en tensión para adaptarse con éxito a ese cambio (p.7)

En estas organizaciones se producen grandes transformaciones debido principalmente a la revolución en las tecnologías aplicadas a las organizaciones y por la propia vertiginosa velocidad del cambio; la capacidad de aprendizaje se hace imprescindible desde un punto de vista individual pero sobre todo y especialmente desde un punto de vista organizacional.

Cuando hablamos de aprendizaje, a nivel individual ha sido muy estudiado, pero no ha ocurrido lo mismo desde el enfoque organizacional, en otras palabras llamado aprendizaje organizativo. Tintoré (2010:15) cuando describimos el aprendizaje que obtienen las organizaciones y que las hace cambiar, de la misma manera que las personas cambian cuando son sujetos de aprendizaje. Senge (2000:27) representa un cambio fundamental en nuestras ideas sobre quien tiene el conocimiento y, por extensión, quien tienen el poder (...) el ciclo del aprendizaje organizacional ofrece a las empresa una manera de ser más saludable y autogenerada. Cuando las organizaciones cambian, de la misma manera cambian las personas, es decir la suma de los aprendizajes individuales, y a la vez las organizaciones en conjunto aprenden con el colectivo.

Existen muchas definiciones sobre las organizaciones que aprenden, a lo que en la literatura anglosajona la conocen como *Organizational Learning* y suele abreviarse como OL en inglés o bien AO. Comencemos por Alvarez y Barreto (2004) (op. cit. citando a Mayo y Lank 1994) “una organización que aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus “stakeholders””. Tintoré (2010:19) cita a (Senge Peter 1990) define a la organización que aprende como una organización que está continuamente expandiendo su capacidad para crear un futuro. Senge recibe dos grandes influencias por una parte la teoría de desarrollo organizativo y la otra es el método del dialogo como forma de mejorar el aprendizaje en las organizaciones. En síntesis el aprendizaje organizativo contribuye a la realización de una organización que aprende, sus perspectivas complementarias y no excluyentes, ya que el aprendizaje es algo positivo y deseable en la gerencia de toda organización.

Orientaciones en la gestión empresarial

En la gestión social existen orientaciones paradigmáticas, Khun (1969) afirmaba que los paradigmas siguen cambiando conforme va cambiando nuestra cultura. El problema es que a nivel gerencial, los gerentes están sufriendo una crisis paradigmática y no asumen los cambios, la creatividad y la innovación. En la gestión empresarial actual existen orientaciones con bases innovadoras, a continuación se detallan un breve resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Resumen sobre las prácticas gerenciales

Paradigmas gerenciales	Descripción de cada para paradigma	Autores
Cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard BSC)	El <i>balanced Scorecard</i> es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada: -Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? -Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir? -Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes? -Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?	Robert Kaplan y David Norton
Mapas Estratégicos	Los <i>mapas estratégicos</i> son una manera de proporcionar una visión <i>macro</i> de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener: -Perspectiva financiera o de resultado -Perspectiva del cliente o mercado -Perspectiva del proceso (de negocio) interno -Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:	Robert Kaplan y David Norton
La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)	Es una estrategia de gestión que está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella. La gestión de calidad total está compuesta por dos paradigmas:	W. Edwards Deming

	-Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar o lo que se conoce como el ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Actuar. -Total: organización amplia.	
Mejoramiento continuo (Kaizen)	Es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores base. Es una herramienta que hace parte de lo que se denomina Sistema de Producción. Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto.	Kaoru Ishikawa
Benchmarking (Comparación referencial)	Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.	Sin autor definido
Gestión del conocimiento	Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la Gestión del Capital Intelectual, y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.	Sin autor definido
Gestión del cambio	Consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la organización por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.	Sin autor definido
Costos basado en actividades (ABC)	El Método de "Costos basado en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de	Cooper Robin y

(Activity Based Costing)	recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades. Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales".	Kaplan Robert
Empowerment (Empoderamiento)	Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Generalmente implica, en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones. El empoderamiento organizacional se refiere al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así obtener beneficios óptimos mediante la tecnología de la información, y además, teniendo acceso a y haciendo uso de la crítica.	Kenneth Blanchard y Paul Hersey
Reingeniería	Es un modo planificado de establecer secuencias e interacciones con el objetivo de aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad. Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso.	Sin autor definido
Las organizaciones inteligentes	Es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional Característica de la organización inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.	Peter Senge
Just in Time (Justo a tiempo)	Es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como <i>método Toyota</i> , permite reducir costos, especialmente de bodega de materias, partes para el ensamblaje, y de los productos finales. La esencia de JIT es que los insumos llegan a la fábrica, o los productos al cliente, "justo a tiempo", eso siendo poco antes de que se usen y solo en las cantidades necesarias. Esto reduce o hasta elimina la necesidad de bodegar y luego mover los insumos de la bodega a la línea de producción (en el caso de una fábrica). El JIT puede ser tan preciso que las partes automotrices han llegado a la fábrica el mismo día que se instalan en los autos saliendo de la línea de producción.	Taiichi Ohno,
La quinta disciplina	Una Organización Inteligente u Organización en Aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. La Quinta Disciplina que una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico y la quinta son las organizaciones inteligentes	Peter Senge

La Gerencia basada en valor	Como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos. Requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Cuatro procesos principales rigen la adopción de la GBV: 1.Desarrollar estrategias para maximizar el valor; 2.Traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor; 3. Desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y medio plazo; y 4. Introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas. Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales.	Sin autor definido
Outsourcing (Subcontratación, Externalización o Tercerización)	Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, <i>empresa de gestión</i> o <i>subcontratista</i> , que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.	Sin autor definido
E-commerce (Comercio Electrónico)	Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.	Sin autor definido
Coaching (Entrenar)	Es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. En un proceso dialógico y praxeológico mediante el cual el <i>coach</i> o entrenador genera las condiciones para que la persona o grupo implicados en dicho proceso busquen el camino para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad.	Thomas J. Leonard
Mentoring	Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.	Sin autor definido
Kanban	Es un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas. También se denomina “ sistema de tarjetas ”, pues en su	Sin autor definido

	implementación más sencilla utiliza tarjetas que se pegan en los contenedores de materiales y que se despegan cuando estos contenedores son utilizados, para asegurar la reposición de dichos materiales. Las tarjetas actúan de testigo del proceso de producción. Otras implementaciones más sofisticadas utilizan la misma filosofía, sustituyendo las tarjetas por otros métodos de visualización del flujo. El Kanban se considera un subsistema del JIT.	
Outplacement	Desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Sin autor definido
Franchising	Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) concede a una pequeña compañía o a una persona (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Así un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.	Sin autor definido
Downsizing	Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la Organización).	Sin autor definido
Las 5S	Es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. <i>Seiri</i> (disposición metódica o necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Documentos, herramientas, equipos, stocks y otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse. <i>Seiton</i> (orden). Todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente. <i>Seiso</i> (limpieza). Mantenimiento de equipos y herramientas en un	

	estado de conservación óptimo y mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo. <i>Seiketsu</i> (estandarizar). Desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso. <i>Shitsuke</i> (disciplina). Asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprenda y emplee los estándares y procedimientos establecidos.	
Brainstorming (Tormenta de ideas)	Es una técnica que puede aplicarse tanto para <i>identificar, comprender y dimensionar problemas</i>, como para determinar sus causas o las soluciones a los mismos. Contempla dos etapas, la primera es el desarrollo de ideas y la segunda es el mejoramiento de las mismas, utilizando reglas como: eliminar las ideas dominantes, no realizar críticas, darle la bienvenida a toda idea, incorporar una idea por vez, pero generando muchas. La idea principal es potenciar el pensamiento divergente. Es importante que el grupo de trabajo conformado, incluya al responsable principal del proceso en cuestión y al personal de las distintas áreas funcionales que intervienen en su desarrollo	Sin autor definido
Las 7 S	Es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización. STYLE (estilo) STAFF (personal) SYSTEMS (sistemas) STRATEGY (estrategia) STRUCTURE (estructura) SKILLS (habilidades) SHARED VALUES (valores compartidos)	Mc Kinsey

Fuente: Elaboración propia (2017)

Respecto a estas orientaciones paradigmáticas, en todos los casos impactan a la gerencia empresarial, cabe considerar que en las Ciencias Administrativas mediante la investigación cualitativa entrelaza las ciencias con las disciplinas y se aplican a todas las aéreas, en Educación, Sociología, Económica, etc. Estos múltiples enfoques y herramientas, tienen diferencias fundamentales por las opciones que tome cada empresa y que de desarrolle en cada nivel ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico. La palabra paradigma la desarrolla Kuhn (1969:33) “significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas

pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior”.

Para esta investigación, estos enfoques o herramientas denotan una nueva episteme, nueva forma de pensar y actuar, partiendo siempre de unas es donde emergen las nuevas tendencias siempre referidas. En las organizaciones una de las problemática que afecta al desenvolvimiento gerencial es la complejidad en sus actuaciones bajo el funcionamiento económico, social y administrativo. Este cambio de paradigmas también da cuenta de éxitos en donde no estaba pasado en factores tradicionales. Aun cuando los cambios de paradigma fue introducido por Thomas Kuhn (1969) quien demostró que cada descubrimiento requiere esfuerzo como rupturas a la tradición, con los viejos modos de pensar, con antiguos paradigmas.

Parte 5: Problemática alimentaria en Venezuela

Sistema público del abastecimiento del Sector Alimentario en Venezuela

Es necesario tomar algunos elementos de la evolución a nivel conceptual y trasladarlos a nivel económico y empresarial, uno de los sectores que tiene más relevancia en la sociedad es el sector alimentario, un sector que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Se incluyen dentro de este sector las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, y servicio de alimentos de consumo humano y animal.

Es evidente la relevancia de la problemática del sector alimentario a escala mundial y a países en vía de desarrollo, siendo estos últimos lo más afectados. Los países desarrollados a pesar de la crisis, contienen políticas eficientes en condiciones favorables, pero los países en vía de desarrollo tienen el panorama más difícil para atravesar la crisis. Sin embargo para Venezuela, un país con múltiples riquezas

naturales atravesar la crisis representa un reto con alta prioridad que resulta muy vital para la sociedad.

El sector alimentario en Venezuela atraviesa una crisis alimentaria, término que se utiliza para explicar la situación cuando las personas o países no logran satisfacer las necesidades de alimentos en su consumo, esa ausencia es la falta de alimentos. La crisis alimentaria puede tener varias etapas, puede estar en presencia de escasez o una crisis alta de alimentos por varios factores o causas. Según Carlin (2004), “en el siglo XXI se está en presencia de una crisis alimentaria a escala planetaria, causada por condiciones estructurales”.

Cabe destacar que es importante ir contextualizando la situación para tener un marco de referencia. Se considera pertinente Navas (2014):

Abordar no solo las características de una crisis que afecta en mayor o menor medida a la totalidad de la población nacional e internacional, sino también discutir sus posibles alternativas de solución, con lo cual se buscaría revertir la tendencia negativa del sector alimentario y se podría hablar de una crisis que es producto de malas políticas y malos hábitos de consumo. (p.1)

En Venezuela, a partir de Abril de 2013 se implanta una transformación del sistema alimentario, el proceso se llama Misión Alimentación, según lo publicado en el portal del Ministerio de Alimentación, en este sentido se crea con la finalidad destinada a efectuar el mercadeo y comercialización permanente de productos alimenticios y otros productos de primera necesidad al mayor y al detal, conservando la calidad y ofreciendo los más bajos precios posibles del mercado. Ello, con el fin de mantener abastecida a la población venezolana, especialmente la de escasos recursos económicos, y en pro de restar dependencia de los productos que comercializan las empresas privadas en el país.

La Misión Alimentación se ejecuta de acuerdo con los lineamientos establecidos a partir del principio de Soberanía Alimentaria y al amparo del mandato fundamental expreso en el art. 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que en cuanto a los deberes del Estado, reza lo siguiente "...Garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor..."

Esta transformación en el sistema alimentario, según el autor Castro (2013-67) la denominan "el sistema socialista de soberanía alimentaria (SSSA)" defendiendo los argumentos políticos y sociales para obtener la soberanía alimentaria a través de la gestión gubernamental.

La cobertura de la Misión de Alimentación propone la Comisión de Enlace para Internacionalización de las Misiones Sociales:

Garantizar el acceso de los alimentos a la población a través de la regularización, formulación, seguimiento y evaluación de políticas en materia de comercio, industria, mercadeo y distribución de alimentos; recepción, almacenamiento, depósito, conservación, transporte, distribución, entrega, colocación, calidad y consumo; inspección, vigilancia, fiscalización y sanción sobre actividades conexas administración, operación y explotación de silos, frigoríficos, almacenes y depósitos agrícolas propiedad del Estado; regularización y Expedición de permisos, autorizaciones, licencias certificadas y demás trámites y actos necesarios en materia de exportación e importación en el sector de alimentos y alimentación.

Adicionalmente, dirigir la política exterior y participación en las negociaciones internacionales en materia de alimentos y alimentación; promoción de estrategias para equilibrar la oferta y demanda de los circuitos alimenticios, completando los ciclos de producción y comercialización, concertación, análisis y la fijación

de precios y tarifas de productos y servicios alimenticios; políticas de financiamiento en el sector de producción y comercio de alimentos; políticas para la adquisición, instalación y administración de maquinarias y equipos necesarios para la producción y comercialización de alimentos en coordinación con los órganos competentes; a fin de mejorar la calidad de vida y lograr la seguridad alimentaria de la nación, en el marco del modelo productivo socialista. (CEIMS, 2017)

Según reseña CEIMS en su página web, establece los organismos adscritos de acuerdo con la estructura de abastecimiento gubernamental de alimentación en Venezuela

- Corporación de abastecimiento servicios agrícolas (productos CASA): se encarga de ofrecer servicios agrícolas, comercialización y distribución de productos alimenticios así como de materia prima, insumos y producción agroalimentaria nacional e internacional.
- Mercadeo de alimentos (MERCAL, C.A.): labora en el mercadeo y comercialización al mayor y detal de alimentos y otros productos de primera necesidad de calidad a bajos precios.
- Productora y Distribuidora venezolana de alimentos (PDVAL, S. A.): ofrece productos de la cesta básica e insumos básicos a precios regulados atendiendo a toda la cadena de comercialización, que incluye transporte almacenamiento, distribución y venta final.
- Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL): brinda alimentos al sector desprotegido de la población mediante las casas de Alimentación o las “Bolsas Solidarias” en pequeñas bodegas y comercios autorizados para tal fin.
- Silos Almacenes y Depósitos Agrícolas (SADA): dirige, controla y regula las políticas de almacenamiento de productos agrícolas y otras actividades conexas.
- Venezolana de Alimentos La Casa (VENALCASA): presta servicios agrícolas, comercializa y distribuye productos alimenticios y la materia prima.
- Logística Casa (LOGICASA, S.A.): ejecuta las actividades de almacenamiento en seco y refrigerado, empaquetado, distribución y transporte de productos alimenticios de origen nacional y extranjero.

Estas organizaciones componen la Misión Alimentación actualmente. A partir de 7 de octubre de 2014 se crea Corporación Productora, Distribuidora y Mercado de Alimentos (Corpo-PDMercal), empresa del Estado que tendrá por objetivo planificar, fiscalizar y desarrollar los sistemas de producción, abastecimiento y comercialización nacional de alimentos y demás productos de primera necesidad, apuntando a la eficiencia en el sector.

Esta nueva corporación está adscrita al Ministerio para la Alimentación, incluirá las empresas Mercados de Alimentos (Mercal), Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (Pdval), red de Abastos Bicentenario, Logística Casa (Logicasa) y Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (Fundaproal).

Sin embargo, a partir del 3 de abril de 2016, se crea a nivel nacional los Comités Locales de Abastecimiento y Producción: los CLAP. Los CLAP son los responsables de «la garantía, incluso mediante la intervención de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana y los órganos de seguridad ciudadana de la correcta distribución y comercialización de alimentos y productos de primera necesidad.

Para la conformación de un CLAP, las comunidades deben organizarse en torno a sus consejos comunales, elegir responsables y realizar un censo que precise la cantidad de familias que conviven en ese territorio. Con los datos recabados se contabiliza la cantidad de bolsas o cajas de alimentos necesarias para abastecer a todos los hogares y se hace la solicitud al ministerio de Alimentación, ente encargado de la distribución. Al llegar los productos, que son pagados a precios subsidiados, los responsables del CLAP los reparten por bolsas y hacen la entrega familia por familia.

No se afirma que estas medidas descritas anteriormente han sido del todo ineficientes, se reconoce que un sector importante de la población venezolana se privilegia con las promociones de la Misión Alimentación, aun cuando para acceder a

los mimos también se encuentran productos agotados y se producen colas en los establecimientos.

Realidad actual del sector de alimentos: Empresas de Molinos de Trigo

El hombre y la sociedad se han relacionado con el trigo desde el tiempo inmemorial. Siendo el trigo el alimento de la humanidad junto al maíz y el arroz, los tres granos más producidos en el mundo. El pan ha sido la forma en que más se consume el trigo.

La base de alimentación de los venezolanos, es el pan que forma parte de la cultura, de hábitos de consumo. El pan, derivado del trigo, es el tercer alimento más consumido en Venezuela, con un 69,7% de destino de compra. El pan en Venezuela es consumido en diversas presentaciones: canilla (una variante del pan Baguettel), francés (y la versión más pequeña del Baguettel), campesino (es más grande que el pan canilla); sobado, gallego, de ajonjolí, integral con y sin pasas, de maíz, de queso, de acema; pan andino, dulce, de leche, de guayaba, para hamburguesa, perro caliente y pan de jamón, entre otras versiones de acuerdo a la región del país.

La actividad molinera en Venezuela, se remonta a los primeros años de colonización donde se empezó a cultivar el trigo, ya que ese momento se proveían de pan que siempre se había mantenido como elemento principal de la alimentación de los colonizadores. No se tiene dato en tiempo en que se inició el cultivo, pero para 1579 existían importantes cantidades de trigo cultivadas en Venezuela.

El cultivo de trigo se realizaba en la Cordillera de los Andes por ser una región con climas más cálidos además de los valles de Caracas, Aragua y Quíbor. Medina (1989:15) hace referencia a los primeros cultivos de trigo en el país:

En los Andes, como afirma Don Tulio Febres Cordero, fue éste uno de los primeros cultivos establecidos por parte de los españoles y constituyó uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico que experimentó la región durante buena parte del periodo colonial. [...] En los Valles de Aragua, los trigales fueron sembrados en zonas vecinas a La Victoria y San Mateo, mientras que en los Valles de Quíbor se cultivó en la zona un poco montañosa situada entre El Tocuyo, Quíbor y Barquisimeto.

Para el año 1958 Venezuela se abastecía con la harina producida en el país. Ya que partir del año 1950 comienza a consolidarse la Industria Molinera Nacional. Del año 1955 al 1959 Venezuela comienza a ver nacer varias nuevas y modernas plantas procesadoras industriales que a continuación se describen bajo la referencia de Medina (1989:23):

- Año 1955: Sociedad Anónima Harinera Industrial Venezolana (SAHIV).
- Año 1956: Grandes Molinos de Venezuela, S.A. (GRAMOVEN).
- Año 1958: Moninos Nacionales, C.A. (MONACA).
- Año 1967: Molinos Alfonso Rivas, C.A. (MOLINARCA).
- Año 1970: Pastificio Universal.
- Año 1972: Harinera Larense, C.A. (HALACA).

A finales de la década de los 60 la industria molinera había alcanzado alto grado de tecnificación y se había desarrollado enormemente. La Asociación de Molinos de Trigo (ASOTRIGO) fue constituida el 30 de septiembre de 1968 y registrada el 15 de abril de 1969. El objetivo fundamental se centraba en la cooperación y asunción total, intereses unificados. Hoy en día Asotriga se encuentra constituida según información suministrada por la Asociación de Molinos de trigo (Asotriga) 2017 por:

- 1.- Cargill de Venezuela, SRL
- 2.- Alimentos Polar Comercial, C.A.
- 3.- Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)
- 4.- Molinos Venezolanos, C.A. (MOLVENCA)
- 5.- La Lucha, C.A.
- 6.- Molinos Carabobo, C.A. (MOCASA)
- 7.- Pastas Capri, C.A.
- 8.- Industrias Alimentos Integradas, S.A. (INALSA)
- 9.- Molinos Hidalgo, C.A.

Actualmente en Venezuela, atraviesa por una escasez de harina de trigo, debido a muchos factores que vienen ocurriendo desde hace algún tiempo, donde la autora Navas (2014:1) describió en su momento bajo su artículo:

a) una fuerte crisis política, b) un marco legal en constante cambio, lo cual genera inseguridad a presentes y futuros o posibles inversionistas; c) una crisis eléctrica que repercute en los niveles de producción y disminuye la eficiencia de las operaciones, d) fuertes controles de precios de los alimentos de la cesta básica, e) amenazas constantes de expropiación de tierras y establecimientos, y f) descontento y desconfianza por una parte importante de la población en relación con las medidas empleadas por el gobierno nacional.

Estas situaciones son poco favorables, y el derecho a la alimentación es un derecho de toda la sociedad, según establece el Art. 305 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (CRBV):

El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades

agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueren necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además, promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola. El Estado protegerá los asentamientos y comunidades de pescadores o pescadoras artesanales, así como sus caladeros de pesca en aguas continentales y los próximos a la línea de costa definidos en la ley.

Con base al artículo se puede afirmar que está estipulada la seguridad al acceso de la alimentación más sin embargo la crisis se agudiza cada vez más con la situación de los alimentos a nivel nacional.

Aspectos legales de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas alimentarias dedicadas a los molinos de trigo en Venezuela

Existe todo un basamento legal que controle la responsabilidad social y la industria de alimentos en cuanto a la seguridad alimentaria en Venezuela, que trata de crear conciencia, regular o normar la actuación de la gestión empresarial en la sociedad. A continuación se presentan los aspectos legales de acuerdo a las iniciativas internacionales y las leyes en Venezuela que sustentan el desarrollo de la tesis doctoral, ya que así lo amerita la investigación de acuerdo a sus ejes temáticos.

1.-Iniciativas internacionales en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial

A continuación se enumeran los aspectos en materia de acuerdos internacionales que rigen las actuaciones sociales en Venezuela:

1.1 Declaración Universal de Derechos Humanos (1948).

1.2 Los diez Principios del Pacto Mundial (ONU).

Derechos Humanos:

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Derechos Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deberán fomentar las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha Contra la Corrupción:

Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

1.3 La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como **FAO** fundado en el año 1945 (por sus siglas en inglés: *Food and Agriculture Organization*) es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.

Las actividades de la FAO comprenden las siguientes cinco esferas principales:

- Facilitar información y apoyar la transición hacia una agricultura sostenible.
- Fortalecer la voluntad política y compartir conocimientos especializados en materia de políticas.
- Reforzar la colaboración público-privada para mejorar la agricultura en pequeña escala.
- Llevar el conocimiento al campo.
- Apoyar a los países a prevenir y mitigar los riesgos.

1.4 La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. (Reunión de Ginebra, junio 1998):

- La Libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva;
- La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio;
- La abolición del trabajo infantil, y
- La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

1.5 La Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (Reunión en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992):

Principio 1

Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

Principio 2

Los Estados tienen el derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar porque las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente de otros Estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional.

Desde el punto de vista de los tratados y acuerdos internacionales, estipulan como primer y más antiguo convenio que se trata de los derechos humanos, que se convierte en una alternativa indispensable de vida, en el *Pacto Mundial* en sus diez principios estipulan *derechos humanos* donde las empresas deben cumplir para apoyar que los derechos humanos que no sean vulnerables, dentro de los *derechos laborales* determinan prácticas de discriminación de empleo y finalmente los principios del *medio ambiente* en donde las empresas deben mantener un enfoque preventivo, promueven iniciativas que actualmente en el año 2017 esas iniciativas se materializan y se visualizarán las prácticas en los capítulos sucesivos y por último las prácticas de tecnologías respetosas con el medio ambiente

La *OIT* considera que el mismo debe constituir la esencia de las estrategias nacionales para lograr avanzar, lograr el proceso económico y social que un país necesita para sus habitantes. Con la *Declaración de Río* respaldan las preocupaciones

relacionadas con el desarrollo sostenible en su principio No. 1; y las políticas y prácticas responsables para con el ambiente en su principio No. 2, que las empresas deben cumplir en sus políticas internas, establecer un programa y controlar la gestión por medio de indicadores para establecer control y seguimiento total de sus actividades con el trato al ambiente.

En este aparte se realizó un bosquejo sobre el marco internacional de la responsabilidad social como guía para la instauración de excelentes prácticas destinada a las instituciones, ésta materia rige a las empresas alimentarias dedicadas a los molinos de trigo que intervienen en esta investigación doctoral.

2.-Modelos de información y Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional

En la actualidad existen instituciones que proporcionan iniciativas de información básica, normalizada, estructurada y con reportes de gestiones a nivel de RSE, seguidamente en la Tabla 7 propone Cueto (2015) el resumen de las gestiones en cuanto a su aplicación.

El *Reporte GRI* es una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, consta de un conjunto de principios que definen el contenido de la memoria y se expone la información de la empresa, los principios y contenidos básicos que aplican, además de los índices de desempeño que son protocolos de indicadores, suplementos sectoriales y protocolos técnicos. Existen otras normativas como son las *Normas Internacionales ISO* que ofrecen armónicamente una guía en responsabilidad social, están diseñados para empresas públicas y privadas. Las normas ISO 26000 proporcionan una guía voluntaria, no requisitos y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001 y la ISO 14001.

Tabla 7: Modelos de información y gestión de la RSE a nivel internacional

Global Reporting Initiative (GRI).	CONTENIDOS INFORMATICOS BÁSICOS SOBRE RSE • Estrategia y perfil de desempeño responsable de una organización. • Enfoque de dirección para comprender el desempeño responsable. • Indicadores de desempeño económico, y social.
Normas AA1000 (Accountability).	PRINCIPIOS BASICOS DE INFORMACION SOBRE RSC • Principio de relevancia. • Principio de inclusividad • Capacidad de respuesta
Internacional Standard Organization (ISO).	SISTEMAS DE GESTION ISO NORMALIZADOS • ISO 9001 (Sistema de gestión de calidad) • ISO 14001 (Sistema de gestión medio ambiental) • ISO 20121 (Sistema de gestión de eventos sostenibles) • ISO 20400 (Norma internacional de compras sostenible) • ISO 26000 (Gestión global de la RSC) pero no es certificable
Otros estándares internacionales	• Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). • OHSAS 18001 (Sistema de prevención de riesgos laborales) • SA8000 (derechos humanos y laborales / certificable) • Dow Jones Sustainability Index (DJSI WORLD), Dow Jones STOXX • Sustainability Indexes (DJSI STOXX y DJSI EURO STOXX). • Guía UNE 165010 (Sistema de gestión de RS de las empresas) AENOR • Norma SGE 21 Foretica (Sistema de gestión ética y socialmente responsable)

Fuente: Cueto (2015) con adaptación p.52

Los crecimientos en materia ambiental, llevan a las sociedades a involucrarse en la creación de organismos y mecanismos mediante herramientas y estándares que les permitan asegurar una simbiosis entre la empresa, la sociedad y la gestión. Para el desarrollo de la gestión existen estos otros sistemas y herramientas que son emitidos en otros países para garantizar el proceso en las actividades empresariales que integre variables económicas, sociales y ambientales, y que se adapten a cada una de sus necesidades.

3.-Las leyes en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela

En Venezuela, los aspectos legales y jurídicos que rigen la Responsabilidad Social están contenidos en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (CRBV) del año 1999, que establece en sus artículos:

Artículo 86: “Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. [...]. El sistema de seguridad social será regulado por una ley orgánica especial”.

Artículo 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. [...] Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”.

Artículo 89: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales; [...] 5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. 6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social”.

Artículo 132: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”.

Artículo 135: “Las obligaciones que correspondan al estado, conforme a esta constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o las particulares según su capacidad. (...).

Artículo 299: “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional (...).

Artículo 308: “El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el

fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Los artículos expuestos anteriormente que representa la máxima ley en Venezuela, aborda artículos referentes a los deberes de los venezolanos en las empresas en materia de los derechos humanos, laborales y de protección al medio ambiente, y específicamente el artículo 86 establece garantías laborales, el artículo 87 el derecho al trabajo, el artículo 89 el trabajo como hecho social, artículo 132 los deberes de los venezolanos de cumplir sus responsabilidades sociales como fundamento democrático y de paz social. El artículo 135 menciona las obligaciones referentes al estado en virtud de la solidaridad y responsabilidad social; el artículo 299 fundamenta los principios para asegurar el desarrollo de los venezolanos y proveerá el desarrollo económico mediante planificación estratégica. Menciona el artículo 308 la protección de la pequeña y media industria o cualquier otra figura para fortalecer el desarrollo económico en Venezuela.

Existe todo un basamento legal en Venezuela que apoyan la responsabilidad social y ratifican los convenios y tratados internacionales, que trata de crear conciencia, regular o normar la actuación de la empresa en la sociedad, entre las cuales podemos destacar:

La *Ley Orgánica de Educación*. (Gaceta Oficial Nro. 5.929 Extraordinario de fecha de 15 de Agosto de 2009). Tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, a continuación los artículos más importantes relacionados con la RSE:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad

entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, (...).

Artículo 13. La responsabilidad social y la solidaridad constituyen principios básicos de la formación ciudadana de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo. (...) Las condiciones para dar cumplimiento al contenido de este artículo serán establecidas en los reglamentos.

Artículo 15. La educación, conforme a los principios y valores de la constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines: (...)

4. Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación.

5. Impulsar la formación de una conciencia ecológica para preservar la biodiversidad y la sociodiversidad, las condiciones ambientales y el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

Seguidamente se resumen las leyes contentivas a la responsabilidad social que deben cumplir tanto las empresas privadas como las públicas en su gestión gerencial y que guían su actuación en cuanto a las actividades empresariales, protección del ambiente, actuación de trabajadores frente a las instituciones:

- Ley de Servicios Sociales, (Gaceta Oficial N° 38.694 30 de mayo de 2007)
- Ley para las Personas con Discapacidad (Gaceta Oficial N°38.598 del 5 de enero de 2007)
- Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente LOPNNA (Gaceta Oficial N° 5.266 Ext. del 2 de octubre de 1998)
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación LOCTI (Decreto Nro. 1.411 con Rango, Valor y Fuerza Gaceta Oficial N° 6.151 Extraordinario del 18 de Noviembre de 2014)
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (Gaceta N° 38.236 del 26 de julio de 2005)
- Ley Orgánica de Drogas (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.510 del 15 de septiembre de 2010)
- Ley Orgánica del Ambiente (Gaceta Oficial N° 5.833 Ext. del 22 de diciembre de 2006)
- Ley de Impuesto Sobre la Renta ISLR (Gaceta Oficial N° 38.628 Ext. del 16 de febrero de 2007)

- o Ley Orgánica del Trabajo LOT(Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.152 del 19 de junio de 1997)
- o Reglamento N° 5 de la Ley Orgánica del Ambiente Relativo a Ruidos Molestos y Nocivos (Decreto N° 370 de fecha 19 de noviembre de 1979)
- o Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social LOSS (Gaceta Oficial N° 37.600 del 30 de diciembre de 2002)

4.-Las leyes en el marco de la seguridad alimentaria en Venezuela

La seguridad alimentaria y nutricional en Venezuela se refiere a la disponibilidad de alimentos de manera sostenida en calidad y cantidad, el acceso de las personas a los alimentos, su utilización biológica, que no existan riesgos de inocuidad. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO (por sus siglas en inglés: *Food and Agriculture Organization*), establece las pautas sobre la seguridad alimentaria, la soberanía alimentaria y la inseguridad alimentaria.

Existen leyes en Venezuela que norman las políticas para el desarrollo agroalimentario según los planes de la nación, seguidamente en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (CRBV) del año 1999, que establece en sus artículos:

Artículo 83: La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Artículo 84: Para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud, de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad. El

sistema público nacional de salud dará prioridad a la promoción de la salud y a la prevención de las enfermedades, garantizando tratamiento oportuno y rehabilitación de calidad. Los bienes y servicios públicos de salud son propiedad del Estado y no podrán ser privatizados. La comunidad organizada tiene el derecho y el deber de participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de la política específica en las instituciones públicas de salud.

A partir de la Constitución Bolivariana de Venezuela se derivan las otras leyes que promueven y garantizan a los derechos que le otorga la Constitución (CRBV) en cuanto a la seguridad alimentaria y que se enmarcan en las leyes siguientes:

Ley Orgánica de Salud. (Gaceta Oficial Nro. 36.579 de fecha 11 de Noviembre de 1998) rige todo lo relacionado con la salud en el territorio de Venezuela. Establece las directrices y bases de salud como proceso integral, prestación de los servicios de salud de acuerdo con los principios de adaptación científico-tecnológico en los términos establecidos en la Constitución (CRBV). La ley hace su aclaratoria que por el concepto salud no sólo se enfoca a la ausencia de enfermedades sino el completo estado de bienestar físico, mental, social y ambiental. En su artículo 25 en adelante hace mención a crear una cultura sanitaria que sirva de base para el logro de la salud de las personas, la familia y de la comunidad, como instrumento primordial para su evolución y desarrollo. En su artículo 25 comprende el registro, análisis, inspección, vigilancia y control sobre los procesos de producción, almacenamiento, comercialización, transporte y expendio de bienes de uso y consumo humano.

Ley Orgánica de la Seguridad de la Nación (Gaceta Oficial Nro. 37594 de fecha 18 de Diciembre de 2002). Esta ley regula la actividad del Estado y la sociedad, en materia de seguridad y defensa integral, en concordancia a los lineamientos, principios y fines constitucionales. En su artículo 9 establece los derechos de los individuos con respecto a la vida y los servicios básicos, vivienda, salud, asistencia y previsión social, trabajo, educación, cultura, deporte, ciencia y

tecnología, seguridad ciudadana y alimentaria, en armonía con los intereses nacionales, dirigidos a fortalecer y preservar la calidad de vida de venezolanos.

Se incluye aquí la *Ley del Instituto Nacional de Nutrición (INN)*. (Gaceta Oficial Nro. 28.727 de fecha 12 de Septiembre de 1968). En su artículo 4 como reza textualmente:

Artículo 4: Son fines del Instituto Nacional de Nutrición:

- 1º) Investigar los problemas relacionados con la nutrición y la alimentación en Venezuela, y estimular, asesorar y contribuir a la investigación nutricional que realicen las instituciones docentes, asistenciales, de investigación, públicas o privadas cuando se trate especialmente de investigación aplicada;
- 2º) Asesorar al Ejecutivo Nacional en la formulación de la política nacional de nutrición y alimentación del país;
- 3º) Planificar y programar las actividades correspondientes a la política alimentaria que debe desarrollar;
- 4º) Supervisar las actividades de todos los organismos que efectúen programas de nutrición y alimentación para grupos o colectividades;
- 5º) Asesorar a los organismos que lo soliciten, en la organización de servicio de alimentación;
- 6º) Preparar el personal idóneo que el Instituto juzgue conveniente para realizar en forma adecuada sus programas; y contribuir con la formación de personal profesional en el campo de la nutrición, con Universidades Nacionales y otras instituciones docentes y de investigación;
- 7º) Mantener constante divulgación nacional e internacional de los programas que desarrolla en coordinación con el organismo central de información;
- 8º) Los demás que le señale el Reglamento de esta Ley.

Esta ley corresponde al Instituto Nacional de Nutrición, su misión es velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana a través de los procesos de investigaciones, formación, producción y comercialización de productos alimentarios que contribuyan a aumentar la calidad de vida, alimentaria y soberana de la población venezolana.

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, con sus siglas LOSSA. (Decreto No. 6.071 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica Gaceta Oficial Nro. 5.889 Extraordinario de Fecha 31 de Julio de 2008), ley que fue

modificada bajo un decreto presidencial, garantizando la seguridad y soberanía agroalimentaria, en concordancia con los lineamientos, principios y fines constitucionales y legales en materia de seguridad y defensa integral de la Nación, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la ley que regula las tierras y el desarrollo agrario. Su ámbito de aplicación en su artículo 2 establece la garantía de seguridad y soberanía agroalimentaria, tales como la producción, intercambio, distribución, comercialización, almacenamiento, importación, exportación, regulación y control de alimentos, productos y servicios agrícolas, así como de los insumos necesarios para su producción

La ley contiene las disposiciones generales referidas a la interpretación y aplicación de la ley, contempla las normas fundamentales, con sus correspondientes Disposiciones Generales, Principios y Competencias del Ejecutivo Nacional. El Capítulo I, explana las Disposiciones Generales del Decreto, entre las cuales destacan su objeto, ámbito de aplicación y la declaratoria de Orden público, utilidad pública e interés social de las actividades que aseguren la disponibilidad y acceso oportuno a los alimentos inocuos, de calidad y en cantidad suficiente a la población. Así mismo, se definen de manera especial la soberanía y seguridad agroalimentaria, términos esenciales para la cabal comprensión de este instrumento y su correcta interpretación, a los efectos de garantizar la seguridad jurídica de los sujetos obligados y beneficiarios, entre los cuales destacan el derecho a la disponibilidad y acceso oportuno de los alimentos, a producir y consumir los alimentos propios del territorio nacional y a una producción sustentable.

La garantía a las futuras generaciones, el establecimiento de la territorialización de la estructura agrícola y el carácter predominantemente social que deben guardar las políticas agroalimentarias para la ordenación y regulación de las distintas formas de producción, intercambio y distribución. Responsabilidad en la inocuidad y calidad de los alimentos en todas las fases de la cadena agroalimentaria,

así como también la implantación de sistemas de rehabilitación, implementación de sistemas de gestión de calidad, entre otras.

Seguidamente se resumen las normativas relacionadas con la seguridad alimentaria en Venezuela:

4.1- Normativa relacionada con la Alimentación en Venezuela:

Se presenta la *Ley del Plan de la Patria 2013 – 2019*, que contempla cinco grandes objetivos históricos, los cuales se ubican en la perspectiva del tiempo, pasado, presente y futuro, y son objetivos estrechamente enlazados, siendo mutuamente imprescindibles. En el objetivo histórico Nro. 1 destaca lo siguiente: ***Defender, expandir y consolidar (...) la soberanía sobre los recursos de la nación, la soberanía alimentaria y el potencial agroproductivo, el pleno desarrollo de una ciencia pertinente, considerando además la necesidad de expandir el poder defensivo nacional. Contemplando como principales ejes del desarrollo el Nro. 1, llamado la soberanía y seguridad alimentaria.***

En el objetivo histórico Nro. 2 menciona lo siguiente: ***Este objetivo tiene la necesidad de acelerar el cambio del sistema económico productivo para trascender el modelo rentista petrolero capitalista al modelo económico productivo socialista, dando paso a una sociedad más igualitaria y justa que satisfaga las necesidades básicas de nuestro pueblo y permita transformar las relaciones esenciales del pueblo con la naturaleza, el Estado, la sociedad, el proceso de trabajo y con el pensamiento. Entre los principales ejes se contemplan:*** La erradicación de la pobreza extrema y disminución de la pobreza general, La salud desde la perspectiva de prevención, La alimentación saludable y la lactancia materna, entre otros.

Se incluye aquí *Ley de Tierras y Desarrollo Agrario* (Gaceta Oficial Nro. 5.991 Extraordinaria de Fecha 29 de Julio de 2010), pertenecientes al Instituto

Nacional de Tierras (INTI) que plantea el desarrollo humano y crecimiento económico del sector agrario dentro de una justa distribución de la riqueza y una planificación estratégica, actuando bajo los valores de la justicia, la igualdad, al interés general y a la paz social en el campo, asegurando la biodiversidad, la seguridad agroalimentaria y la vigencia efectiva de los derechos de protección ambiental y agroalimentario de la presente y futuras generaciones.

La seguridad agroalimentaria de la población en Venezuela, se ha enfocado a atender el rápido abastecimiento inmediato de los suministros de bienes básicos y a crear la base productiva interna, capaz de enfrentar en el mediano plazo la insuficiencia de la producción nacional de alimentos, como parte del objetivo estratégico de garantizar la soberanía económica de la Nación establecida en el Plan de la Nación.

Venezuela es un país que presenta una gran biodiversidad ambiental y riqueza natural que lo hacen potencialmente viable para lograr satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de la población nacional, se cuenta con la *Ley del Banco Agrícola de Venezuela, C.A., Ley del BAV*. (Decreto N° 1.400 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Banco Agrícola de Venezuela, C.A. publicado en Gaceta Oficial Nro. 6.154 Extraordinaria de Fecha 19 de Noviembre de 2014)., Banco Universal, instrumento legal diseñado para impulsar el modelo socioproductivo con predominio de la propiedad social como marco de las nuevas relaciones de producción en el sector agrícola.

Unas de las actividades agrícola conexas se encuéntrala *Ley de Pesca y Acuicultura* (Decreto N° 1.408 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Gaceta Oficial Nro. 6.150 de Fecha 18 de Noviembre de 2014), el cual regula el sector pesquero y de acuicultura para asegurar la soberanía alimentaria de la Nación, además del aprovechamiento responsable y sustentable de los recursos hidrobiológicos, teniendo

en cuenta los aspectos biológicos, tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales y de intercambio y distribución solidaria.

En este orden de leyes se encuentra *Ley de la Gran Misión Agrovenezuela* (Decreto Nro. 1.409 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de la Gaceta Oficial Nro. 6.151 Extraordinaria de fecha 18 de Noviembre de 2014). Con el objeto de fortalecer y optimizar la producción nacional de alimentos, principalmente de los rubros vegetal, forestal, pecuario, pesquero y agrícola. Dentro de la Ley se distinguen los seis vértices transversales de la Gran Misión Agrovenezuela, los cuales corresponden a:

1. Registro integral permanente.
2. Formación y organización.
3. Proyectos de innovación productiva.
4. Desarrollo tecnológico.
5. Comercialización y abastecimiento.
6. Fortalecimiento del aspecto productivo.
7. Agricultura familiar y escolar.

Con estos artículos citados se establece plenamente la intensión del Estado en brindar la correcta legislación en cuanto a la normativa acerca de los alimentos se refieren, y su papel como órgano rector para dar cumplimiento en pro de mejorar el alcance de la sociedad a una necesidad primordial de vida y subsistencia

4.2- Normativa relacionada con la manipulación higiénica de los Alimentos en Venezuela

El *Reglamento General de Alimentos*. (Gaceta Oficial Nro. 25.864 de fecha 16 de Enero de 1959). Se refiere a todo lo relacionado con la higiene de la alimentación. También se refiere a los alimentos, no solamente las sustancias destinadas a la nutrición del organismo humano, sino también, las que forman parte o se unen en su preparación composición y conservación; las bebidas de todas clases y aquellas otras sustancias, con excepción de los medicamentos, destinados a ser ingeridos por el

hombre. Del artículo 11 al 15 establece la normativa a los establecimientos, de los utensilios, entre otros. Este reglamento es muy antiguo, por lo cual en el 2006 el estado emite Normas Complementarias del Reglamento General de Alimentos

Este reglamento está regido por normas alimentarias que señalan los requisitos mínimos de inocuidad y calidad de alimentos tal y como se menciona Artículo 63 de la Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agrolimentaria: “Para que un alimento sea considerado inocuo y de calidad, debe cumplir con los parámetros físico-químicos y microbiológicos, establecidos en las normas y lineamientos que se dicten al efecto.”

4.3- Normativa sobre las prácticas para la Fabricación, Almacenamiento, Transporte de envases, Empaques y/o Artículos destinados a estar en contacto con los alimentos en Venezuela

La *Resolución Nro. 082* (Gaceta Oficial Nro. 38.678 de fecha 08 de Mayo de 2007) se refiere a las *Normas sobre Prácticas para la Fabricación, Almacenamiento y Transporte de Envases, Empaques y/o Artículos Destinados a estar en Contacto con Alimentos*, tiene como objeto establecer los principios básicos y las buenas prácticas de higiene que deben emplear los fabricantes, almacenadores, manipuladores y transportistas para la fabricación, embalaje, almacenamiento y transporte de los envases, empaques y/o artículos destinados a estar en contacto con alimentos, es decir la resolución se refiere a las *Buenas Prácticas de Fabricación* (BPF). Conjunto de medidas preventivas a fin de evitar, eliminar o reducir los peligros para la inocuidad y salubridad de estos alimentos.

4.4. Normativa relacionada con la publicidad y su impacto en la alimentación en Venezuela

El objetivo de la *Ley Orgánica de Precios Justos* (Gaceta Oficial Nro. 40.340 de fecha 23 de Enero de 2014) tiene por objeto desarrollar la regulación general de

precios, costos y ganancias máximas, para así promover el “orden público socialista consagrado en el *Plan de la Patria*”. Ese objetivo, en realidad, no es nuevo. Desde 1939 el Estado venezolano ha dictado varias medidas, muchas de ellas mediante Decreto-Ley, para “controlar el precio y combatir la especulación”. Uno de los últimos Decretos-Leyes dictados con ese propósito fue la Ley de Costos y Precios Justos (LCPJ), de 2011, que ha sido derogada por la nueva Ley.

La *Ley Orgánica de Precios Justos* será aplicada por un nuevo órgano: la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE). Esa Superintendencia absorbió a la SUNDECOP y al INDEPABIS. La Ley crea un nuevo registro llamado *Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas* (RUPDAE).

Todas estas leyes están respaldadas en su totalidad por la Constitución CRBV pero lamentablemente muchas de estas leyes no son cumplidas cabalmente, ya que no existe una política de seguimiento y control que asegure su cumplimiento.

No solamente con las leyes se solventa todo hace falta promover en el país valores y ética desde el hogar, desde las escuelas y universidades. Esto permitiría un cambio de cultura en nuestras instituciones públicas y las empresas privadas, ya que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una empresa no podrá fundamentarse sobre un vacío moral, sino a partir de los niveles alcanzados por la conciencia común de las personas que la integran.

En cuanto al tema del Estado como empresario debemos reconocer que aunque el estado tenga las mejores intenciones, las mejores leyes y controles para ofrecer todos los bienes y servicios para el bienestar y el alcance de la sociedad (Art. 322 y Art. 326), necesita de las empresas privadas para acometer la solución de los

tantos problemas comunes de la sociedad y también en conjunta estado-empresa solventarías problemas en cuanto a los alimentos y seguridad alimentaria.

A grandes rasgos este conjunto de leyes expuestas sobre la normativa relacionada con la responsabilidad social, la normativa sobre la soberanía alimentaria, la normativa sobre los alimentos, la normativa con la manipulación higiénica de los alimentos, normativa sobre las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y la normativa relacionada con la publicación y su impacto en la alimentación, deben ser llevadas a cabo por pequeñas y grandes empresas abarcando hasta el productor agrícola considerando también el nivel de contaminación a que están expuestos los productos alimentarios en toda la cadena de producción, que en parte es causado por el nivel tecnológico alcanzado y el mundo globalizado que vivimos, y de malas prácticas en algunos casos, en la actualidad la figura del gerente es cada vez más exigentes para ser más competitivos con poder visionario en concordancia con la fundamentación legal antes expuesta deben ser también intuitivos, en consideración a la visión empresarial y la responsabilidad social.

Una vez revisado los antecedentes teóricos claves referenciales desde la mirada nacional hasta lo internacional pasando luego por los fundamentos teóricos referidos al construccionismo social como opio epistemológica para abordar la responsabilidad social empresarial como primer punto, seguidamente como segundo punto las teorías sobre la responsabilidad social bajo el contexto de la gerencia, para luego como tercer punto abordar la axiología corporativa sobre la posición de la toma de decisiones frente a la evolución gerencial en el contexto venezolano, posteriormente como quinto punto desarrollado sobre la gerencia empresarial y sus orientaciones como organizaciones que aprenden y finalmente como quinto punto teórico la problemática alimentaria en Venezuela y la realidad actual sobre el sector de alimentos sobre las Empresas de Molinos de Trigo. Los aspectos legales fueron abordados de acuerdo con las iniciativas internacionales, modelos de información y gestión de la

Responsabilidad social empresarial, leyes en el marco venezolano y las leyes referidas a la seguridad alimentaria en Venezuela, para dar paso al desarrollo sobre la dinámica constructora del episteme, que es la dimensión metodológica de la investigación, el enfoque cualitativo y su direccionamiento, el caminar hermenéutico, escenarios de estudios y los criterios que aseguran un alto nivel de validez de la presente tesis doctoral.



Dinámica constructora del Episteme

Einstein me dijo: “ El hecho de que usted pueda observar una cosa o no, depende de la teoría que usted use. Es la teoría la que decide lo que puede ser observado».

Werner Heisenberg



Contenido

Dimensión metodológica

- Matriz epistémica
- Enfoque cualitativo y su direccionamiento
- La hermenéutica como modelo del texto y su filosofía
- El caminar hermenéutico que dejan huellas en el arte de las experiencias
- Escenarios de estudio
- Intervención del gerente venezolano
- Criterios que aseguran un alto nivel de validez y provee una confiabilidad
- Recogida de información con sentir cualitativo

Síntesis

En este capítulo se presenta la dimensión metodología a desarrollar en esta investigación, se muestran aspectos como el tipo de investigación, el método hermenéutico desde la óptica ricœuriana que fueron utilizados para llevar a cabo el proceso. Es aquí donde se determina el nivel del accionar metodológico referidos al sujeto de estudio. Desarrollo de escenarios en donde intervienen el gerente venezolano como sujetos informantes y sujetos expertos.

CAPÍTULO III

DINÁMICA CONSTRUCTORA DEL EPISTEME

Dimensión metodológica

La presente tesis doctoral se abordó, por la articulación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), toma de decisiones gerenciales (TDG) y gerencia empresarial (GE). Este encuentro táctico cercano de esta realidad plantea una serie de elementos, identificaciones, especificidades e indagaciones y en atención a estos su posterior interpretación y las relaciones que traen consigo involucrar entornos iguales o semejantes en cada una de las actuaciones de los gerentes.

La orientación metodológica se convierte en un reto con una firme complejidad en límites de la realidad definida en el contexto social. Esa realidad y su posterior conocimiento, está desarrollada por los autores Peter Berger y Thomas Luckmann bajo su propio libro, Berger y Luckmann (1966:181) y su tesis central se resume en perfecto estado bajo el título “La realidad se construye socialmente”.

Es necesario adoptar una postura interpretativa sobre la realidad de la actuación de los gerentes en su propio contexto, las cuales Jack (2000:61) “se podría ajustar mejor a la aproximación de Giddens-Pierce donde trata otros tipos de interpretaciones emocionales, energéticas y lógicas”, en contexto real en que se desenvuelve, el cual por tener conocimiento y experiencia propia se interpretó con conciencia sensorial tal y como suceden en su entornos muy dinámicos.

Cabe destacar que la experiencia como conocimiento tanto procedimental como factual resulta de las vivencias desde la óptica ricoeuriana, donde Beuchot (2003:36) establece que Ricoeur dice: “se puede concebir un estilo hermenéutico en que la interpretación responde a la vez a la noción de concepto y a la intensión constitutiva de la experiencia sobre el modo metafórico”. Conjuntamente abordado bajo la semiótica hacia las ciencias sociales con visión de semiótica social.

Se plantea que esta investigación para acercarse a la realidad definida del sujeto de estudio, se oriente bajo el enfoque cualitativo, ya que no se orienta a medir cuantitativamente variables ó a interpretar datos numéricos sino más bien los hallazgos se orientaron a presentar cualidades, producto de la aplicación de técnicas para la recolección de datos cualitativos, Hernández, Fernández y Baptista (2010:48) “la investigación cualitativa proporciona profundidad de los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas (...) fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como la flexibilidad”.

Como fuente de autoridad de aspectos académicos y su correcta presentación, se emplea la Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que dispone las condiciones, procedimientos y criterios para su presentación, el cual fue elaborada por una Comisión Redactora integrada por Blanco (coordinadora) Zambrano, Correa, Amundaraín y Delgado (2004-Reimpresión 07/02/2011).

Matriz epistémica

La epistemología en las ciencias sociales exige continuamente la resolución de problemas sociales, atinando a la sociedad en todo su resplandor. Una sociedad llena y marcada de valores, política, cultura, artes y todo aquello que la sociedad adquiere y aprende de ella misma, un sistema no integrado ya que continuamente evoluciona con miras de adelantos, descubrimientos para cada día cubrir los vacíos que en algún momento ni siquiera interfirió la imaginación, creatividad y sabiduría.

La sociedad va evolucionando en la medida de las experiencias, actitudes y posiciones, es preciso el accionar del estudio de la sociedad frente a la gerencia empresarial bajo contextos de Responsabilidad Social Empresarial, como la base del saber sobre el conocimiento empresarial, indica la coherencia racional y argumentada que lleva el discurso social desde cuando se inicia el estudio hasta cuando aparecen

las soluciones producto de la discusión teórica y revisión empírica sobre este sujeto de estudio. El acercamiento con el entorno de esa realidad induce a develar situaciones, explorar en relación a ellas, manteniendo la atención en el accionar de factores que inciden dentro de este contexto.

Desde el punto de vista epistemológico, al hablar de los fines de la Responsabilidad Social Empresarial y al considerar al ser humano como centro de este proceso, se hace perentorio la reflexión en el proceso mismo de dichas relaciones intersubjetivas entre los gerentes y su manera de gestionar la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales del sector industria alimenticia, la cual se abordará básicamente bajo un enfoque, el cual refiere la aplicación de criterios que fundan y definan la naturaleza además del alcance en el camino de los factores psicosociales sobre el desarrollo, fomento, poder y control que los individuos pueden ejercer sobre su ambiente organizacional para solucionar los problemas de sus empresas en torno a lo social.

En el caso de esta tesis doctoral, se presentan las ideas desarrolladas conforme a una estructura bajo el abordaje metodológico. Se ha denominado recorrido de aspectos de orden metodológico presente seguidamente en la Figura 4, ya que el interés de esta investigación no fue la búsqueda de actitudes, tendencias que influyen en la conducta y respuestas de los gerentes en su contexto, es explicarlas en la realidad de ese contexto y posteriormente expresar el acercamiento en el discurso y allí resaltar la pertinencia en el contexto social.

De lo anterior expuesto se necesita hacer precisiones sobre la naturaleza del sujeto de estudio, a lo que refiere Aristóteles cuando promulga el uso de las categorías en filosofía y en este caso en atención con una interpretación reflexiva se describen las siguientes categorías centrados en: *realidad, sujeto y valores*. Ahora bien, la realidad está dada en un entorno empresarial, existe no se descubre, y ocurre a partir de los sujetos con sus relaciones e interacciones que se dan por naturaleza.

Infografía 3: Recorrido de aspectos de orden metodológico



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

El comprender la *realidad* de la responsabilidad social en contextos gerenciales, tiene sus peculiaridades, puede ser cierta, y en casos fingidas, fantasía o ilusión, de ningún modo se pretendió construir leyes, sino identificar realidades, contextos, pensamientos, iniciativas y creatividad en cuanto a lo envolvente de los entornos estudiados. Esta realidad forma parte de la primera de las leyes universales nos dice que “Todo es Mente, el Universo es Mente”, nuestra realidad es una manifestación de la mente. Todo ello entendido al desenvolvimiento de la vital y exacta realidad, que para el estudio se convierte en una necesidad.

Esta realidad que si existe trataremos en la infinita concepción de interpretarla de forma transparente para aposentar en el discurso analítico – interpretativo cuya esencia es posible y de real existencia el objeto. Se realiza como establece Berger y Luckmann (1966:57) “es un buen intento en la medida en que se centra en el punto ampliamente concurrido y debatido de la relación entre objeto real y objeto de conocimiento”. Muy preciso acotar la exposición de Maturana (1996:39) “a partir de la vida cotidiana que el observador, u observadora, es un sistema viviente porque sus habilidades cognitivas se alteran si su biología se altera”. Este autor menciona que las habilidades interfieren en el observador a la hora de la interpretación.

El conocimiento que proviene de la realidad estudiada, Luhmann (2000:2) parece estar elaborado de una “textura autorreforzada que se entreteje a sí misma. Podrá saberse acerca de todo, pero siempre con la impronta de la duda — y, sin embargo, sobre eso habrá que construir, a eso habrá que adherirse”. Este sujeto de estudio es palpable con todos los sentidos y nos enfrentaremos con riesgos y advenimientos a la solución y es nuestra tesis.

La realidad objetiva se mantienen en el tiempo, las autoras Bonilla-Castro y Rodríguez (1997:60) proponen la existencia de dos aspectos determinantes para comprender la realidad social “por un lado están las instituciones, es decir las pautas

de comportamiento estandarizadas que son aprendidas como guías de la conducta social (...); por otro lado, se encuentra el lenguaje como canal de la vida social”

En cuanto al *sujeto* de investigación, la interacción que produce la gerencia bajo contextos de responsabilidad social conjuntamente con el proceso de toma de decisiones gerenciales, en el cual intervienen los sujetos de acción que en este caso y con el entorno mencionado son: gerentes, alta gerencia y accionistas o “stakeholders”, es la acción que hace posible el proceso de este desafío.

Un desafío con una visión más e integradora, como afianza en su libro los desafíos de la gerencia para el siglo XXI de Drucker (1999:199) va más allá de “individuos en la fuerza laboral — y la mayoría de quienes trabajan con conocimiento — tendrán que ADMINISTRARSE A SI MISMO”. El cual los sujetos con el sujeto investigado al interactuar logran el máximo aporte reflejado en el contexto para su máxima expresión. Sin duda estas interacciones son claves para entender el proceso de una responsabilidad en entorno social desenvuelta en el área gerencial. Así refleja Drucker (op.cit.,p.200) donde queda “por incluir una ingente labor en la teoría organizacional”, y así prevalecer estas categorías como practica organizacional y gerencial.

Seguidamente, a lo que se refiere a los *valores* como la categoría expuesta en lo epistemológico, la autora se atreve a comenzar con esta interrogante expuesta por Cortina (1997:28) “¿Tenemos que situarnos pasivamente ante la realidad y eliminar todos los obstáculos que nos impidan captar unos valores ya dados? El estudio de esta categoría es un tema de filosofía y una disciplina que estudia la axiología. En la realidad del acontecer gerencial prevalecen los juicios valorativos en la toma de decisiones con tendencias a costumbres en entornos que han nacido y educados con normas determinadas como infalibles. Los valores son esenciales para la existencia de una realidad misma del sujeto.

Una forma particular en el mundo de llamar a esas actitudes sería el *Etnocentrismo* y existe el eurocentrismo y afro centrismo y por desarrollar el latinocentrismo que proponemos esta actitud para focalizar el sujeto de estudio desarrollado a la media y alta gerencia de las empresas alimentarias. Los valores son consecuencias de las cualidades del gerente en este caso, Guédez (2004:47) establece que una de las tendencias la ética en el ámbito empresarial es “de la gerencia de las instrucciones a la gerencia de los valores” y nos relata el paso histórico de la noción gerencial pasando por: Gerencia de instrucción, Gerencia de los Resultados, Gerencia de los procesos, Gerencia estratégica y finalmente Gerencia Visionaria o de los valores. El autor Guédez (op.cit., p.47) comenta su idea enfatizando que la gerencia de los valores va mucho más allá a la gerencia estratégica, señala: “por encima de lo que hay que hacer, se impone el para qué hacerlo. Lo importante no es lo que se tiene y lo que se sabe, sino lo que se hace con lo que se tiene y con lo que se sabe”.

Maravillosa es la frase que nos señala Yarce (2005:81) que “una novedad siempre vigente (...) valores son el soporte para lograr los objetivos que encarna en la visión desde las coordenadas de la razón de ser de la empresa, o sea desde su visión primordial”. Es aquí donde resalta la premisa que siempre utilizo: “el ser y el deber ser” es decir los valores como soporte a las decisiones. En la alta gerencia se comparten los valores en las decisiones conjuntas, relacionadas y hasta individuales, Etkin (2007:269) por su parte comparte “la dinámica de una organización implica la existencia de proyectos (rumbos), estructuras (las relaciones) y capacidad constructiva (incluidos los recursos). La idea de los valores compartidos (...) permite un desarrollo equitativo y, por lo tanto, sustentable”.

El citado autor nos comenta algo interesante sobre los valores (Ibid.,p.40) conlleva “además, la cuestión de la responsabilidad social de los directivos, su actitud frente a los problemas que ponen en juego temas de principios, como la correcta consideración de los valores de justicia, libertad, equidad, transparencia y solidaridad en las relaciones”. Los valores siempre están presentes en los juicios de valor y están

intrínsecos en el mundo interior de la persona de acuerdo a su desarrollo familiar y laboral.

Los valores no se fingen por el contrario resaltan y sobresalen en situaciones complejas y de incertidumbre. Son el emblema del bien común, bandera personal en atributos, no es solo contar con valores sino en el entorno empresarial se necesita transmitirlos a nivel de conocimientos, comunicación orientados a los objetivos, Juárez (2007:152) “no tiene sentido si no se traduce en más y mejores conocimientos (el saber), más y mejores destrezas y habilidades (el saber hacer), y más y mejores actitudes y valores (el ser)”.

Las reflexiones preliminares soportan la dimensión epistemológica centrada bajo el paradigma cualitativo, sostenida bajo una estructura propia desde la óptica ricœuriana y las categorías que ameritaban explicar en cada unos de los acontecimientos dentro del contexto social, el cual expresan una realidad para interpretarla en su contexto, desenvolvimiento y comportamiento de los determinantes de la toma de decisiones a nivel de media y alta gerencia en empresas alimentarias en atención al sujeto de estudio. Es decir existe un hilo conductor para la interpretación en entornos gerenciales con una marcada realidad empresarial, con atención al estudio de ese conocimiento en particular y gran experiencia académica por desarrollar en los capítulos posteriores.

Enfoque cualitativo y su direccionamiento

Los diseños cualitativos (también llamado paradigma inductivo, interpretativo o naturalista) es la explicación del fenómeno que existe e interactúa con su realidad del por qué y para qué de dichas relaciones y su estructura interna desde el punto de vista de los sujetos, estas estructuras son dinámicas y generativas, generan la práctica de las personas y viceversa.

La investigación cualitativa es el método de investigación que se está usando actualmente en las ciencias sociales que utiliza abordajes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de información que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los respondientes. Sarantakos (1998:108) ella requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan, ella busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión y ella elige muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos.

Por consiguiente, la metodología cualitativa se refieren a procedimientos investigativos que producen datos descriptivos: palabras escritas o habladas de la misma gente o comportamiento observable. Así lo manifiesta, Taylor y Bogdan (1986:16) es decir, este acceso se dirige a individuos dentro de aquellas realidades de manera holística; eso significa que el sujeto del estudio, sea una organización o un individuo no es reducido a una categoría aislada, sino que es considerado como parte del total.

La modalidad de carácter cualitativo se desarrolló con el propósito de buscarle las perspectivas comprensivas e interpretativas de la realidad social, a un escenario concreto, transparente y firme, para el cual se plantea alcanzar unos objetivos específicos, de allí la particularidad de este “método”. En este orden de ideas y parafraseando a Morin (2007:38): si un método es un modo de acercarse a la realidad, la concepción de la realidad será determinante para el método y es un ensayo prolongado del camino que se piensa. Es una estrategia que se bosqueja para llegar a un final imaginado pero que es al mismo tiempo inédito e imprevisto En esta línea de pensamiento, se considera táctico reforzar lo anterior, con el planteamiento que hace Husserl (1959:49) al respecto: “cada forma de ser tiene esencialmente sus modos de darse y por ende, sus modos en cuanto al método de conocerla”.

Dentro de este marco de ideas la autora manifiesta y comparte el postulado de que todas las “acciones humanas” requieren interpretación, ir más allá de los datos, observar la realidad presente en estos entornos empresariales donde se ha planteado la investigación desde el punto de vista, para interpretar el complejo mundo de las situaciones y el significado que los individuos le atribuyen a sus actos, así lo manifiesta Martínez (2006:109) entre los escritores contemporáneos Paul Ricoeur (1969,1971) es el máximo representante de la vertiente sociológica de la hermenéutica interpretativa con orientación social lo encontramos en la responsabilidad Social y su gestionar en las empresas u organizaciones en su interés por interpretar y explicar los marcos de referencia de los actores.

Se trata de una ciencia de la sociedad inspirada en la tradición filosófica de la hermenéutica, de lo complejo como forma de pensamiento hacia el estudio de la vida social, allí está implícita las empresas y no puede excluir al sujeto; donde existe un movimiento dialectico entre el caso particular y el todo social en la construcción de la realidad objetiva que estudia la ciencia social; el elemento central es, entonces, el fenómeno-sujeto, acontecimientos y funciones que desempeñan en las estructuras sociales organizacionales, donde se desenvuelven, esta tesis doctoral. Es un método filosófico que procede a partir de la interpretación y análisis intuitivo de los objetos tal como son dados a la conciencia cognoscente, a partir de lo cual busca inferir los rasgos esenciales de la experiencia y lo experimentado.

La perspectiva paradigmática referida, se conduce hacia el modo científico de conocer este tipo de realidad social empresarial, el hermenéutico. El cual es el "arte de explicar, traducir, o interpretar" De acuerdo con Martínez (2006:61), “el proceso natural del conocer humano es hermenéutico: busca el significado de los fenómenos a través de una interacción dialéctica o movimiento en espiral del pensamiento que va del todo a las partes y de éstas al todo”.

En este orden de ideas desde los aspectos filosóficos del estudio se encuentra: la ontología, la teleología y la axiología. Comenzando por la *Ontología* que se ocupa de la definición del ser y de establecer las categorías fundamentales o modos generales de ser las cosas a partir del estudio de sus propiedades, en el caso que se propone en esta indagación es Teorizar el proceso de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en la Región Central de Venezuela, es una didáctica específica o modalidad de la Transformación estratégica, orientada hacia la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de la industria alimentaria.

La Teleología de la investigación. Es el estudio de los fines o propósitos o la doctrina filosófica de las causas finales. Para lograr el propósito y los objetivos específicos, se hace necesario profundizar en algunas dimensiones internas de los sujetos-objetos de estudio: sentido, la intersubjetividad sobre procesos valorativos tanto del sujeto-objeto investigado, significado, función, es decir se irá realizando paso por paso según la rigurosidad del método, para llegar a conclusiones concretas ante el sujeto de estudio. El fin último está expresado dentro de la investigación, es decir, tiene la particularidad de continuar con la indagación ante el mismo sujeto de estudio.

Cabe señalar que *la posición axiológica* articulada con la perspectiva paradigmática asumida, parte de juicios valorativos ante el sujeto de estudio. Indica que se tiene que descubrir valores, ética, cosmovisiones entre otros. En términos más explícitos, se asumirá la posición axiológica en correspondencia con el referido al hermenéutico, así lo manifiesta Gadamer citado por Martínez (2006:108) que el investigador no espera ni supone que el investigado sea objetivo y neutral, sino que se presente con toda su cotidianidad y exponga su realidad cognoscente, expresada en su postura, cultura, vivencias, entre otros y el investigador después de observado el fenómeno interpretará de acuerdo con sus juicios valorativos la realidad vista.

Sobre la base de las concepciones filosóficas expuestas acerca del escenario en observación, los objetivos formulados y con el fin de aumentar la garantía de validez epistémico intersubjetiva, sugerida por Ricoeur (1961,1971).Se construyó una herramienta estratégica gerencial bajo los lineamientos de Martínez (2006).

La hermenéutica como modelo del texto y su filosofía

En este orden de ideas bajo la corriente metodológica que se viene enunciando, es necesario detenernos en este aparte para desplegar de manera reflexiva la postura filosófica y la metodología aplicada en esta investigación. Se sustentarán la elección de la hermenéutica como método de este paisaje de aspectos metodológicos en la construcción teórica de un discurso gerencial orientado a la Responsabilidad Social Empresarial bajo la toma de decisiones en el sector alimentos.

Seguidamente, de manera descriptiva se presenta el proceder de la rigurosidad de la investigación científica, el abordar el fenómeno, el intercambio de ideas, el compartir con gerentes de medio - alto en las organizaciones, con experiencia amplia en el mercado laboral en el área de empresas de alimentos que forman parte del proceso interpretativo que se llevó a cabo.

Es importante señalar que a los efectos de esta tesis doctoral, se utiliza la propuesta de Martínez (2006:100) “el método básico de toda ciencia es — como ya señalamos — la observación de los datos o hechos y la interpretación (hermenéutica) de su significado”, en este marco de investigación se utiliza como corte transversal del conocimiento de la autora y desde la óptica o con los lentes hermenéuticos para una visión amplia, detallada, minuciosa y vivida.

La razón fundamental de esta decisión viva y emotiva, fue realzar la rigurosidad que obligatoriamente debe tener una tesis de esta fuerza de este tipo de

tema y significado, que con amplia sinceridad que funda en su desarrollo, que remueve concepciones dentro del contexto social y con un amplio sentir de fuerza logra la autora conseguir la veracidad, honestidad de los sujetos entrevistados, con un sentir muy delicado se logra abrir puertas de empresas y gerentes que por lo general no estaban acostumbrados a la realización de interpretaciones externas de manera académica para el estudio interpretativo, sometidos a un contexto humano – filosófico, se necesitó la receptividad de los gerentes y protagonistas fundamentales dentro del campo del sujeto de estudio.

En el tejido de este planteamiento se realizan interpretaciones dentro de su contexto, precisiones, se tejen y moldean los análisis sujetos a nivel del método y su aspecto metodológico, a la efervescencia de la dinámica de la toma de decisiones y ejecuciones en el contexto social de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela.

La filosofía hermenéutica en el desenvolvimiento de las actuaciones interpretativas, tenemos a el autor contemporáneo más importante de la hermenéutica es Paul Ricoeur, señala Martínez (2006:109) que “según Ricoeur la acción humana necesita ser “objetificada” para convertirse en objeto de una ciencia humana” y adicionalmente “propone a la hermenéutica como el método más apropiado para las ciencias humana.”.

La hermenéutica como modelo del texto, en un ensayo que conseguimos indagando los pasos de Ricoeur (2002:40), el hermeneuta realizó una literatura en que considera y la identificó en el mundo literario como “Del texto a la acción” establece el texto como “a todo discurso fijado por la escritura” por cierto la escritura es posterior al discurso, Ricoeur (op.cit.,p.48) “parece confirmar que la escritura no agrega nada al fenómeno del habla, a no ser la fijación que permite conservarla; de allí la convicción de que la escritura es un habla fijada”.

El esfuerzo de comprender el texto, Navia y Rodríguez (2010:33) expone, “es una concepción de Ricoeur presupone como yendo de sí: la hermenéutica ha querido ser siempre un método para interpretar textos”. La comprensión que se logra a través de esfuerzos bajo actuaciones de libertad, implica la suficiente aptitud de amplitud de interpretar. Gadamer (1996:236), se proyecta a sí mismo comprendiendo, “por referencia a un sentido -en el esfuerzo del comprender-, sino que la comprensión lograda representa un nuevo estadio de libertad espiritual. Implica la posibilidad de interpretar, detectar relaciones, extraer conclusiones (...), «desenvolverse con conocimiento» dentro del terreno de la comprensión de los textos”.

Dentro de este desenvolvimiento, se destacan dentro del tejido del discurso de Paul Ricoeur que se construyen en el proceso interpretativo dentro de su texto y su filosofía, con el fin de comprender la visión, el desenvolvimiento y pensar del hermeneuta.

El caminar hermenéutico que dejan huellas en el arte de las experiencias

La metodología aplicada y la postura filosófica enmarcada en esta tesis doctoral, se ha ido nutriendo del acontecer de la vida social empresarial bajo los informantes claves desde el año 2006 (que hasta el año 2015, han transcurrido nueve años), donde la autora se desarrollaba en su vida profesional en una empresa de alimentos de consumo masivo, por lo cual permite afianzar las experiencias justificando el método para abordar el fenómeno, en ese transcurso de tiempo ha sido nutritivo con intercambio de ideas, experiencias compartidas, situaciones decisivas, sentimientos incorporados a la búsqueda de soluciones, buen carácter a las relaciones inter-empresas, compartiendo con media y alta gerencia así como también puestos organizacionales que dependían de esas gestiones de gerencia empresarial.

Hoy en día se está popularizando más el enfoque cualitativo para aproximarse a una realidad más sentida y más vivida, así lo expresa Ibañez y Castillo (2008:139) “el gerente se involucra y forma parte de lo que se está investigando en su organización. La información y su validez dependen de las conversaciones y triangulaciones que aporte lo investigado”

Ahora bien, los pasos que se han dado para el desarrollo de esta investigación, han sido fuertes y firmes en cuanto a la idea de Martínez (op.cit.,p.115) del cual destaca la función que desempeña la parte consciente de la persona, sus sentimientos y vivencias relacionados con la existencia individual, en el mundo y entre los demás seres humanos. Estos pasos desarrollados se han realizado con consciencia y con reducción al mínimo sobre supuestos o entornos relacionados sobre el tema.

Estos pasos en la metodología hermenéutica están sobrellevados y fundamentados en ideas tomadas de los autores representativos de esta orientación hermenéutica, es decir, él como establece el círculo hermenéutico Martínez y Calva, (2005:123) nos comenta: “una aportación importante de Schleiermacher (...) consiste en el acto de comprender el proceso parte-todo-parte, es decir, se debe comprender la parte para comprender el todo, pero al comprender el todo se comprende la mejor parte” con gran fundamento en el arte que nos enseña Martínez y Calva, (op.cit.,p.123).

Escenarios de estudio

Desde esta visión la autora comienza a trabajar en el mundo laboral acentuado y de manera muy formal desde 2003 pasando por experiencias enriquecedoras laborales mediante la administración pública específicamente en la Alcaldía de un municipio (periodo corto de aproximadamente un año), luego de manera convencida y con decisión se dedica al mundo empresarial con 24 años

laborando en una empresa familiar que presta bienes y servicios. Un año posterior asume un cargo tan importante de dirección en una empresa de alimentos de consumo masivo que sin saberlo poco a poco su vida profesional fue cambiando y tornando más fuerza, con mucha energía para compartir, ideas por cumplir, experiencias con grandes profesionales tanto profesionales de la vida como profesionales bajo actuaciones académicas, el cual cada uno de ellos fortaleció su conocimiento, ese entorno crea una inquietud con gran motivación, fuerza y energía para el desarrollo de esta investigación, específicamente las relaciones interpersonales y relaciones inter-empresas tanto nacionales con multinacionales.

En este tipo de experiencias administrativas y gerenciales se observó de cerca algunos líderes empresariales, sus gestiones y actuaciones tanto interno como externo de sus organizaciones, de ahí comienza el análisis de sus actuaciones, decisiones y relaciones con cada una de las empresas de alimentos u organizaciones en distintos ámbitos. El transitar en las relaciones empresariales ha llegado a reflexionar sobre el contexto y realidad social latente, el cual surgen algunas interrogantes como producto de un fenómeno social subyacente a ese entorno, como por ejemplo: ¿Cuáles son los valores personales con que pueden abordar el asunto de su formación y la gestión de la gerencia empresarial?, la autora encontró a esta interrogante que existen valores en oportunidades pocos y en otras bien acentuados, pero no en su totalidad se cumplen, pero están consciente que lo incumplido le acarrea costos en reconocimiento de verdades, que en las empresas de alimentos familiares los cargos de dirección son ocupados por personal familiar y no por contar con experiencia ni académica ni profesional, y en casos estos gerentes comentaban que lo aprendió de la *universidad de la vida*.

La forma más exacta y convencida de la efervescencia social, es interactuando con los sujetos dentro del tejido social donde se desenvuelven los gerentes donde con gran conciencia deben manejar y dirigir con atino de

conocimientos, pericia con capacidades justas e inteligentes para el éxito de las organizaciones donde se desenvuelven.

Es importante mencionar la gestión empresarial (GE), como el quehacer del gerente, se enmarca dentro de la estimación de conocimientos, habilidades, pensamientos y valores, estudiando la posibilidad de examinar los objetivos, metas o futuros proyectos.

En este orden de ideas, en Venezuela están emergiendo cambios en relación a la RSE, en el ámbito empresarial y gerencial, adicionalmente la versatilidad de los gerentes para adecuarse a las nuevas realidades, entendidas como fenómeno RSE, introducción de valores acentuados y practicados en áreas gerenciales, participación de la empresa en la sociedad, participación de los trabajadores en su comunidad, actuaciones en cuanto a prácticas más responsables, se va al camino de aceptar la RSE no como donativo sino como actuaciones voluntarios que tanto la empresa, su personal interno y externos (involucrados) y su cadena de relacionados se encuentren agregando valor, siendo más coherentes y entendiendo los efectos de sus implicaciones en su entorno y medio ambiente.

Es importante agregar que la Región Central de Venezuela es una de las más desarrolladas industrialmente de las 10 regiones político-administrativas en las que se encuentra dividido el país. La misma se localiza en el centro-norte del país siendo conformada por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes, en esta región se encuentran según consulta en las redes de comunicación interconectadas (Internet) sobre la disponibilidad de empresas de alimentos, allí existe una organización creada el 21 de noviembre de 1977, donde hay una efectiva participación gremial dedicada al sector agroindustrial, denominada Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (Cavidea, 2014), antes llamada Asociación Venezolana de Empacadores de Alimentos (AVEDEA creada el 21 de agosto de 1959). Esta asociación civil sin fines de lucro, agrupa a empresas relacionadas con el sector de alimentos, al cual tiene

como objetivo fundamental la promoción y el desarrollo sectorial y defender a la industria nacional, a fin de convertirla en uno de los pilares fundamentales del crecimiento social y económico de Venezuela.

Adicionalmente la investigación se apoya conjuntamente en la Cámara de Industriales del Estado Aragua (CIEA) fundada el 15 de enero de 1964 (CIEA, 2014), la Cámara de Industriales del Estado Carabobo (CIEC) fundada el 14 de septiembre de 1936 (CIEC, 2014) y la Asociación de Molinos de Trigo (ASOTRIGO) fundada el año 1969 (Asotrigio, Asociación de Molinos de Trigo, 2014).

Características del sector de servicios de fumigación
En México, existen 630 unidades económicas dedicadas a servicios de control y exterminación de plagas. En el estado de Guanajuato se reducen a 36 en la ciudad de Celaya, a 7 empresas. Alrededor del 90% de las empresas dedicadas a los servicios de fumigación son pequeñas empresas (SIEM, 2014). La disponibilidad de nueva tecnología para la fumigación y la aplicación de nuevas técnicas de control de plagas ha implicado un

GOOGLE ACADEMIC

Fernández, J. L. (2017). La dimensión ética de la actividad financiera.

Intervención del gerente venezolano

En este aparte, interviene la palabra del gerente venezolano, se procedió a consultar en el directorio de afiliados, la búsqueda en el área de consumo familiar, específicamente la categoría de Empresas de Molinos de Trigo, con 35 años en el mercado venezolano en los estados Aragua y Carabobo ya que en Cojedes no existe ninguna coincidencia con estos criterios de escogencia por parte de la investigadora.

De acuerdo a este criterio existen siete empresas con más de veinticinco años en el mercado venezolano, en los estados Aragua y Carabobo, al respecto (Martínez, M., 2006a), la selección de los informantes en la investigación bajo el método hermenéutico:

Los sujetos deben ser representativos, miembros claves y privilegiados en cuanto a su capacidad informativa, se impone en este método la muestra intencional, es decir establecida por unos criterios o parámetros del investigador de la problemática en cuestión donde se prioriza la profundidad sobre la extensión, y la muestra se reducen su amplitud numérica. (p.560)

Quedando los sujetos o informantes claves, los gerentes de las empresas venezolanos que se exponen a continuación:

Tabla 8: Ubicación a nivel estatal de los sujetos informantes

Empresas en el Estado Aragua	Empresas en el Estado Carabobo
1. ALFONZO RIVAS & CIA, C.A.	3. MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA)
2. MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA)	4. LA LUCHA, C.A.
	5. CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L.
	6. MOLINOS CARABOBO,S.A. (MOCASA)
	7. MOLINOS GUACARA, C.A. (MOLGUACA)

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2014).

En este caso sería la totalidad de los sujetos informantes donde están los informantes claves interactuando con el sujeto de estudio.

A continuación se expone la información de los sujetos claves de manera detalla en cuando a la producción del rubro escogido denominado: Harina de Trigo, después de realizar el encuentro, posteriormente una entrevista a profundidad con un guion estructurado donde se indaga a nivel de alta gerencia, bajo los tres ejes temáticos, las visiones sobre las diversas connotaciones sobre la RSE, ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial bajo su ontología, el ser y su actualidad, existen instrumentos para la Responsabilidad Social Empresarial y sus actuantes?, ¿Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos)?, ¿Cuál es esa realidad estudiada, el entorno?, ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE su axiología en cuanto a valores, actitudes pertinentes como ser humano, cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (elementos que intervienen) ante la Responsabilidad Social Empresarial?, ¿Cómo es el proceso?. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de

las Organizaciones que Aprenden “The power of learning” según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE? Bajo su visión, ¿Cómo relacionaría esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?.

Una vez que se realizó la entrevista a los protagonistas de esta tesis, donde se interactúan y se describen los tópicos abordados, se presenta inmersos dentro el primer y único encuentro con los sujetos, un escenario social-empresarial (Gerentes de Empresas de Molinos de Trigo) y social-familiar (en el caso de expertos) se presentan los resultados de la interacción hermenéutica con un discurso reflexivo mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección señalados en el capítulo 2.

Antes de comenzar a plantear el procedimiento de diálogo por medio de la Matriz de observaciones (Ver Capítulo 4) y discursos de los protagonistas, se decide presentar algunos criterios y supuestos generales básicos y firmes para el discurso de los cuales se sustenta el proceder de criterios y descriptores utilizados, a continuación se mencionan:

1.- *Inclusión*: Gerentes venezolanos correspondientes a empresas pertenecientes a la Industria Molinera a nivel nacional conforman la Asociación de Molinos de Trigo (Asotriga), existe sus excepciones y existen empresas que fueron tomadas para esta investigación doctoral que no se encuentran registradas para este organismo que vela por los intereses lícitos y específicos de la Industria de Molinos de Trigo. Es decir fueron tomadas las empresas inscritas y no inscritas.

2.- *Circunferencia*: Fue más amplio a la hora de escoger los sujetos informantes dado el criterio anterior, significa que dada la importancia de la investigación, la autora decidió tomar todas las empresas que se ubican dentro de la región para contar con la experiencia general de la región.

3.- *Aspectos temáticos*: se abordan en los encuentros con las realidades en contextos sociales, los procesos cognitivos, procesos sensoriales, procesos experimentales de los gerentes como sujetos informantes y sujetos claves.

El encuentro con la realidad de los gerentes venezolanos a través de la entrevista a profundidad, se realizó por medio de la filmación a través de una video cámara (ver Tabla de tiempos de filmación de la entrevista a profundidad a sujetos claves empresariales y expertos) que deja constancia y capta momentos precisos, escenarios de observación y gestos para abordarlos mediante el proceso hermenéutico, posteriormente fueron desgrabadas obteniendo las notas crudas por cada gerente en su ser, emergiendo categorías y descriptores claves (ver Matriz de Categorías) en función de los ejes temáticos y en función de la filosofía: epistemología, axiología, ontología y teleología.

Procesando la información obtenida de con carácter hermenéutico, se introduce y se le da entrada a la palabra del gerente venezolano empresarial y posterior la palabra de los expertos autores venezolanos, quienes expresan posiciones, vivencias y experiencias dentro del contexto social y gerencial. A continuación se presentan lo más interesante que fue que cada uno de los siguientes gerentes formará parte de esta tesis doctoral, detalles relevantes de su formación académica profesional y gerencial muy particular en este estudio, donde de manera espontánea se respetó la decisión quien no quería presentar su nombre, se enuncian los gerentes venezolanos:

1. *Ing. Maizina América* (no identificada) Gerente de unidad de negocios productos manufacturados de la empresa Alfonso Rivas & Cía., de profesión Ingeniero Químico, más de veintinueve años dedicados a la gerencia dentro de la organización, es miembro del comité de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa, Líder de implantación de la plataforma ERP (Enterprise Resource Planning) JDEdwards (Oracle) a nivel de toda la corporación con reporte directo de la Gerencia

de Tecnología de Información. Es Director Ejecutivo de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), se encuentra su planta de operaciones en Turmero – Estado Aragua, y sus oficinas corporativas en la ciudad de Caracas.

2. *Ing. Gianclaudio Giardina*, Vicepresidente de la división alimentos del Grupo Sindoni perteneciente a la empresa Molinos Venezolanos, C.A. (Molvenca) integra la Junta directiva a nivel nacional, de profesión Ingeniero Químico, con diecinueve años dedicado a la gerencia de la empresa familiar, Se encuentra su planta en Chivacoa – Estado Portuguesa y sus oficinas corporativas de la Ciudad de Maracay.

3. *Ing. Sibyl Silva*, Vicepresidencia de desarrollo organizacional y Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Molinos Nacionales, C.A. (Monaca) con más de catorce años en la gerencia de esta empresa, de profesión Ingeniero Civil, con dos maestrías; una en negocios internacionales y otra en Administración de Empresas (mención Gerencia General); Diplomados varios bajo metodología e-learning: en: Recursos humanos, Mercadotecnia, Gerencia de ventas, Planificación estratégica, amplia experiencia en manejo de proyectos de cambio cultural en organizaciones; fortaleza en las áreas de planificación, control y seguimiento de proyectos multidisciplinarios, alta competencia en la gerencia del manejo de información basada en la medición de indicadores de gestión y de modelos de gestión como balanced scorecard (B.S.C). Responsabilidad Social Empresarial: manejo de proyectos comunitarios (Círculo virtuoso) apoyo a las escuelas aledañas a la operación, en varias fases hasta lograr su sustentabilidad, se encuentra su planta de operaciones en la Ciudad de Puerto Cabello – Estado Carabobo, sus oficinas corporativas en Caracas.

4. *Licda. Matilde Graterol*, Presidente de la empresa La Lucha, C.A. con más de treinta y nueve años en la gerencia de una empresa netamente familiar, de profesión Licenciada en Contaduría Pública y Administración de empresas

conjuntamente, activa en sus amplias funciones y pilar fundamental de la empresa. Se encuentra su planta de operaciones en el Parque Industrial El Tigre. Guacara – Estado Carabobo y sus oficinas corporativas en la Ciudad de Caracas.

5. *Ing. Emiliano Rujano*, Gerente de planta Valencia de la empresa Cargill de Venezuela, S.R.L., empresa trasnacional, con más de veinticuatro años en la gerencia, Maestría en Gerencia Empresarial, participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, experiencia amplia en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa. Su planta de operaciones se encuentra en la Zona Industrial Municipal Norte, Valencia Estad Carabobo.

6. *Licdo. Ramón Sosa*, Director de Asuntos Corporativos de Cargill en Venezuela, desde hace seis años. Durante los últimos 20 años, ha dirigido las funciones de Relaciones Externas y Comunicaciones de importantes empresas como IBM, British Petroleum (BP), Sincor (consorcio petrolero con Statoil, Total y Pdvsa), Banco de Venezuela Grupo Santander, Petrobras. Ramón Sosa es miembro de las juntas directivas de diversas instituciones en Venezuela, Audubon, Jóvenes Emprendedores de Venezuela, Aiesec, y a nivel internacional ha sido miembro de la Junta Directiva de United Way International, donde es miembro del Comité de Membresía mundial y Vicepresidente del Comité para América Latina. Es miembro del Comité de Alianza Social de Venamcham y actualmente es el Presidente del Dividendo Voluntario para la Comunidad. Se encuentra en las oficinas corporativas en la ciudad de Caracas.

Para estas seis personas, se abre un paréntesis y se acota, un alto agradecimiento total y profundo, por permitir a la investigadora y su equipo entrar a las instalaciones, que fueron atendidos abiertamente, con gran cariño y disposición para formar parte de la investigación en contexto venezolano y desvelar epistemología en contexto social hacia la construcción teórica propuesta.

Más allá de una oportuna preocupación por incluir otros vértices, se hace posible conjuntamente a las entrevistas de los sujetos informantes compuestos por Gerentes venezolanos de amplia trayectoria, se consideró apropiado y especial, contar con el apoyo, experiencias y vivencias las palabras que gratamente forman de expertos en calidad de conferencistas y autores de literaturas en tema de Responsabilidad Social Empresarial en el contexto nacional e internacional. Se presenta el logro de reflexiones por parte de los expertos que se enuncian a continuación:

7. *Prof. Víctor Guédez*, presidente de CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial) y Vicepresidente del Club de Roma (Capítulo Venezuela). Asimismo, es coordinador y profesor en los post grados en universidades nacionales e internacionales. Ha publicado veintiún libros, entre los cuales se destacan temas gerenciales, ética y Responsabilidad Social Empresarial. Fue Director del Proyecto de Investigación Evaluativa sobre la Educación a Distancia de la UNESCO, Consultor del Centro Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (de la UNESCO). Actualmente es integrante del Comité de Responsabilidad de las comunicaciones comerciales de Empresas en el contexto venezolano, así como asesor del comité de Alianza social de Venamcham, y del comité de RSE de la cámara Venezolana-Británica. Actualmente, es miembro del comité editorial de la Revista RSE-Venezuela, y es colaborador de la Revista “Conciencia Activa” y de *Ärt-Nexus*”, entre otras. En el presente, comparte su labor intelectual y académica con el ejercicio de la consultoría en áreas de Ética Gerencial, Responsabilidad Social Empresarial, así como en Valores y Cultura Organizacional. Esta actividad la ha ejercido en países de América Latina y Europa.

8. *Soc. Charo Méndez Rivas*, Socióloga, Autora del libro “Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX”. Tienen 55 artículos publicados en materia de RSE. Co-autora junto a Susana Pons del libro “40 años de CESAP: Una trayectoria de actuación en Acción Popular”. Ha sido profesora

invitada de universidades nacionales. Cuenta con un portafolio en consultoría en Responsabilidad Social Empresarial desde 1998 de clientes de empresas privadas, fundaciones, asociaciones a nivel nacional. Ha sido jurado del Premio de RSE del Rotary y Alianza Social de Venamcham, del Concurso de la Fundación Ideas y miembro consultivo de la Comisión de RSE de Fedecámaras. Es miembro del Consejo Editorial de la Revista RSE Venezuela, de la Junta Directiva de OSCASI y del Consejo Asesor de CANIA.

9. *Dr. Ítalo Pizzolante Negrón*, Ingeniero, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctor en Comunicación Organizacional en Jaume I, Castellón. Con casi 40 años de experiencia en el área de Estrategia y Comunicación Empresarial pública y privada. Comentarista invitado del canal CNN en español y colaborador de Revistas regionales como Mercado y Estrategia y Negocios. Cuenta con un portafolio de clientes locales y multinacionales en Iberoamérica y es miembro de numerosas organizaciones empresariales en Latinoamérica. Activo miembros de ONGs y consejero en Multilaterales como Banco Interamericano de Desarrollo la CAF y el Banco Mundial. Ha publicado numerosos libros, trabajos de investigación y es profesor de postgrado en diferentes Universidades y Escuelas de Negocios en Iberoamérica y el Caribe.

De esta manera se presentaron los gerentes venezolanos y expertos referentes claves de la realidad y su encuentro con ella desde el punto de vista hermenéutico para interpretar el conocimiento filosófico del gerente en el contexto social. Cabe destacar que se resalta que el resultado del encuentro constituye fiel testimonio del quehacer en sus cargos empresariales y con bases a los expertos consultores develan la experiencia tanto laboral como académica.

Interviniente: Asociación de Molinos de Trigo (Asotriga)

Con base a lo expuesto anteriormente, los criterios de reconocimiento de expertos en las empresas molineras de trigo en Venezuela, es importante acotar el

desenvolvimiento matriz centrado de manera firme y categórica de la intervención del sector asociado a la producción de trigo mediante la Industria de Molinos de Trigo, llamado: Asociación de Molinos de Trigo, fundada el 30 de septiembre de 1968 y registrada el 15 de abril de 1969.

La dirección de la Asociación de Molinos de Trigo, que de aquí en adelante (ASOTRIGO) está a cargo del Ingeniero Químico, el Señor Richard Dalke, quien de manera incesante y de manera entregada ocupa el cargo como Director ejecutivo desde el año 1997, es decir a la fecha 2015, han pasado 18 años de historia en Venezuela vinculado a la asociación y sector alimenticio, esencial para la seguridad alimentaria de nuestro país.

La autora recibió una donación de un libro denominado: *Historia de la industria molinera del trigo en Venezuela*, (Anexo Gama F-2) lo cual establece un valor añadido a la tesis doctoral, Medina (1989) en su prólogo expone:

Un requisito importante para juzgar una acción es reconocer los antecedentes, de allí el papel que cumple la historia en la orientación de nuestras acciones. El contenido de esta publicación es precisamente, primero, dar a conocer la historia de nuestra industria para interpretar la razón de ser de su desenvolvimiento a lo largo de tres décadas y, en segundo lugar, brindar un justo homenaje a los pioneros de nuestra Asociación de Industriales Molineros, los cuales han sido protagonistas notables de esta historia. (p. 7)

El acercamiento hace la realidad y el contexto empresarial del rubro estudiado, fue orientado en colaboración permanente de la Asociación de Molinos de Trigo, representada por el director ejecutivo que a continuación se presenta.

a. *Ing Richard Dalke*: Ingeniero Químico. Director ejecutivo de la Asociación de Molinos de Trigo de Venezuela (Asotriga) desde el año 1997. Director de Agroindustrias, desempeñando por delegación del Ministro el cargo de Director en el Consejo Directivo del Fondo de Desarrollo Algodonero; Fondo de Desarrollo

Frutícola; Instituto Nacional de Nutrición; Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria. Consultor gerencial del fondo para la investigación y mejoramiento de la productividad, (Fim-productividad).

Mediante el intercambio de estas experiencia, el esfuerzo y conocimientos recibidos para interactuar con los sujetos informantes, motivo a la investigadora poder realizar la totalidad de entrevista a todos las empresas dedicadas a Molinos de Trigo de la Región Central de Venezuela, fuente de energía recibida en cuanto a la información para la presentación a nivel empresarial ceñida a contactar a los sujetos informantes mediante la experiencia de RSE en cada una de las empresas consultadas a través de Asotrigo.

Criterios que aseguran un alto nivel de validez y provee una confiabilidad

En este aparte de la investigación cualitativa y los referentes a sus métodos, esta camina bajo la guía acentuada y profunda de la visión completa de Martínez (2006:80) y parafraseando sus pensamientos nos indica la descripción de los criterios que se debe poner adecuadamente en relieve y que bajo esta visión tan delicada y sincera nos llevara notablemente a tener distinciones con otras investigaciones.

Cabe destacar que los lineamientos que la autora expondrá a continuación son delineantes en el procesos que de manera estricta se llevaron a cabo en la realización de la vivencia profunda de la realidad en el contexto social y bajo ninguna circunstancia de intenciones, pudieron intervenir por el cuidado tanto de conducta como de detalles para constatar y relatar mediante mecanismos posteriormente descritos de la realidad que integra el sistema social, personal y empresarial.

A continuación se describen los criterios que darán paso a una apertura de credibilidad de información con alto sentido consciente de esfuerzos y valores en el marco de su desarrollo, veamos sus enunciados por Martínez (op.cit.,p.81):

1.- El primer criterio se refiere: *“Que el lugar donde el investigador debe ir a buscar la información o datos que necesita. El criterio básico es de carácter general, pero, como no siempre resulta evidente. Es necesario enfatizarlo claramente, la información hay que buscarla donde está”*. En este caso la investigadora acudió a la cita propuesta que de manera libre el informante clave decidió el día, hora y lugar donde se realizó la entrevista. Este primer criterio se puede constatar mediante las filmaciones realizadas mediante una cámara de video “handycam” durante el desarrollo de la misma. Es muy probable publicar esas entrevistas en el área de conocimiento a nivel del ámbito venezolano.

2.- El segundo criterio se refiere: *“Que la observación no debe deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad del fenómeno que estudia. Tampoco debe descontextualizar los datos aislándolos de su entorno natural”*. En este criterio la investigadora posee una completa captación de ambientes, contextos, detalles, lenguaje. El cual la observación realizada fue aceptada y concebida como nueva y no familiar, en el desarrollo de la entrevista, las partes de las preguntas no concretas se procede afirmar las propias palabras de los informantes claves, ese conocimiento que fue expuesto por el informante clave bajo ninguna circunstancia fue refutado, negado o afirmado bajo las visiones de la autora, se encuentran de manera espontánea y natural como se desarrolló en su entorno original.

3.- El tercer criterio se refiere: *“Hace énfasis en que es sumamente conveniente que los procedimientos utilizados permitan realizar las observaciones repetidas veces”*. La investigadora percatando y previniendo los detalles, se procedió como se explicó anteriormente a filmar las entrevistas, con una cámara de video y con un equipo humano familiar (Ver Tabla 2) que prestó de apoyo para la realización de esta evidencia importante y enriquecedora, para posteriormente desgravar las respuestas, afirmaciones y explicaciones en concordancia a cada pregunta planteada.

Conjuntamente se tomaron fotografías con los informantes claves como evidencia de su desarrollo. La autora conserva de manera original sin edición las entrevistas realizadas.

Tabla 9: Equipo humano familiar de trabajo en entrevistas

Nombre y Apellido	Parentesco	Tipo de experiencia
María Rosario (Charo) Sinde de Paz	Madre de la autora de esta investigación.	Ninguna, primera vez con posibles variantes en el color durante la filmaciones. Sonido Perfecto.
María del Pilar Sinde Eiras	Tía directa de la autora de esta investigación.	Ninguna, primera experiencia. Buena captura de imagen y sonido
Luzmaría Milagros Pita Fernández	Cuñada de la autora de esta investigación.	Ninguna, primera experiencia. Buena captura de imagen y sonido.

Fuente: La Investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

4.- El cuarto criterio se refiere: *“Que aunque la investigación cualitativa usa muchos tipos de información, la que más busca es aquella que mayor relación tenga y más ayude a descubrir las estructuras significativas que den razón a la conducta de los sujetos de estudio”*. La autora basándose en este criterio, que para ella es el más importante, en cuanto la situación previa, durante y posterior de la entrevista, es necesario destacar que los sujetos informantes y expertos en el tema entrevistados, no han tenido contacto con la investigadora en relaciones personales, ni laborales ni empresariales bajo ninguna situación de relación, ella ha asumido una situación neutral lo más posiblemente en el contacto con los sujetos.

Se destaca estas visiones en cuanto que el escenario previo a la entrevista, entendamos previo a unos minutos antes del desarrollo del mismo, se conversan, se conocen y la autora expone elementos y justificaciones del porqué de la investigación y el porqué de escogencia del sujeto informante, luego se constatan informaciones precisas en cuanto a:

Sujetos informantes:

- Nivel ocupado en el organigrama de la organización.
- Tiempo en el cargo como gerente y dentro de la organización.

- Consciencia del conocimiento que se desea medir.
- Reto en conversar mediante una entrevista filmada.

Expertos en el tema:

- Se reafirma la información obtenida de internet, luego de un intenso bosquejo para separar información útil, interesante e importante para la investigación.
- Se constatan del nivel en que se encuentra, es decir, como profesionales como se encuentran en el área de trabajo como expertos.
- Se verifica la experiencia académica como educadores en diferentes niveles.

Estas características mencionadas ayudan a una visión clara del objetivo de la investigación de las posibles respuestas que están sometidos a responder, con este previo a la conversación se concluyen la razón de su conducta, la visión de futuro, la experiencia vivida en contexto social, la forma de interacción verbal y no verbal, siempre existe la intervención del miedo escénico o el miedo a ser entrevistado exponiendo su vida y experiencias, el cual se visualizan posturas, gestos, sentimientos, valores, creencias, religión conjuntamente con documentos, folletos, libros y cualquier elemento que se crea conveniente enfatizar desde su interior personal así como información espontánea que desee compartir para el óptimo desenvolvimiento a la hora de teorizar.

5.- El quinto criterio se refiere: *“Que es necesario distinguir o contractar la modalidad de cómo otros investigadores recogen los datos acerca de un tópico particular (...) y como lo hace el investigador cualitativo en su propio campo, generalmente sumergiéndose en el medio que quiere comprender”*. La autora para la recogida de la información se transporta a los escenarios para vivir un poco de la cultura tanto organizacional como profesional y poder captar y comprender por qué suceden las experiencias dentro del contexto social de una manera u otra, entendiéndose qué se experimenta bajo el escenario y perspectiva del modo de vivir y pensar bajo su propia personalidad, se trata en todo momento de realizar este experimento en otra cultura pero en oportunidades el entorno se encierra, y no permite el contacto con el medio social donde vive el sujeto informante. Se deja acentuado

que bajo esfuerzo y astucia se trata de sumergirse pero en esta tarea de campo es difícil por normas y reglas de la organización para entender el ambiente.

6.- El sexto criterio se refiere: *“Que otro criterio de apreciación que viene a responder a una objeción frecuente: es un que el observador interactúa con el medio observado y, así, afecta la realidad observada disminuyendo su apreciación objetiva (...) el investigador cualitativo no tiene miedo de ser parte de la situación que estudia... Este criterio bajo la concepción y conducta de la autora se trata de ser lo más neutral, más bien de pocas intervenciones en la entrevista ejecutada con poca interacción, las interacciones se efectúan para dar un entorno de confianza, bajar la presión y con sentimiento de cariño para que la espontaneidad aflore y emerja la realidad desde el contexto y su verdad latente sin poder transformarla al exponer los acontecimientos y experiencias.*

Así finalmente se expone los criterios bajo el autor (Martínez, M., 2006a) con comentarios reales acerca de su desenvolvimiento para asegurar al lector del nivel de validez que provee las informaciones obtenidas, bajo personajes, bajo escenarios y bajo personalidades que florecen de enriquecimiento epistemológico sobre el estudio investigado.

Recogida de información con sentir cualitativo

Es aquí cuando se comienza a trabajar con los objetivos en el terreno, recoger la información de campo a través de los sujetos informantes, implica según Pulido, Ballén y Zúñiga (2007:59) “tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar el instrumento de medición, aplicar ese instrumento de medición y preparar las mediciones obtenidas”. Como ya se ha adelantado en párrafos anteriores, las técnicas que se utilizaron son: la recopilación documental, observación participante, la entrevista estructurada y el análisis cualitativo de contenido

Tomando en cuenta la necesaria articulación sistemática entre los objetivos propuestos en esta tesis doctoral y los diseños metodológicos particulares escogidos para lograrlos; en el siguiente cuadro se sintetizan las técnicas y los instrumentos de recolección de información que serán utilizadas.

Tabla 10: Recogida de información

Técnicas	Instrumentos (unidades de observación)
Recopilación Documental	Textos Especializados, revistas arbitradas, publicaciones en red, congresos, conferencias.
Observación Participante	Es el medio para establecer una relación intersubjetiva y dialógica con los actores seleccionados. Notas de Campo: anotaciones manuales Diario o Libro de Protocolo: fechas claves, experiencias imprevistas. Informes Sinópticos (inventarios, formularios) Viñetas narrativas o registros anecdóticos
Entrevista Estructurada	Guión de preguntas abiertas Registros audiovisuales (que también forman parte de las Notas de Campo) Grabaciones
Análisis Cualitativo de Contenido	Documentos vinculantes: programas, manuales Documentos asociados u homólogos Matrices de Datos construidas por el investigador

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2014)

Observación directa o participante

Esta es la técnica primordial más usada en la investigación cualitativa para adquirir conocimiento e información. Nos afirma Martínez (2006^a:89) que “el investigador vive lo que más puede con las personas o grupos y modalidades de vida. Para lograr esto, el investigador debe ser percibido como “buena persona”, franca, honesta, inofensiva y digna de confianza”, al tener ese contacto con el entorno, su realidad vivida, se va tomando todo el entorno en el cual se desarrolla las personas que comparten la vida empresarial.

Esta técnica en la investigación cualitativa Hernández, Fernández y Baptista (2010:411) nos muestran como “necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos”, adicional Báez y Pérez de Tudela (2007:178) existe “que el tipo de

información que interesa obtener requiere un acercamiento al medio natural en que esta se da (...) se define: por ser una técnica empírica e intensiva, su carácter exploratorio y no prejuzgar la situación estudiada”. La observación como el diseño de la estructura de un enfoque cualitativo que define su entorno y naturaleza y características diferenciadoras en la medida que se va analizando y revisando el desenvolvimiento de los sujetos claves.

El interactuar con los actores seleccionados existe una relación intersubjetiva y dialógica en el medio de la relación, se impone necesario Heinemann (2003:144) “durante la observación pueden realizarse entrevistas cualitativas o conversaciones informales que propician una mejor interpretación y plasmación del suceso”. Las relación que se torna anticipadamente de la entrevista, son las conversaciones informales, vivencia comentadas, entorno como se desarrollan, características del ambiente, hechos inesperados y espontáneos, actitudes, palabras, pensamientos y sentimientos, entre otros, son captados y sentidos por la autora en los escenarios de desarrollo de los sujetos claves e inducen a las conclusiones de la investigación. Tal y como nos menciona Rojas (2006:207) la observación participante permite “adelantarse en las tareas cotidianas que los individuos realizan; conocer más de cerca las expectativas de la gente; sus actitudes ante determinados estímulos; las situaciones que los llevan actuar de uno u otro modo”

Desarrollo de la observación

Existes un conjunto de condiciones naturales, culturales, sociales e históricas que posee esta investigación por lo cual definen su forma, contexto, relevancia bajo el contexto semántico y el sentido de explicación real, a continuación se presenta una naturalidad:

Realidad física: Las observaciones de la autora se vienen practicando desde el 2006-2015 específicamente en empresas del sector alimentario de Venezuela, y es por

estas observaciones que la autora concluye que existe una realidad que debe ser estudiada y analizaba para contribuir al desarrollo de la realidad venezolana.

Realidad Social: En este aparte se define en cuanto al entorno del gerente. Los gerentes que se desempeñan en estas organizaciones presentan diferencias en su desempeño, en cuanto a sus roles y en cuanto a las políticas de cada empresa que operan bajo RSE, las diferencias son fundamentalmente de gestiones en RSE ya por experiencias cuentan con la empresa que tienen el presidente más joven es de 19 años laborando bajo estas organizaciones. En el Capítulo 4 se expondrá las visiones en conjunto de actuaciones gerenciales bajo la RSE. Estos gerentes son líderes para estas organizaciones, son guía y conductores de procesos de cambio para soluciones de sus problemas en conjunto.

-Planificación de la observación y entrevista

En esta etapa se describe el operar de la autora con los sujetos claves en entornos reales, el cual sólo se tuvo un encuentro con los gerentes, allí se conocieron y la autora describe los momentos en que se desarrolló la observación:

El primer momento: Se indagó sobre el entorno del por qué el contacto para la entrevista, interviniendo una serie de interrogantes claves para entender por los gerentes el actuar de la investigadora, exponiendo lo siguiente y dividido en 5 partes:

Parte 1: En este aparte la investigadora inicia el contacto con los gerentes, presentándose y exponiendo lo siguiente: Presentación de manera breve sobre información personal, formación académica, experiencia laboral de la autora.

Parte 2: Seguidamente se inicia la presentación de la investigación, el sector estudiado, el rubro escogido y los sujetos claves informantes como empresas intervinientes de la Región Central de Venezuela y se expone lo siguiente: Explicación de escogencia de la empresa, teleología de la investigación, la epistemología de la investigación, el porqué de escoger al sujeto informante clave.

Parte 3: Es aquí donde comienza la interacción del gerente en exponer sus comentarios, mostrar actuaciones, evidencias, documentos, recorridos en físico, ilustraciones electrónicas, conocimientos del tema, interacciones de actitudes.

Parte 4: Desarrollo de la entrevista filmada solo en el momento de responder las preguntas planteadas.

Parte 5: Cierre del encuentro con experiencias.

El segundo momento: Se produce después de la entrevista y por ahorro de tiempo y previendo tiempo de apuros, se procede a solicitar:-El curriculum vitae del sujeto clave y adicional las actividades académicas.-Información relacionada a la empresa: historia, misión, visión, valores e información corporativa presente. -Evidencias de actuaciones sobre la RSE, toma de decisiones.-Impulsos hechos en bienestar a la comunidad, medio ambiente, partes relacionadas tanto internas como externas.- Aunque en oportunidades se solicitó explicaciones de sus actuaciones.

La autora propone un acercamiento de la academia en cuanto a sus teorías, enfoques, disciplinas del actuar bajo RSE con la empresa, organizaciones o corporaciones, en realidad sociales más sensibles y expuestas a realidades en contexto.

-Entrevista

En este orden de ideas se utilizó la Entrevista, junto con la observación, se establecieron los tiempos y espacios necesarios para formular la entrevista la cual se realizó en tres momentos diferentes uno, donde el sujeto-objeto no se sientan extraños en ambientes diferentes y estímulos adversos a su cotidianidad, luego un segundo momento donde se aplicó la entrevista propiamente dicha y un tercer momento donde se cerró la entrevista para dar apertura a conceptualizaciones en torno al sujeto de estudio a la par de este proceso se realizará dicha observación endógena, para recoger observaciones importantes ente el fenómeno observado.

Después de realizadas las entrevistas y la observación se transcriben y categorizaron en matrices previamente establecidas, luego se realizó el proceso de teorización, parafraseando a Martínez (2006:84) es un momento donde se percibe, contrasta, compara, agrega y ordena las categorías encontradas y sus propiedades para

establecer nexos, posteriormente se analizó desde el análisis de contenido donde emergieron categorías, para luego contrastar con la teoría.

Se utilizó la triangulación en capítulo 5, dentro de métodos es la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma categoría. Los datos observacionales y los datos de entrevista se codifican y se analizan separadamente, y luego se comparan, como una manera de validar los hallazgos. Se procede a enunciar las preguntas expuestas a los sujetos informantes claves, la composición de las entrevistas orientada a los expertos se procede a presentarla en el capítulo 4 de visiones en conjunto.

Guión de entrevista realizada a los sujetos claves (gerentes de empresas):

1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial?
2. ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Empresarial?
3. En la empresa que representa dispone de instrumentos para la Responsabilidad Social Empresarial y sus actuantes?
4. ¿Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial?
5. ¿Cuál es la posición de los gerentes ante la óptica, cosmovisión RSE como serian esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?
6. ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la RSE en su empresa?
7. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?
8. ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Después de realizadas la observación participante y el guión de entrevista, se procedió a desgrabar, transcribir, agregar anotaciones con suficiente importancia, es

decir, en notas crudas para categorizar en matrices previamente establecidas para luego dar entrada a un proceso de profundo encuentro teórico, con interacciones analíticas hermenéuticas y parafraseando a Martínez (2006:278) conducir a la teorización y, así, conducir a resultados valiosos.

En este tercer capítulo, enunciábamos como propósito la argumentación metodológica que se desarrollo, mostrando aspectos como el tipo de investigación, el método hermenéutico desde la óptica de Paul Ricoeur que fueron utilizados para llevar a cabo el proceso. Es aquí donde se determinaron el nivel del accionar metodológico referidos al objeto de estudio. Desarrollos de escenarios en donde intervienen el gerente venezolano como sujetos informantes claves y también intervienen los sujetos expertos que hacen vida en la literatura venezolana en el campo de la Responsabilidad social empresarial. De acuerdo a lo alegado, es necesario dar paso al siguiente capítulo enunciado visiones en conjunto, donde se plantea un accionar energético de las realidades cotidianas de los informantes claves portavoces de grandes empresas dedicadas a Molinos de Trigo de la Región Central de Venezuela y los informantes expertos autores y consultores desde la perspectiva cualitativa.

CAPITULO

4

VISIONES EN CONJUNTO DE LA COTIDIANIDAD: LA ACTUACION DE LOS GERENTES BAJO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA



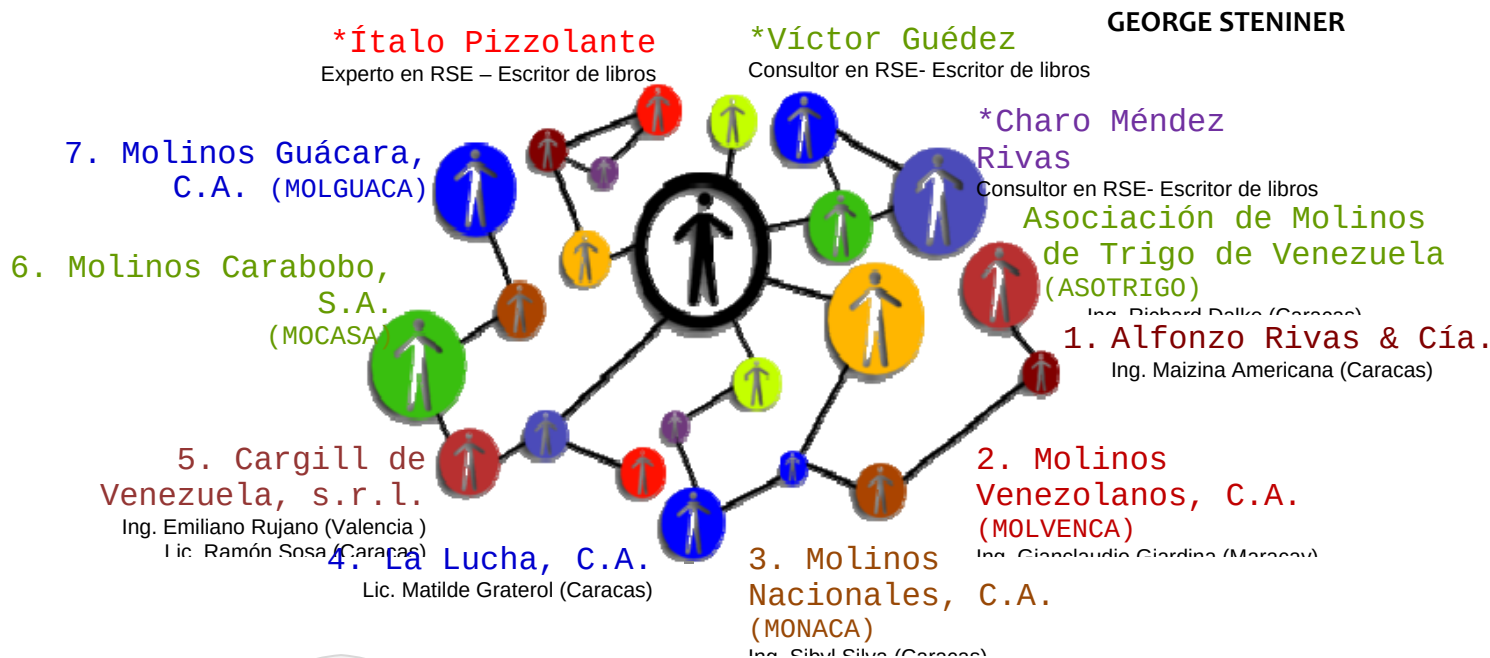
La crítica comprende dos movimientos principales del espíritu:
el de la interpretación (hermenéutica) y el de la valoración (crítica).

Ambos son estrictamente inseparables. Interpretar es juzgar.

Ningún desciframiento, por filosófico,

Por textual que sea, está libre de valor.

De la misma manera, No hay comentario crítico
que sea a la vez; interpretativo”



Contenido

-Visiones sensoriales: desde lo personal hasta lo particular

- Absorción de escenarios de la gerencia desde su contexto estimulante en la vida cotidiana empresarial bajo la perspectiva cualitativa.
- Absorción de escenarios de estudio estimulante en la vida de expertos – autores y consultores desde la perspectiva cualitativa.
- Determinación del análisis de las entrevistas.
- Construcción de categorías como consecuencias de un proceso complejo bajo los sujetos informantes y sujetos expertos.

Síntesis

Este capítulo plantea el accionar energético de las realidades cotidianas de los informantes claves portavoces de grandes empresas de trayectoria destacados por ser empresas de Molinos de Trigo en la Región Central de Venezuela, contando conjuntamente con experiencias y visiones de expertos consultores y escritores de literaturas y artículos. Contrastando realidades en las ciencias administrativas y gerenciales.

CAPÍTULO IV

VISIONES EN CONJUNTO: LA ACTUACIÓN DE LOS GERENTES BAJO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

VALOR TRASCENDENTAL DE LOS VALORES Y SU ARTICULACIÓN EN LA VIDA

La dimensión medular en el campo de la Administración es la toma de decisiones, tomar la elección correcta engloba factores y condiciones inmersas o no dentro de lo trascendental que pueda ser tomar la mejor elección, no siempre la toma de decisiones es para solución de problemas, simplemente pudiese ser alternativas inmersas en el contexto administrativo y gerencial. En esta sección se esboza el tratar de comprender la actuación de los gerentes y su posición frente a la toma de decisiones en la evolución de la gerencia empresarial venezolana, planteando las teorías de las decisiones conjugadas con los puntos éticos sobresalientes y delineantes a lo largo de las relaciones humanas, circunstancias de acción que en concreto conducirá a la gerencia al desarrollo, desenvolvimiento el futuro deseado y planeado bajo límites conducentes éticos y morales en conjunto.

Visiones sensoriales: desde lo personal hasta lo particular

Venezuela está viviendo en una década de efervescencia social, lo sensible y lo humano, el cual las actividades de la empresa van dirigidas a la obtención de beneficios económicos, pero paralelo a esa visión económica existe la visión sensorial inherentes a sus actividades como ente, como organización y como institución, y como consecuencia de esa actividad debe dejar una huella que hablará de ella en el futuro, y a la solución de problemas en la sociedad y prevención del medio ambiente, como lo hemos sostenido en páginas anteriores.

Las visiones en conjunto que se desarrollan se encuentran estampadas en un tamiz que emerge cualitativamente bajo una visión delicada que afloran dos encuentros de realidades existentes en el 2015, una visión que se encuentra desde lo personal hasta lo particular de los grandes personajes expertos en materia de RSE, consultores de empresas nacionales y multinacionales, escritores de literatura venezolana dedicados al género empresarial al compás de la RSE, personal docente universitario tanto de universidades nacionales e internacionales, y otra visión como sujetos y protagonistas informantes que se dedica la gran parte potencial de este capítulo a las Empresas de Molinos de Trigo ubicadas en la Región Central de Venezuela con más de treinta y cinco años en el mercado del contexto venezolano definidos a través de tiempos en profundidad para la interacción hermenéutica con un discurso reflexivo mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección señalados en el capítulo 2.

A pesar de ello es posible que haya ausencia de escritores expertos venezolanos en esta investigación y existe presencia de autores que pudiesen ser poco conocidos. Se demuestra que a pesar que son expertos no nos encontramos en la capacidad de demostrar quién prevalece sobre quien, más bien son presentados de manera numerativa. Ya que nos encontramos en un dilema acuciante debido que se presente un componente de subjetividad y esta investigación no tiene objetivos de premios, sólo busca realzar y exponer realidades socio responsable en temas inherentes eminentemente empresariales y académicos.

Una vez que se realizó el encuentro con la realidad y la individualidad de procedimiento de diálogo a los protagonistas en visiones gerenciales son esbozados a través de los ejes temáticos de esta indagación, presentados en el resultado de la entrevista, donde se interactúan, se hablan, se desenvuelven y describen los tópicos abordados, Rusque (2010:163) “La interpretación de los datos exige una reflexión sistemática y crítica de todo el proceso de investigación, con el fin de contrastarlo, por un lado, con la teoría y, por el otro, con los resultados prácticos”, se comienza

abordar con sentir hermenéutico donde se aborda procesos interpretativos, análisis y construcción epistemológico donde emergen hallazgos y descriptores claves propias de esta investigación.

Estas interacciones de discursos se plantean de forma resumida en tejidos estampados denominado matriz cargadas de información, siguiendo los lineamientos y propósitos planteados inicialmente. Es decir en este capítulo se transcriben: las caracterizaciones, las experiencias, los saberes, los sentimientos de cada una de las situaciones en particular de cada protagonista para posteriormente conocer, comprender e interpretar el contexto real social.

Antes de comenzar con la interpretación del discurso del gerente venezolano, se decide presentar algunos criterios y supuestos generales básicos y firmes para el tejido del discurso de los cuales se sustenta el proceder de criterios y descriptores utilizados, a continuación se mencionan en tres grupos.

Primeramente, *la inclusión*; las empresas pertenecientes a la Industria Molinera a nivel nacional conforman la Asociación de Molinos de Trigo (ASOTRIGO), existe sus excepciones y existen empresas que fueron tomadas para esta investigación que no se encuentran registradas para este organismo que vela por los intereses lícitos y específicos de la Industria de Molinos de Trigo. Es decir fueron tomadas las empresas inscritas y no inscritas. Seguidamente como segundo criterio, *el diámetro*; la autora decidió tomar el total de las empresas que se ubican dentro de la región para sentir la experiencia global del gerente venezolano en la región. Por último, *los aspectos temáticos*; se abordan en los encuentros con las realidades en contextos sociales, los procesos cognitivos, procesos sensoriales, procesos experimentales de cada uno de los sujetos informantes y sujetos expertos.

Absorción de escenarios de la gerencia desde su contexto estimulante en la vida cotidiana empresarial bajo la perspectiva cualitativa

Desde la óptica hermenéutica, la sensación percibida en los ambientes cualitativos en el desarrollo de las entrevistas define una infinita interpretación dentro de una inmersión social en ambientes de consultores como en ambientes empresariales, es importante señalar que la descripción de ambientes que se presentara es el complemento de lo señalado en el capítulo 2 contentivo a la regia de información con sentir cualitativo, en donde emergen la postura de la observación como elemento fundamental de la investigación cualitativa en el tejido de la Responsabilidad Social Empresarial.

La investigación posee un conjunto inmerso de condiciones históricas, naturales, sociales, culturales, que delimitan su estructura, forma, visión y contexto semántico.

Descripción de sujetos informantes claves – empresariales

A continuación se presente los tiempos de filmación y posteriormente se comienza con la descripción de ambientes encontrados bajo este esquema de parámetros y con sentir cualitativo, las observaciones realizadas se llevaron a cabo dentro de delineantes semánticos del contexto físico – interpersonal – espacial – social: Contexto físico, Fecha del encuentro físico, Contexto interpersonal, Contexto físico-espacial y Contexto social.

**Tabla 11: Tiempos de filmación de la entrevista a profundidad a sujetos
informantes claves empresariales y expertos**

No.	EMPRESA	NOMBRE Y APELLIDO	CATEGORÍA	AÑOS EMPR ESA	FECHA – LUGAR ENTREVISTA	TIEMPO DE FILMACIÓN	AÑO DE FUNDADA
1	CERSE (Consultoría en Ética y RSE)	Prof. VICTOR GUEDEZ	Experto en RSE	-	03/03/2015 Caracas	CD 1C: 00-28 MIN CD 2C: 00- 07 MIN TOTAL : 35 MIN	-
2	STRATEGOS CONSULTORES	Soc. CHARO MENDEZ RIVAS	Experto en RSE	-	03/03/2015 Caracas	CD 2C: 08- 25 MIN CD 3C: 00-0 7 MIN TOTAL: 24 MIN	-
3	ASOTRIGO	Ing. RICHARD DALKE	Colaborador ASOTRIGO	-	03/03/2015 Oficina Asotrigio. El Bosque -Caracas	-	-
4	CARGILL DE VENEZUELA, SRL	Ing. EMILIANO RUJANO	Gerente de Planta	24 Años	05/03/2015 Planta Valencia	CD 3C: 08-28 MIN CD 4C: 01- 16 MIN TOTAL: 36 MIN	Fundada 1865 1986 en Venezuela
5	LA LUCHA, C.A.	Licda. MATILDE GRATEROL	Presidente	39 Años	09/04/2015 Oficina Corporativa "Galipán" Caracas	CD 5C: 01- 20 MIN TOTAL: 20 MIN	Fundada en la década 50
6	CARGILL DE VENEZUELA, SRL	Licdo. RAMON SOSA	Director de Asuntos Corporativos	06 Años	09/04/2015 Oficina Corporativa "Parque Cristal"	CD 1T: 01-28 MIN CD 2T: 00-11 MIN TOTAL: 39 MIN	Fundada 1865
7	ALFONZO RIVAS & CIA	Ing. ALFONZO RIVAS	Gerente de Unidad de Manufactura	29 Años	09/04/2015 Oficina Corporativa "Torre General"	CD 2T: 12-27 MIN CD 3T: 00-08 MIN TOTAL 23 MIN	Fundada en 1910
8	MOLINOS VENEZOLANOS CA (MOLVENCA)	Ing. GIANCLAUDIO GIARDINA	Vice-Presidente de la División de Alimentos	19 Años	10/04/2015 Oficina Corporativa "Torre Sindoni"	CD 3T: 09-30 MIN CD 4T: 00-24 MIN TOTAL: 45 MIN	Fundada en 1967
9	MOLINOS NACIONALES, CA (MONACA)	Ing. SIBYL SILVA	Vice- Presidente Desarrollo Organizacional	14 Años	29/04/2015 Oficina Corporativa Los Ruices	CD 5T:00-30 MIN CD 6T: 00-18 MIN TOTAL: 48 MIN	Fundada 1958
10	PIZZOLANTE & ASOCIADOS (Consultoría RSE)	Ing. ITALO PIZZOLANTE	Experto en RSE	-	01/06/2015 El Rosal. Caracas	CD 7T: 00-30 MIN TOTAL: 30 MIN	-
11	MOLINOS CARABOBO, CA (MOCASA)	DANNY GOMES	No participó en la investigación	-	-	-	-
12	MOLINOS GUACARA, C.A (MOLGUACA)	No se encuentra activa	No participó en la investigación	-	-	-	-

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Descripción de Ambientes: Alfonzo Rivas & Cía. (Estado Aragua)

Tabla 12: Guión de Observación de Alfonzo Rivas & Cía.

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: ALFONZO RIVAS & CIA	
Contexto físico	Oficinas corporativas ubicadas en las oficinas de Chuao. Torre General, piso 8, Av. La Estancia Chuao. Frente al Edificio El Cubo Negro.	
Encuentro físico	Jueves 09/04/2015	
Contexto interpersonal	Por razones personales la gerente no autorizó la divulgación de su nombre, por lo tanto de ahora en adelante se utilizará un seudónimo Ing. Maizina Americana	
Contexto físico-espacial:	Dentro de la empresa, inicialmente en el piso 8 al salir del ascensor con un desplazamiento hacia la recepción muy colorida, emotiva, de manera muy ordenada exponen los productos que elaboran, llamando la atención por la variedad y colorido. En el instante la recepcionista atiende muy amable a la investigadora como a su familiar que es el equipo investigativo que presta apoyo para filmar la entrevista. En instante son atendidas por la ingeniero gerente, Ing. Maizina Americana, donde sentimos mucho cariño y amabilidad al recibirnos, fuimos llevados a una pequeña sala de conferencias muy acogedora, el cuál afianzamos la información que fue enviada por correo electrónico de la investigación, se converso a profundidad de los avances que hemos logrado y alcanzado y procedimos a dar comienzo a la entrevista muy espontánea y que la gerente se sintiera cómoda y a gusto con las preguntas para obtener un conocimiento preciso, profundo y real del acontecer de las empresas en el mercado. Posteriormente de la entrevista, fue invitada la investigadora y su equipo a recorrer las instalaciones de las oficinas corporativas el cual el ambiente laboral es completamente abierto, es decir las oficinas no tienen divisiones y desde cualquier ángulo se visualiza cualquier punto, se maneja este ambiente para lograr confianza en el trabajo, mayor acercamiento, libre de miedos y su experiencia fue que han tenido buenos resultados y los trabajadores se sienten cómodos al trabajar con un espacio tan abierto. El lugar es todo un piso completo del edificio con ventanas panorámicas, piso con alfombra y sin techo superficial para evitar el eco y propagación de ruidos. Se puede visualizar el ambiente de trabajo en la infografía siguiente. Ellos le denominan oficina al estilo de pecera.	
Contexto social	Se presenta a la gerente entrevistada es venezolana de nacimiento y comparte también la nacionalidad española, Casada, 2 hijos de 28 años y 25 años. De profesión Ingeniero Químico de la Universidad Metropolitana, con cinco (05) estudios en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Taller de Coaching Gerencial, y un taller realizado en Pizzolante Comunicación Estratégica (datos suministrados a través de su curriculum vitae). Se desempeña en esta organización objeto de observación representa un conocimiento asertivo, centrado y profundo, lleva 29 años laborando en la empresa Alfonzo Rivas & Cía., integra el Comité de RES, donde desde Enero de 1.999 a Agosto del 2006 se ha desempeñado como Gerente de Unidad de Negocio de Sabor & Bienestar y Septiembre del 2006 a la fecha como Gerente de Unidad de Negocios Productos Manufacturados, forma parte del comité de Responsabilidad Social Empresarial en Alfonzo Rivas & Cía., aporta para la investigación experiencias en cuanto a RSE que promueve y practica la empresa, promueve dentro del comité los proyectos a evaluar en cuanto a la RSE para ser aprobados por el presidente de la empresa, posee alto compromiso con el equipo de trabajo, actualmente estas son sus responsabilidades en plano reducido: Responsable del proceso de consolidación e integración de todas la unidades de manufactura y mercadeo. Responsable de cumplimiento del Valor Económico Agregado (EVA) de productos de Alfonzo Rivas & Cía. y de todos los productos bajo licencia y Líder de desarrollo de marcas “Alfonzo Rivas” para el mercado internacional.	

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Descripción de Ambientes: Molinos Venezolanos, C.A. (Estado Aragua)



Tabla 13: Guión de Observación de Molinos Venezolanos, C.A. (Molvenca)

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA – GRUPO SINDONI)
Contexto físico	Oficinas corporativas Torre Sindoni, Av. Bolívar, Piso 24. Maracay - Estado Aragua.
Encuentro físico	10/04/2015
Contexto interpersonal	En esta entrevista se permite la divulgación del nombre del gerente entrevistado el Sr. Ingeniero Gianclaudio Giardina con 19 años de experiencia laboral en el Grupo Sindoni.
Contexto físico-espacial:	Siendo las 8.30 am, en el piso 24 al salir del ascensor con un desplazamiento hacia la recepción s En el instante llega el Ingeniero para atender a la investigadora y su equipo investigativo que presta apoyo para filmar la entrevista. Nos invita a pasar a una oficina que está desocupada libre de equipos y da comienzo a la entrevista, manifiesta que por comodidad, él sugiere que toda la entrevista no fuese grabada de manera directa, para sentirse más libre, se procedió a solo grabar los primeros 5 minutos y luego instalar la cámara filmadora con el lente fijo a la pared, siguiendo las instrucciones. Estas oficinas son muy nuevas por lo cual no están todas ocupadas, y solo es personal de alta gerencia.
Contexto social	El protagonista de la entrevista mantiene como cargo directivo de Vice-presidente de la División de Alimentos del Grupo Sindoni, cuenta con 19 años laborando dentro del grupo, un gerente joven, centrado, con espíritu jovial, sincero, muy familiar y sentido por la pérdida desde el año 2006 de su primo, pero que para él era su tío, por la edad que tenía, comenta que la empresa era manejada por el Sr Sindoni únicamente como presidente y jefe de todas las decisiones, y como la dirección empresarial está dirigida por una sola persona, ir cambiando algunas políticas y tomar las decisiones en junta directiva fue un choque muy violento que no estaban preparados ni se lo esperaban que ocurriera la pérdida de la persona que estaba al mando del grupo en manos de la delincuencia. No se logro obtener su curriculum vitae. Lo que imposibilita conocer escenarios naturales personales vividos del protagonista.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Descripción de Ambientes: Molinos Nacionales, C.A. (Estado Carabobo)

Tabla 14: Guión de Observación de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca)

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA - GRUPO GRUMA)
Contexto físico	Oficinas corporativas Torre Sindoni, Av. Bolívar, Piso 24. Maracay - Estado Aragua.
Encuentro físico	10/04/2015
Contexto interpersonal	En esta entrevista se permite la divulgación del nombre del gerente entrevistado a la Sra. Sibyl Silva con 15 años de experiencia laboral en el Grupo Gruma - Monaca.
Contexto físico-espacial:	Siendo las 11:00 am, la recepción recibe al equipo de investigación conformado por dos personas, el cual solicitan que se identifiquen con huella dactilar para entrar a las instalaciones, inmediatamente nos dirigen hacia el área de alta gerencia del grupo y nos conducen a la oficina de la gerente a entrevistar. Se perciben instalaciones muy conservadas, ejecutivas con gestos muy motivantes en sus paredes y un rincón de RSE el cual demuestran y exhiben los premios recibidos en cuanto a la RSE del grupo, idea que se generó del presidente.
Contexto social	La protagonista de la entrevista estuvo a cargo de la Sra. Sibyl Silva, laborando en la empresa Monaca 15 años de trabajo, (2001-2015) responsable de direccionar la Responsabilidad Social Empresarial: manejo de proyectos comunitarios (Círculo Virtuoso) apoyo a las escuelas aledañas a la operación, en varias fases hasta lograr su sustentabilidad. Proyecto “Los Artistas del Pan” dotar a jóvenes de escasos recursos de una profesión como maestros panaderos, asegurándoles instrucción y puestos de trabajo con red de clientes. De profesión Ingeniero Civil, con dos maestrías; una en negocios internacionales y otra en Administración de Empresas (mención Gerencia General); Diplomados varios bajo metodología e-learning: en: Recursos Humanos, Mercadotecnia, Gerencia de Ventas, Planificación Estratégica. Toda una vida de experiencia en



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

	varias empresas, una persona humilde de corazón, entregada a su trabajo seria cariñosa receptiva, colaboradora, preocupada y con gran apoyo hacia su equipo de trabajo



Descripción de Ambientes: La Lucha, C.A. (Estado Carabobo)

Tabla 15: Guión de Observación de La Lucha, C.A.

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: LA LUCHA, C.A.
Contexto físico	Oficinas Corporativas, Av. Francisco de Miranda, Torre Galipán, Torre C, piso 6. Caracas
Encuentro físico	09/04/2015
Contexto interpersonal	En esta entrevista se permite la divulgación del nombre del gerente entrevistado a cargo del presidente de la empresa La Lucha, C.A. Sra. Matilde Graterol, Contador Público y Administrador de Empresas con 39 años de experiencia laboral en el Grupo La Lucha.
Contexto físico-espacial:	Siendo la hora 1:00pm en las instalaciones de la empresa La Lucha, C.A. atendidas por la recepcionista quien nos atendió con un sutil gesto y amabilidad para comunicarnos con la presidente de la compañía, el cual con un permiso otorgado se realizó una memoria fotográfica en sus instalaciones, llamando la atención de unas novedosas oficinas recientemente estrenadas y en proceso de mudanza y traslado de la sede corporativa en la Urbanización Montalban – Caracas, contando con una recepción colorida, ordena y con cariño con los productos que fabrica la empresa de manera de identificar su mayor trabajo y producción.
Contexto social	La protagonista gerencial a cargo de la presidencia del grupo, desempeña el cargo de Presidente, el cual por las funciones y responsabilidades son amplias, profundas, intransferibles y por ende el tiempo en primordial, escaso y directo en cualquier relación tanto interna como externa. Se percibe dentro de la investigación la primera persona femenina a cargo de Presidente, desenvuelta, dinámica, activa, con carácter muy fuerte y a la vez muy atenta, cordial y agradable.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Descripción de Ambientes: Cargill de Venezuela, S.R.L. (Estado Carabobo)

Tabla 16: Guión de Observación de Cargill de Venezuela, SRL (Planta Valencia)

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. (PLANTA VALENCIA)
Contexto físico	Zona Industrial Municipal Norte, Valencia – Estado Carabobo
Encuentro físico	05/03/2015
Contexto interpersonal	En esta entrevista se permite la divulgación del nombre del gerente entrevistado el Sr. Ingeniero Emiliano Rujano con 29 años de experiencia laboral en la trasnacional Cargill de Venezuela, SRL.
Contexto físico-espacial:	Siendo las 2:00pm con una rigurosa vigilancia, la investigadora con su equipo investigativo esperó en la vigilancia que nos fuesen a buscar para ser llenadas al destino final, la oficina del gerente de planta Valencia, una planta de producción el cual se recorrió afuera de las instalaciones muy conservadas, excelentes pinturas y señalizaciones, dotada de estricta seguridad industrial, orden y pulcritud como la norma lo infiere bajo controles de normas venezolanas como políticas trasnacionales en experiencias del contexto laboral venezolano.

Contexto social	El protagonista de la sección de sujetos informantes, se encontró a cargo del Ingeniero Emiliano Rujano, con profesión de Ingeniero Agroindustrial, con Maestría en Gerencia Empresarial con 24 años en Cargill de Venezuela, SRL, en las áreas de Operaciones y de cadena de suministro, cursando Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Las responsabilidades por RSE: Miembro del directorio de la Fundación Cargill, Miembro del equipo de Responsabilidad Social de planta, Evaluar y aprobar propuestas de proyectos con la comunidad y Llevar iniciativas de sostenibilidad. Donde nos recibió con un agrado de humildad y amabilidad, se comenzó el trabajo por parte del equipo a la filmación de la entrevista.

Fuente: la investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Tabla 17: Guión de Observación de Cargill de Venezuela, SRL (Oficinas Corporativas)

EMPRESA DE MOLINO DE TRIGO	EMPRESA: CARGILL DE VENEZUELA, SRL (OFICINAS CORPORATIVAS) 
Contexto físico	Edificio Parque Cristal, Torre Oeste, Piso 8, Av. Francisco de Miranda – Caracas
Encuentro físico	09/04/2015
Contexto interpersonal	En esta entrevista se permite la divulgación del nombre del gerente entrevistado el Sr. Licenciado Ramón Sosa con 6 años de experiencia laboral en la trasnacional Cargill de Venezuela, SRL.
Contexto físico-espacial:	Siendo las 10:00 am en las instalaciones de las oficinas corporativas a nivel nacional, fueron atendidos la autora y su equipo investigativo por la asistente del gerente, que posteriormente fueron acompañados a la oficina del gerente, para proceder al comienzo de la entrevista filmada. El contexto espacial está referido por visión de oficinas novedosas, impecables, ordenadas, con mucho estilo en decoración, muy cómodas y a gusto, acabados elegantes con estricto cuidado de mantenimiento. En la oficina del gerente se encuentra con espacio, un escritorio y mesa de reuniones pequeña con una vista a la ciudad muy peculiar, relajante y soñadora. Con una biblioteca a gusto de conocimiento de acceso inmediato.
Contexto social	El protagonista de la entrevista estuvo a cargo del Sr. Ramón Sosa se desempeña como Director de Asuntos Corporativos de Cargill en Venezuela. Ramón Sosa se ha especializado en el diseño e implementación de estrategias de posicionamiento estratégico de imagen y de relacionamiento con el entorno logrando resultados medidos y auditados que han generado un impacto positivo, mejorando la calidad de vida en las comunidades. Ramón Sosa es miembro de las juntas directivas de diversas instituciones en Venezuela, Audubon, Jóvenes Emprendedores de Venezuela, Aiesec, y a nivel internacional ha sido miembro de la Junta Directiva de United Way International, donde es miembro del Comité de Membrecía mundial y Vicepresidente del Comité para América Latina. Es miembro del Comité de Alianza Social de Venamcham y actualmente es el Presidente del Dividendo Voluntario para la Comunidad. Es un gerente con amplia experiencia en la gerencia empresarial de trasnacionales, dominante, con una mirada profunda, experiencia académica como profesor universitario, con un corazón emprendedor y voluntario para la comunidad.

Fuente: la investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Tabla 18: Caracterización de sujetos informantes claves, categoría: Empresas de Molinos de Trigo

Categorías de Identificación	1 ALFONZO RIVAS & CIA (AR-A)	2 MOLINOS VENEZOLANO S, C.A. (MV-A)	3 MOLINOS NACIONALES, C.A. (MN-C)	4 LA LUCHA, C.A. (LL-C)	5 CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. (CV-C-1)	6 CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. (CV-C-2)	7 MOLINOS CARABOBO, S.A. (MC-C)	8 MOLINOS GUACARA, C.A. (MG-C)
Identificación o Anonimato	AN	ID	ID	ID	ID	ID	ID	N/A
Protagonista Clave	ALFONZO RIVAS	GIANCLAUDIO GIARDINA	SIBYL SILVA	MATILDE GRATEROL	EMILIANO RUJANO	RAMON SOSA	GUILLERMO OLIVO	N/A
F.N. / Edad (inferior/superior)	Julio,1961 53 Años	**	Octubre, 1959 55 años	**	**	**		N/A
Formación de base	Ingeniero Químico	Ingeniero Químico	Ingeniero Civil	Licenciado en Contaduría Pública y ADM	Ingeniero Agroindustrial	Licenciado en Administración de Empresas	No participa en la investigación,	N/A
Postgrado	No posee	**	2 Maestrías 4 Diplomados	**	Maestría en Gerencia Empresarial	No posee	N/A	N/A
Experiencia laboral	30 Años	9 Años	31 Años	39 Años	24 Años	20 Años	N/A	N/A
Años en la empresa actual	29 Años	19 Años	14 Años	39 Años	24 Años	6 Años	N/A	N/A
Cargo en la empresa actual	Gerente de Unidad de Negocios Prod. Manufacturados	Vicepresidente de la División Alimentos Sindoni	Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional y RSE	Presidente	Gerente de Planta	Director de Asuntos Corporativos	N/A	N/A
Experiencia en RSE dentro de su organización	Miembro del comité de RSE	Encaminados hacia la RSE	Lideriza la RSE nivel corporativo nacional	Cumple con la Ley	Lleva a cabo actividades de RSE	Lideriza la RSE nivel corporativo nacional	N/A	N/A

Leyenda: (**) S/I: Sin información, no fue suministrada.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Absorción de escenarios de estudio estimulante en la vida de expertos – autores y consultores desde la perspectiva cualitativa

Descripción de sujetos informantes - expertos

En esta fase, la investigación nos ha permitido realizar mediante un análisis cualitativo, que se ha direccionado hasta donde ha sido posible bajo sus consecuencias metodológicas – hermenéuticas con una visión el cual se desarrolla la realidad desde el ámbito desde el punto de vista laboral, personal y de consultoría de personas expertas desde el ejemplo real de sus entornos empresariales.

Se define un acercamiento a la realidad investigativa a profesionales denominados para esta investigación bajo el nombre de “Expertos”, personas de amplio conocimiento, reconocidas, confiables por sus habilidades, con capacidad de decidir y juzgar de forma correcta, injusta, inteligente o emocional con interacciones en materia de RSE con amplitud nacional e internacional tanto expertos femeninos como masculinos de distintas edades para contar con una visión más amplia e integradora.

Por esta razón, se ha tomado la iniciativa de incorporar sus estrategias a la RSE como un valor personal agregado y un valor primordial de contar con el conocimiento a nivel externo de las empresas, independiente de criterios e independiente de relación con las empresas consultadas bajo sujetos informantes para interactuar con la realidad social y el sentir de cada personalidad entrevistada.

Se realiza una entrevista filmada con detalles que describiéremos posteriormente, con una visión interpretativa como aspecto metodológico de estudio, en las que aportaron concepciones personales, profesionales y laborales que subyacen en aspectos epistemológicos y de práctica gerencial y empresarial en el campo de la gerencia empresarial.

En esta segunda fase de descripción de ambientes de la investigación, se seleccionaron tres (03) profesionales y consultores empresariales privados con amplia trayectoria comprobada en Venezuela, bajo los criterios estrictos en la Tabla 16 de inclusión en la investigación relacionados con la en el área de Responsabilidad Social Empresarial, se les envió una solicitud de colaboración para la realización de una entrevista, por considerar que es un instrumento necesario y la actividad que realizan los expertos son pertinentes y necesarias para la investigación cualitativa en este año en concreto 2015, en conjunto a las empresas privadas pertenecientes al rubro consultado. Existe un proceso de detalle en cuestión que dura aproximadamente a lo largo de seis meses para la técnica de observación y entrevista en concreto.

La descripción de criterios de inclusión vinculantes con la investigación, se describen el orden de contacto cronológico:

Tabla 19: Criterios de inclusión vinculante en la investigación por áreas de trabajo – Categoría: Expertos

NOMBRES Y APELLIDOS ENTREVISTA	GRADO ACADÉMICO	UNIVERSITARIO / ACADEMICO	EMPRESARIAL / CONSULTORIA	ESCRITOR / ARTICULISTA
1.- Prof./ Ing.: VÍCTOR GUÉDEZ	Ingeniero Mecánico Universidad de los Andes (ULA) Venezuela	Es profesor en - Maestría de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona (España). - Coordinador de la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Metropolitana. -Profesor del Diplomado de Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Simón Bolívar.	PRESIDENTE DE C.E.RSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial) Actualmente es consultor en áreas de Ética Gerencial, Responsabilidad Social Empresarial, Valores y Cultura Organizacional en países de América Latina y Europa	Escritor de varios títulos: "La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas" "Ética y práctica de la Responsabilidad social. El aporte de la empresa al capital social" "Aprende a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría" "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial"
<i>Continuación...</i>				

2.- Prof. /Soc. CHARO MÉNDEZ RIVAS	Socióloga (1987) Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) Venezuela	Profesora invitada: -Diplomado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Universidad Simón Bolívar. -Especialización de RSE de la Universidad Metropolitana, - Curso Buenas Prácticas de RSE de la Universidad Católica Andrés Bello. - Diplomado de Lideres de Gestión Humana (CIAP-UCAB). -Diplomado de Gerencia de ODS de la Universidad Monteavila- Redsoc	<i>Consultora en Responsabilidad Social Empresarial:</i> desde 1998 para las empresas: Cantv, Coca-Cola, Farmacias Saas, Sincor, Microsoft, Edelca, Cigarrera Bigott, Fundación Bigott, Arthur D. Little, Asociación Venezolana de Hidrocarburos, Policlínica Metropolitana, Lafarge Venezuela, Fundación Telefónica, Bancaribe, Centro Clínico Ceclines, Botiquería, Avon de Venezuela, Seguros Caracas, Fundación Seguros Caracas, Johnson & Family Son, Fundación Telefónica, Unicef, Pirelli de Venezuela, Cámara Venezolana de Farmacias (Cavefar), Nike (Inversiones Venathletics), Cinex, Comercial Belloso (Cobeca), Widex de Venezuela, Fundación Pacífico Bangente y Nolver.	Autora del libro “Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX”, Caracas, Strategos Consultores, 2004 (2º edición 2008). Tienen 55 artículos publicados en materia de RSE. Co-autora junto a Susana Pons del libro “40 años de Cesap: Una trayectoria de actuación en Acción Popular” (2014).
3. Prof. / Ing. ÍTALO PIZZOLANTE NEGRÓN	Ingeniero Civil Máster en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Doctorado en la Universidad Jaume I, en Castellón, España.	Es profesor de: Postgrado en diferentes Universidades y Escuelas de Negocios en Iberoamérica y el Caribe.	Pertenece al Consejo directivo de GRUPO PIZZOLANTE & ASOCIADOS Con casi 40 años de experiencia en el área de Estrategia y Comunicación Empresarial pública y privada. Comentarista invitado del canal CNN en español y colaborador de Revistas regionales como Mercado y Estrategia y Negocios. Cuenta con un portafolio de clientes locales y multinacionales en Iberoamérica y es miembro de numerosas organizaciones empresariales en Latinoamérica. Activo miembros de ONGs y consejero en Multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la CAF y el Banco Mundial.	-Ingeniería de la Imagen -La Reingeniería del Pensamiento -Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capitulo “La Geometría de la Comunicación” - El Poder de la Comunicación Estratégica, -Reflexiones de un Evangelizador Corporativo -La Colección Profesional de El Nacional, Venezuela 2006 y la editorial Intermedio del Círculo de Lectores, Colombia 2007). - “Gestión de la Comunicación en las organizaciones”, en sus capítulos de “Gobierno Corporativo, la Revolución de la Transparencia” y “Portavocía” - Estratega de la Complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación - “Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI”, “De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable”

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015). Datos aportados por los expertos entrevistados.

Tabla 20: Caracterización de sujetos informantes claves, categoría: Expertos y Colaboradores en RSE

Categorías de Identificación	1 VICTOR GUEDEZ (VG)	2 CHARO MENDEZ RIVAS (CMR)	3 RICHARD DALKE (RD)	4 ITALO PIZZOLANTE (IP)
Identificación o anonimato	ID	ID	ID	ID
Protagonista Clave	Consultor y Docente en RSE	Consultor y Docente en RSE	Colaborador	Consultor y Docente en RSE
F.N. / edad (inferior/superior)	No suministrado	04/10/1964	17/05/1955	No suministrado
Formación de base	Ingeniero Mecánico	Socióloga	Ingeniero Químico	Ingeniero Civil
Postgrado	No suministrado	No posee	No posee	Máster en Comunicación Política y Doctorado en Comunicación Organizacional
Años en consultoría	No suministrado	17 años	39 Años	40 Años
Dedicación actual	Miembro Comité de Responsabilidad de las Comunicaciones Comerciales de Empresas Polar, Director de la Fundación Bigott y de la Asociación Venezolana-Americana de la Amistad, Asesor del comité de Alianza social de Venamcham, y del comité de RSE de la cámara Venezolana-Británica.	Vocaciones empresariales (emprendimiento juvenil) y Bamente Responsable (responsabilidad corporativa) (Consultoría Social, 2014-actual). LABORATORI NOLVER. Acompañamiento técnico para el diseño de un plan de RSE hacia la comunidad (Consultoría Social, 2015-actual).	Director ejecutivo de la Asociación Venezolana de Fabricantes de Pastas Alimenticias (Avepastas) y la Asociación Venezolana de Molinos de Trigo (Asotrigio). Periodo: Desde abril 1997 hasta la presente fecha.	Cuenta con un portafolio de clientes locales y multinacionales en Iberoamérica y es miembro de numerosas organizaciones empresariales en Latinoamérica. Activo miembros de ONGs y consejero en Multilaterales BID, la CAF y el Banco Mundial.

Leyenda: (**) S/I: Sin información, no fue suministrada.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

A continuación se presenta el guión de la entrevista, posteriormente mediante matrices se presenta el análisis bajo la visión de los expertos - consultores:

Tabla 21: Guión de entrevista y sus ejes temáticos presentados ante los expertos

Ejes Temáticos	Desarrollo de la Entrevista
Responsabilidad Social Empresarial *(RSE)	1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial? 2. ¿Qué es para Ud. la RSE? Bajo su óptica, sus libros, su experiencia. 3. ¿En su libro de (...), propone (...) para la Responsabilidad Social Empresarial y sus actuantes? 4. ¿Cuál es la realidad estudiada desde la óptica de su libro (...)?
Toma de Decisiones Gerenciales *(TDG)	5. ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la Responsabilidad Social Empresarial?
Gerencia Empresarial *(GE)	6. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?
Triada *(RSE-TDG-GE)	7. ¿Cómo relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Dado el acervo académico, se seleccionaron dos (02) textos académicos de la administración relacionados con el aprendizaje organizacional, precursores del concepto de organizaciones inteligentes, los cuales se mencionan: uno es el texto bajo la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank y La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge, ya que los sujetos expertos – consultores poseen conocimiento en este tema en el cual se sustenta en las páginas siguientes.

Matriz de análisis de entrevistas a sujetos Expertos-consultores

Tabla 22: Extractos del desarrollo de entrevista a los sujetos expertos – consultores bajo la visión de sus libros

Extractos del desarrollo de la entrevista a los expertos		
Prof. VICTOR GUEDEZ	Soc. CHARO MENDEZ RIVAS	Ing. ITALO PIZZOLANTE
1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial?		
- El concepto actual de la RSE sería como consecuencia de todo un proceso, aquí no hay improvisación sino por el contrario un proceso de sedimentación. - En los 90 establece la tesis de los stratholderes la teoría de los grupos de interés. -Ahora en la década de los 2000, se amplía el concepto a responsabilidad moral, en todo lo que tiene que ver con el medio ambiente, todo lo que tiene que ver con las generaciones del futuro, tiene que ver con las distintas instancias, no reciben un impacto inmediato ni explícito con la relación empresarial, pero sí de segundo grado también está envuelto.-	-Existía más la visión filantrópica, era que la RSE era que una empresa ayudara a su comunidad. - Desarrollo sustentable. -Ahora la connotación vigente de RSE es la del enfoque de los grupos de interés.-	Desde la génesis, el ser humano ha asumido responsabilidades frente a otros, la primera de ella es la Maternidad. Es preocuparte u ocuparte de los ciudadanos. Existe una resignificación, un aumento del nivel de conciencia. Los proyectos deben estar alineados a través de un proceso de gestión, es cuando la sostenibilidad, es equilibrio. Entender que es RSE- no son donativos.
2.- ¿Qué es para Ud. la RSE? Bajo su óptica, sus libros, su experiencia.		
Definición nominativa es filantropía, es generosidad, es inversión, es acción comunitaria, en fin, es cuando encuentro todos los términos relacionados con ese concepto. Definición denotativa: La RSE es aquel conjunto de iniciativas que realizan las empresas, que van más allá de la ley, que tratan fundamentalmente de anticipar, de solventar y de cooperar las distintas dificultades que la comunidad puede tener para un determinado momento. Definición connotativa: La RSE es la operacionalización de la ética en el mundo de las organizaciones, porque es la ética la que le da el fundamento y ese fundamento se debe traducir en conducta, en desempeño, estrategia y todo esfuerzo por operacionalizar la ética en el mundo.-	En la actualidad los dos grandes referentes: -ISO 26000 siete (07) grandes parámetros, son los que se está definiendo en la actualidad como el comportamiento responsable. - GRI (Global Reporting Initiative) En lo personal: “Es el conjunto de prácticas o inversiones que realiza que una empresa en función de cualquiera de los grupos que se relaciona, no solamente es dinero, también puede ser una práctica.-	El ser responsable es un estado de conciencia, lo que hagas o dejes de hacer tienen impacto en otros. La RSE fluye por el aumento de la demanda social. La misión debe generar impacto.
3.- ¿En su libro de (...), propone instrumentos (...) para la Responsabilidad Social Empresarial y sus		

actuales?		
Ética: -La filantropía -Inversión Social -Integración Social La filantropía es hacer algo para que los pobres sean menos pobres, la inversión social hacer algo para que los pobres dejen de ser pobres y la integración social es no solamente dejen de ser pobre sino tengan la capacidad de poder añadir valor a su vida.-	RSE -Revise el tamaño de su operación. -Revise el área de su negocio. -Revisa como esta las expectativas de los distintos grupos de interés. -El instrumento de mapa de riesgos.-	Diferencia entre RSE y ESR Puedes tener una empresa con RSE mas no ser ESR, van encaminados los proyectos de gestión con lo económico, social y medio ambiental que es sostenibilidad.-
4.- ¿Cuál es la realidad estudiada desde la óptica de su libro (...)?		
<i>En el libro de: "Ética y RSE"</i> Fue una reflexión general, recuerdo mucho en ese libro todo lo que tiene que ver con los criterios los cuales se deben identificar y definir los proyectos de RSE, comparación de lo que significan los valores y como se transfiere en el mundo de la empresa de RSE.-	<i>En el libro de: "Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX"</i> Esto fue una revisión histórica del siglo XX, (1900-2000) como era la actividad económica y como era que los empresarios actuaban y para entender un poco porque la responsabilidad social en Venezuela, era distinta.-	En el libro de: Resignificación social. -Los valores son las conexiones que generan lealtades, aumentó el carácter emocional y el orgullo. -Atrae talentos, retiene talentos, aumenta la productividad porque existe reinterpretación del concepto de propiedad, tienen que ver con la licencia social que el país te da. -Intorno – Entorno. Reingeniería del pensamiento.-
5.- ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la Responsabilidad Social Empresarial?		
La experiencia de Polar y la experiencia de Cargill de Venezuela, C.A. son emblemáticas y referenciales, de amplio alcance. Polar se atrevió a desarrollar un Diplomado en RSE para sus gerentes de un año de duración y Cargill de Venezuela, SRL tienen un programa de afianzamiento de valores corporativos.	Posición de los gerentes: Si el nuevo enfoque de la RSE es el enfoque de los grupos de interés, efectivamente el sistema de gestión de la RSE involucraría a todas las áreas de la empresa que atiende a los grupos de interés. Análisis de riesgos, Análisis de coyuntura, Mejores prácticas, Innovaciones, Objetivos de imagen, Posicionamiento, Aceptación, Lealtad de clientes.-	1.- Nivelar (coherente) tener la información necesaria para comprender el impacto de lo que hacemos pero también lo que dejemos de hacer. 2.- Alinear: (consistente) el pensamiento, no todos van a tener la misma interpretación, ni el mismo nivel de conciencia. Alinear gerencialmente. 3.- Direccionar: en el proceso de diálogo, a través de plan de negocios y la visión estratégica, como va a funcionar lo económico, lo social y ambiental para tomar la decisión correcta -Liderazgo.-
6.- ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?		
Gerencia del conocimiento La RSE tiene que asimilarse, tiene comprender, tiene que evolucionar como consecuencia de la operacionalización de la gerencia del conocimiento dentro de la propia empresa.	Código de ética	-El conocimiento es un valor, que se puede materializar y al final se puede monetizar. --Mejores prácticas, Metodología y conocimiento, hoy es lo que le agrega al intangible. Diferencial: reputación y confianza. Universidad de la empresa. -Formación de líderes y liderazgos.-
7.- ¿Cómo relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?		

Silogismo:	El código de ética una práctica de	La palabra que lo envuelve es
*Premisa mayor: la ética es para hacer más humano al ser humano	RSE y además una política corporativa, como gerente, cuando	“Estar consciente del compromiso sostenible de la empresa, es
*Premisa menor: No se puede hacer al ser humano más humano sino en el marco de la relación con otros seres humanos	hago mi planificación estratégica tengo que tener objetivos asociados a esa política.- Quedaría establecido unos objetivos y en la medida que	garantizar a largo plazo esa secuencia de eventos que describes. Mi visión, los líderes que no
Conclusión: La ética es eminentemente social y ese carácter eminente y social de la ética es la RSE, esa es la manera como yo te podría establecer ese triangulo entre la gerencia del conocimiento, las decisiones y la RSE.-	tengo unos objetivos le tengo que poner unas métricas de actuación, unos indicadores para la elección, es la mejor manera, si es una política y tengo que establecer unos objetivos estratégicos y a la vez tengo que establecer unos resultado, unas métricas de actuación, unos indicadores de resultados de cómo van las cosa, lo meto en mi contrato de desempeño.-	comprenden que su rol está siendo revaluado por el entorno que los rodeas y que el intorno empresarial que lo observa y que no dan cuenta que sus intensiones deben aumentar los impactos (+) y minimizar los impactos (-) sus decisiones son líderes que conducen a la empresa al fracaso. ¿Quién vigila que eso no suceda? son los trabajadores, clientes a través de las redes sociales.-

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Determinación del análisis de las entrevistas

De acuerdo con la investigación cualitativa, se necesita especificar el procedimiento seguido para el análisis generado de las respuestas luego de la aplicación de la entrevista, comentarios, ideas, procedimientos, la realidad vivida de los sujetos informantes y expertos en el área actual, en síntesis son datos cualitativos que emergen de la interacción con la investigadora y el análisis exhaustivo de los textos producidos bajo contexto social.

Matrices de análisis de entrevistas a Empresas de Molinos de Trigo

De tal manera que se intentará percibir el sentir y los significados implícitos en el discurso y comentarios en cada una de las preguntas realizadas por la investigadora que están relacionadas en concordancia con los gerentes entrevistados relativos al desenvolvimiento social, personal, amplio, y particular del entorno empresarial, en definitiva son saberes empresariales dirigidos a la RSE. La fase está compuesta por las empresas de Molinos de Trigo en Venezuela, descritas en la Tabla 16, con el estudio específico y minucioso de la Región Central de Venezuela, compuesto por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes.

Antes de desarrollar las Unidades de Registro se presenta el guion utilizado como instrumento de la técnica Entrevista Estructurada a los sujetos informante con el objeto de facilitar el seguimiento minucioso y de conocimiento profundo para los entendimientos de las respuestas y observaciones, decodificadas según la Tabla No. 16 y resumidas como guía de cada una de las dimensiones en estudio.

Tabla 23: Codificación de sujetos informantes

No.	ESTADO	SUJETOS INFORMANTES	CODIFICACION
1	ARAGUA	ALFONZO RIVAS & CIA, C.A.	AR-A
2	ARAGUA	MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA)	MV-A
3	CARABOBO	MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA)	MN-C
4	CARABOBO	LA LUCHA, C.A.	LL-C
5	CARABOBO	CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. (OF CCS)	CV-C-1
6	CARABOBO	CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. (OF VAL)	CV-C-2
7	CARABOBO	MOLINOS CARABOBO,S.A. (MOCASA)	MC-C
8	CARABOBO	MOLINOS GUACARA, C.A. (MOLGUACA)	MG-C

Fuente: La Investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

De acuerdo con el presente capítulo temático, este aparte centra su atención en el razonamiento, conocimiento, creatividad, liderazgo, memoria, atención, inteligencia propios del desarrollo de los aspectos cognitivos sobresalientes en la investigación a través de los sujetos claves a partir de la percepción de la investigadora como evaluadora y transmisora de eventos propios y voluntarios del meta-razonamiento.

A continuación se presenta la entrevista segregada por los ejes temáticos para su posterior análisis en matrices:

Tabla 24: Guión de entrevista y sus ejes temáticos presentados ante los sujetos informantes claves

Ejes Temáticos	Desarrollo de la Entrevista
Responsabilidad Social Empresarial *(RSE)	1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial? 2. ¿Qué es para Ud. La Responsabilidad Social Empresarial? 3. En la empresa que representa dispone de instrumentos para la Responsabilidad Social Empresarial y sus actuantes? 4.Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial?
Toma de Decisiones Gerenciales *(TDG)	5. ¿Cuál es la posición de los gerentes ante la óptica, cosmovisión de la Responsabilidad Social Empresarial? 6. ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la RSE en su empresa?.
Gerencia Empresarial *(GE)	7. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?
Triada *(RSE-TDG-GE)	8. ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

En este caso de estudio se procedió a tomar las notas crudas expuestas por los sujetos informantes claves, representados a través de las empresas de molinos de trigo del contexto real para resumir la idea atendida por los ejes temáticos de la investigación que emergerán categorías de acuerdo a los descriptores claves de los informantes, provenientes de los teóricos de la investigación y su fundamentación.

Matriz 1: Eje temático RSE: Diversas connotaciones sobre RSE

PREGUNTA 1		
¿Existen diversas connotaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial?		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	Lo que está ocurriendo en esta evolución, hay otra rama que le llaman MERCADEO SOCIAL, en cuanto a las marcas van a la comunidad. La verdad que no creemos en la RSE que se cacarea mucho, somos más bien bajo perfil.	Esto permite inferir que el sujeto ha estado involucrado por largos periodos y focalizado en el continuo desarrollo que su empresa ha ido atravesando. En estos momentos aplican el mercadeo social, y a través de sus marcas llegan a su comunidad para prepararlos en conocimiento dejando un valor agregado a su comunidad directa.
MV-A	Sacar un producto, con la mayor calidad posible, pero qué trascendencia tiene ese producto, es decir comienza esa sinergia, no solamente se concluye con el producto final sino hacia su entorno, hacia la parte ambiental.	La RSE desde este informante permite inferir que la cosmovisión de sujeto de estudio está orientada hacia la calidad del producto hacia la comunidad y el medio ambiente.
MN-C	Hay que establecer un límite entre la filantropía, y lo que realmente es la RSE. Eran proyectos que ayudarán a desarrollar, ciertos aspectos de una sociedad particular a través de un proyecto sustentable en el tiempo, nosotros no le hemos quitado la mira a esos proyectos de sustentabilidad en el tiempo y de desarrollo, nosotros creemos que ese es el deber ser. Comenta: en un mundo ideal pareciera maravilloso, pero la práctica el día a día está sometida, está llena de actos fundamentalmente de soluciones del día a día en ámbitos que la empresa vulnerable, en asignar el otorgamiento de productos terminados.	Este informante gestiona la separación de conceptos, tiene conocimiento que existen dos vertientes. Existe un estado de conciencia claro y preciso en la realidad de la RSE y su filantropía, sin embargo no se han divorciado, y alejarnos y decirle que no a los actos de filantropía y los más necesitados, no han podido renunciar a ellos, están y siguen ligados a la filantropía, es lo que realmente realizan. La práctica está cargada de progresiva filantropía hacia esa comunidad a nivel nacional que deben atender a esas necesidades y no han podido renunciar.
LL-C	Existen diversas connotaciones, visionas, maneras de percibir la RSE pero nosotros no la practicamos aun. Es una empresa familiar de muchos socios y ese tema en difícil y complicado encaminarlo por las visiones familiares.	Este sujeto manifiesta su visión al respecto a nivel general de la RSE, pero en su práctica la imposibilita por el tipo de empresa y la visión familiar a pesar que luchado para poner en práctica, pero aun no la implementan.
CV-C-1	Yo interpreto que es lo que considero mucho más responsable qué es ver la RSE como algo conductual, digamos que permite que yo esté en algún lugar sin tener que dejar una huella negativa y además de eso dejando una huella	Se puede manifestar al respecto que siente la conducta como principal y primordial elemento para dejar trascendencia a su alrededor. Insiste a lo largo de la respuesta la visión conductual. Además comenta que para él, es un modo de vida, es una forma en que yo me comporto de

	positiva.	manera responsable, el cual quiera que yo este.
CV-C-2	Tenemos unos principios guía de la actuación nuestra y luego dentro de eso, vamos interactuando con distintas audiencias y se van encontrando situaciones y dependiendo de cada situación se determina como se va actuar, ahora no es una actuación filantrópica es una actuación muy estratégica y muy responsable	El sujeto clave conoce las visiones filantrópicas y estable que su organización va encaminado hacia la visión más responsable, ellos tienen un soporte transnacional, una experiencia global que los ayuda, y comparten a través de los enlaces en los distintos países y distintas experiencias.
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Infografía 4: Los 10 tópicos de las connotaciones de la RSE



Matriz 2: Eje temático RSE: La RSE y su actualidad

PREGUNTA 2		
¿Qué es para Ud. la Responsabilidad Social Empresarial		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	No mencionó un concepto.	El sujeto clave no respondió la pregunta propuesta.
MV-A	No mencionó un concepto.	El informante menciona que fue contestada con la anterior.
MN-C	Es un compromiso de nosotros como compañía con la sociedad y toda la gama de problemas que van sucediendo y que está en nuestras manos solucionar, es un compromiso a poner un grano de harina para solucionar problema que nos van llegando a nuestra atención y solventar y tratamos de arreglar. Es una visión de nosotros es problemática social, eso es RSE.	La entrevistada manifiesta ciertos aspectos importantes de pensamiento y actuación: compromiso de la empresa, solución de problemas, visión social. Su pensamiento es a la solución de problemas de la comunidad, este es el compromiso.
LL-C	Es voluntario, es ir a la comunidad interna y externa, pero aquí no está implementado, aquí se cumple con la ley, si en un futuro existe la RSE obligatoriamente la tendremos que cumplir y ahí si la implementaremos de manera inmediata, pero ahora es difícil por la empresa familiar.	Esto permite escuchar la constante lucha que la presidenta ha insistido, intentado pero el entorno no ha permitido a que se lleve a cabo esa responsabilidad, la conciencia de que es necesario, poco a poco en un futuro cerca pudiese asumir en su contexto social.
CV-C-1	Para mí la RSE es un elemento conductual, es un modo de vida, es una forma en que yo me comporto de manera responsable, en cualquier parte que yo esté. La compañía donde yo estoy establece sin duda alguna, cinco (05) área de responsabilidad social, la cual se enfoque en su desarrollo, su trabajo su negocio, enfoca su negocio de manera responsable. 1.- Seguridad alimentaria 2.- Sostenibilidad ambiental 3.- Alimentos inocuos 4.- Cadena de suministro 5.-Cómo nosotros impactamos positivamente a las comunidades para que estas prosperen.	Se puede comentar al respecto a través de su visión conductual, transmite que todo está encaminado hacia las conductas humanas vistas desde varios ángulos. Establece con mucho orgullo la empresa que representa y transmite a través de la entrevista que comparte la visión y se siente conforme. Nos explica que la empresa tiene acentuado cumplir la RSE mediante las cinco áreas, insiste en trabajar con RSE porque es importante como ellos impactan en la comunidad y cómo son vistos tanto desde lo externo como interno y todos los esfuerzos dirigidos hacia la proveeduría de los alimentos.

CV-C-2	Es la capacidad que tenemos que tener las empresas e individuos de responder a las expectativas a las distintas partes interesadas, es decir, una empresa o institución tiene una serie de audiencias a su alrededor que se afectan o se benefician de su presencia.	La experiencia del informante clave establece que existen audiencias y que cada una tiene una serie de expectativas sobre el funcionamiento de la empresa y/o el entendimiento de esas expectativas genera un intercambio unipersonal en la medida en que se satisfaga esa empresa tendrá una relación muy amigable con el entorno o muy distinta de ella.
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial.
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Matriz 3: Eje temático RSE: Instrumentos para la RSE y sus actuantes

PREGUNTA 3		
¿En la empresa que representa dispone de instrumentos para la Responsabilidad Social Empresarial y sus actuantes?		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	No hay un departamento de RSE. Existe un comité, donde el presidente del comité es el presidente de la compañía. No la medimos, pero no medimos el retorno.	De esto se puede destacar que no existen indicadores que permiten evaluar las prácticas de RSE, el cual existen una dimensión interna y una dimensión externa relacionadas con el carácter social y medioambiental.
MV-A	Existen los valores corporativos, no existe como una medición, hay muchas cosas que se están implementando ahora y dentro de esto está el tema de RSE un área específica como un área de tal forma, no existe y se puede hacer de manera subjetiva	El sujeto clave comenta la actualidad en que se encuentra la empresa, el cual no está determinada la RSE dentro de la empresa. Están implementando la visión de actuación.
MN-C	Nosotros tenemos paneles de indicadores que miden nuestra gestión, de unos años para acá, vamos a situarnos desde el 2010, nosotros aproximadamente 80 ejecutivos, dentro de esos paneles, están indicadores asociados, están los RSE.	Este informante manifiesta que tienen la medición de la RSE, que existe una mirada hacia adentro y una hacia afuera. Le llaman indicadores a los proyectos que realizan hacia la comunidad. No se obtiene los indicadores.
LL-C	No poseen instrumentos de medición	El sujeto clave de manera contundente comentó que no poseen indicadores, ni instrumentos referentes a RSE.
CV-C-1	Si hay una serie de indicadores pero si bien no tenemos hoy un instrumento, una norma, cómo medimos, pero la organización a nivel global si tiene necesidades o si establece guías corporativas, por las cuales nosotros tenemos como regimos, de manera como por ejemplo <i>Business Excellence</i> , excelencia operacional, nosotros estamos hablando de cuán responsable en un área de acción.	El informante manifiesta que si existen indicadores para cada área que la empresa desea revisar el cumplimiento de actividades propuestas, pero no poseen instrumentos para medir el desempeño a nivel general, pero si poseen en sus directrices corporativas, que es transnacional, esas directrices se pudiesen llamar instrumento ya que a través de ellos miden la excelencia operacional en cada área de acción.
CV-C-2	Cada uno de los programas que tenemos tiene mediciones de desempeño, y también medimos a través de encuestas cómo nos percibe la audiencia nacional sobre la manera en que nosotros actuamos en el país. Que producen confianza, que estamos continuamente supliendo al venezolano. Y por otra parte somos una empresa que	Este informante expresa cómo son los instrumentos y sobre todo que ellos miden cómo los están percibiendo las audiencias de acuerdo a los mensajes que quieren posicionar, quieren ser percibidos como una empresa, como lo que es, una empresa que trabaja con el país, que trabaja para producir alimentos de primera calidad, y de seguridad alimentaria.

	actúa con compromisos e inversión a largo plazo en el país, somos una empresa generadora, que crea bienestar hacia sus trabajadores.	
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación. Se contará con su apoyo para próximas investigaciones o líneas a desarrollar.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Matriz 4: Eje temático RSE: Aportes bajo la RSE, realidad y entorno.

PREGUNTA 4		
¿Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social empresarial?		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	Primero que toda la confianza de seguridad de trabajar en una empresa que tiene 105 años de trayectoria, aportamos al bienestar social y asistencia a los trabajadores.	Se puede manifestar al respecto que se siente con mucho orgullo de trabajar en una empresa de años de trayectoria, cuenta como ha sido su desempeño a lo largo de los años. Nombra los beneficios establecidos en el contrato colectivo como programas de RSE.
MV-A	Si hablamos de aportes son numerables los que ha hecho el Sr. Sindoni en Aragua.	Comenta el orgullo que siente al pertenecer al Grupo Sindoni y todos los aportes que ha realizado de manera incansable hasta el 2006.
MN-C	En el sector salud: cancelamos la boletería para desplazar a personas sean trabajadores o no a realizar exámenes, tratamientos y operaciones para recuperar la salud. En el sector educativo: lo que ya comenté. En el sector comunidad: se dotan de alimentos.	La informante comenta de las ayudas realizadas hacia la comunidad y hacia los trabajadores de las empresas aledañas de sus plantas productoras como plantas distribuidoras de alimentos.
LL-C	Los aportes que realizamos son Locti - Fonacit, LOPNA, Lopcymat inpsasel, antidrogas, FND Fondo Nacional de Deporte, es lo que cumplimos cabal y al pie de la letra en nuestra extremo cuidado y dedicación. Somos muy responsables con la ley y aportes.	De esta respuesta se puede destacar lo exigente a nivel interno con la ley y aportes que cumplen, es responsabilidad de empresa cumplir primeramente con la ley y para ellos es primordial e importante.
CV-C-1	Desde el punto de vista interno, nuestros aportes van dirigidos a crear un clima laboral más apropiado. Hay inversiones que hacemos más allá, que hacemos a través de nuestra Fundación. Hay una inversión desde el punto de vista de la organización y hay un inversión por parte de los trabajadores	El informante se siente a gusto explicando los aportes y para él es importante generar las condiciones de trabajo adecuadas, desde el punto de vista de bienestar, servicios para que un colaborador pueda ejercer sus funciones de la mejor manera.
CV-C-2	Nosotros hicimos un estudio – diagnóstico hace unos 5 años sobre nuestras comunidades de nuestro entorno, analizamos mucho a los trabajadores, para entender más que ir a la comunidad, le preguntamos cómo vivían ellos, en que comunidades vivían y como era sus necesidades básicas, y ahí encontramos unas cosas muy interesantes.	La entrevista explica cómo son los aportes y como es el proceso a través de un diagnóstico, explica que existe aportes de superate (estudios) Emprendedores (les enseñan herramientas para un micro negocio) la Fundación, es decir ellos realizan un estudio en las comunidades que compartes viva con sus empresas para invertir en ellas de manera responsable la visión que tienen.

MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Matriz 5: Eje temático TDG: Posición de los gerentes ante la óptica RSE

PREGUNTA 5		
¿Cuál es la posición de los gerentes ante la óptica, cosmovisión de la Responsabilidad Social Empresarial?		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	La RSE está dentro de los valores compartidos, y el cuidado del ambiente. Ese espíritu que tenemos, es parte de la cultura en 105 años, es voluntario y se coordinan muchas áreas y son campanas que mucha gente se involucra, la gente está ansiosa por colaborar, la gente está ansiosa por reciclar, el voluntariado se evidencia.	Se puede interpretar que existe un código de conducta establecido dentro de la empresa, no especifica cuales valores son exigidos para el personal gerencial, mas sin embargo existe un sentimiento de pertinencia hacia la empresa con la permanencia que ha tenido en el mercado, posee entusiasmo y demuestra energía. Se valora y reconoce los años en el mercado nacional.
MV-A	Los gerentes van bajo perfil familiar, hablando de los altos gerentes, pero a raíz de ese cambio, entran nuevos gerentes contratados y se va cambiando la forma de incorporar el personal.	La experiencia del impacto vivido, nos expresa el informante, ha hecho cambiar los procesos de los nombramientos de los gerentes, antiguamente bajo la vía familiar y hoy en día, están bajo conocimiento y experiencia.
MN-C	Tienen un conjunto de valores, sean viejos o nuevos gerentes, el 99% de nuestros gerentes son preocupados y están pendientes de todo lo que ocurre alrededor. Revisamos, problemas de la comunidad, problemas de operatividad, rentabilidad, producción, y los compromisos sociales.	Ante este informante se puede inferir que aun cuando comenta que los gerentes tienen un conjunto de valores, existe confusión entre valores y preocupación por la comunidad. Los valores orientan el comportamiento y están estrechamente relacionados con actitudes, mas no quieren decir lo mismo en el contexto laboral
LL-C	Aquí los gerentes son nombrados con fines familiares y aunque no tengan el conocimiento completo, si tiene la confianza y valores familiares a través de las generaciones.	Demuestra que están convencidos que aunque no tengan la preparación suficiente, no sean profesionales, les ha dado éxito hasta ahora su pensamiento operación en cada área y departamentos en las distintas plantas a nivel nacional. Es difícil ir en contra del pensar familiar.
CV-C-1	Promover la acción responsable, el promover la acción basa en principio que tiene la organización, el promover cada acción que el gerente tome esté basado en los principios. Cada gerente entiende su rol su proceso pero también tiene su impacto, y el hecho que tiene su impacto, obliga o lleva a ese gerente que tiene una actitud responsable, mejore o disminuye ese impacto	De esto destaca, entonces cuando un gerente piensa en su impacto o el impacto que causa como persona, ellos evalúan que todo su personal esté muy concientizado en el rol que desempeña. El impacto, responsabilidad y actitud responsable es primordial en su organización.
CV-C-2	El liderazgo de la organización debe estar bien comprometido, debe entender que la RSE es muy importante, y respaldar las	Este informante está comprometido con su empresa, nos muestra una cultura firme y bien delineante, muy de principios muy de valores,

	acciones que se hacen, porque todo esto cuesta dinero. se considera que para que la organización pueda actuar es parte de nuestros principios hacerlo, la alta dirección de la compañía respalda y por eso podemos desarrollar esas cosas	la gente que hace vida en esta empresa, lo siente y nos muestran en ambas entrevistas que tuvo la investigadora y su equipo. Son experiencias que fundamentan esta investigación en la realidad social.
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación. Se contara con su apoyo para próximas investigaciones o líneas a desarrollar.
*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)		

Matriz 6: Eje temático TDG: TDG ante la RSE y su proceso

PREGUNTA 6		
¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la RSE en su empresa?		
Clave	Respuestas – Comentarios	Razonamiento – Interpretación
AR-A	Son fundamentados en nuestros valores y con ética, una empresa con 105 años, el nombre de la familia es el nombre de la empresa, las decisiones siempre son éticas y con valores, tenemos los valores	De este informante se puede inferir, que es líder y manifestó formar parte del comité de RSE, es por eso que insiste en nombrar los años en el mercado, lo valora y lo siente por la cantidad de años laborando para esta empresa. No especifica cuáles son los valores que toman en cuenta para evaluar las decisiones y manifestó que el código de ética es interno y no es divulgativo al externo de la empresa.
MV-A	El proceso que estamos ejerciendo se realiza a través de esta creación de junta directiva, que es lo que a la literatura está de moda, gobierno.	Se respeta decisión empresarial
MN-C	En nuestras plantas deben estar muy cuidadosos, emiten ruidos, residuos sólidos a la parte ambiental. Y temas de temperatura, somos muy cuidadosos.	Este informante procura informar lo cuidadoso que gerencialmente son en respuestas a la toma de decisiones gerenciales, es decir se puede ser cuidadosos y no tomar la mejor decisión en el ámbito gerencial. Se puede ser cuidadoso y no cumplir con el medio ambiente.
LL-C	Las toma de decisiones son realizadas por la gerencia y junta directiva ampliamente, y en cada planta existe un gerente, pero son a nivel familiar.	Esto permite interpretar que su operatividad se centraliza y aun cuando son familiares, la comunicación es exitosa, la coordinación y manejo de las operaciones son conscientes y responsables a lo largo de su trayectoria.
CV-C-1	Lo que una decisión no puede violentar son los 7 principios guía, después de esos principios guía, el gerente puede tomar la decisión que él considere, desde el punto de vista de su experiencia, experticia considera que puede ser el mejor beneficio.	El sujeto clave expresa firmemente que deben cumplir los principios guías en la toma de decisiones referente a todas aquellas actividades necesarias para identificar el problema hasta finalmente resolverlo. Comenta que, de esta manera es el principal parámetro con lo cual se toman las decisiones, el asumir ser un personal globalmente responsable, tiene muchas connotaciones, y ahí debe estar inscrito en el ADN que trabaje en esta compañía
CV-C-2	Yo diría que el elemento fundamental de esto es elemento estrategia, si lo vemos como filantrópico pierde valor y no hay retorno, si bien no es algo interesado, si lo que hagan tiene que tener un retorno, sino no es el tema, el retorno sea el bienestar de los demás.	Entonces según el informante existe dos ámbitos, uno de querer hacer y el segundo es hacer lo de manera estratégica. Toda empresa tienen intereses, su objeto es generar ganancias y retornos sobre las inversiones que se hacen pero, expresa que como hombre de negocios el tema de dar o regalar filantrópicamente no pareciera tener sentido con la formación de un gerente.

MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación. Se contara con su apoyo para próximas investigaciones o líneas a desarrollar.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Matriz 7: Eje temático GE: Las Organizaciones que Aprenden bajo RSE

PREGUNTA 7		
¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las organizaciones que aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?		
Clave	Respuestas	Interpretación
AR-A	Quizás la diferencia son las organizaciones que nacieron después de la segunda guerra mundial, disciplina militar y jerarquía de lo que se trasladó a las empresas, son llevadas a 15 a 20 años y en vez de tener una empresa jerárquica tenemos una empresa matricial, una organización por procesos, y se integra a través de comités (...). Como tienes un comité el conocimiento no está en una sola persona, nosotros utilizamos la filosofía del Coaching, es el modelaje, es el empoderamiento, no es el jefe sino el asesor, tenemos como 10 años trabajando bajo el esquema del Coaching.	Este informante manifiesta que su estructura organizacional que tiene 10 años funcionando, les ha dado resultados y éxitos, por cuanto a esa manera matricial les permite que el conocimiento gerencial y del personal funciona de la mejor manera esperada aunado con el proceso organizacional a través de comités que integran los diferente procesos y su filosofía bajo Coaching.
MV-A	Las organizaciones aprenden a los golpes pero aprende, muchas veces las cosas duras son las que enseñan. Esta empresa vivió su impacto, y unos días antes muere su mano derecha, para nosotros fue muy duro poder salir adelante y nos costó asumirlo, pero hoy en día ya estamos más recuperados.	El informante expresa la experiencia vivida sin esperarse nunca a nivel organizacional lo que vivieron de manera inesperada y el impacto que produjo que desapareciera la cabeza del grupo. Esta experiencia los marco por lo cual han ido cambiando las cosas dentro de la estructura y dentro la experiencia como organización que si tiene poder de decisión.
MN-C	Todo el bagaje de conocimiento queda documentado, para que nutra a lo que viene, a los que vienen a sustituirnos. Las organizaciones aprenden a través del modelaje, a una forma de ¿cómo? con tus actitudes, comportamiento, políticas y procedimientos, vamos conformando de manera similar y vamos creciendo unos con otros. Tenemos una filosofía, y estructuramos a la empresa por comités que permiten a través de un líder que los conduce. Para mí es el mejor ejemplo de las organizaciones que aprenden.	El informante nos habla de la práctica del modelaje y su gran satisfacción de poder practicarlo desde hace 5 años y el agrado de éxito que han tenido con esta práctica de involucramiento de los gerentes mediante esta nueva manera para ellos de ir afrontando el conocimiento organizacional.
LL-C	Aun cuando la organización es familiar contamos con políticas, misiones,	El sujeto clave establece que sus miembros están abiertos a cambios y que a pesar de lo

	valores compartidos como cualquier otra compañía, y te puedo decir que la organización si aprende a pesar del cambio o retiro de algún gerente, quedan las bases y procedimientos ya diseñados para cuando ocurra algún evento, tenemos nuestras equivocaciones, pero la asumimos y aprendemos.	rígido, centralizado que puede ser la organización, han aprendido pero se deber definir sus actuaciones en internas, grupales y organizacionales para el actuar exigente que tiene la junta directiva actual.
CV-V-1	El aprendizaje viene producto de la evolución del crecimiento de una organización y en una persona en particular, las organizaciones aprenden, si aprenden, las organizaciones se preparan para situaciones, las experiencias que uno tiene como organización y los aportes talentos que tiene una organización, haces que la organización se prepare de una forma diferente, en consecuencia, evoluciona.	En consecuencia, manifiesta el informante, que las organizaciones aprenden, y aprenden por defecto en ella ejerce los talentos que han sido debidamente preparados, con sensibilidad basado en principios, valores, cultura corporativa, del modelo ideal para la corporación, así lo establecen de manera interna.
CV-C-2	Las organizaciones aprenden, la sostenibilidad de las organizaciones dependen de que haya un proceso de aprendizaje que le de sostenibilidad a la empresa, una empresa que dependa de personas o de conocimientos particulares de un individuo que no se comparten o no se trabaja en equipo es muy negativo, porque entonces la empresa pierde el talento, pierden toda la capacidad de aprendizaje y pierde su sostenibilidad de paso.	Expresa que si aprenden las organizaciones de manera muy enérgico nos comunica que si y nos comparte la experiencia que han tenido internas, en otras empresa y otras ciudades. Las empresas que están en constante crecimiento y las empresas que aprenden continuamente se hacen más sostenibles en el tiempo, tienen que aprender de los errores propios, tienen que aprender de los errores de los demás, deben adaptarse al cambio, asimilarse a esos cambios y prepararse para nuevos desafíos.
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación. Se contará con su apoyo para próximas investigaciones o líneas a desarrollar.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

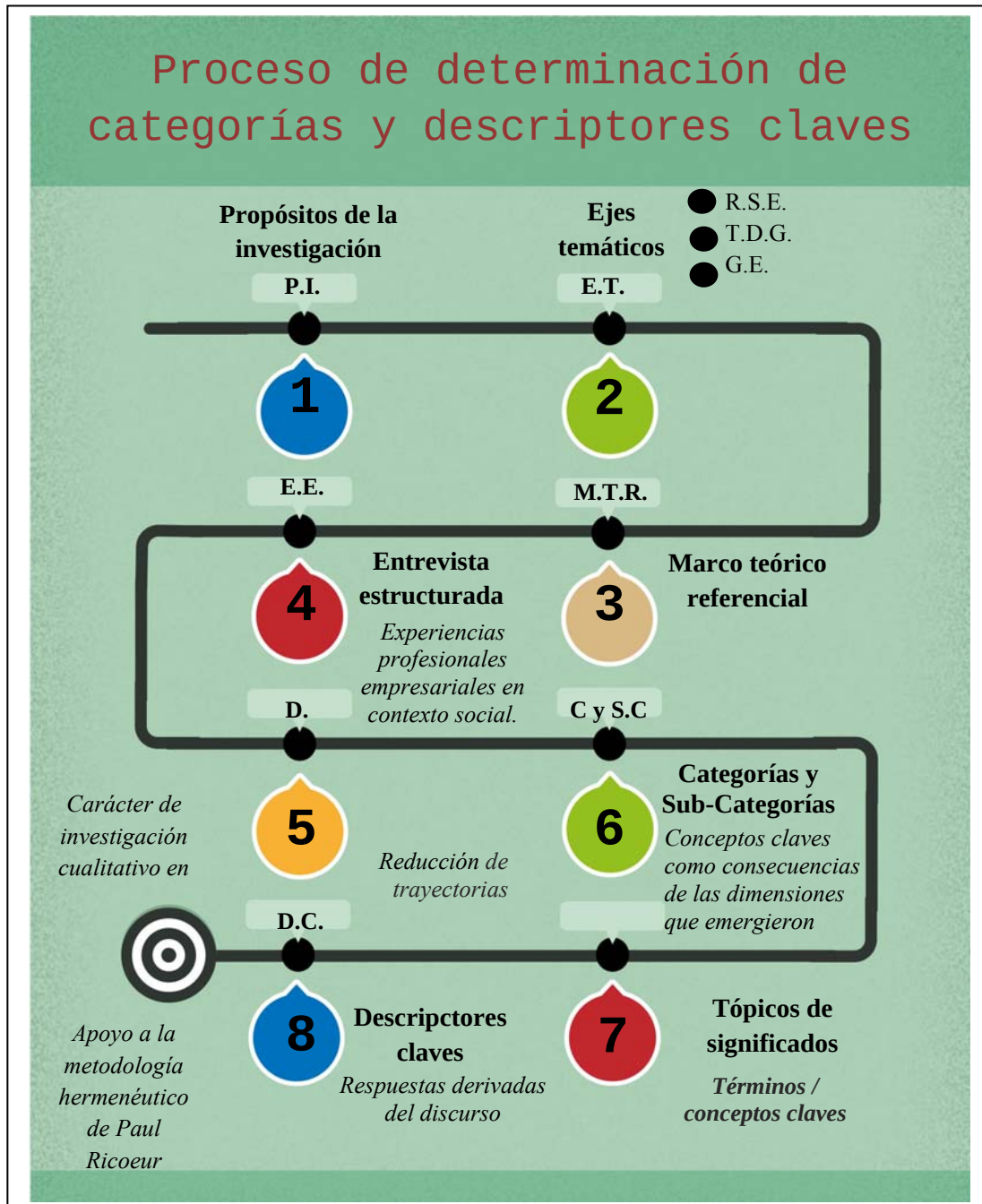
Matriz 8: Eje temático RSE+TDG+GE: Triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)

PREGUNTA 8		
¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?		
Clave	Respuestas – Comentarios	Razonamiento – Interpretación
AR-A	Esto podría unir mas cuando evolucione, es un desarrollo sustentable, mientras la RSE se mantenga en gerencias apartes o comités apartes, no está tan integrada al proceso gerencial cotidiano. Nosotros estamos más encerrados en la parte más tradicional de la RSE, en la medida que tu evoluciones esto es mas desarrollo sustentable yo creo que más se podría unir.	Este informante manifiesta que la visión que tiene su empresa es de manera tradicional, establece que estos tres conceptos se podrían unir mas, cuando este encaminado al desarrollo sustentable. No establece la relación de esta triada con el actuar del comité en RSE, ya que actúan en distribuir el presupuesto destinado para programas de ayudas a fundaciones, el cual de manera explícita si están relacionados aunque sin darse cuenta no lo reconocen.
MV-A	Están realmente combinadas, como primer objetivo si colocas la RSE todo debería estar enfocado para que eso se cumpla, la toma de decisiones y la formación de cada gerencia debería estar enfocado, yo creo que debería estar preparados los gerentes para que lleven las tomas de decisiones, yo creo que vosotros vamos a ese camino más temprano que tarde	Este informante hace inferencias de una posible visión de la triada, esta empresa atraviesa un nueva etapa, se tiene planteado poder hacer un mejor rendimiento en el desempeño social de la empresa, mejorará la imagen social haciéndola más competitiva, lo positivo es que alta directiva reconoce y acepta su incorporación de manera inmediata.
MN-C	Toma de decisiones, tenemos gerentes integrales (que se preocupan por el medio ambiente y son embajadores de sus lugares y captan la necesidad) ellos son los que se enfrentan con la sociedad que los provee. La toma de decisiones luego se centralizan en mi persona que evaluó criterios y juego un papel fundamental en equilibrio la toma de decisiones en materia de responsabilidad social.	El informante clave expresa la importancia que tiene el ser gerente integral en el área al que está dirigiendo y focaliza la responsabilidad social como una labor encaminada contando con políticas de direccionamiento estratégico para abordar los problemas tanto interno como externos.
LL-C	Sin comentarios	Sin interpretación por la respuesta obtenida del sujeto.
CV-C-1	Hablo por la experiencia que he tenido en la organización, yo creo que lo que es la gerencia empresarial, sin duda alguna es un elemento que permite	El informante responde que para ser considerado como un ser humano responsable de manera que las tres variables se manejan o los veo como los llevo a la gestión, como el fin

	medir lo que nosotros estemos haciendo en la organización, ese debería ser el fin de una forma. Lo otro que Ud. mencionaba sobre la toma de decisiones gerenciales tiene que ver principalmente con la responsabilidad, mis decisiones para afrontar un problema.	que percibo como el que ejecuta mi medio que tiene que ver con mi toma de decisiones, y tiene que ver con al RSE, y tiene que ver con mi conducta corporativa y mi transitar dentro de lo yo estoy haciendo dentro de la corporación.
CV-C-2	1.-Primero que una conciencia gerencial muy basada en esos principios. 2.- Que la TDD estén basadas en esos principios, de manera de verificar las cosas y controles de calidad. 3.- Nuestra actuación en la sociedad donde estamos, deben hacerse con responsabilidad, tratar de hacer el bien hacia los demás y también reparar cosas que tenga algún daño.	El sujeto clave comunica que contundente su actuar es de manera consciente, luego vienen entrelazadas con principios, verificar la responsabilidad y tratar con esos pensamientos de hacer el bien, En todo lo que demuestran, contienen una conciencia de la población, para que la población evalúe la confianza de adquirir los productos con marca confiable.
MC-C	No participa en la investigación por decisión individual empresarial en particular.	Se respeta decisión empresarial.
MG-C	La empresa se encuentra en un proceso de re-apertura, por lo tanto operativamente y administrativamente se encuentra cerrada.	Este sujeto informante no pudo manifestar su experiencia y trayectoria empresarial en esta oportunidad para esta investigación. Se contara con su apoyo para próximas investigaciones o líneas a desarrollar.
***	Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)	

Construcción de categorías como consecuencia de un proceso complejo bajo los sujetos informantes y sujetos expertos

Infografía 5: Proceso de determinación de categorías y descriptores claves



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Como representa gráficamente el proceso para la construcción de categorías en la infografía No. 5, como consecuencia definitiva de un proceso y razonamiento complejo, que se encuentra delimitada por dimensiones de reducción de trayectoria derivadas de la entrevista a profundidad de manera estructurada configuran la construcción de Descriptores claves encontrados en la realidad social empresarial.

Es decir esas categorías y sub categorías terminan de definir y acentuar desde la visión sensorial, los referentes teóricos, conceptos, técnicas, estrategias, emitidos a través de los discursos de los sujetos informantes.

Para la construcción de las categorías surgidas a través de descriptores derivados de las entrevistas que fueron filmadas, se asignó a cada sujeto informante unos códigos, por lo tanto se realizó un proceso de selección de información cruda, focalización, abstracción y transformación de los datos cualitativos bajo la hermenéutica de la interpretación que conlleva a la asignación de significados encontrados con sentido de relevancia y pertinencia en consonancia a los ejes temáticos y objetivos de la investigación, el tema general de la investigación de la mano a la estructura de la amplitud de la entrevista estructurada.

Este proceso originó un tejido de datos para comprender lo estudiado y producir las interpretaciones y explicaciones que ocurren en el proceso de saberes en la gerencia empresarial, a este proceso que se llama global, ¿Por qué global? porque se realizó un análisis desde el ser de la investigadora de la mano de aspectos significativos y divergentes a una amplia dimensión focalizada al estudio en general y global en el entorno empresarial y social. Después de las interpretaciones realizadas en las matrices anteriores, de acuerdo con las manifestaciones elocuentes de los sujetos informantes, se procede a la construcción de la matriz de categorización de la investigación, siguiendo el procedimiento práctico que propone Martínez (2006:268) es lo más complejo y detallado posible, el paso de categorización o clasificación

exige una condición previa: el esfuerzo de “sumergirse” mentalmente, del modo más intenso posible, en la realidad ahí expresada, se presenta su caracterización:

Tabla 25: Procedimiento práctico para la categorización propuesto por (Martínez, M., 2006)

Categorización de los sujetos de estudio		
No.	Tipo de análisis	Características
1	TRASCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN PROTOCOLAR	Entrevistas, grabaciones o filmaciones y Descripciones, que tiene que haber sido revisada antes de abandonar el campo.
2	DIVIDIR LOS CONTENIDOS EN PORCIONES O UNIDADES TEMÁTICAS	Párrafos o grupos de párrafos que expresen una idea concepto central.
3	CATEGORIZAR	Clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática.
4	SUB CATEGORIAS	Puesto que muchas categorías tienen el mismo nombre no son idénticas sino que tienen propiedades y atributos diferentes, se les asigna las sub categorías.
5	CATEGORIAS MAS AMPLIAS Y COMPRENSIVAS	Habrán categorías que se pueden integrar o agrupar.
6	AGRUPAR Y ASOCIAR LAS CATEGORIAS	De acuerdo a su naturaleza y contenido se agrupan o se asocian, aquí dependen mucho de la imaginación y la capacidad de cada investigador

Fuente: Adaptación por parte de la investigadora basado en Martínez (2006:268)

Categorías emergentes bajo la visión de sujetos informantes

Luego de la revisión en varias oportunidades del material completo (visión de filmaciones de entrevistas) con pausas y detalle, se produce el esfuerzo de la investigadora de sumergirse profundamente de manera mental, en esa realidad expresada tanto por los sujetos informantes (S.I.) como los sujetos expertos (S.E.).

Matriz 9: Construcción de la categorización a partir de sujetos informantes de la investigación

Construcción de la categorización a partir de sujetos informantes de la investigación			
Interpretación	Categoría	Sub-Categorías	Descriptorios claves (S.I.)
Trayectorias y experiencias significativas y marcadas dirigidas a la filantropía. Construcción del conocimiento para acercarse a la realidad cotidiana empresarial. Generalmente la formación para acercarse o iniciarse en RSE se encuentra en su fase de iniciación. Velocidad de actuar en RSE para el futuro de la empresa.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	1. Principios guía 2. Sostenibilidad 3. Conciencia social	1. Mercadeo Social 2. Mayor calidad 3. Entorno ambiental 4. Límite filantrópico-RSE 5. Visiones Familiares 6. Ausencia RSE 7. Aspectos conductuales 8. Huellas Positivas /Negativas) 9. Audiencias 10. Actuación estratégica 11. Prácticas sociales 12. Exceso de filantropía
Preparación de la gerencia y desarrollar proyectos sociales y medioambientales Aplicación e conocimientos, habilidades y herramientas a las actividades gerenciales Requerimientos en formación gerencial y administrativa Consideraciones sociales vitales en la TDG para gestión responsable.	Toma de Decisiones Gerenciales (TDG)	1. Valores compartidos 2. Espíritu de Cultura 3. Liderazgo organizacional	1. Ética 2. Ansias de colaboración 3. Evidencias de voluntades 4. Preocupación del entorno 5. Rentabilidad, operatividad y producción. 6. Contexto familiar 7. Acción responsable 8. Principios 9. Impacto social 10. Estrategias 11. Bienestar 12. Compromiso social
Acciones pertinentes de concentración de liderazgo social Tendencias y estrategias en la gerencia ante el contexto social Conceptos fundamentales del dominio del gerente hoy día Situación de la sociedad gerencial en el mundo empresarial Preparación de empresas ante el mundo cambiante en el contexto social venezolano	Gerencia Empresarial (GE)	1.-Organizaciones que aprenden 2.-Toma de decisiones	1. Jerarquía matricial 2. Comités organizacional en RSE 3. Filosofía del Coaching 4. Talento 5. Capacidad de aprendizaje 6. Sostenibilidad 7. Experiencias social 8. Toma de decisiones gerenciales 9. Principios 10. Hacer el bien
*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)			

Categorías emergentes bajo la visión de sujetos expertos – consultores

Matriz 10: Construcción de la categorización a partir de sujetos expertos de la investigación

Construcción de la categorización a partir de sujetos expertos de la investigación			
Interpretación	Categoría	Sub-Categorías	Descriptorios claves (S.E.)
Transferencia de conocimiento y experiencias vividas en el contexto social. Estimulante de sensibilidades. Búsqueda permanente por armonizar los intereses de la empresa. Exigencias de estrategias, comunicación de sus actuaciones, habilidades y capacidades en la empresa de hoy. Pensamientos sobre conciencias de liderazgos empresariales.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	1. Teorías de grupos de interés 2. Sustentabilidad 3. Ética-conducta 4. Inversión social 5. Integración Social 6. Introspección corporativa 7. Empresas del futuro	1. Sedimentación de conocimiento 2. Visión filantrópica 3. Responsabilidad Moral 4. Medio ambiente 5. Generaciones futuro 6. Acción comunitaria 7. Practicas de iniciativas para soluciones dificulta 8. Desempeño 9. Estrategias 10. Valores 11. Expectativas 12. Parámetros ISO 26000 13. Reporte G.R.I. 14. Empoderamiento 15. Alineación gerencial 16. Evangelizadores corporativos 17. Comunicación estratégica
	Toma de Decisiones Gerenciales (TDG)	1. Mapa de riesgos 2. Posicionamiento 3. Líder/Gerente /Emprendedor. 4. Liderazgo	1. Valores 2. Mejores practicas 3. Innovaciones 4. Objetivos de imagen 5. Lealtad de clientes 6. Aceptación 7. Análisis coyuntural 8. Capacidad de gestión 9. Intorno – Entono. 10. Nivelar/Alinear/Direccionar
	Gerencia Empresarial GE)	1. Gerencia del conocimiento	1. Códigos de ética 2. Conciencia gerencial 3. Intangible 4. Liderazgo

***Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

A continuación, se agrupan las categorías de los sujetos informantes y expertos, de acuerdo con la naturaleza y la imaginación e intuición de la investigadora para realizar este trabajo mecánico. El resultado será presentado mediante una matriz en donde se visualizará el cruce de descriptorios tanto horizontal como vertical que permiten tener muchas cosas a la vista simultáneamente y permiten el descubrimiento de relaciones, ricos en contenidos hacia el hallazgo de la teoría.

CAPITULO

5

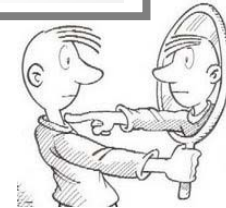
La toma de decisiones frente a la
gerencia empresarial basada en
responsabilidad social empresarial
como herramienta de fortalecimiento



Cuando examino mis métodos de pensamiento
llego a la conclusión de que el don de la
fantasía me ha significado más que mi
talento para absorber el conocimiento positivo”

Albert Einstein

¿Análisis?



Contenido

Cuerpo categorial temático en la gerencia empresarial: unidades de significado que fundamentan las interpretaciones del caso de estudio

- Contratación del diálogo de la molienda gerencial
- Introspección sobre la gerencia molinera: triangulación
- Limitaciones de la investigación

Síntesis

Este capítulo contiene una introspección analítica e interpretativa sobre los acontecimientos actuales en la gerencia, vistos desde el ser, el contexto, el ambiente y la interacción entre ellos y su implicación en las ciencias administrativas y gerenciales en el contexto del gerente venezolano.

CAPÍTULO V

LA TOMA DE DECISIONES FRENTE A LA GERENCIA EMPRESARIAL BASADA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO

Cuerpo categorial temático en la gerencia empresarial: Unidades de significado que fundamentan las interpretaciones del caso de estudio

Este capítulo ofrece la individualización de resultados por eje temático y su integración entre categorías como unidades de significado para finalmente realizar una interpretación segregada correspondiente al caso de estudio en el contexto venezolano, que fundamente las interpretaciones y las inferencias bajo hermenéutica expansiva en todas sus dimensiones.

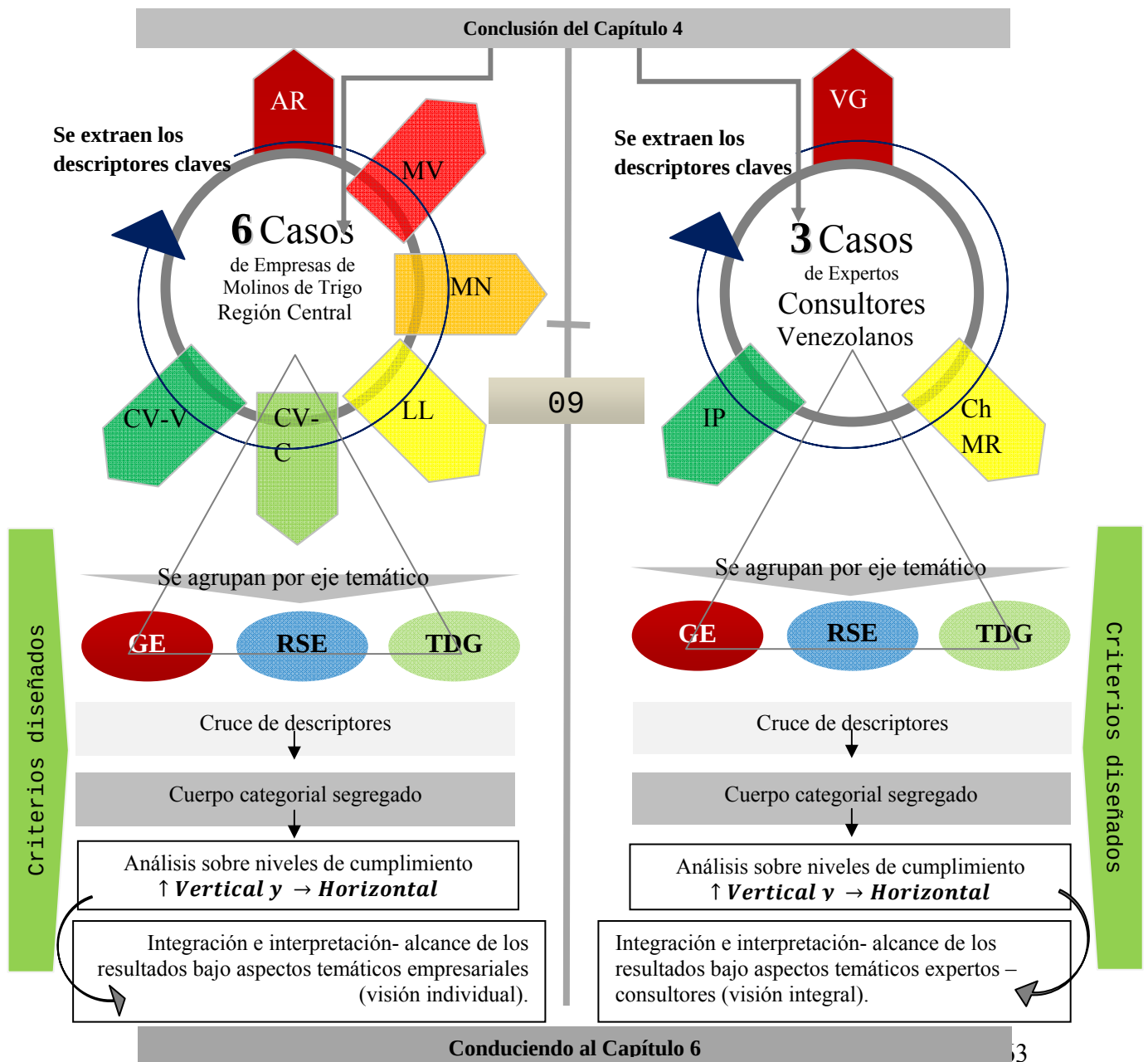
Análisis de las categorías de estudio

En este apartado se utilizaron como método de análisis profundo, la matriz de cruces de descriptores claves, es decir se elaboraron con el propósito de darle significado a las categorías y sub-categorías, en la presente investigación cualitativa se refiere al sentido a la forma de describir, dar cuenta y explicar las consideraciones preliminares posteriores a las construcciones de categorías.

La información fue totalmente agotada en sus categorías y no se esperan nuevos contactos con los sujetos informantes. Es este el verdadero momento que hay que detenerse un momento, cerrar los ojos para comenzar el proceso de análisis natural y lógico que emana de la conciencia y que aflora mediante el sentido de creatividad para que predominen las primeras aproximaciones ante tanta información recabada y empezar a florecer nexos, diferencias, semejanzas y cruces que Martínez (2006:267) “lo ponen sobre pistas firmes, estas generan hipótesis explicativas y, finalmente, conducen al esclarecimiento de la rama oculta”. Se presenta la matriz de

cruces de descriptores presentando una matiz con nuevos colores, texturas y detalles, por lo cual se materializa el proceso de categorización en las siguientes matrices, cerrando estrictamente con interpretaciones de experiencias adecuadas vividas y expresadas dentro de la vida cotidiana. Seguidamente se matizan los descriptores de los sujetos informantes empresariales y posteriormente los descriptores de sujetos expertos por cada eje temático.

Infografía 6: Proceso de Análisis de categorías de estudio



Cruces de descriptores de sujetos informantes empresariales

Matriz 11: Cruce de descriptores Categoría de RSE por sujetos informantes empresariales

RSE-EMPRESAS		ALFONZO RIVAS	MOLVENCA	MONACA	LA LUCHA	CARGILL VAL	CARGILL CCS	MOCASA	MOLGUACA
CATEGORIA: Responsabilidad Social Empresarial									
Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)									
1. Mercadeo Social	(1)	O						-	-
2. Mayor calidad	(3)		o			o	o	-	-
3. Entorno ambiental	(4)		o	o		o	o	-	-
4. Limite filantrópico-RSE	(3)			o		o	o	-	-
5. Visiones Familiares	(3)	O	o		o			-	-
6. Ausencia Dpto. RSE	(2)		o		o			-	-
7. Aspectos conductuales	(1)						o	-	-
8. Huellas Positivo(+)/Negativo(-)	(1)						o	-	-
9. Audiencias	(4)	O		o		o	o	-	-
10.Actuación estratégica	(4)	O		o		o	o	-	-
11.Prácticas sociales	(5)	O	o	o		o	o	-	-
12.Exceso de filantropía	(1)		o					-	-
13.Principios guía	(6)	O	o	o	o	o	o	-	-
14.Sostenibilidad	(3)	O		o			o	-	-
15.Conciencia social	(6)	O	o	o	o	o	o	-	-
Niveles de cumplimiento:		8 (o)	8 (o)	8 (o)	4 (o)	8 (o)	11 (o)	0 (o)	0 (o)
PRIMER LUGAR									
SEGUNDO LUGAR									
TERCER LUGAR									
CUARTO LUGAR									

Alcances e interpretaciones

De acuerdo a los resultados arrojados en esta matriz, se concluye que existes 15 posiciones de niveles, EN el cual un sujeto informante empresarial se encontró cumpliendo la gran mayoría de los descriptores que emergieron de la sección de la entrevista, pero se encuentra muy positivo y alentador que 04 empresas coinciden en los ocho niveles, hay casos son cruzados y aislados a la vez, y solo 01 empresa se encuentra en un cuarto lugar, lo cual causa esperanzas por que afloraron el arranque de esfuerzo por cumplir con la iniciativa de la RSE, se considera importante este cuarto lugar en el contexto venezolano en el rubro de harinas con años en el mercado.-

***Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 12: Cruce de descriptores Categoría de TDG por sujetos informantes empresariales

TDG-EMPRESAS		ALFONZO RIVAS	MOLVENCA	MONACA	LA LUCHA	CARGILL VAL	CARGILL CCS	MOCASA	MOLGUACA
CATEGORIA: Toma de Decisiones Gerenciales									
Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)									
1. Ética	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
2. Ansias de colaboración	(1)	0						-	-
3. Evidencias de voluntades	(3)	0				0	0	-	-
4. Preocupación del entorno	(5)	0	0	0		0	0	-	-
5. Rentabilidad, operatividad y producción	(1)			0				-	-
6. Contexto familiar	(3)	0	0		0			-	-
7. Acción responsable	(2)					0	0	-	-
8. Principios	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
9. Impacto social	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
10.Estrategias	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
11.Bienestar	(2)					0	0	-	-
12.Compromiso social	(4)			0	0	0	0	-	-
13.Valores compartidos	(3)	0		0	0			-	-
14.Espíritu de Cultura	(2)	0		0				-	-
15.Liderazgo organizacional	(3)			0		0	0	-	-
Niveles de cumplimiento (veces):		10 (o)	5 (o)	10 (o)	7 (o)	10 (o)	10 (o)	-	-
PRIMER LUGAR									
SEGUNDO LUGAR									
TERCER LUGAR									
CUARTO LUGAR									

Alcances e interpretaciones

Visualizando interpretativamente esta matriz, arroja una coincidencia de 04 empresas que poseen diez niveles de cumplimiento, lo que manifiesta el grado de niveles de manera integral pues no existen pautas para establecerlo, surgieron con espontaneidad, libre y real, para establecer los criterios y pensamientos expresados por los sujetos informantes. Se reitera que no hay pautas establecidas, solo son circunstancial y no existen fórmulas establecidas, tan sólo son personas gerentes que practican en su cotidianidad la toma de decisiones. La posibilidad de ejercer el liderazgo entra dentro de sí en cada gerente, se reitera que los sujetos informantes son contactados por esas capacidades de liderazgo, en ello la investigación fue de manera directa al contacto de esos gerentes claves. Luego existe 01 empresa que se encuentran encaminadas hacia el desarrollo de las variantes decisivas dentro de su gobierno corporativo, se demostró y acepto esas visiones compartidas.

***Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 13: Cruce de descriptores en la Categoría de GE por sujetos informantes empresariales

GE-EMPRESAS		ALFONZO RIVAS	MOLVENCA	MONACA	LA LUCHA	CARGILL VAL	CARGILL CCS	MOCASA	MOLGUACA
CATEGORIA: Gerencia Estratégica									
Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)									
1. Jerarquía matricial	(1)	0						-	-
2. Comités organizacional en RSE	(1)	0						-	-
3. Filosofía del Coaching	(1)	0						-	-
4. Talento	(2)					0	0	-	-
5. Capacidad de aprendizaje	(2)			0			0	-	-
6. Sostenibilidad	(3)			0		0	0	-	-
7. Experiencias social	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
8. Toma de decisiones gerenciales	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
9. Principios	(1)						0	-	-
10. Hacer el bien	(2)			0			0	-	-
11. Coaching	(1)	0						-	-
12. Organizaciones que aprenden	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
13. Poder de decisión	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
Niveles de cumplimiento (veces):		8 (o)	4 (o)	7 (o)	4 (o)	6 (o)	9 (o)	0 (o)	0 (o)
PRIMER LUGAR									
SEGUNDO LUGAR									
TERCER LUGAR									
CUARTO LUGAR									

Alcances e interpretaciones

Desde el aspecto gerencial, emergieron 13 descriptores del contexto empresarial, arrojando solo una empresa en la primera posición con la coincidencia de nueve descriptores bajo su filosofía organizacional, seguido de dos empresas en la segunda posición con una cantidad de descriptores de siete-ocho descriptores de cumplimiento y solo una empresa encabezando la tercera posición para finalmente concluir con dos empresas en la cuarta posición de la gerencia empresarial por la categorías de empresas venezolanas del sector específico bajo el análisis vertical, cuando se cruza con el análisis horizontal, emergen que en tres categorías todas las empresas tienen su punto de encuentro está determinado en la experiencia social, toma de decisiones gerenciales, organizaciones que aprenden y finalmente el poder de la decisión.

***Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Cruces de descriptores de sujetos informantes expertos

Matriz 14: Cruce de descriptores en la Categoría de RSE por sujetos expertos

RSE-EXPERTOS			
CATEGORIA: Responsabilidad Social Empresarial			
Descriptores claves de Sujetos Expertos (S.E.)	VÍCTOR GUÉDEZ	CHARO MÉNDEZ	ÍTALO PIZZOLANTE
1. Responsabilidad Moral	o		
2. Generaciones futuro	o		
3. Integración Social	o		
4. Valores	o		
5. Empoderamiento	o		
6. Sedimentación de conocimiento	o		
7. Desempeño	o	o	
8. Teorías de grupos de interés	o	o	
9. Visión filantrópica	o	o	
10.Sustentabilidad	o	o	
11.Medio ambiente	o	o	
12.Acción comunitaria	o	o	
13.Practicas de iniciativas para solución dificultades	o	o	
14.Ética – Conductas	o	o	
15.Inversión Social	o	o	
16.Expectativas	o	o	
17.Estrategias		o	o
18.Parámetros ISO 26000		o	o
19.Reporte G.R.I.		o	o
20.Alineación gerencial			o
21.Evangelizadores corporativos			o
22.Empresa del futuro			o
23.Comunicación			o
24.Introspección corporativa			o
Niveles compartidos en cumplimiento (veces):	17	13	8
	(o)	(o)	(o)

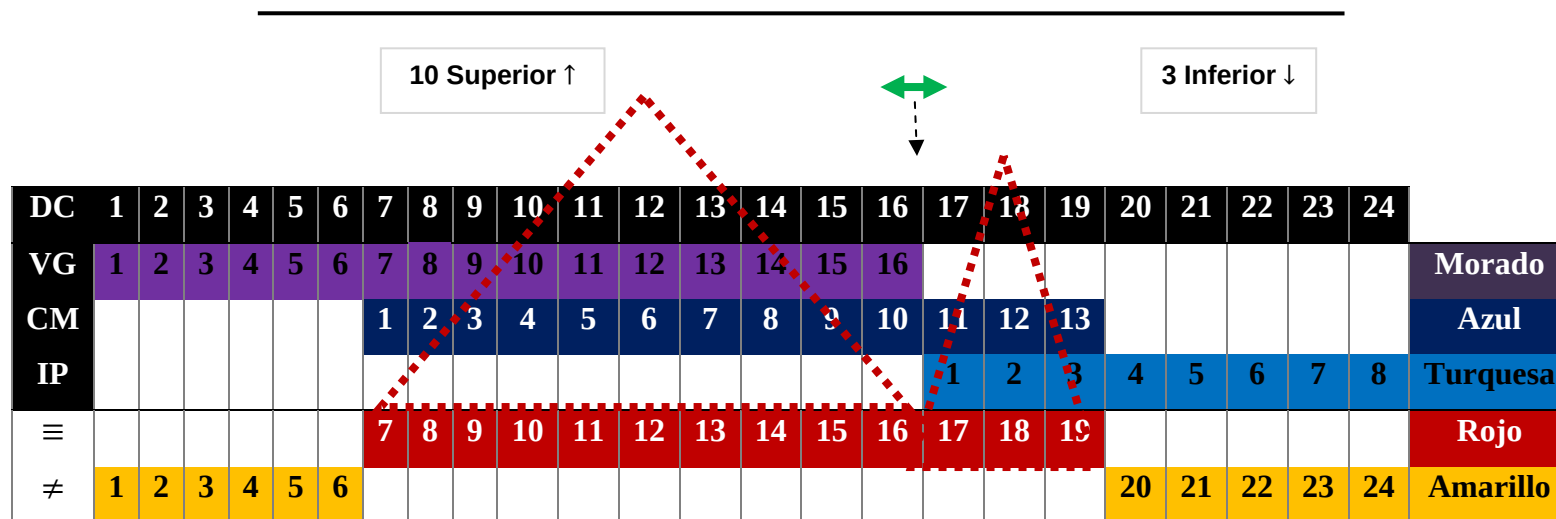
Análisis horizontal de cumplimiento

Se presenta en la página inmediatamente siguiente por razones de espacio

***Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Análisis horizontal de cumplimiento de la categoría RSE-Expertos

(Descriptores presentados en la página inmediatamente anterior)



Leyenda:

DC: Descriptores claves

VG: Prof. Víctor Guédez

CM: Soc. Charo Méndez Rivas

IP: Dr. Ítalo Pizzolante

≡: Coincidencias de descriptores compartidos

≠: Diferencias de descriptores compartidos

*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 15: Cruce de descriptores en la Categoría de TDG por sujetos expertos

TDG-EXPERTOS			
CATEGORIA: Toma de Decisiones Gerenciales Descriptores claves de Sujetos Expertos (S.E.)			
	VÍCTOR GUÉDEZ	CHARO MÉNDEZ	ÍTALO PIZZOLANTE
1. Líder/Gerente/Emprendedor	o		
2. Capacidad	o		
3. Mapa de riesgos	o	o	
4. Análisis coyuntural	o	o	
5. Posicionamiento		o	
6. Valores		o	o
7. Mejores practicas		o	o
8. Lealtad de clientes		o	o
9. Innovaciones		o	
10.Objetivos de imagen		o	
11.Aceptación de empresa/marca		o	
12.Intorno – Entorno			o
13.Nivelar/Alinear/Direccionar			o
14.Liderazgo			o
Niveles compartidos en cumplimiento (veces):	4 (o)	9 (o)	6 (o)

Análisis horizontal de cumplimiento:

	2 Superior ↑ ← → 2 Inferior ↓													
DC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
VG	1	2	3	4										
CM			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
IP									1	2	3	4	5	6
=			3	4					9	10	11			
≠	1	2			5	6	7	8				12	13	14

Leyenda:

VG: Prof. Víctor Guédez CM: Soc. Charo Méndez Rivas IP: Dr. Ítalo Pizzolante

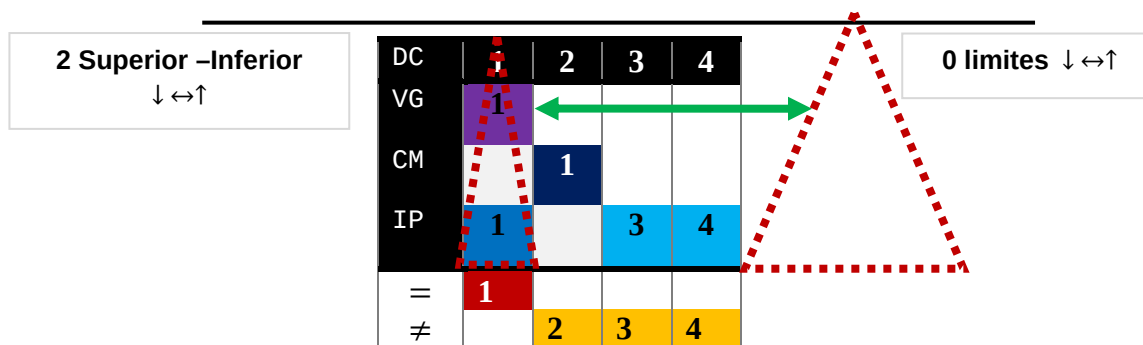
=: Coincidencias de descriptores compartidos ≠: Diferencias de descriptores compartidos

*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 16: Cruce de descriptores en la Categoría de TDG por sujetos expertos

GE-EXPERTOS			
CATEGORIA: Gerencia Empresarial			
Descriptores claves de Sujetos Expertos (S.E.)			
	VÍCTOR GUÉDEZ	CHARO MÉNDEZ	ÍTALO PIZZOLANTE
1. Gerencia del conocimiento	o		O
2. Código de Ética		o	
3. Intangible			O
4. Liderazgo-Lideres			O
Niveles de cumplimiento (veces):	1 (o)	1 (o)	3 (o)

Análisis horizontal de cumplimiento:



Leyenda: VG: Víctor Guédez CM: Charo Méndez Rivas IP: Ítalo Pizzolante

=: Coincidencias de descriptores compartidos ≠: Diferencias de descriptores compartidos

*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por eje temático

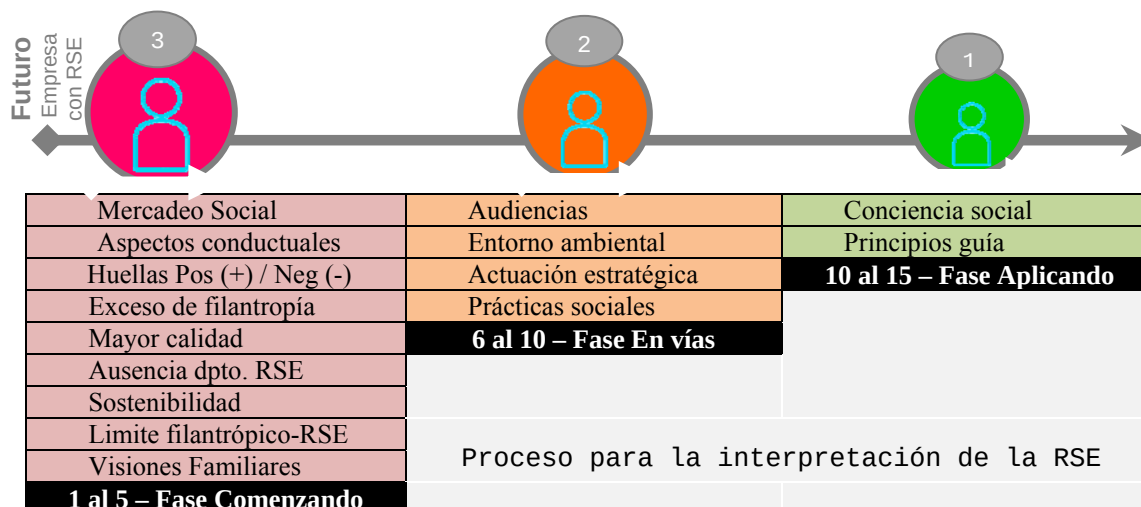
Luego de las categorías que emergen bajo las visiones de los sujetos informantes y los sujetos expertos, se presentan la construcción de 06 matrices de cruces de descriptores en relevancia a los tres ejes temáticos descritos para esta investigación como lo son: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE). Por consiguiente, la investigadora con una visión holística e integradora presenta en este aparte un cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores con el mayor número de coincidencias en cada sujeto informante empresarial clave para ir encaminando el pensamiento y comenzar con las primeras aproximaciones breves de interpretaciones que nos llevan a los análisis posteriores a la segregación de cada eje temático, que a continuación se presenta a través de un corte horizontal y vertical.

Matriz 17: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: RSE-Empresas

RSE-EMPRESAS											CARGILL CCS	ALFONZO RIVAS	MOLVENCA	MONACA	CARGILL VAL	LA LUCHA	MOCASA	MOLGUACA				
CATEGORIA:																						
Responsabilidad Social Empresarial																						
Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)																						
APLICANDO											11-15											
EN VIAS											6-10											
COMENZANDO											1-5											
1. Mercadeo Social											(1)	0						-	-			
2. Aspectos conductuales											(1)	0						-	-			
3. Huellas Positivo(+)/Negativo(-)											(1)	0						-	-			
4. Exceso de filantropía											(1)		0					-	-			
5. Mayor calidad											(2)	0	0		0			-	-			
6. Ausencia dpto. RSE											(2)		0			0		-	-			
7. Sostenibilidad											(3)	0	0		0			-	-			
8. Limite filantrópico-RSE											(3)	0			0	0		-	-			
9. Visiones Familiares											(3)		0	0			0	-	-			
10.Audiencias											(4)	0	0		0	0		-	-			
11.Entorno ambiental											(5)	0		0	0	0		-	-			
12.Actuación estratégica											(5)	0	0		0	0		-	-			
13.Prácticas sociales											(5)	0	0	0	0	0		-	-			
14.Conciencia social											(6)	0	0	0	0	0	0	-	-			
15.Principios guía											(6)	0	0	0	0	0	0	-	-			
Niveles de cumplimiento:											11	8	8	8	8	4	-	-				
											Desc	(o)	(o)	(o)	(o)	(o)	(o)					
COMENZANDO											1-5											
EN VIAS											6-10											
APLICANDO											11-15											
Análisis horizontal de cumplimiento por empresas:																						
Aplicando											En vías								Comenzando			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4
Cargill de Venezuela, SRL (Ofc Caracas)											Alfonzo Rivas & Cía. Molinos Venezolanos, CA Molinos Nacionales, CA Cargill de Venezuela, SLR (Ofc Valencia)								La Lucha, CA			

**Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Infografía 7: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores RSE



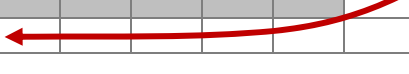
Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Análisis posterior a la segregación RSE-Empresas

Desde el eje temático de RSE en la sección de sujetos informantes relacionados con Molinos de Trigo, el cual pudiera definir como el conocimiento que tiene todo sujeto empresarial de su empresa y su entorno entendiéndose a través de la conciencia social en su realidad y también de su interacción, pues es ahí donde se asientan las bases de principios guías para desempeñarse en su contexto social o para el transcurrir de la vida en todos sus aspectos y dimensiones.

Ahora bien, las respuestas en síntesis presentadas en la segregación de la matriz 17, se desprenden que todas las empresas consultadas cumplen con poseer como valor corporativo, los principios fundamentales y la conciencia social brindan una orientación como punto de partida, se debe considerar la importancia que tienen las acciones de los integrantes de la empresa para mantener su reputación empresarial de hacer el bien y lo correcto como muestra la infografía No. 7 denominada Análisis vertical de cumplimiento por descriptores TDG para esta investigación.

Matriz 18: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: TDG-Empresas

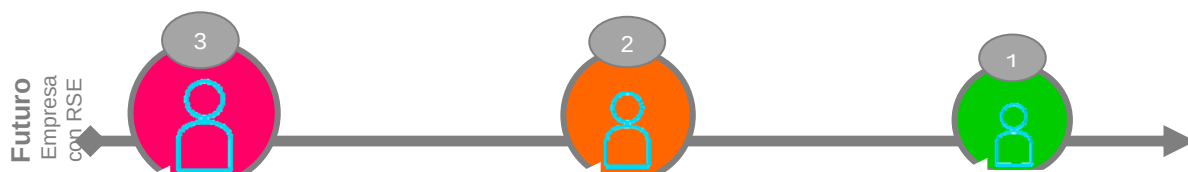
TDG-EMPRESAS CATEGORIA: Toma de Decisiones Gerenciales Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)		ALFONZO RIVAS	CARGILL VAL	CARGILL CCS	MONACA	LA LUCHA	MOLVENCA	MOCASA	MOLGUACA
APLICANDO	11-15								
EN VIAS	6-10								
COMENZANDO	1-5								
1. Rentabilidad, operatividad y producción	(1)				0			-	-
2. Ansias de colaboración	(1)	0						-	-
3. Bienestar	(2)		0	0				-	-
4. Espíritu de Cultura	(2)	0			0			-	-
5. Acción responsable	(2)		0	0				-	-
6. Contexto familiar	(3)	0				0	0	-	-
7. Evidencias de voluntades	(3)	0	0	0				-	-
8. Valores compartidos	(3)	0			0	0		-	-
9. Liderazgo organizacional	(3)		0	0	0			-	-
10. Compromiso social	(4)		0	0	0	0		-	-
11. Preocupación del entorno	(5)	0	0	0	0		0	-	-
12. Ética	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
13. Principios	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
14. Impacto social	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
15. Estrategias	(6)	0	0	0	0	0	0	-	-
Niveles de cumplimiento (veces):		10 (o)	10 (o)	10 (o)	10 (o)	7 (o)	5 (o)	-	-
APLICANDO	1-5								
EN VIAS	6-10								
COMENZANDO	11-15								

Análisis horizontal de cumplimiento por empresas :

Aplicando											En vías							Comenzando				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
(Sin coincidencias)											Alfonzo Rivas & Cía. Cargill de Venezuela, SRL (Ofc Val) Cargill de Venezuela, SRL (Ofc Ccs) Molinos Nacionales, CA La Lucha, CA							Molinos Venezolanos, CA				

**Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Infografía 8: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores TDG



Rentabilidad, operatividad y producción	Compromiso social	Ética
Ansias de colaboración	Preocupación del entorno	Principios
Bienestar	4-5: Fase En vías	Impacto social
Espíritu de Cultura		Estrategias
Acción responsable		6: Fase Aplicando
Contexto familiar	Proceso para la interpretación de la TDG	
Evidencias de voluntades		
Valores compartidos		
Liderazgo organizacional		
1-2-3: Fase Comenzando		

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Análisis posterior a la segregación TDG-Empresas

Desde el eje temático de TDG en la sección de sujetos informantes relacionados con Molinos de Trigo, se detecta con la interpretación de la Infografía No. 8 llamada Análisis vertical de cumplimiento por descriptores TDG, que las empresas entrevistadas coincidieron en el mayor número de veces de manera repetitiva con los siguientes descriptores: ética, principios, impacto social y estrategia. Se infiere que están empresas que se encuentran posicionadas de manera horizontal en distintas fases, es decir que existen coincidencias de descriptores que todas las empresas se encuentran utilizando, ya sea aplicando la RSE ó en vías y comenzando a lo referente a la implantación de principios guías y una postura hacia un proceso cognitivo de reflexión orientado hacia la comunidad.

Se establece visualmente unos picos gráficos el cual no existe uniformidad pero si, existe una variabilidad positiva ya que los tramos expuestos son distintos.

Matriz 19: Cuerpo categorial seccionado para agrupar los descriptores por el eje temático: GE-Empresas

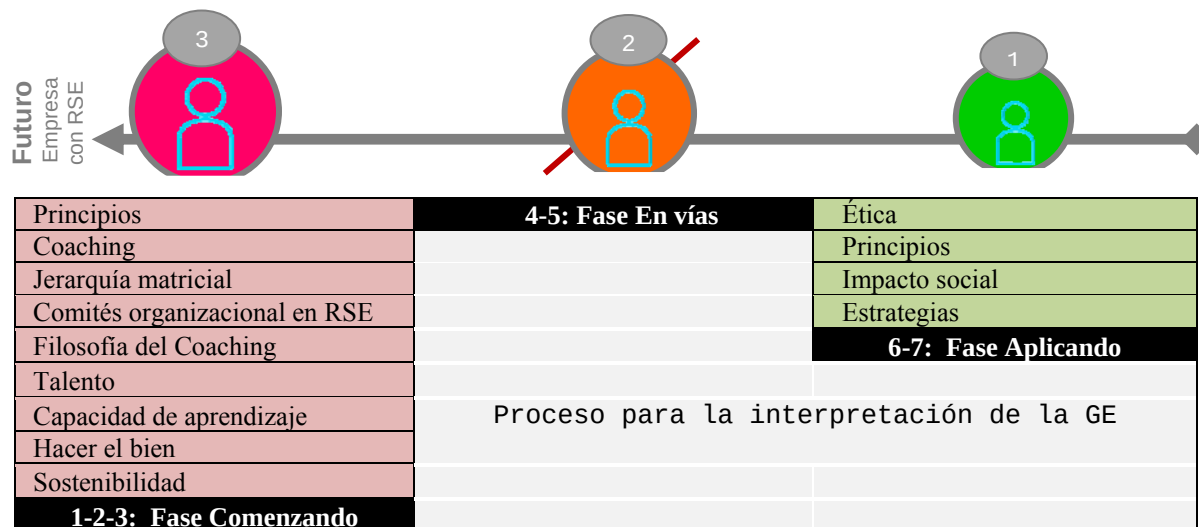
GE-EMPRESAS CATEGORIA: Gerencia Estratégica Descriptores claves de Sujetos Informantes (S.I.)		CARGILL CCS	ALFONZO RIVAS	MONACA	CARGILL VAL	MOLVENCA	LA LUCHA	MOCASA	MOLGUACA
APLICANDO	1-5								
EN VIAS	6-10								
COMENZANDO	10-15								
1. Principios	(1)	o						-	-
2. Coaching	(1)		o					-	-
3. Jerarquía matricial	(1)		o					-	-
4. Comités organizacional en RSE	(1)		o					-	-
5. Filosofía del Coaching	(1)		o					-	-
6. Talento	(2)	o			o			-	-
7. Capacidad de aprendizaje	(2)	o		o				-	-
8. Hacer el bien	(2)	o		o				-	-
9. Sostenibilidad	(3)	o		o	o			-	-
10.Experiencias social	(6)	o	o	o	o	o	o	-	-
11.Toma de decisiones gerenciales	(6)	o	o	o	o	o	o	-	-
12.Organizaciones que aprenden	(6)	o	o	o	o	o	o	-	-
13.Poder de decisión	(6)	o	o	o	o	o	o	-	-
Niveles de cumplimiento (veces):		9 (o)	8 (o)	7 (o)	6 (o)	4 (o)	4 (o)	-	-
APLICANDO	1-5								
EN VIAS	6-10								
COMENZANDO	10-15								

Análisis horizontal de cumplimiento por empresas:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
(Sin coincidencias)										Cargill de Venezuela, SRL (Ofc Ccs) Alfonzo Rivas & Cía. Molinos Nacionales, CA Cargill de Venezuela, SRL (Ofc Val)							Molinos Venezolanos, CA La Lucha, CA				

*** Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Infografía 9: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores GE



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Análisis posterior a la segregación GE-Empresas

Desde el eje temático de GE en la sección de sujetos informantes relacionados con Molinos de Trigo, bajo el análisis gráfico por medio de la infografía No. 9 llamada: Análisis vertical de cumplimiento por descriptores GE, el cual las empresas entrevistadas coincidieron de manera vertical en cuatro descriptores, como son: ética, principios, impacto social y estrategias. Es mediante la gráfica vertical que existe algo muy particular y puntual, aquí se realiza una entrada (Fase Comenzando) y una visión última futurista (Fase Aplicando), se visualiza que el desarrollo está bien posicionado a nivel de la gerencia empresarial, el cual no existe un intermedio pero si una transición al enfrentar la realidad latente y que la sociedad aclama bajo el proceso de retribución empresa-sociedad.

Se establece visualmente solo dos extremos y no picos como en los gráficos anteriores, el cual no existe uniformidad pero si, existe una entrada y salida de manera positiva en los tramos expuestos.

CONTRASTACIÓN DEL DIÁLOGO DE LA MOLIENDA GERENCIAL

Bajo las categorías que emergen desde su ser en contexto social: ontológico, axiológico teleológico y epistemológico bajo la gerencia se presenta lo siguiente.

Realidades ontológicas del discurso gerencial como acontecer de la Responsabilidad Social Empresarial en la industria venezolana

A continuación tras revisar las premisas del construccionismo social de Berger y Luckmann que parte de la psicología fenomenológica pero a la vez con corrientes de pensamientos dirigidos a las ciencias sociales Berger y Luckmann (1966:181) y su tesis central se resume en perfecto estado bajo el título “La realidad se construye socialmente”, manifestando el accionar del hilo conductor, se esboza la entrada del gerente como acontecer de la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo presente la realidad social de siete sujetos informantes empresariales y tres sujetos que son autores de textos en RSE ambos del contexto local, muestran evidencias y experiencias sociales que emergen por tratarse de realizar una aproximación teórica enmarcados bajo realidades del acontecer de la Responsabilidad Social Empresarial actual.

Seguidamente se presenta, una contrastación de experiencias, sentimientos y opiniones producto de las entrevistas a profundidad realizadas y su relación directa y dependiente de empresas molineras de trigo y expertos consultores soportado bajo escenarios de ambientes observados frente a cargos ocupados en la escala de alta gerencia funcional y su estrecha relación con las comunidades bajo el momento analítico de visiones de intorno y entorno.

En tal sentido realizar la contrastación de evidencias bajo el sentido como proponer la palabra de Ricoeur, se presentan las ideas de Navia y Rodríguez (2010:31) “Mientras que Gadamer es un poco “¿Qué es lo que nos sucede cuando comprendemos?”, la de Ricoeur es más bien: “¿Cómo debemos interpretar?” este nivel de pensamiento crítico cuestiona el ¿Cómo? referente a la realidad, pero afirma contundente que (op.cit.,p.31) “trae a Ricoeur

a distinguir, y muy útilmente, dos estrategias interpretativas y contradictorias, pero que él considera complementarias: una hermenéutica de la confianza que se fía del sentido tal como se llena la conciencia, luego una hermenéutica de la sospecha”.

Entonces esta hermenéutica reflexiva el cuál Ricoeur afirma “¿En qué condición un sujeto puede comprender un texto, o la historia? Es donde interviene el carácter interpretativo y en este sentido se apertura la intervención del gerente venezolano bajo la misma perspectiva, el cual seguidamente se presentan los aportes de las entrevistas asumiendo carácter veraz bajo el contexto real y cotidiano en cada uno de sus gestiones gerenciales.

El aporte otorgado por los gerentes venezolanos entrevistados y los expertos en cuanto al aspecto ontológico, bajo la interrogante del ¿Qué es? referido a la Responsabilidad Social Empresarial, en cuanto a ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?, ¿Qué es para usted la RSE (desde lo personal como para la empresa), cual es la actualidad? Primeramente el Prof. Víctor Guédez relata su visión sobre las connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial acotando “— *el concepto actual de la Responsabilidad Social Empresarial seria como consecuencia de todo un proceso, aquí no hay improvisación sino por el contrario, un proceso de sedimentación*” asumir este llamado de proceso de sedimentación, requiere la movilización de segmentos hacia tal fin, esas corrientes de segmentos que trascienden con el transcurso del tiempo, se va mejorando e intensificando dentro de las realidades sociales, como se vincula con el Dr. Ítalo Pizzolante “—*Desde la génesis, el ser humano ha asumido responsabilidades sobre otros, la primera de ella es la maternidad, cuando la madre se hace sentir y actuar responsablemente frente a su hijo, pero también esta cada una de las dimensiones donde el ser humano ha venido creciendo, lo que ha hecho que la palabra responsabilidad social tome fuerza, hay una serie de significados que tiene para la sociedad, el que te importen los demás*” hoy por hoy existe una redimensión de segmentos del significado empleado a nivel empresarial, lo que es responsabilidad social donde se va dirigiendo por el camino de los demás, de la comunidad.

Toma fuerza las evoluciones que emergen, en este caso la Ing. Maizina Americana menciona “— *Quizás en este momento hay un debate, ¡no debate! sino cierta evolución que poco a poco está migrando a desarrollo sustentable, lo que está ocurriendo en esta evolución, hay otra rama que le llaman Mercadeo Social, en cuanto a las marcas van a la comunidad, las marcas tienen un propósito... sabes la verdad que no creemos en la RSE que se cacarea mucho, somos más bien bajo perfil.*” De esto se puede inferir que la RSE vista desde este actor social establece un pensamiento asertivo y abierto a los cambios del entorno social, el cual ha estado por largos periodos y focalizado en el continuo desarrollo que su empresa ha ido atravesando. En estos momentos aplican el mercadeo social, y a través de sus marcas llegan a su comunidad, donde preparan en conocimiento y práctica a su comunidad directa generando un valor agregado.

Sin embargo existe otra tendencia con una visión más conservadora expresada por el informante, en caminos por recorrer y trascender como lo expresa Ing. Gianclaudio Giardina bajo su visión en concordancia: “—*La RSE de lo individual, del ego, es enfocar, no es individuos, sino el entorno y tener un resultado como empresa, sacar un producto, con la mayor calidad posible, pero que trascendencia ese producto, es decir comienza esa sinergia, no solamente se concluye con el producto final sino hacia su entorno, y la parte ambiental*”, bajo la visión de una empresa familiar donde su cabeza gerencial que de manera repentina fallece, de manera que la gerencia se vio en cambios repentinos donde no estaban preparados para asumir cambios pragmáticos y familiares, con mucho sentir nos relata “—*han sido 9 años de muchos cambios, los cambios se han enfocado más hacia la parte corporativa, es un problema de las empresas familiares, porque no ven más allá*” posteriormente de esos largos años, se encuentran con un amanecer de nuevos pensamientos, que poco a poco se irá enfocando desde lo individual hasta lo empresarial en conjunto, su sentir indica un contexto general de cambio.

Bajo ese esquema familiar coincide lo expresado por Licda. Matilde Graterol: “*pero nosotros no la practicamos aún... es una empresa familiar de muchos socios y ese*

tema es difícil y complicado encaminarlo por las visiones familiares”, se infiere desde la óptica del investigador que tratar de romper esos esquemas de pensamientos familiares trae consigo muchas inferencias, por ellos algunos teóricos como Ward (2006:23) expresan “las familias empresariales exitosas concilian las diferencias y las contradicciones mediante un pensamiento contrario a la intuición y acciones no tradiciones”, más específicamente el autor anteriormente citado aporta “¿Cómo podría desarrollarse una cultura de “punto de encuentro” entre las divisiones, de modo que las oportunidades puedan examinarse en un contexto más amplio?”.

Por otro lado, existen empresas de gerencias más amplias, se consigue poco a poco con una visión más amplia, la Ing. Sibyl Silva manifiesta con profundo sentir: “— *Hay que establecer un límite entre la filantropía, y lo que realmente es la RSE*” — comenta ella—. *En un mundo ideal pareciera maravilloso cumplir con la RSE, pero la práctica del día a día está sometida y llena de incertidumbre, es decir vulnerable, ya que debido a la crisis en que está sometida el país, no se puede cumplir con la RSE como se ha planificado. De manera que ese día a día se va en el otorgamiento de productos terminados el cual hay un número de instituciones que claman el alimento para poder subsistir*” el carácter filantrópico estuvo presente descrito por la Soc. Charo Méndez Rivas que indica: “—*Tradicionalmente existía más la visión filantrópica, que es cuando la gente entendía que la RSE era que una empresa ayudara a su comunidad, concretamente otorgando aporte sociales, donaciones, entonces la gente entendía esa visión que era la tradicional, la filantrópica*”.

En oportunidades los términos de filantropía y Responsabilidad Social Empresarial son usados bajo las mismas premisas, pero son conceptos distintos, nos distingue el ser de la filantropía Lara (2000:2) “Algunos pensadores la han querido diferenciar de la caridad, diciendo que la caridad, tiene como objetivo la necesidad inmediata en que se halla el prójimo; la filantropía va más lejos, mirando a lo futuro tanto como a lo presente y procura realzar la condición de la vida humana a una mayor escala”. Al respecto el Prof. Víctor Guédez la interpreta como: “—*la filantrópica, hacer el bien*

sin esperar algo a cambio, esa es una práctica que las empresas han desarrollado, pero también han ido abandonando como consecuencia de validez, cuando tú te quedas simplemente en lo filantrópico ocurre una especie de un circuito perverso”. Nos comenta que ocurre lo siguiente:

*“Mientras más das, más te piden,
Mientras más te piden, menos tienes,
Mientras menos tienes, más frustración produces,
Mientras más frustración produces mayores son los índices de riesgos”
y así sucesivamente. Víctor Guédez*

Este experto social acota una separación definitiva a nivel conceptual y expresa que luego de la filantropía, viene la inversión social, comenta: *“—el cual lo interesante es no dar sin esperar nada a cambio, sino si hay que esperar y tener algún interés, ¿Por qué?, porque el hecho no es dar algo a alguien, sino ver qué ocurre con ese alguien que yo ayudo, de tal manera que convierta aquella ayuda en un factor de generación, de iniciativa, empoderamiento y al mismo tiempo esta tasa de retorno es para la empresa y en consecuencia, existe un concepto de inversión”* Y en términos muy generales: *“—la integración social, que es cuando la empresa se integra a los beneficiarios para entre ambos establecer todo el esfuerzo conjunto”*.

Sigue interviniendo el Prof. Víctor Guédez, donde manifiesta en términos más coloquiales: *“—la filantropía es hacer algo para que los pobres sean menos pobres, la inversión social es hacer algo para que los pobres dejen de ser pobres y la integración social es no solamente dejen de ser pobres sino que tengan la capacidad de poder añadir valor a su vida, a su familia, a su comunidad y a su país.”*. Es decir que haya un empoderamiento.

Luego en la línea del trascorrir a las connotaciones, inserta la idea que la Soc. Charo Méndez indica *“—el desarrollo sustentable, de sustentabilidad, donde no sólo era el aporte a la comunidad sino aquellas actuaciones de las empresas tanto del punto de vista económico, ambiental como social, donde de lo social incluía el tema laboral, clientes y sociedad”*, estos ejes que envuelvan las operaciones normales de la empresa se

promueven mediante las gestiones que involucra la evidencia de pensamiento concerniente a la sustentabilidad, lo que acota Dr. Ítalo Pizzolante “— *los proyectos deben estar alineados a través de un proceso de gestión, en cuando la sostenibilidad es el equilibrio*”, la Ing Sibyl Silva concuerda con los expertos entrevistados, la Soc. Charo Méndez y el Dr. Ítalo Pizzolante, bajo la posición de sostenerse en el tiempo y afecta a la generación, pero se convierte en un deber o creencia y no en práctica: “—*los proyectos que ayudarán a desarrollar, ciertos aspectos de una sociedad particular a través de un proyecto sustentable en el tiempo, nosotros no le hemos quitado la mira a esos proyectos de sustentabilidad en el tiempo y de desarrollo, nosotros creemos que ese es el deber ser*”.

Orientarse a la sostenibilidad requiere realizar cambios conductuales, como consecuencia de dimensiones de orden psicológico que intervienen de manera directa para encaminar las acciones afectivas, bajo estos aspectos conductuales se refiere el Licdo. Ramón Sosa distingue por el contrario, con una visión más integradora “—*vamos interactuando con distintas audiencias y se van encontrando situaciones y dependiendo de cada situación se determina como se va actuar, ahora no es una actuación filantrópica, es una actuación muy estratégica y muy responsable, la actuación que hacemos, lo hacemos para generar valor a la sociedad y por eso no es que respondemos a la solicitudes que nos hacen de una manera sí o no, sino que nosotros desarrollamos una relación con las comunidades o las audiencias de transferir eso de una forma constructiva que ayuda a la sociedad a mejorar, a prosperar y a desarrollarse, tratándose de una comunidad o una audiencia de otro tipo*” El sujeto clave conoce las visiones filantrópicas y establece que su organización va encaminado hacia la visión más responsable de acuerdo con el aspecto conductual, ellos cuentan con un soporte transnacional, una experiencia global que los ayuda, y comparten a través de los enlaces en los distintos países y distintas experiencias.

Conjuntamente bajo esta línea de actuación estratégica, el Licdo. Emiliano Rujano “—*Yo interpreto que es lo que considero mucho más responsable, la*

Responsabilidad Social Empresarial es como algo conductual, digamos que permite que yo esté en algún lugar sin tener que dejar una huella negativa y además de eso dejando una huella positiva” involucrarse en procesos de cambios, requiere repensar el contexto social directamente con las visiones y misiones de las empresas, que actualmente dentro del contexto venezolano comienza aparecer la línea estratégica a niveles empresariales o corporativos, aquí se concretan los determinantes que rigen la conducta mediante la experiencia de gerencias bajo contextos globalizados el cual el Licdo. Ramón Sosa nos comenta: “—Tenemos unos principios guía de actuación nuestra y luego dentro de eso, vamos interactuando con distintas audiencias y se van encontrando situaciones y dependiendo de cada situación se determina como se va actuar, ahora no es una actuación filantrópica es una actuación muy estratégica y muy responsable” es decir, el sujeto experto manifestó que sus actuaciones están definidas en principios guías, son consientes de actuaciones pre establecidas, el Dr. Ítalo Pizzolante apunta “— es decir es ... es preocuparte u ocuparte de los demás. El ser responsable es un estado de conciencia”.

No obstante, se invierte el pensamiento y se realiza un giro epistemológico en los expertos e interviene Soc. Charo Méndez y finaliza su postura concluyendo bajo el carácter de connotación sobre la RSE: *“—Ahora la connotación vigente de Responsabilidad Social Empresarial es la del enfoque de los grupos de interés”,* bajo este criterio coincide el Ing. Víctor Guédez bajo un proceso de transcurrir de historia *“—En la década de los noventa (90) Eduardw Fridman profesor de escuelas de negocio establece que la tesis de los strateholderes la teoría de los grupos de interés, le da una redimensión al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), él establece que los grupos de intereses son todas aquellas personas, todo aquellos grupos que cuando deciden o actúan me impactan a mí como empresa o todas aquellas personas o todos aquellos grupos que cuando yo como empresa decidió o actuó los impactó a ellos”.*

Pero bajo esta premisa de actuación se ha modificado en esta década, el cual se ha ido perfeccionando bajo distintas visiones el verdadero concepto y el actuar bajo la

Responsabilidad Social Empresarial y acota el Prof. Víctor Guédez concluyendo su visión, “— *ahora en la década de 2000, se amplía el concepto y se habla de que RSE es con todo aquel con lo cual se tiene una responsabilidad moral, en todo lo que tiene que ver con el medio ambiente, todo lo que tiene que ver con las generaciones del futuro, tiene que ver con las distintas instancias, no reciben un impacto inmediato ni explícito con la relación empresarial, pero sí de segundo grado también está envuelto*” es decir en este vértice se concluye con el aspecto moral y viene entrelazado en los comentarios anteriores sobre aspectos conductuales.

En este orden de ideas, comienza a modelarse el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) luego de las connotaciones e historias planteadas anteriormente, emergen para el mundo intelectual una explicación conceptual sobre los distintos vértices de la Responsabilidad Social Empresarial, en este caso realizado por Prof. Víctor Guédez “—yo... *no soy muy apegado a los conceptos*”, pero posteriormente retoma la idea y explica : “— *manejo mucho con mis alumnos los cuatro (04) tipos de aproximación, cuando uno va a definir algo, uno puede utilizar estos cuatro tipos*” Primero una definición nominativa, denotativa, connotativa y operativa. “—*La definición **nominativa** es filantropía, es generosidad, es inversión, es acción comunitaria, en fin, es cuando encuentro todos los términos relacionados con ese concepto*”. Luego la “—*definición **denotativa** se refiere a que, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es aquel conjunto de iniciativas que realizan las empresas, que van más allá de la ley, que tratan fundamentalmente de anticipar, de solventar y de cooperar las distintas dificultades que la comunidad puede tener para un determinado momento*” y finalmente “—*una definición **connotativa** que establece que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la operacionalización de la ética en el mundo de las organizaciones, porque es la ética la que le da el fundamento y ese fundamento se debe traducir en conducta, en desempeño, estrategia y todo esfuerzo por operacionalizar la ética en el mundo.-* entendiendo esta explicación como una clase basada en detalles epistemológicos acompañado de un valor personal y concentrada en visiones segregadas.

Continuamente este experto social, el Prof. Víctor Guédez se detiene en su pensamiento y comparte su idea general particular y personal sobre su ontología, “—*Si tú me dices,, a pesar de todas esas posibilidades, cual es lo que podría pautar la síntesis, yo diría que la RSE, es la capacidad que tiene la empresas de armonizar sus relaciones con todos aquellos los cuales se vincula, en la medida que una empresa tiene la capacidad de trabajadores, proveedores, clientes, ahí es la RSE, armonizar las relaciones con todos aquellos los cuales yo me vinculo.* Estableciendo la RSE como un actuar armónico en función de sus relacionados, porque cuando se interactúa con comunidades, se está brindando un camino para emprender acciones responsables en el entorno.

Bajo ese ambiente armónico, interviene la Ing Sibyl Silva, el cual defiende su actuar: “—*Es un compromiso de nosotros como compañía con la sociedad y toda la gama de problemas que van sucediendo y que está en nuestras manos solucionar, es un compromiso a poner un grano de harina para solucionar problema que nos van llegando a nuestra atención, solventar y tratamos de arreglar. Es una visión de nosotros, es una problemática social, eso es la RSE*”. Se observa que por su experiencia proporciona que existe un compromiso directo por la sociedad en la solución de problemas, y que además está en marcha y en sus manos como protagonista encargada por esa empresa, atendiendo el hilo óntico, se presenta el actuar de Licdo. Ramón Sosa conceptualizando bajo su persona: “—*Es la capacidad que tenemos que tener las empresas e individuos de responder a las expectativas a las distintas partes interesadas, es decir, una empresa o institución tiene una serie de audiencias su alrededor que se afectan o se benefician de su presencia.* Existen aspectos conductuales que emanan las partes empresariales que van en sentido directo hacia la sociedad bajo la premisa ética conductual el cual se desarrollan para atender a expectativas generales. Si se habla de ética, el Prof. Víctor Guédez establece que “*Ética: es la filantropía, es inversión Social Integración Social.*

Bajo los escenarios conductuales, el Licdo. Emilio Rujano comparte la misma visión, “—*para mí la RSE es un elemento conductual, es un modo de vida, es una forma en que yo me comporto de manera responsable, el cual quiera que yo esté. La compañía*

donde yo estoy establece sin duda alguna, cinco (05) áreas de responsabilidad social, la cual se enfoque en su desarrollo, su trabajo su negocio, enfoca su negocio de manera responsable: 1.- Seguridad alimentaria, 2.- Sostenibilidad ambiental, 3.- Alimentos inocuos, 4.- Cadena de suministro, 5.- Cómo nosotros impactamos positivamente a las comunidades para que estas prosperen” se mantiene el carácter conductual dentro del desenvolvimiento de las gerencias venezolanas, y además la preocupación por pensar desde el actor social, como es visto desde el punto de vista de la sociedad, se crea más responsabilidad de conciencia, es corroborado por el Dr. Ítalo Pizzolante compartiendo su pensar: *“—El ser responsable es un estado de conciencia, lo que hagas ó dejes de hacer, tienen un impacto en otros”* es decir bajo la misma línea fundamental de comportamiento, conducta, visión ante la sociedad.

En un detener de análisis interno, acota el Dr. Ítalo Pizzolante y nos dice: *“—La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fluye por el aumento de la demanda social y la misión debe generar impacto”* desde un ángulo mas detenido la Soc. Charo Méndez aporta: *“en lo personal... es el conjunto de prácticas o inversiones que realiza que una empresa en función de cualquiera de los grupos que se relaciona, no solamente es dinero, también puede ser una práctica”*

Significados e interpretaciones contextuales distintivos de las notas crudas (RSE)

- a) Renovación por trayectorias de conocimientos y experiencias significativas, marcadas y dirigidas a la filantropía aun en discusión de actuación;
- b) Aflora la construcción del conocimiento para acercar a la realidad cotidiana empresarial exigencias de estrategias, comunicación de sus actuaciones, habilidades y capacidades en la empresa de hoy. Pensamientos sobre conciencias de liderazgos empresariales;
- c) Actos iniciales de formación para acercarse o iniciarse en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentra en su fase de iniciación y emerge una gran velocidad de actuar en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el futuro de la empresa;
- d) Estimulante de sensibilidades, búsqueda permanente por armonizar los intereses de la empresa.

(RSE): El trazado de los descriptores	
Descriptores básicos	Descriptores avanzados
1. <i>Principios guía</i>	1. <i>Teorías de grupos de interés</i>
2. <i>Sostenibilidad</i>	2. <i>Sustentabilidad</i>
3. <i>Conciencia social</i>	3. <i>Ética-conducta</i>
-----	4. <i>Inversión social</i>
Mercadeo Social	5. <i>Integración Social</i>
Mayor calidad	6. <i>Introspección corporativa</i>
Entorno ambiental	7. <i>Empresas del futuro</i>
Limite filantrópico-RSE	-----
Visiones Familiares	Sedimentación de conocimiento - Visión filantrópica
Ausencia RSE	Responsabilidad Moral -Medio ambiente
Aspectos conductuales	Generaciones futuro -Acción comunitaria
Huellas Positivas (+)/Negativas(-)	Prácticas de iniciativas para soluciones con dificultades -Desempeño -Estrategias
Audiencias	Valores corporativos-Expectativas
Actuación estratégica	Parámetros ISO 26000 -Reporte G.R.I.
Prácticas sociales	Empoderamiento - Alineación gerencial
Exceso de filantropía	Evangelizadores corporativas
	Comunicación estratégica

Decisiones gerenciales desde la perspectiva axiológica, bajo la óptica de Responsabilidad Social Empresarial

En el ámbito de la existencia de las preocupaciones en la gerencia actual, se hace incesante el desarrollo humano por encaminar las decisiones orientadas bajo el enfoque de estrategias definidas y políticas aplicadas. Seguidamente en este aparte se presenta los procedimientos que permitieron demostrar las posiciones y comprender las actuaciones de los gerentes venezolanos ante esta óptica, ante una cosmovisión de la responsabilidad social empresarial (RSE), como herramienta de fortalecimiento para el desarrollo sustentable de la empresa en el contexto social, bajo un patrón de los valores que haga que se respete a la humanidad, es decir bajo este punto de vista se abordara la dimensión axiológica pertinente como ser humano.

Se comienza bajo la perspectiva que acota la Ing. Maizina Americana: “—*La Responsabilidad Social Empresarial está dentro de los valores compartidos, y el cuidado del ambiente. La personas que actúan en el comité o actúan en el voluntariado, generalmente se postulan, es algo que las personas lo tienen que sentir, debes dar un*

extra de tu tiempo, digamos hay otro tipo de gerentes que son más técnicos se postulan pero tienen que tener un “background” técnico”. Como primer elemento se evidencia que tienen descritos y acentuados los valores corporativos y compartidos, como le llaman este actor social, agrega: “—Ese espíritu que tenemos, es parte de la cultura en 105 años, es voluntario y se coordinan muchas áreas, son campañas que mucha gente se involucra” con tan amplia trayectoria, se siente un valor supremo y un gran alcance de longevidad por parte de esta empresa en el mercado venezolano.

Resalta manifestando: “—Son fundamentados en nuestros valores y con ética, una empresa con 105 años, el nombre de la familia es el nombre de la empresa, las decisiones siempre son éticas y con valores, tenemos los valores. Estamos por la tercer generación, aunque quedan muy poco de la segunda generación” es característica de emprendimiento, es una visión clara y el valor más sagrado es la familia, por lo tanto se valora más la lealtad.

Siguiendo el hilo empresarial familiar se antepone una gerencia muy familiar e interviene la Licda. Matilde Graterol comentando: “—Aquí los gerentes son nombrados con fines familiares y aunque no tengan el conocimiento completo, si tiene la confianza y valores familiares a través de las generaciones” hoy en día bajo el contexto venezolano, existen empresas familiares bajo este criterio rígido y centralizado en operaciones y en decisiones, sin preparación gerencial para asumir los desafíos actuales en un mundo globalizado. Con mucha firmeza la sujeto informante contesta, demuestra que están convencidos que aunque no tengan la preparación suficiente, no sean profesionales, si han contando con éxito hasta ahora su pensamiento operativo en cada área y departamentos en las distintas plantas a nivel nacional, pues sus valores han sido constantes. Es difícil ir en contra del pensar familiar.

Bajo la perspectiva de valores acota la Ing. Sibyl Silva, los gerentes: “—Tienen un conjunto de valores, sean viejos o nuevos gerentes, el 99% de nuestros gerentes son preocupados y están pendientes de todo lo que ocurre alrededor. Revisamos, problemas

de la comunidad, problemas de operatividad, rentabilidad, producción, y los compromisos sociales. De alguna manera los valores son impartidos y dentro del sentir conservan preocupación a nivel de decisiones en ocasión a la preocupación por la comunidad. Los valores orientan el comportamiento y están estrechamente relacionados con actitudes, más no quieren decir lo mismo en el contexto laboral.

Sin embargo, el Dr. Ítalo Pizzolante afirma “—*Los valores son las conexiones que generan lealtades, aumentan el carácter emocional y con orgullo atrae talentos, retiene talentos, aumenta la productividad porque existe reinterpretación del concepto de propiedad, tienen que ver con la licencia social que el país te da, es por eso que existe la diferencia de Intorno y Entorno, es decir una reingeniería del pensamiento*”. Aquí se plantean los valores bajo conexiones de talentos, pero sólo va a depender del aspecto en particular se tome en cuenta, si el análisis del intorno, involucra la parte interna, que significa hacia adentro de la organización y el análisis del entorno comprende lo externo de la empresa. Por lo tanto ambos análisis son situacionales para reconocer las capacidades gerenciales.

Por otra parte, el Prof. Víctor Guédez le da un tono bajo una escala de visión amplia generada por la experiencia vivencial a nivel de consultoría empresarial venezolana y señala la practicidad en la gerencia: “—*La experiencia de Polar y la experiencia de Cargill de Venezuela, son emblemáticas y referenciales de amplio alcance. Polar, ¿Qué ha hecho en materia de RSE? Voy a decir cosas que no se saben. Por ejemplo: Polar se atrevió a desarrollar un Diplomado en RSE para sus gerentes de un año de duración, de manera interna nueve (09) materias y amparado por la Universidad Metropolitana de Caracas, yo coordinaba ese Diplomado, no solamente se dio durante un año, sino se dio una segunda cohorte, y no se ha hecho una tercera cohorte porque se va a diseñar una versión a distancia, el cual no requiera que los gerentes estén concentrados en un sitio sino que se utilicen recursos electrónicos para poder tener un mayor alcance*. Es notorio cuando se dispone de intensiones bajo el perfil de futuro, es decir una gerencia avanzada, totalmente preparada para cambios en el

entorno, se ha tenido en cuenta el carácter humano conjuntamente con las visiones empresariales, contar con la posibilidad de realizar capacitación bajo la mano de la tecnología y acercar gerencias que están físicamente lejos en kilómetros pero muy cerca en bytes.

De manera seguida, se refuerza la intensión humana, los valores existentes como caso expresivo, real y contundente de la empresa mencionada, continua el Prof. Víctor Guédez: “—*Aparte de eso, Polar en los cursos de capacitación y desarrollo gerencial, tiene un curso de RSE y otro curso de Decisiones Éticas que yo lo dicto. Instrumentos estratégicos que faciliten decisiones correctas. Lo de la empresa no es la cantidad de acciones, propaganda, sino que hay convicciones y lo más interesante es que el propio Presidente Ejecutivo de la empresas se acercaba a esos cursos*”. Se destaca el apoyo de máximas autoridades en capacitación gerencial el cual se genera bajo ambientes de apoyo con experiencia palpable capaces de generar seguridad y conocimiento.

Agrega el Prof. Víctor Guédez exponiendo otro caso real de experiencia en la gerencia venezolana: “—*El caso de Cargill de Venezuela, SRL es interesantísimo, ellos tienen un programa de afianzamiento de valores corporativos, uno de los valores corporativos es la RSE, la relación ciudadana, ese taller se desarrolla todos los años y para todo el personal. El año pasado dicté 57 talleres en Cargill durante el año y se cubrió todo el personal con una duración de 04 horas. Estas empresas son emblemáticas no solo por los proyectos e iniciativas sino por la atmósfera que se respira en todos los niveles y sobre todo los niveles de decisión*” Entre el accionar a nivel gerencia expuesto por el consultor social Prof. Víctor Guédez, menciona una empresa que se encuentra dentro del estudio de esta investigación, lo cual constituye un aporte significativo desde el punto de vista externo a la empresa Cargill de Venezuela, SRL el cual conjuntamente y de manera seguida se presenta la visión personal y gerencial bajo la perspectiva de decisiones.

Se corresponde, el Licdo. Emiliano Rujano conversa con el pensamiento muy firme *“—Promover la acción responsable, el promover la acción basada en principio que tiene la organización, el promover cada acción que el gerente tome esté basada en los principios. Cada gerente entiende su rol su proceso pero también tiene su impacto, y el hecho que tiene su impacto, obliga o lleva a ese gerente que tiene una actitud responsable, mejore o disminuye ese impacto”* De esto destaca, entonces cuando un gerente piensa en su impacto ó el impacto que causa como persona, evalúan que todo su personal estén muy concientizado en el rol que desempeña.

Otro elemento dentro de la organización de Cargill de Venezuela SRL, es como apunta el Licdo. Ramón Sosa: *“—El liderazgo de la organización debe estar bien comprometido, debe entender que la RSE es muy importante, y respaldar las acciones que se hacen, porque todo esto cuesta dinero. Se considera que para que la organización pueda actuar es parte de nuestros principios hacerlo, la alta dirección de la compañía respalda y por eso podemos desarrollar esas cosas”* Este informante está comprometido con su empresa, nos muestra una cultura firme y bien delineante, muy de principios muy de valores, la gente que hace vida en este empresa, lo siente y nos lo muestran.

La experiencia vivencial del Prof. Víctor Guédez bajo la visión de pensamiento externo con soporte estratégico para decisiones, dirige el discurso en el mismo contexto gerencial donde se desenvuelven el gerente, el Ing. Emiliano Rujano y el director, el Licdo. Ramón Sosa, es decir la empresa en referencia por el Prof. Víctor Guédez es sujeto informante de la presente investigación, con esta contrastaciones de visiones y diversas posiciones en el campo empresarial se evidencia el carácter de preparación de supremo liderazgo aplicado y dirigido al bienestar común.

Por otra parte, la Soc. Charo Méndez presenta con su accionar bajo la toma de decisiones, bajo una postura: *“—Hoy en día, eso debería ser visto como un sistema de gestión como cualquier otro, es decir hoy en día un gerente moderno tendría que entender que el tema de Responsabilidad Social Empresarial debería ser parte de su*

sistema de gestión, y que las áreas de procura, recursos humanos, comunicaciones, fundaciones, atención a los accionistas y recepción en el área de mercadeo, debería de incorporar prácticas responsables, ¿Por qué? Porque si el nuevo enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial es el enfoque de los grupos de interés, efectivamente involucraría a todas las áreas de la empresa que atiende a los grupos de interés". Si se determina la postura advierte unas decisiones comprometidas, prácticas y gestiones con el entorno relacionado llamado grupos de interés.

Sigue agregando, la Soc. Charo Méndez : “—Entonces yo me puedo detener más, en un comité de identidad corporativa, donde el presidente o junta directiva este vigilando un plan de responsabilidad social, ¿Qué nuevas prácticas puedo incorporar, ¿Qué tendrían esas prácticas sentido?, ¿Qué están haciendo las empresas del sector?, en término de este tipo de acciones, en un sistema gerencial moderno, es decir a partir del análisis de riesgos, análisis de coyuntura, mejores prácticas, de las innovaciones, de lo que yo quiero lograr en el mercado. Mis objetivos de imagen, de posicionamiento, de aceptación, de lealtad de clientes. De esta manera se comprende el aspecto de vigilante del accionar responsablemente bajo un plan, una identidad con sentido de pertinencia con mejores prácticas gerenciales comprometidas con la organización.

Continúa “—Pues... yo asumo algunas prácticas e inversiones que me hagan la diferencia. Como gerente tengo que pensar, yo quiero que me identifique como empresa en los próximos cinco años, la empresa venezolana logra el producto con la producción verde mejor, con la menor reducción de impacto ambiental, entonces ¿Qué hago?, como compro mis bienes y servicios, como los consumo, como laboro en planta, para que eso sea posible, para yo poder decir este producto que yo estoy vendiendo es la mejor producción limpia del país o que yo diga que yo frente a los anaqueles frente a un consumidos que va a ser más responsable, y que puede comprar en función al comportamiento mío, yo tengo que decirle a ese consumidor lo tan bueno que me estoy comportando, para que él opte por mi producto y no por el de la competencia". Se destaca por indagaciones en procesos y visiones de largo plazo, posicionamiento en el

futuro, un compromiso de responsabilidad en las decisiones estratégicas actuales que me llevan a la autora hacer lo que en este momento se está planteando.

Siguiendo con el hilo conductor sobre experiencia en decisiones, el Licdo. Ramón Sosa manifiesta sobre la estrategia: “—*Yo diría que el elemento fundamente de esto es el elemento estrategia, si lo vemos como filantrópico pierde valor y no hay retorno, si bien no es algo interesado, si lo que hagan tiene que tener un retorno, sino no es el tema, el retorno sea el bienestar de los demás*”. Por lo tanto, es necesario recordar que las empresas se componen de personas, y que en ellas existe un procedimiento guía aceptado explícito a través del cual se rigen para tomar decisiones, el tema está en el responsable, que actualmente se encuentran un conjunto de gerentes que bajo preparación están consientes de tomar la decisión y evaluar el retorno bajo la Responsabilidad Social Empresarial.

Desde la caracterización estratégica de la toma de decisiones, el Dr. Ítalo Pizzolante expone que el gerente debe: “— *1.- Nivelar (ser coherente) tener la información necesaria para comprender el impacto de lo que hacemos pero también lo que dejemos de hacer. 2.- Alinear: (ser consistente) el pensamiento, no todos van a tener la misma interpretación, ni el mismo nivel de conciencia. Alinear gerencialmente y 3.- Direccionar: en el proceso de diálogo, a través de un plan de negocios y la visión estratégica, cómo va a funcionar lo económico, lo social y ambiental para tomar la decisión correcta, es decir -Liderazgo.*” Hace referencia a las fases que el gerente debe considerar como perspectivas integradoras que sirven para juzgar conductas, además le otorgan sentido a las decisiones, sus acciones y reacciones en el campo efectuado, cuando eso suceda el gerente goza de liderazgo en la organización, mientras tanto es difícil juzgar los retornos.

El Prof. Víctor Guédez realiza un recorrido bajo su experiencia y perspectiva describiendo de manera detallada los diferentes tipos de gerentes: “—*Respecto a los gerentes, he desarrollado algunas conferencias, la idea de que ha sido una tradición que*

meten en un mismo saco tres conceptos que no son exactamente lo mismo. Hablan del Líder, Emprendedor y Gerente. Y resulta que los tres aunque sean términos concéntricos sin embargo tiene cada uno de ellos su propia especificidad, a mí particularmente me ha gustado hacer esa desagregación para que quede claro, desde luego hay muchísimas maneras de diferenciarlos, pero a los efectos de esta entrevista vale la pena reseñar lo siguiente: LIDER: es el que pueda ver más allá del horizonte, es decir, cuando señala con el índice al sol, ve desde el dedo índice hasta el sol, y no desde el dedo índice para acá, que ve más allá del horizonte, es capaz de proyectar, de visualizar, identificar los caminos que no estaban identificados en el mapa, es capaz de darle una racionalidad a sus sueños de tal manera de proyectarlos. EL EMPRENDEDOR: ¿quién es? El que tiene el olfato para identificar y aprovechar las oportunidades del entorno, nadie como él es capaz de desagregar, escudriñar, de poder captar aquel aspecto del entorno, que me permite encontrar el punto el cual yo voy a sintonizar la respuesta para aprovecharla y capitalizar como un esfuerzo estratégico. GERENTE: el que asume el riesgo y la capacidad que las cosas ocurran, el que mantiene las operaciones, entonces... uno dirá!, ¿qué es más importante?,...la proyección de una visión, la capacidad de olfato de identificar oportunidades, ó la capacidad de correr riesgo y asumir el desafío de tomar decisiones en los mecanismos de operatividad de una empresa? ¿Los tres?... Cada una de estas cualidades, cada uno de estas competencias, todo el mundo tiene un poco de ella, lo que pasa es cada uno tiene una proporcionalidad en las que unos distinguen mas como líder, otros como emprendedores y otros como gerentes. Lo importante es que las empresas sean capaces de integrar estos tres conceptos y desarrollar a través de formación de su gente estos tres conceptos y que se asuma la Responsabilidad Social Empresarial, también desde estos tres conceptos. ¿Cómo a partir de estos tres conceptos identifico la Responsabilidad Social Empresarial?, necesita ser visualizada en términos estratégicos y de largo alcance (líder), la Responsabilidad Social Empresarial en proyectos e iniciativas capaces de compensar y de poder favorecer la sintonía con los problemas emergentes (emprendedor) y la Responsabilidad Social Empresarial necesita

que haya una continuidad, una capacidad de riesgo, un sentido de sostenibilidad en cuanto a su profesión y consecuencia necesitan (gerente).

Estas consideraciones vienen enmarcadas en el contexto real, y muchas veces las empresas desconocen asumir los tipos que existen, no es que tengan éxito las decisiones, o simplemente fue cuestión de suerte, sino que se debe identificar el tipo de gerente para posicionarlo en el lugar correspondiente y asignar estrategias y así, todas las áreas contarán con éxitos en vez de fracasos.

Significados e interpretaciones contextuales distintivos de las notas crudas (TDG)

a) Administraciones con responsabilidades de valores compartidos conjuntamente con aplicaciones de conocimientos, habilidades y herramientas a las actividades gerenciales.

b) Realidades de perspectivas sobre sentir y ser espíritu de cultura.

c) Requerimientos en formación gerencial y administrativa capaces de generar liderazgos y emprendedores.

d) Consideraciones vitales en la TDG para gestiones de compromiso social y responsable.

(TDG): El trazado de los descriptores	
Descriptores básicos	Descriptores avanzados
1. <i>Valores compartidos</i>	1 <i>Mapa de riesgos</i>
2. <i>Espíritu de Cultura</i>	2 <i>Posicionamiento</i>
<i>Liderazgo organizacional</i>	3 <i>Líder/Gerente/Emprendedor.</i>
Ética -Ansias de colaboración	4 <i>Liderazgo</i>
Evidencias de voluntades	Valores-Mejores practicas
Preocupación del entorno	Innovaciones
Rentabilidad, operatividad y producción.	Objetivos de imagen
Contexto familiar-Acción responsable	Lealtad de clientes
Principios corporativos- Impacto social Estrategias	Aceptación -Análisis coyuntural
dinámicas –Bienestar	Capacidad de gestión -Intorno – Entono.
Compromiso social	Nivelar/Alinear/Direccionar

La gerencia empresarial: evidencia teleológica desde la perspectiva a las organizaciones que aprenden

En este aparte se presentan evidencias fundamentales de la gerencia empresarial actual posicionándose con firmeza, orientándose a la pregunta: ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las organizaciones que aprenden (*The power of learning*) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank ó La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?, la implementación en la gerencia y los efectos posteriores. El termino de “*Organizaciones que aprenden*” aparece a finales de los años 80, causando el impacto por el trabajo que desarrolló Peter Senge con su publicación “*The fifth discipline*” (La quinta disciplina) en el año 1990.

Bajo esta perspectiva empresarial Senge y Ross (2005:22) propone: “¿Cómo se inicia la práctica de las disciplinas de aprendizaje” acota mencionando que: “aunque las disciplinas son vitales, en sí mismo no constituyen una guía para emprender el viaje de construir una organización inteligente” es decir nos transmite que aun cuán importante sea las estrategias empresariales que comienzan con visión, empeño, dedicación y esfuerzo y agrega “El ciclo de aprendizaje es profundo es difícil iniciar. Las aptitudes que suponen nuevos modos de pensar e interactuar necesitan años para madurar”. A continuación se presentan las perspectivas bajo la dimensión teleológica:

Es el comienzo de la perspectivas, es el carácter de asumir, es el caso de la Ing. Sibyl Silva comenta su visión: “— Aún cuando la organización es familiar contamos con políticas, misiones, valores compartidos como cualquier otra compañía, y te puedo decir que la organización si aprende a pesar del cambio o retiro de algún gerente, quedan las bases y procedimientos ya diseñados para cuando ocurra algún evento, tenemos nuestras equivocaciones, pero la asumimos y aprendemos” su principal preocupación de percepción es ser una empresa familiar, este apego conlleva a estar limitados, a percibir que los deseos son demasiados cuando se convierten en realidad, están convencidos que pudiese no salir bien, estos apegos familiares como se comentaban

en los apartes anteriores, no coinciden libertades reales pues no podrían desarrollar continuamente ideas, capacidades gerenciales innatas como consecuencias de aprendizajes propios o desconocidos.

Conjuntamente la Ing. Maizina Americana, también pertenece a una empresa familiar y nos cuenta su experiencia sobre estrategias establecidas, que con los años se comprueba que la organización ha tenido éxito: *“Quizás la mayor diferencia, no sé cómo funciona los demás, son las organizaciones que nacieron después de la segunda guerra mundial, disciplina militar y jerarquía de lo que se traslado a las empresas, son llevadas a 15 a 20 años y en vez de tener una empresa jerárquica tenemos una empresa matricial, una organización por procesos, y se integra a través de comités. (...). Como tienes un comité, el conocimiento no está en una sola persona, nosotros utilizamos la filosofía del Coaching, es el modelaje, es el empoderamiento, no es el jefe sino el asesor, tenemos como 10 años trabajando bajo el esquema del Coaching”*. Se realizó un recorrido por las oficinas, demostrando la jerarquías bajo una empresa matricial, y un esquema de trabajo totalmente abierto, no existen divisiones en las oficinas bajo Coaching.

Aquí hay dos tendencias unidas y puestas en marchas, la primera la distribución matricial, y la segunda el Coaching, metodologías de aprendizaje interpersonal para acompañarlos a ser lo que son actualmente, por medio de un proceso dinámico.

Los procesos por medio de estrategias, acercan a tomar medidas firmes, la Soc. Charo Méndez Rivas describe un procedimiento que ocurre frecuentemente en las empresas y expresa: *“— Yo lo que siento, que la manera de evitar que cuando cambia el cuerpo gerencial o ejecutivo de una empresa que ya ha incorporado la Responsabilidad Social Empresarial la siga haciendo, lo he visto en su código de ética ó código de hacer los negocios, que hayan aprobado una política social, ya tiene como política. Cuando tú tienes una instancia que se encarga de política y está establecido en el código, creo que ahí aprendas ó no aprendas no te queda más remedio que seguir haciendo”* Es decir,

establecer por escrito las estrategias dinámicas, procesos empresariales, normas, principios y todo lo que la empresa amerite para continuar con sus operaciones.

El Ing. Emiliano Rujano expresa “—*El aprendizaje viene producto de la evolución del crecimiento de una organización y en una persona en particular, ¿Las organizaciones aprenden?... ¡si aprenden! las organizaciones se preparan para situaciones, las experiencias que uno tiene como organización y los aportes de talentos que tiene una organización, haces que, la organización se prepare de una forma diferente, en consecuencia, evoluciona. ¿Qué lo hace posible que una organización aprenda? Definitivamente ¡el talento!.. Eso hace posible que la organización se prepare para situaciones complejas o diferentes*” Manifiesta desde su punto de vista una afirmación contundente sobre el sentir de las organizaciones que si aprenden, pero comienza a emerger la figura de talentos, a través de ideas compartidas y experiencias en aprendizajes.

Se detiene y confiesa la siguiente reflexión el Ing. Emiliano Rujano,”— *¡está compañía en los últimos 24 años puedo dar fe, ha cambiado muchísimo!... como talento se han preparado, como persona me he preparado y somos otras personas, somos mejores personas, pero también en organizaciones es mejor organización, más sensibles, una organización que piensa más en una responsabilidad social tanto interno como externo, desde el punto de vista de su relación con los clientes, piensan diferente. Se siente en su espontaneidad donde efectivamente no sólo la empresa crece sino como personas son mejor personas, el cual existe capacidad de crear futuro, y ha sentido dentro de sus años como integrante de la empresa, acota “—En consecuencia, las organizaciones aprenden y aprenden por defecto en ella ejerce los talentos que han sido debidamente preparados, con sensibilidad basado en principios, valores, cultura corporativa, del modelo ideal para la corporación”.*

Continuando con la visión de talento, acota el Licdo. Ramón Sosa: “—*Las organizaciones aprenden, la sostenibilidad de las organizaciones dependen de que haya*

un proceso de aprendizaje, que le de sostenibilidad a la empresa, una empresa que dependa de personas ó de conocimientos particulares de un individuo, que no comparten ó no se trabaja en equipo es muy negativo, porque entonces la empresa pierde el talento, pierde toda la capacidad de aprendizaje y pierde su sostenibilidad de paso. Comparte la idea de experiencias de aprendizaje.

En este sentido, el licenciado expresa su experiencia como gerente con compromiso y señala: “— *La empresas que están en constante crecimiento y las empresas que aprenden continuamente se hacen más sostenibles en el tiempo, tienen que aprender de los errores propios, tienen que aprender de los errores de los demás, deben adaptarse al cambio, asimilarse a esos cambios y prepararse para nuevos desafíos, uno de los errores graves de los gerentes, es que dicen que los gerentes creen que deben saber de todo, una de mis respuestas favoritas es “NO SE”, todo el mundo cree que yo tengo que saber, no, ¡Yo no sé! , pero si tú me preguntas algo vamos a ver como se podría resolver, y empezamos a pensar, porque si tú me preguntas algo y te doy la respuesta es como un reactivo, pero si yo proceso, pero si yo tengo conocimiento en mi cabeza, y yo recibo un insumo y una pregunta, tengo que procesarla y ver como la voy a responder, aunque eso sea muy rápido, pero si no se da es automático, si no pienso para que tengo la cabeza, entonces sencillamente el aprendizaje es la capacidad que tenemos de entender una situación y abordarla de una forma diferente cada vez, es muy posible que lo que yo te acabo de enseñar, a ti te parezca novedoso, porque tú has visto muchas cosas probablemente estudiando o entrevistando o sin embargo tú has visto cosas aquí que no habías visto en otra parte, yo podría haberlo hecho como lo hicieron los demás, y cuando llegamos aquí y comenzamos, como vamos abordar el tema como lo hemos hecho siempre? o innovamos, hoy en día ¿Quién es el sujeto de la RSE más importante de la empresa?,... los trabajadores” es un asunto relevante las distintas maneras de pensar de un gerente, de abordar los cambios, de responder las preguntas en situaciones complicadas, en pensar como sería mejor los cambios, estar preparados es la forma de*

afrontar para adoptar nuevos aprendizajes en climas de apoyo para innovaciones exitosas.

En consonancia con lo expuesto, expresa su punto de vista el Dr. Ítalo Pizzolante acota lo siguiente: *“—El conocimiento es un valor, que se puede materializar y al final se puede monetizar... mejores prácticas, metodología y conocimiento, hoy es lo que le agrega ese intangible y valor cuando una empresa, cuando una empresa es valorar, cuando una empresa es evaluar hoy en día. Tú nunca pagas por una empresa lo que suman los activos fijos, beneficios, las computadoras, los televisores, eso tiene un valor, que no es, lo que está dispuesto otro a pagar por él, ¿Porqué las empresa, las marcas, tienen un valor que trascienden a sus activos fijos? Porqué ese diferencial tiene que ver con reputación, tiene que ver con confianza, ese diferencial dentro de la valoración, es el conocimiento, entonces las empresas hoy entienden es la universidad de la empresa, es fundamental a la par de estar fabricando un producto ó entregando un servicio, entonces, las empresas sostenibles son aquellas que hacen una inversión importante en tiempo de sus líderes y deben estar permanentemente formando a sus cuadros”.*

Este asunto en pensar que la empresa es generadora de conocimientos y aprendizajes debe ser constantes *“—yo dedico un 70, 80 % de mi tiempo útil profesional a la formación de mi equipo o a la formación del equipo de mi cliente, yo te puedo decir, probablemente el resto 20% lo dedico al mercado, visitar, fundamentalmente mi tiempo como presidente del consejo directo lo dedico a formar, escribir libros, ir a programas, como el de CNN, en la página web puedes revisar, esto está dirigido fundamentalmente a formar liderazgo y esos liderazgos a veces se quedan en la empresa o a veces no, porque a veces me encuentro con personas que son Pizzolante, pero siguen siendo en valores Pizzolante, pero están operando en España Panamá Colombia, porque es a largo plazo la formación”.* De esta manera, el aprendizaje dirigido al personal de la empresa, es una transferencia de recursos intelectuales y una efectiva comunicación abierta.

El Prof. Víctor Guédez plantea el camino para aprender: “—Yo creo que el concepto de gerencia del conocimiento, me interesó muchísimo ese concepto trabajé con él, cuando me encontraba en PDVSA fue una empresa precursora en el desarrollo de todo lo que tiene que ver con la gerencia del conocimiento, incluso yo tengo un libro de gerencia del conocimiento que se llama “Aprender a Aprender”. La gerencia del conocimiento consiste en términos de síntesis suprema, en conjugar dos ejes en una sola matriz. Cuando lo cruzas con el otro eje, la gerencia del conocimiento, hay que pasar del conocimiento a la sabiduría, la información son datos que envejecen. El conocimiento es la capacidad de estructurar esos datos de sistematizar y jerarquizar y sintonizar el dato que se necesita en todo momento. Y la sabiduría es el sentido de orientación que yo le voy a dar a ese conocimiento. Cuando tú unes este eje con el otro eje, hay un cuadrante que te permita desarrollar la gerencia de conocimiento. ¿Cuál es la capacidad que tiene la organización de convertir de capitalizar el conocimiento en todo su personal en conocimiento de la empresa?, y ver como la empresa no solo puede quedarse con un registro de datos sino la estructuración de datos desde el punto de vista social. Esto es un proceso que lleva a la Responsabilidad Social Empresarial. Manifiesta la perspectiva empresarial dirigido al conocimiento, al gerenciar el conocimiento, lo nuevo es la carga de responsabilidad de continuamente estar aprendiendo, es asumir esa tarea como organización emprendedora y dinámica, finaliza “— ¿Porqué la RSE es fundamentalmente un proceso que se alimenta de toda esta dinámica? y en consecuencia, es un concepto concéntrico. La Responsabilidad Social Empresarial tiene que asimilarse, tiene que comprender, tiene que evolucionar como consecuencia de la operacionalización de la gerencia del conocimiento dentro de la propia empresa”

Significados e interpretaciones contextuales distintivos de las notas crudas (GE)

- a. Emergen necesidades de organizaciones generadoras constante de conocimiento.
- b. Existe un trazado de una responsabilidad por comprender.
- c. El ritmo de cambio es constante y acelerado.
- d. Se proyecta la capacidad de contribuir a la producción de talentos organizacionales.

- e. El gerente cada vez con mayor oportunidad de de aprender conocimientos eficaces y de vanguardia.
- f. Los saberes conceptuales y procedimentales de la RSE van entrelazadas con el prospero y oportuno conocimientos tanto en prácticas como experiencia en el desempeño.

(GE): El trazado de los descriptores	
Descriptores básicos	Descriptores avanzados
1. Organizaciones que aprenden	1. Gerencia del conocimiento
2.-Toma de decisiones	Códigos de ética
Jerarquía matricial	Intangible
Comités organizacional en RSE	Liderazgo
Filosofía del Coaching -Talento	Conciencia gerencial
Capacidad de aprendizaje	
Sostenibilidad -Experiencias social	
Toma de decisiones gerenciales	
Principios -Hacer el bien	

Los saberes del gerente empresarial venezolano (Triada)

En este aparte sobresale la triada de la organización en el ámbito gerencial, compuesta por tres vínculos generados en esta investigación de aspectos temáticos o ejes temáticos muy particulares y bien definidos en capítulos anteriores, que emergen de la realidad social en la gerencia venezolana, reconociendo necesidades y estableciendo relación de interacción, conjugando tres acciones que permita avanzar hacia una perspectiva gerencial y novedosa, seguidamente se manifiestan las perspectivas conjugadas con la interrogante, desde la visión axiológica, ontológica y teleológica inmersos en la epistemología se describe bajo la relación entre: ¿Cómo relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), toma de decisiones gerenciales (TDG) y gerencia empresarial (GE)?, entre las manifestaciones:

La espontaneidad del Ing. Gianclaudio Giardina expresa: “— *¡Están realmente combinadas! ... como primer objetivo si colocas la RSE todo debería estar enfocado para que eso se cumpla, la toma de decisiones y la formación de cada gerencia debería estar enfocado, yo creo que debería estar preparados los gerentes para que lleven las tomas de decisiones, yo creo que nosotros vamos a ese camino más temprano que tarde, yo le digo porque, sinceramente aquí se ha conversado sobre esto, y la organización ya viene a nuevos tiempos, hacia la RSE ver la como parte de la misma empresa. La alta directiva está enfocada en eso, y que la RSE es parte de la misma empresa.* Este actor reconoce el valor que sustenta la Responsabilidad Social Empresarial encaminados a la gerencia empresarial basado en las toma de decisiones, reconoce que están en vías, lo imprescindible es, estar consientes del cambio a seguir.

La visión integrada de la Ing. Maizina Americana: “—*¡Esto podría unir mas cuando evolución!, es un desarrollo sustentable, mientras la RSE se mantenga en gerencias apartes o comités apartes, no esta tan integrada al proceso gerencial cotidiano, como una actividad que hacemos y creemos es como otra patita, en la medida que se vaya evolucionando hacia un desarrollo es cuando se podría unir más estos tres factores, porque sí yo voy a trabajar con las comunidades, que ahora eso es un reto, sólo puedes aportar con tu comunidad, desde el punto de vista nosotros estamos más encerrados en la parte más tradicional de la RSE, en la medida que tu evoluciones esto en mas desarrollo sustentable yo creo que más se podría unir.* Al conjugar los tres ejes existe confirmación de unión y reconocimiento de funciones.

Es un preciso momento que el Dr. Ítalo Pizzolante interviene acotando: “—*La palabra que lo envuelve es “Estar consciente del compromiso sostenible de la empresa, es garantizar a largo plazo esa secuencia de eventos que describes... es decir involucra cambios en el pensar gerencial empresarial, comenta de manera personal;.. Mi visión, los lideres que no comprenden que su rol está siendo revaluado por el entorno que los rodea y que el intorno empresarial que lo observa y que no dan cuenta que sus intensiones deben aumentar los impactos (+) y minimizar los impactos (-) sus decisiones son líderes que conducen a la empresa*

al fracaso. Quién vigila que eso no suceda, son los trabajadores, clientes a través de las redes sociales.- dentro de todo proceso de cambio, existe observadores internos, externos que juzgan con críticas fuertes, es ahí el cual debe contar con un líder organizacional, que mantenga, que dirija el camino a seguir y sobre todo un apoyo moral para seguir avanzando.

Una experiencia en la gerencia cuando se percibe el carácter de transnacional, envuelve éstas visiones, el Ing. Emiliano Rujano comparte: “—*Hablo por la experiencia que he tenido en la organización, yo creo que lo que es la gerencia empresarial, sin duda alguna es un elemento que permite medir lo que nosotros estemos haciendo en la organización, ese debería ser el fin de una forma. Lo otro que usted mencionaba sobre la toma de decisiones gerenciales tiene que ver principalmente con la responsabilidad, mis decisiones para afrontar un problema, es como mi medio, tengo un fin y tengo un medio, hago esto o tomo esta decisiones general mediante este medio, mediante estos parámetros, no puedo salir de estos parámetro, y tengo la Responsabilidad Social Empresarial como la conducta que yo asumo, para ser considerado como un ser humano responsable de manera que las tres variables se manejan o los veo!, ¿Cómo los llevo a la gestión?... como el fin que percibo como el que ejecuta mi medio que tiene que ver con mi toma de decisiones, y tiene que ver con la Responsabilidad Social Empresarial, y tiene que ver con mi conducta corporativa y mi transitar dentro de lo que yo estoy haciendo dentro de la corporación.* El compromiso de asumir conductas indica estar consientes de procesos de actuación en base a los objetivos planteados y la autoevaluación el cual se encuentra el gerente en cierta posición en la toma de decisiones.

Bajo el mismo hilo conductor de la conciencia, el actor clave Licdo. Ramón Sosa manifiesta: “—*Primero, una conciencia, de que todo lo que hacemos tiene un impacto, un producto que no tenga las condiciones de seguridad alimentarias adecuadas, no puede salir, sin el estándar, sin el nivel adecuado, puede enfermar a una persona. En todo lo que hacemos tenemos que tener una conciencia de la población, para que la población nos de la confianza de adquirir nuestros productos porque son marca confiable.* Indica la preocupación de la responsabilidad de actuar frente a otros...

Segundo toda la decisión que se toma, debe ser tomada y actuada en función: Primero que una conciencia gerencial muy basada en esos principios nos permiten que no hagamos cosas que no sean correctas. Segundo, que la toma de decisiones estén basadas en esos principios, de manera de verificar las cosas y controles de calidad, y esos controles de calidad están para asegurarnos, de que todo el mundo hizo todo bien. Tercero, cualquier cosa que ocurra en nuestra actuación en la sociedad donde estamos, deben hacerse con responsabilidad, tratar de hacer el bien hacia los demás y también reparar cosa que tenga algún daño. Los niveles de impactos asumidos frente a otros son estados de conciencias que corresponden a responsabilidades, las actuaciones asumidas corresponden a la buena o acertada toma de decisión.

También hace referencia, sobre las bases bien definidas, sobre ella aporta la Soc. Charo Méndez Rivas: “— Si yo tengo en el código de ética una práctica de RSE y además una política corporativa, no me queda más remedio como gerente que anualmente cuando hago mi planificación estratégica tengo que tener objetivos asociados a esa política, entonces ahí me quedaría establecido y tengo unos objetivos y en la medida que tengo unos objetivos le tengo que poner unas métricas de actuación, unos indicadores para la elección, es la mejor manera, si es una política y tengo que establecer unos objetivos estratégicos y a la vez tengo que establecer unos resultados, unas métricas de actuación, unos indicadores de resultado de cómo van las cosas, lo meto en mi contrato de desempeño. En la medida que los objetivos empresariales propuestos, deben contar con bases bien sustentadas, en un escrito para su promesa de inclusión y su ejecución. Se detiene y nos comenta: *Un gerente que toma decisiones, establece los objetivos a partir de la práctica corporativa, y establece un sistema de gestión a través de unos indicadores que le permiten ir revisando e ir evaluando los resultados.* Ciertamente, al evaluar los resultados siguiendo una serie de pasos corporativos se obtienen los beneficios esperados, pero agrega: *Si tú me dices: ¿Qué haces de la Responsabilidad Social Empresarial?, yo lo primero que te tengo que preguntar es: ¿Tienes políticas?, ¿Tienes una objetivos en los próximos 3 años?.. Si.,*

¿Cuáles son?.. ¡Muy bien!, ¿Cuáles son las iniciativas a los programas asociados a esas políticas?, tú me estás diciendo aquí... que quieres ser una organización más verde, ¿cuáles son las iniciativas o practicas? Yo calculo mi huella ambiental cada 2 años, mitigación de mi huella, estoy haciendo reducción de los recueros, ¿Cuales son los indicadores? una variación interanual de las reducción del consumo de energía, ¿Como me lo vas a medir? Que yo vea un sistema de gestión completo donde yo lo veo, porque de la política hasta el indicador, se mide, esto no es mentira y el gerente está revisando esto. Indagar en las actuaciones gerenciales con miras de RSE, debe invertir tiempo en revisar actuaciones, revisar decisiones, revisar resultados... El gerente así como revisa el incremento de venta, como bolívares invertidos, está revisando su comportamiento responsable.

El Prof. Víctor Guédez hace clase magistral en cuanto a: *La gerencia del conocimiento ha generado en el mundo empresarial la capacidad de generar conocimiento, por lo cual las empresas han pasado a acompañar a las universidades en ese proceso de generar conocimiento, la generación de conocimiento no es solamente el producto del esfuerzo de las universidades sino es producto del esfuerzo empresarial y eso llevó a que desde la época de los 80 han ido generando universidades corporativas que no existen para competir con las universidades académicas sino para sistematizar el conocimiento y para generar y aplicar conocimiento en el ámbito específico de los negocios. Las empresas por medio de gerencias eficientes y gerentes eficaces permiten agregar valor a las personas que la integran, no es solo los beneficios salariales que la empresa aporta a cada uno de los trabajadores, sino la responsabilidad como empresa de brindar algo más que las responsabilidades a su cargo, agrega el experto manifestando: ¿Eso que ha generado en el marco de la relación que tu solicitas? Ha generado que ha habido una expansión y un incremento exponencial del conocimiento y que ese conocimiento sea asumido por las propias empresas, tanto así que en la década de los 90 se hizo una investigación que culminó con la ley 503020, establece que el 50% de lo que un profesional sabe lo que aprende en el trabajo, el 30% de lo que un profesional sabe es*

como consecuencia de sus iniciativas propias, de sus participaciones individuales, esfuerzos intelectuales y el 20% es producto de la educación formal. ¿Qué conclusión puede uno sacar de ahí a efectos de vincularlo con lo que tú estableces? Que no hay un lugar de aprendizaje más importante que el trabajo, segundo no hay una responsabilidad mayor para el gerente que desarrollar a su gente y tercero que a pesar que el 20% es producto de la educación formal, ese 20% permite aprovechar el 50% y el 30% restante, con lo cual ahí hay una realidad realmente de mucha reivindicación para la empresa desde el punto de vista de su esfuerzo social, entonces: ¿Cómo se traduce eso en la toma de decisiones en la RSE? Fíjate lo que hemos dicho, los gerentes de hoy en día a la luz de ese crecimiento exponencial del conocimiento se sienten en la dificultad de que para tomar una decisión siempre tienen la seguridad que no pueden disponer del 100% de la información, hoy en día es imposible disponer del 100% de la información para decidir, tanto así que una revista alemana hace años publicó una investigación, donde se establece que un profesional pueda tener contacto con el área de conocimiento en un solo día, requeriría 500 años de vida, para que ese profesional tome contacto con lo que se produce en su campo del saber en un solo día, es bestial, o sea que hoy en día en el mundo empresarial ningún gerente puede tomar decisiones con el 100% de la información.

Entonces, respira profundo el experto en el área y agrega: ¿Eso a donde ha conducido? desde el punto de vista del concepto de decidir, ha conducido a que se ha tenido que convocar a las intuiciones, porque la intuición permite compensar aquella parte que no se domina del conocimiento, y eso para la incorporación de la intuición amplió la capacidad de decidir, esa capacidad de decidir generó mayor estrés, el mayor estrés tuvo que convocar a la inteligencia emocional, la inteligencia emocional sirvió de auxilio para que los gerentes pudiesen seguir decidiendo a pesar que no tengan el 100% de la información y ¿Todo eso conduce a dónde? A que hoy en día además de la inteligencia intuitiva y además de la inteligencia emocional surge un tercer tipo de inteligencia, la inteligencia ética, porque si yo que tengo que decidir sin disponer el

100% de la investigación, tengo que saber de principios, valores y sensibilidades que me permitan ver todo eso, entonces es ahí donde entra la RSE, ¿Por qué entra la RSE ahí? Porque el comportamiento ético se traduce en RSE, yo siempre les digo a mis alumnos, para que comprendamos lo que es la ética, lo podemos sintetizar en un silogismo:

*Premisa mayor: la ética es para hacer más humano al ser humano
Premisa menor: No se puede hacer al ser humano más humano sino en el marco de la relación con otros seres humanos*

Este razonamiento tan abierto y dinámico nos provee de experiencia profesional, desde diversos ángulos que enriquece las actuaciones de los gerentes y el nivel intelectual para atreverse a tomar las decisiones más merecida o correcta, nos relata para finalizar: *Conclusión: La ética es eminentemente social y ese carácter eminente y social de la ética es la RSE, esa es la manera como yo te podría establecer ese triángulo entre la gerencia del conocimiento, las decisiones y la Responsabilidad Social Empresarial.*

Significados e interpretaciones contextuales distintivos de las notas crudas (RSE+TDG+GE)

- a. Los escenarios bajo este enfoque son de cambios ontológicos de futuros gerenciales.
- b. Integración en procesos con fines de unión de ejes sistemáticos.
- c. Existencia de itinerarios en medidas de evolución dirigidas al desarrollo sustentable.
- d. La ética es para hacer más humano al ser humano.
- e. Las visiones de líderes crean altos impactos conductuales.
- f. Criterios de firmeza de bases de actuaciones con valoraciones métricas.
- g. Inteligencia intuitivas inmersos en el ser.

INTROSPECCIÓN SOBRE LA GERENCIA MOLINERA: TRIANGULACION DEL ESTUDIO

Para tratar de cerrar esta etapa de experiencia plenamente vivida, y que aún es que comienzan los escenarios, se presenta en este aparte el desarrollo de planteamientos, reflexiones y resultados bajo una minuciosa introspección hermenéutica, que requieren de la comprensión, caracterización e interpretación en procesos cognitivos de la

investigadora para ampliar el universo de los protagonistas gerenciales sobre el fenómeno en el contexto venezolano. En este sentido siguiendo el tejido conductor de argumentos teóricos, metodologías ya definidas, encuentros de realidades sociales empresariales a través de entrevistas a profundidad con actores gerenciales y expertos, con cautelosas desgravaciones para finalmente realizar un cuadrangular de construcciones epistemológicas para las ciencias administrativas y gerenciales.

De esta manera se hace propicio retomar el propósito general y principal de esta tesis doctoral definida como la teorización en el proceso de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales, la cual será abordada bajo los siguientes apartados planteando que, en primera instancia se realizan consideraciones profundas surgidas de los encuentros de la realidad y posteriormente reflexiones definidas a nivel general de la gerencia venezolana.

Reflexiones sobre entornos reales empresariales

La investigadora se permite discernir sobre escenarios concretos observados considerados de amplio alcance para dicha investigación, amplios porque se cuenta con dos perspectivas palpables en la gerencia venezolana, donde se cuenta con gerentes empresariales y consultores expertos a nivel empresarial. Presentados a continuación en tres dimensiones estratégicas que otorgarán respuestas al eje principal.

Se realizó el tejido reflexivo en cuatro fases epistemológicas generadoras de conocimientos, que son el resultado de la contrastación de las experiencias producto de las entrevistas que se presentó en el apartado anterior. Comenzando con *la dimensión ontológica de Responsabilidad Social Empresarial*, luego pasando por *las interacciones de la dinámica toma de decisiones gerenciales vista desde la axiología gerencial*, posteriormente *el aprendizaje como el prospecto teleológico de la gerencia empresarial* y finalmente, *un cruce triado de esencias conjugados en la gerencia empresarial del contexto venezolano*.

Sobre la Responsabilidad Social Empresarial desde la profundidad de lo óntico

Develando bajo la interpretación, en un recorrido perceptivo bajo la identidad narrativa de Ricoeur, expresado como la filosofía hermenéutica “es ella la misma filosofía crítica porque a través del juego de la comprensión y la interpretación, el autor alcanza la instancia crítica como obra del distanciamiento producido por la explicación” en el marco de lo expresado en el apartado anterior se presentaron las estimulaciones que resaltaron de la realidad vivida y analizada, donde Fernández 2007:31): “Las reflexiones sobre el texto, la acción y la historia convierten a la vida misma y a su vida en fuente de interpretación, en una interpretación de interpretaciones”, seguidamente se despliegan un paisaje de evidencias conjugadas y comprendidas bajo la dimensión ontológica de los gerentes y expertos entrevistados.

En el recorrido por el paisaje hasta ahora, efectuando una hermeneusis a un conjunto de planteamientos se cumple *a) Renovación por trayectorias de conocimientos y experiencias significativas, marcadas y dirigidas a la filantropía aun en discusión de actuación; b) Aflora la construcción del conocimiento para acercar a la realidad cotidiana empresarial exigencias de estrategias, comunicación de sus actuaciones, habilidades y capacidades en la empresa de hoy. Pensamientos sobre conciencias de liderazgos empresariales; c) Actos iniciales de formación para acercarse o iniciarse en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentra en su fase de iniciación y emerge una gran velocidad de actuar en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el futuro de la empresa; d) Estimulante de sensibilidades, búsqueda permanente por armonizar los intereses de la empresa.*

A continuación se resumen en seis puntos de encuentros acompañados por una trama argumental que invierten articulaciones bajo la perspectiva real vivida:

1.- Se manifiesta un intento por **reconocer los conocimientos que reportan razones situacionales**, es decir cuando se está consciente del ser pero prevalece la tradición, y entre la conciencia y la tradición está de por medio el convencimiento por la

razón, en otras palabras se está consciente de la tradición asumiendo que no es la razón, existe un llamado del ser, ¿La Responsabilidad Social Empresarial hasta donde llega?, ¿Cuál es el límite entre la conciencia y la filantropía de la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Tiene sentido la Responsabilidad Social Empresarial sin la actuación filantrópica? A efectos de razón lo explica Ing Sibyl Silva “— *nosotros no le hemos quitado la mira a esos proyectos de sustentabilidad en el tiempo y de desarrollo, nosotros creemos que ese es el deber ser, sin embargo divorciarnos y alejarnos y decirle que no!... a los actos de filantropía y los más necesitados no hemos podido renunciar a ello*”, en esta situación prevalece las responsabilidades con la comunidad que atender a otras responsabilidades, es decir Gilli (2011:78) “la más grave irresponsabilidad social es perjudicar la capacidad de desempeño de estas instituciones abordando tareas que excedan su competencia o usurpando autoridad en momentos de la responsabilidad social”. Bajo la premisa de las aceptaciones de conciencias responsables asegura una premisa asertiva de Prof. Víctor Guédez “*La filantropía es hacer algo para que los pobres sean menos pobres, la inversión social hacer algo para que los pobres dejen de ser pobres y la integración social es no solamente dejen de ser pobres sino que tengan la capacidad de poder añadir valor a su vida.*”-

2.-Las buenas prácticas establecidas en el corazón humano de las instituciones exigirá un **núcleo fijado de conciencias enraizado con conciencias y éticas**, la investigadora se posiciona en un fuerte convencimiento que la sociedad desarrolla necesidades y también intuiciones por capacidades dotadas con responsabilidades inherentes a responsabilidades institucionales capaces de generar alternativas provechosas y no propiciar creaciones insostenible en el tiempo, donde se gestara por una sociedad fracasada. Manifiesta el Dr. Ítalo Pizzolante: “—*El ser responsable es un estado de conciencia, lo que hagas ó dejes de hacer tienen impacto en otros*” dependiendo del carácter de conciencia institucional, se puede tentar a cometer errores que no correspondan esas responsabilidades, a lo que acota en cuanto a la responsabilidad social

Cortina (pub.20/08/2005) “debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como un exigencia de justicia”,

3.- La gerencia aclama una **incesante exigencia activa de estrategias perennes**, justas e inequívocas por subsanar irrealidades de conocimientos equívocos, agrega Soc. Charo Méndez “—*Es importante revisar la legislación vigente, porque yo ante un determinado tema ó una expectativa de la sociedad no la pueda atender porque no es una obligación legal, ó tengo que dar prioridad a la obligación legal aunque la sociedad tenga expectativas que actúe sobre otros ámbitos.* Es decir una balanza el deber y el ser, al respecto interviene el Licdo. Ramón Sosa “—*es decir, una empresa o institución tiene una serie de audiencias su alrededor que se afectan ó se benefician de su presencia, es decir, el modelo de actuación de la gerencia debe identificarse como un respaldo a climas seguros y considerar una fuente de estrategias para capacidades dirigidas a audiencias tantos internas como externas.*

4.- Asentamiento de **pensamientos sobre consciencias de liderazgos empresariales**, en tal sentido en el marco de instituciones complejas, se deben pretender unir los fuertes debates existentes entre conciencia y liderazgo, existen interrogantes empresariales: ¿Como nos ven nuestra audiencia, comunidad, el entorno? , ¿Cómo ven las actuaciones que realizan la empresa?, responde Licdo. Ramón Sosa agrega: “—*Cada uno de los programas que tenemos tiene mediciones de desempeño, y también medimos a través de encuestas ¿Cómo nos percibe la audiencia nacional?, sobre la manera en que nosotros actuamos en el país*” también se requiere de poseer una actitud espontanea, bajo lineamientos innovadores y creativos para elevar nuevas salidas a nuevas situaciones y buscar diferencias existentes de posiciones encontradas, como lo menciona (Etkin, J., 2007, p. 9)”es simplista pensar que estos dilemas y contradicciones, en el marco de una realidad compleja se puedan atender con nuevas versiones de estructuras, planeamiento y reingeniería que imponen un diseño formal sobre la realidad insatisfecha e incapacidades de construir en conjunto”

5.- La incesante orientación de lucha competitiva sobre **la velocidad de actuación**, la constante capacidad inventiva e innovadora clasifica las empresas en el mundo global, distinciones en mecanismos en actuaciones de libertades, pues el Ing Emiliano Rujano explica experiencias marcadas “—*Si hay una serie de indicadores (...) una norma, como medirnos, pero la organización a nivel global sí tiene necesidades ó sí establece guías corporativas, por las cuales nosotros tenemos como regirnos, de manera como por ejemplo “Business Excellence”, excelencia operacional, nosotros estamos hablando de cuan responsable en unas aéreas de acción.* A esa postura global sobre las tendencias que refuerzan el concepto de competitividad responsable, enumera Pizzolante (2009:229) esas tendencias como son la organización Internacional del Trabajo (OIT), Banco Multilateral Europeo (OCDE), Comisión de los derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU), Códigos de Conductas o Código Empresarial de conducta que delimita y guía las actuaciones y estándares básicos que se deben cumplir por parte de los integrantes de la empresa.

6.- Un acercamiento profundo que irradie **estimulante de sensibilidades**, siendo así la perspectiva del actual gerente venezolano, se invierte en una mirada más amplia e integradora de pasión por considerar motivos de capacidad social, valores actitudes, compromisos, interacción, formación, colaboración, en participaciones y transparencia comunicacionales. La experiencia de un trasnacional en el mercado regional venezolano, aporta estímulos y nos confirma el Ing. Emiliano Rujano “—*desde el punto de vista interno, nuestros aportes van dirigidos a crear un clima laboral más apropiado. Hay inversiones que hacemos más allá, que hacemos a través de nuestra fundación. Hay una inversión desde el punto de vista de la organización y hay un inversión por parte de los trabajadores*” es decir Etkin (2007:12) “la gestión social es superar las condiciones de mínima... la gestión debe lograr puntos de congruencia entre ellas”.

A partir de estos factores que hacen distinción de la dimensión ontológica del ser, más humana, más abierta, más cultural, la autora diseñó en una herramienta de gerencia donde se involucra al gerente desde el sentir y desde su ser, sean estrechos, entre sus

ideas y decisión sean convincentes de estrechez de corazones sobre bases de la sostenibilidad, razonamientos conductuales, impactos individuales, proyectos compartidos, propuestas entre empresas de formas responsables atinentes con estrategias y políticas destinadas al desarrollo sustentable con apego fundamental al mantenimiento medioambiental en su contexto infinito, con el universo inmerso en el desarrollo de ideas incandescentes y fluentes.

Sobre la dinámica toma de decisiones gerenciales vista desde la axiología gerencial

El gerente venezolano dentro de su ambiente expresa un discurso epistemológico implícito y aborda sus responsabilidades que dan lugar a una voluntad de poder en cada aspecto de confrontación por decidir entre las alternativas que contribuyen como el motor gerencial en las organizaciones, la elección de cada decisión involucra al ser desde su interior fijando posiciones marcadas y neutras para el bien común entre las partes actuantes, la naturaleza de fijar las posiciones ... y la velocidad de crecimiento en las organizaciones dependerá de habilidades, motivaciones, empeños y liderazgos asegurando posturas éticas con reflexiones presentes y visibles de valores, generando gerentes capaces de contener pensamientos innovadores y creativos para asumir situaciones complejas, sobre esta necesidad aporta Ibañez y Castillo (2008:211) con una definición de metagerencia ecológica emocional entendido como “el manejo estratégico gerencial de las emociones en armonía con los principios y valores fundamentales del ser, lo cual lo conduce a un estado psicoemocional proclive en el desarrollo y la generación de innovación creativa, así como su estabilidad ecológica” se enfatiza la axiología inmersos en la gerencia.

La gerencia venezolana apoya un conjunto de planteamientos axiológicos como parte de la naturaleza profunda del sentir del ser humano como motor primordial en las organizaciones, destacando *a) Administraciones con responsabilidades de valores compartidos conjuntamente con aplicaciones de conocimientos, habilidades y herramientas a las actividades gerenciales; b) Realidades de perspectivas sobre sentir y*

ser espíritu de cultura. c) Requerimientos en formación gerencial y administrativa capaces de generar liderazgos y emprendedores; d) Consideraciones vitales en la toma de decisiones gerenciales para gestiones de compromiso social y responsable. Estos pensamientos emergieron de categorías conceptuales relacionadas al ser de los valores.

A continuación se desarrolla los seis puntos de encuentros contractados acompañados por una trama argumental que invierten articulaciones bajo la perspectiva real vivida y asumida:

1.- Considerando que en las organizaciones **emergen valores compartidos**, el cual su posicionamiento de visibilidad y tactilidad pretenden ser guías de conductas y actuaciones en situación de decisiones, se remiten a la ética filosófica así que Murillo (2008:186) establece que la toma de decisiones es vista como la vinculación de varias disciplinas, desde la perspectiva ética plantea: “la ética gira en torno a la necesidad de normativizar la conducta para que ésta se sustente en valores que, en última instancia, posibilitan la convivencia, facilitando el desarrollo de los individuos que actúan en un sistema social determinado” .

Bajo el contexto social Smith y Mackie (1997:5) los procesos sociales, son los modos en que nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, se ven afectados por las aportaciones de la gente y los grupos que nos rodean. En atención a ello la Ing. Maizina Americana aporta “—*La Responsabilidad Social Empresarial está dentro de los valores compartidos y el cuidado del ambiente. Las personas que actúan en el comité o actúan en el voluntariado se postulan, es algo que las personas lo tienen que sentir, es dar un extra de tu tiempo, digamos hay otro tipo de gerentes que son más técnicos se postulan pero tienen que tener un “background” técnico.* Entendemos la diferenciación entre imposición y voluntariado, esas voluntades nutren las decisiones en libertad, de lo que desean y no desean, es decir ordenar su ser como conducta en general. Un saber que orienta la acción Cortina (1996a:90) establece: “¿Desde dónde tomar las decisiones? en principio, cada hombre está dotado de unas tendencias inconclusas que le llevan a preferir

unas posibilidades, a consecuencias deseables, y son estas tendencias las que justifican sus preferencias y, por lo tanto, sus elecciones”

En atención a ello, estamos en tiempos de éticas sociales y son justamente reflexiones de conciencias para afrontar desafíos que confrontan los panoramas para sobrevivir ante cualquier circunstancia u organismos, el cual es necesario contar con repuestas con pensamientos a cargo de inteligencia, y muchas veces esas ideas vienen acompañados de pensamientos complejos Morin (2007:32) “así que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, de la ambigüedad, la incertidumbre, de allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos” de afrontar compromisos, y en muchas oportunidades responde Cortina (1996^a:81) “no estamos determinados por el estímulo real, sino nos vemos forzados a elegir”. Elegir caminos requiere de riesgos y ese respaldo en las empresas familiares bajo la Licda. Matilde Graterol “— *Aquí los gerentes son nombrados con fines familiares y aunque no tengan el conocimiento completo, si tiene la confianza y valores familiares a través de las generaciones*”. Entre los retos y las oportunidades “— A pesar de la globalización, la empresa familiar mantiene su vigencia como la unidad de producción más importante del mundo” y está convencido de “la empresa familiar representa hoy entre el 70% y el 90% del número total de las empresas productores de bienes y servicios”. Actualmente Guédez (Publicado el 12/2016) se enfoca a “la educación y los valores, como fortalezas que deben ser desarrolladas entre los grupos de interés, el 50% de lo que aprende una persona ocurre en el trabajo, incluyendo a sus valores”

2.- Si en la realidad organizacional cuenta con un **sopORTE de espíritu de cultura** Serna (2008:133) “El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos”, resalta Ing. Maizina Americana “—*Como tú lo estás diciendo!... son fundamentados en nuestros valores y con ética, una empresa con 105 años, el nombre de la familia es el nombre de la empresa, las decisiones siempre son éticas y con valores... uhhh tenemos los valores!* . Con respecto a la cultura inicia Stoner, Freeman y Gilbert (1996:197) “Formar parte de

una organización es ser parte de su cultura”, de manera que señala la Ing. Maizina Americana y confirma, “*tengo 29 años en la empresa*” lo que alimenta ese ligamento es el espíritu que manera espontánea asegura: “—*Ese espíritu que tenemos, es parte de la cultura en 105 años, es voluntario y se coordinan muchas áreas y son campañas que mucha gente se involucra, la gente está ansiosa por colaborar, la gente está ansiosa por reciclar, el voluntariado se evidencia*”. Las culturas organizaciones estrechan al éxito de las decisiones acertadas, se tendría que revisar según la proposición de (op.cit.,p.201) con base a los niveles de cultura de Schein.

3.- En los actuales entornos globales y competitivos se necesita **redefinición de liderazgo organizacional**, en este marco es preciso agregar Etkin (2009:262) “el liderazgo en el marco del cambio estratégico sufre una tensión entre la necesidad de lograr respaldo y la presión por dar salto e instrumentar las nuevas medidas”, de manera incesante el Licdo. Ramón Sosa “—*el liderazgo de la organización debe estar bien comprometido, debe entender que la Responsabilidad Social Empresarial es muy importante, y respaldar las acciones que se hacen, porque todo esto cuesta dinero, pero si fuese un tema que fuese que, no quiero gastar nada!... bueno sencillamente la compañía gasta lo mínimo lo suyo, para que se genere utilidades, una aprobación, un respaldo, para que se desarrolle lo prioritario, se considera que para que la organización pueda actuar es parte de nuestros principios hacerlo, la alta dirección de la compañía respalda y por eso podemos desarrollar esas cosas*”. En atención a otra manera de llevar la organización en cuanto a las decisiones es la propuesta que viven desde hace diez años en la empresa Alfonso Rivas & Cía., donde la Ing. Maizina Americana comparte que “—*No hay un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial, existe un comité, donde el presidente del comité es el presidente de la compañía*” que anteriormente agregaba que todos los gerentes que conformaban ese comité tomaban decisiones en conjunto, de esa manera han estado ejecutando lo que nos refiere Francés (2007:102) que la toma de decisiones en grupo: “intuitivamente, la toma de decisiones participativa pareciera ser el método más adecuado para dar solución a los

problemas que se presentan diariamente especialmente a los más complejos” aunado al carácter de las decisiones nos habla la gerente Ing. Alfonzo Rivas nos nutre con su experiencia y confirma lo que acotamos anteriormente en que: “—vez de tener una empresa jerárquica tenemos una empresa matricial, una organización por procesos, y se integra a través de comités, entonces, me explico” han superado las dificultades, porque en un momento se plantaron otra visión distinta de futuro a la que tenían. De esta manera, la gerencia cobra fuerza mediante la jerarquía de la normalización de la compañía y la redefinición del liderazgo que influye en desenvolvimientos de actuaciones y acciones para enfrentar tensiones con amplia capacidad de conciencia.

Una fuerte visión de liderazgo agrega el Ing. Emiliano Rujano cuando afirma: “— Cargill tiene un modelo de liderazgo, que cada gerente respeta, modela, tiene que ver con trabajo en equipo, el hecho que la persona se maneje como responsable tanto interno como externo, debe tener coraje para alcanzar las metas, el hecho que nuestra gente tenga la posibilidad de crecer en conocimiento, el hecho que tenga la posibilidad que se adapte a Cargill, de manera que hay un conjunto de valores que tenemos nosotros como corporación, formándolo como líderes, gerente, para formarlo como generación de relevo. Y serán sin duda alguna las personas que creceremos de manera talentosa que vaya enfocado a la visión de la compañía”, las capacidades además de las acciones, del actuar y saber de grupo, de la jerarquía, de la influencia en otros, también exige cualidades, Agüera (2004:25) “queda claro, pues, que en el proceso de liderazgo confluyen cualidades diversas: la persuasión, el poder, la influencia, el brío del entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas ó fines considerados como valiosos y la comunicación, entre muchas cosas más” es la hora de la velocidad del liderazgo a la demanda social, muy reciente en el año 2015 el Dr. Ítalo Pizzolante aportó a esta investigación un estudio denominado *Lo que la sociedad espera y que la empresa le cuesta comprender* el cual muestra la realidad de la gerencia venezolana conforme a “La empresa y su liderazgo debe revisar permanentemente sus estrategias de actuación frente a su mercado y la sociedad en general, desarrollando nuevas habilidades en sus cuadros

gerenciales para encontrar el equilibrio y la armonía de intereses en cada decisión empresarial que toma en lo económico, ambiental, social y hasta político dentro y fuera de la empresa. Este desafío se resume para el nuevo líder empresarial en dos palabras complementarias y hasta redundantes: responsabilidad y sostenibilidad”.

4.- Agregando valor a las ciencias sociales, se destaca **el fuerte carácter de compromiso social** se refiere al compromiso que tiene la empresa hacia la sociedad, aunado a esta responsabilidad es importante el carácter que asume Mujica y Otros (2006:43) “se evidencia el papel que pueden tener las organizaciones en su contexto, como líderes para el cambio sostenible, a través del inmanente y recursivo cordón umbilical con su comunidad” se asume que Mujica y Otros (op.cit.,p.44) “el rol de las organizaciones en relación a su práctica social sobrepasa a su ámbito y se plantea en medio de su quehacer social, logrando su trascendencia social” en tal sentido cuando el Ing. Emiliano Rujano agrega categóricamente “—desde el punto de vista de los gerentes que trabajan conmigo, ó gerentes que trabajan dentro de Cargill, es el promover la acción responsable, el promover la acción basa en principio que tiene la organización, el promover cada acción que el gerente tome este basada en los principios” dentro de esta revolución social conformando la nueva sociedad y realidad a los tiempos de hoy, es decir el año 2015 con más intenciones de impactos, agrega el mismo gerente social “—cada gerente entiende su rol su proceso pero también tiene su impacto, y el hecho que tiene su impacto, obliga o lleva a ese gerente que tiene una actitud responsable, mejore o disminuye ese impacto” es un excelente momento para agregar en tal sentido Angel (2011:27) “a las demandas sociales plantean un papel más activo de las empresas en el compromiso con los valores y objetivos de la comunidad y no tan ceñido a su función económica tradicional” de lo anterior se puede extraer lo siguiente: el compromiso social a través de acciones sociales bajo actitudes impactan de manera trascendental.

5.- Desde la **asunción de un mapa de riesgos y posicionamiento estratégico**, las empresas han descubierto que es prácticamente necesario adoptar un programa o realizar un mapa de riesgos, se vincula que el gestionar el riesgo a través de planificaciones Frost,

Allen, Porter y Bloodworth (2002:43) establece la capacidad de que “el riesgo es inseparable de la actividad empresarial. Los procesos operativos se deben planificar de un modo que sea posible absorber los incidentes ordinarios que se puedan prever junto a las demandas adicionales que planteen las iniciativas” para afrontar los riesgos se necesitan implantación de motores de cambio demostrados a la través de la ilustración, haciendo referencia la Soc. Charo Méndez Rivas comenta la posición de los gerentes ante la cosmovisión bajo la RSE y agrega una reflexión “—Entonces yo me puedo detener más, un comité en la identidad corporativa, donde el presidente ó junta directiva este vigilando un plan de responsabilidad social, que nuevas prácticas puedo incorporar, qué tendrían esas prácticas sentido, que están haciendo las empresas del sector, en término de este tipo de acciones, en un sistema gerencial moderno, es decir a partir: Análisis de riesgos, Análisis de coyuntura, Mejores prácticas, de las innovaciones, de lo que yo quiero lograr en el mercado, Mis objetivos de imagen, de posicionamiento, de aceptación, de lealtad de clientes”.

Es una importante reflexión sobre la asunción de experiencia inédita “—Pues, yo asumo algunas prácticas e inversiones que me hagan la diferencia. Como gerente tengo que pensar, yo quiero que me identifique como empresa en los próximos cinco años, la empresa venezolana logra el producto con la producción verde mejor, con la menor reducción de impacto ambiental, entonces ¿Qué hago?, cómo compro mis bienes y servicios, cómo los consumo, cómo laboro en planta, para que eso sea posible, para yo poder decir este producto que yo estoy vendiendo es la mejor producción limpia del país ó que yo diga que yo frente a los anaqueles frente a un consumidos que va ser más responsable, y que puede comprar en función al comportamiento mío, yo tengo que decirle a ese consumir lo tan bueno que me estoy comportando que me estoy comportándome, para que el opte por mi producto y no por el de la competencia”.

Piensa y nos comenta: “—Tengo que irme a una acción el cual mi RSE sea un valor agregado a mi marca, entonces estaría en una toma de decisiones gerenciales como cualquier otra, lo que el gerente venezolano tiene que pensar es, que la

sustentabilidad y la responsabilidad social debería ser otro objetivo gerencial y no como tradicionalmente se había visto, ellos tiene unos objetivos de negocios, producción crecimiento, y venta y adicionalmente ó complementariamente tiene objetivos de responsabilidad social y hoy en día debería estar incorporado a un sistema de gestión integral y donde la RSE tiene que ser uno de los objetivo estratégicos de negocios, claro en este momento este tema en el país está estancado, pero en otros países con que se está compitiendo, las empresas de vino chileno están compitiendo con tener vino más responsable, la producción de shampoo están compitiendo con ser el shampoo con menos impacto ambiental , en otros países la cadena de hoteles compiten por tener prevención del comercio sexual de adolescente en los hoteles, esos son los temas que otros países están compitiendo en los temas de negocio, entonces aquí en Venezuela estamos siguiendo viendo, yo hago mi negocio como siempre, si puedo, si me alcanza y si el gobierno no me obliga doy una donación. Eso ya es dinosaurico, eso se veía más gerencial y más estratégico. Al proceder con esta lógica en el discurso refleja que está influenciado para parámetros sustentables con base a la gestión pragmática de Responsabilidad Social Empresarial.

6.- En los espacios gerenciales es necesario **precisar distinciones que remitan ser líder, gerente y emprendedor** abrazados por los efectos de posicionamiento en la organización, explica entonces manejar la fuerza del pensamiento flexible propone Riso (2007:13) “la flexibilidad mental es mucho más que una habilidad o una competencia: es una virtud que define un estilo de vida y permite a las personas adaptarse mejor a las presiones del medio”, como expresión dominante a las adaptaciones y acomodos gerenciales, el Prof. Víctor Guédez hacia su reconocimiento social sobre: “—como a partir de estos tres conceptos identifico la Responsabilidad Social Empresarial, necesita ser visualizada en términos estratégicos y de largo alcance (líder), la Responsabilidad Social Empresarial son proyectos e iniciativas capaces de compensar y de poder favorecer la sintonía con los problemas emergentes (emprendedor) y la Responsabilidad Social Empresarial necesita que haya una continuidad, una capacidad de riesgo, un

sentido de sostenibilidad en cuanto a su profesión y consecuencia necesitan (gerente). La Responsabilidad Social Empresarial demanda la segregación o construcción de distinción al acercarse a los conceptos dentro de los contextos y dependiendo de casos, es decir una estrechez entre conceptos, contextos, casos y a veces acciones. Entender que la gestión de cambio requiere el mayor protagonismo en la organización para resaltar las tres figuras, porque aunque son necesarias las tres dentro de la organización, hay que buscar resaltar cuáles son las personas brillantes y con talentos superficiales para soportar estas decisiones, descubrir personajes con pensamientos abiertos y flexibles, sencillamente hay que preparar a la organización a tiempos de cambios.

Sobre el aprendizaje como el prospecto teleológico de la gerencia empresarial

La idea del concepto de las organizaciones que aprenden ha sido desarrollada por Peter Senge. Citando a Senge (2012:104) “lo que realmente distingue a las organizaciones que aprenden de las tradiciones autoritarias “organizaciones controladas” es el dominio de ciertas disciplinas básicas, que son las siguientes: a) pensamiento sistémico, b) dominio personal, c) modelos mentales, d) visión compartida y e) aprendizaje en equipo.” Son bajo estas cinco disciplinas.

Desde la gerencia venezolana, emerge el ligamento del contexto social contemporáneo y actual de visiones compartidas, se disuelven en las siguientes postulaciones gerenciales reconocidos y experimentados con marcados impactos en sistemas sociales dentro de las actividades organizacionales, a ellos se reflejan como argumentos a fines en sus dos perspectivas gerenciales: **a) Organizaciones que aprenden** y **b) Gerencia del conocimiento.**

En la realidad, sumergidos entre el aprendizaje para adaptarse a la velocidad de los cambios, se presentan tres postulados que de manera unida conforman el éxito de la gerencia empresarial venezolana:

a) Tanto las personas como las organizaciones deben desarrollar y en muchos casos ya están desarrollando el **postulando de las organizaciones que aprenden** bajo la dirección clara de pensamientos en prácticas son atendidos y entendidos particularmente en atención a dominios, con amplio alcance primeramente se puntualiza bajo la visión de gerencia participativa Francés (2007:69) nos cuenta la experiencia estratégica de la empresa Edelca en el año 2007, fue: “El contraste entre la gerencia vertical y gerencia participativa en el mundo empresarial tiene su paralelo en la vida política de un país, ya que es similar al que establece entre una dictadura y una democracia” en gerencias actuales el apoyo a la supervivencia cambiante requiere capacidades, Francés (op.cit.,p.69) expresa que “en este asunto son importantes los conceptos de derecho y propiedad, pero el tema principal es el desempeño” se encarga de la repuesta el Ing. Emiliano Rujano cuando se pregunta: “— *¿Las organizaciones aprenden? Si (largo), si aprenden, las organizaciones se preparan para situaciones, las experiencias que uno tiene como organización y los aportes talentos que tiene una organización, haces que la organización se prepare de una forma diferente, en consecuencia, evoluciona*” el enfoque de las organizaciones que aprenden descrita por Mayo y Lank (1994:15) “guiado a través de la docencia ha sido desafiado fuertemente por un enfoque al aprendizaje autogestionado centrado en la persona, y continua el debate sobre si la eficiencia del aprendizaje individual puede ser transferida eficazmente en beneficio de la organización” para apoyar esta visión de que “*la empresa creadora de conocimiento*” propuesta por Nonaka (1999:252) “nos encontramos en la “sociedad de conocimiento”, en el cual el conocimiento no es sólo un recurso más aparte de los factores tradicionales de producción (trabajo, capital y tierra), sino el más importante. El conocimiento se encuentra en el motor del corazón que impulsa a la gerencia a manifestarse con decisiones y compromiso en el alcance de sus objetivos.

Bajo esta perspectiva de aprendizaje, la Ing Maizina Americana concluye con su metodología de aprendizaje bajo “—*nosotros utilizamos la filosofía del Coaching, es el modelaje, es el empoderamiento, no es el jefe sino el asesor, tenemos como 10 años*

trabajando bajo el esquema del Coaching” la pluralidad de experiencias empresariales hacen que se nutra los pensamientos y acciones predominantes en gerencias actuales con cierre de pestañas hacia el futuro. Agregando certezas el Licdo. Ramón Sosa “—la sostenibilidad de las organizaciones dependen de que haya un proceso de aprendizaje que le de sostenibilidad a la empresa, una empresa que dependa de personas ó de conocimientos particulares de un individuo que no se comparten o no se trabaja en equipo es muy negativo, porque entonces la empresa pierde el talento, pierden toda la capacidad de aprendizaje y pierde su sostenibilidad de paso”. Además, cada organización tiene una particularidad distinta de su lenguaje, de su conocimiento, de sus prácticas, la capacidad de aprender y estará a cargo de la naturalidad de la gerencia y la espontaneidad de su gente para ser tangible sus competencias dinámicas.

b) Empezando con un enfoque de la **continuidad en la Gerencia del conocimiento** desde la cultura del conocimiento tiende la idea de abordar desde esta perspectiva el Prof. Víctor Guédez “—La gerencia del conocimiento ha generado en el mundo empresarial la capacidad de generar conocimiento, por lo cual las empresas han pasado acompañar a las universidades en ese proceso de generar conocimiento, la generación de conocimiento no es solamente el producto del esfuerzo de las universidades sino es producto del esfuerzo empresarial”, en medio de la consultoría y las experiencias compartidas de los conocimientos asumidos bajo esperas de espejos diferentes, se atreve a incrustar la absorción de una organización de conocimiento a través de Nonaka (1999:252) “el futuro pertenece a los “trabajadores de conocimiento” (...) y de que la clave para alcanzar la prosperidad en los años venideros es educar y capacitar a estos trabajadores (...) no solo a nivel individual”.

El Ing. social asevera “—Que no hay un lugar de aprendizaje más importante que el trabajo, segundo no hay una responsabilidad mayor para el gerente que desarrollar a su gente y tercero que a pesar que el 20% es producto de la educación formal, ese 20% permite aprovechar el 50% y el 30% restante, con lo cual ahí hay una realidad realmente de mucha reivindicación para la empresa desde el punto de vista de su esfuerzo social”.

Beazley, Boenisch y Harden (2004:45) “Aunque el conocimiento es difícil de capturar, conservar ó controlar, es un recurso crítico para generar riqueza y valor”. En sentido conclusivo:

El conocimiento aprendido a través de la intermediaciones de la gerencia organizacional, lo diferencia y distingue, el cual lo longevidad del aprendizaje esforzará y reforzará las acciones individuales, grupales y organizacionales en todo su ser, garantizando un motor de satisfacciones en los éxitos y encaminando las decisiones del futuro.

Creemos conveniente cerrar este ciclo con grandes ideas propuesta por Drucker (2002^a:237) y su visión de aprendizaje continuo en referencia a que “También podemos estar seguros de que la sociedad del 2030 será muy diferente de la actual y que guardará escaso parecido con la pronosticada por los futurólogos más populares... la característica fundamental de la sociedad que viene, como lo que fue de sus predecesoras, serán nuevas instituciones y nuevas teorías, ideologías y problemas”.

Sobre cruce triado de esencias conjugados en la gerencia empresarial del contexto venezolano

El cruce de una tríada o tríade, entiéndase triada según el diccionario de la real academia española (DRAE) que proviene (Del lat. *trīas*, *-adis*, y este del gr. *τριάς*, *-ᾰδος*, trío, número tres) es decir, conjunto de tres cosas o seres estrecha o especialmente vinculados entre sí, y conjugados en este caso a la ciencias administrativas y gerenciales, compuestos por la Responsabilidad Social Empresarial, la toma de decisiones gerenciales y la gerencia empresarial, bajo estas premisas:

- a) Los escenarios de bajo enfoques de futuros son de cambios ontológicos profundos gerenciales;
- b) Integración en procesos con fines de unión de ejes sistemáticos en la gerencia venezolana: RSE, TDG y GE;
- c) Existencia de itinerarios en medidas de evolución dirigidas al desarrollo sustentable y el medio ambiente.

- d) La ética es para hacer más humano al ser humano;
- e) Las visiones de líderes crean altos impactos conductuales; generadores de talentos brillantes.
- f) Criterios de firmeza de bases de actuaciones con valoraciones métricas;
- e) Inteligencia intuitivas inmersos en el ser, y
- f) Un compromiso social hacia la Responsabilidad Social Empresarial dirigida de manera intorino y entorno.

Limitaciones de la investigación

Al juicio natural de la investigadora, como es algo referido y asumido desde el ser, esta investigación está sujeto a una serie de limitaciones que emergen en atención a las matrices de hallazgos conjuntamente con las introspecciones finales derivados del contexto social, las cuales se presenta a continuación:

En primer lugar, los contextos de la realidad esta enmarcados bajo la gerencia empresarial en Venezuela basado en sujetos informantes claves específicos de la industria alimentaria del rubro de molinos de trigo de la Región Central de Venezuela conjuntamente con sujetos expertos consultores venezolanos con trayectoria nacional, lo que compromete a la generalización de los resultados se vean limitados a las conjeturas subyacentes, el cual contiene una representación en el rol de la Responsabilidad Social Empresarial.

En segundo lugar, los actores sociales presentan un diferencial en la formación académica y experiencia profesional, que pudiesen ser aislados en conocimientos, lo que pudieran variar al realizar el estudio con intervenciones de interacciones de sujetos distintos y conducir a razonamientos y saberes distintos.

En tercer lugar, el hecho en que solo se involucraron la alta y más alta gerencia, contando con presidentes y vicepresidentes de cada una de empresas como individuos estudiados, obstaculiza la generalidad de un posible contexto social no real relevante para organizaciones venezolanas actuales.

CAPITULO

6

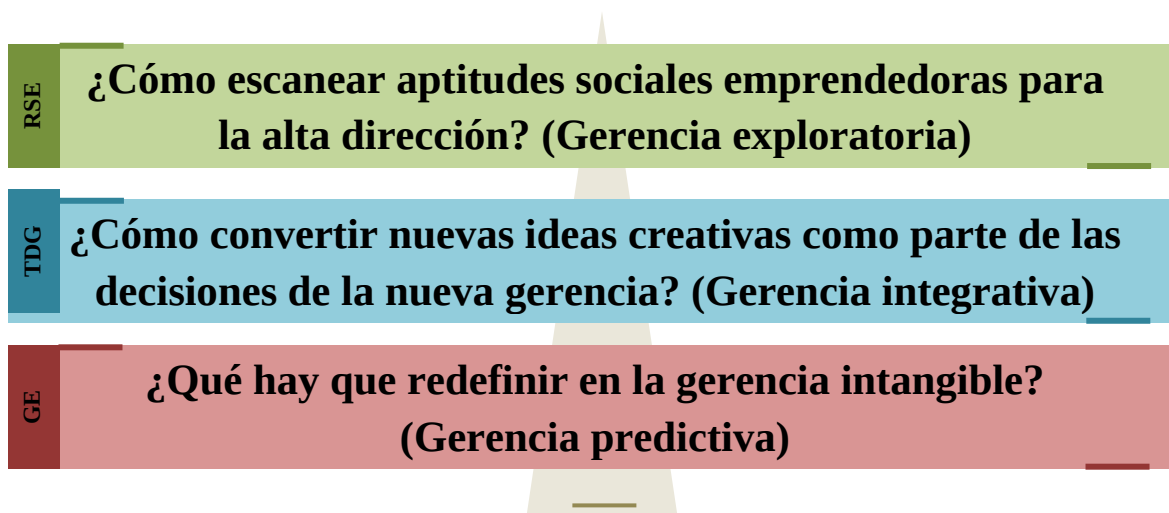
Tramado Temático Gerencial (TRATEGE)
para mejorar la toma de decisiones en
responsabilidad social empresarial
orientado al sector de Molinos de Trigo



En los momentos de crisis, solo la imaginación
es más importante que el conocimiento”

ALBERT EINSTEIN

Escaneo de categorías gerenciales



Cruces de experiencias en descriptores por categorías a tope gerencial



Contenido

Introducción

- Dimensión teórica
- Dimensión operativa
- Dimensión práctica
- Dimensión de resultados

Síntesis

En este capítulo se presenta el proceso de teorización gerencial mediante la metodología llamada *Tramado temático gerencial (tratega)*, conformado por los resultados de la investigación, mejorando los aportes recibidos de los sujetos informantes y los sujetos expertos mediante una teoría capaz de operar y enriquecer el área gerencial de las empresas dedicadas al rubro de Molinos de Trigo.

CAPÍTULO VI

TRAMADO TEMÁTICO GERENCIAL (TRATEGE) PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ORIENTADO AL SECTOR DE MOLINOS DE TRIGO

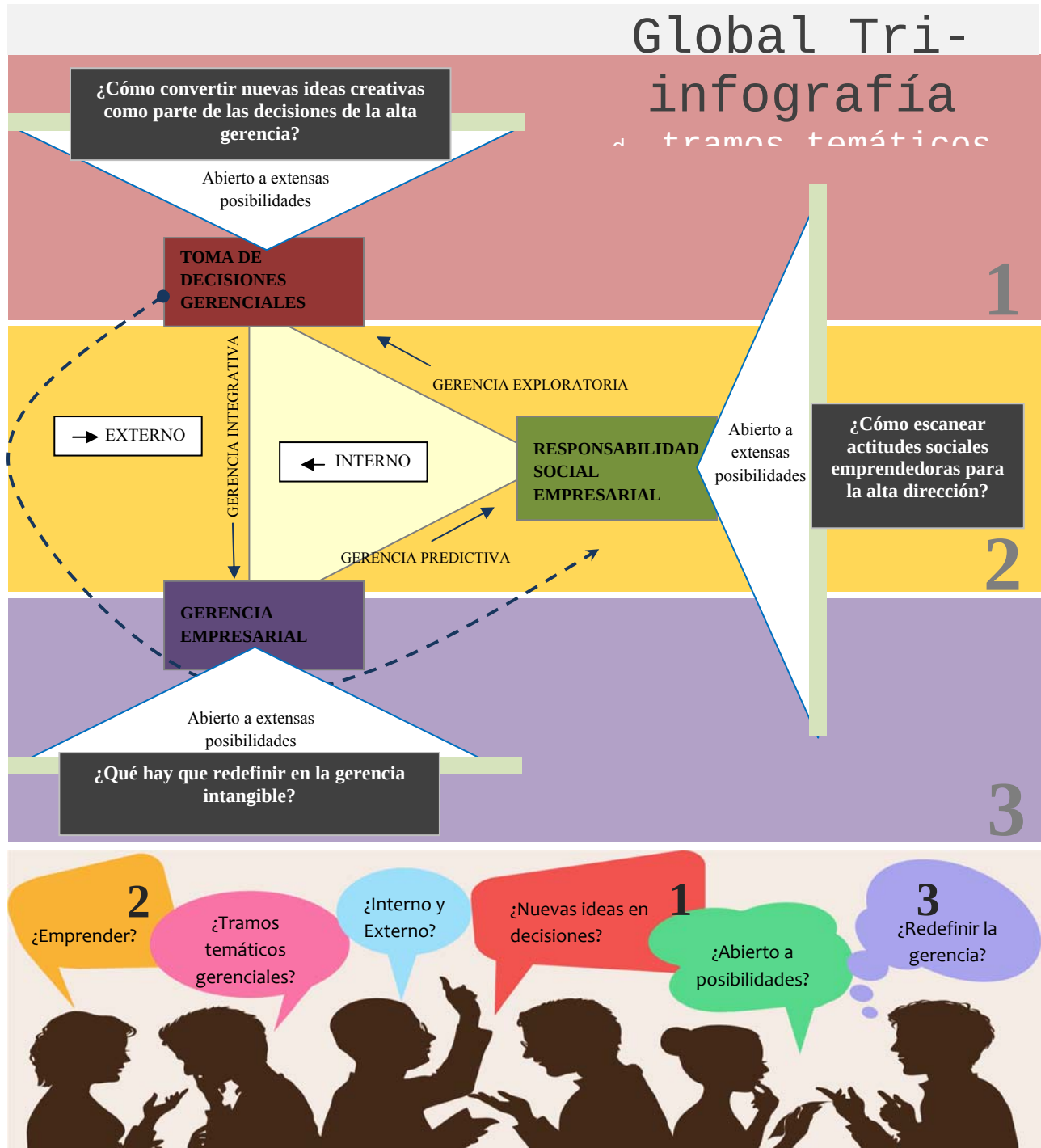
INTRODUCCIÓN

Este capítulo ofrece una herramienta integradora que permita la evaluación segregada del Sector Alimentario con resultados excepcionales. Sin embargo, hacía falta una herramienta para proporcionar una guía de visión global con total claridad, que facilite la integración de la Responsabilidad Social Empresarial, Toma de Decisiones Gerenciales y Gerencia Empresarial. Las empresas pertenecientes al Sector de Molinos de Trigo en Venezuela generaron la base para poder considerar la problemática en que se vive en Venezuela. Con el análisis de esta herramienta gerencial “Tratege” se puede profundizar en elementos relevantes ya existentes como también descubrir estrategias que pueden representar un valor agregado a nivel gerencial.

Otro aspecto abordado de suma importancia es el activo intangible como la generación de ideas creativas, actitudes emprendedoras, intuiciones, predicciones y experiencias para el desarrollo estratégico de la gerencia actual generando valor en transformaciones competitivas que sobresalen y se materializan.

La herramienta está compuesta de cuatro dimensiones que son: la *dimensión teórica*, la *dimensión operativa*, la *dimensión práctica* y la *dimensión de resultados*. Para construir con los datos actuales o descubrir enfoques estratégicos nuevos que proporciona un lenguaje para que los gerentes puedan interactuar y discutir las prioridades de estrategias para su empresa. El principal objetivo es convertir a los gerentes en fuentes generadoras de objetivos estratégicos. En este orden de ideas y haciendo un trazado introspectivo, se presenta el desarrollo de la herramienta dentro de las siguientes etapas:

Infografía 10: Tramos temáticos gerenciales (RSE+TDG+GE)



Fuente: Paz Sinde (2015)

DIMENSIÓN TEÓRICA

a.- Definiciones claves:

La construcción de la herramienta gerencial debe iniciarse por medio de las definiciones claves para posteriormente desplegarlos a cada nivel del tramo temático que inicialmente se aplica a las áreas de la organización hasta llegar a cada una de los puestos de trabajo

Primeramente, se define la *Responsabilidad Social Empresarial* como el conjunto de visiones, prácticas, conductas y capacidades bajo actuación estratégica dirigido a las audiencias internas, externas y globales en concordancia a sus principios guías, dejando huellas positivas verdes y disminuyendo las huellas negativas bajo una armonía perfecta.

Segundo, se define la *Toma de Decisiones Gerenciales* como el proceso en el cual se necesita un conjunto de valores y principios existentes en las estrategias mediante la evaluación en un mapa de riesgos para determinar el posicionamiento de gestión sobre la mejor elección a escoger.

Tercera y última se define la *Gerencia Empresarial* como la dirección de capacidades estratégicas gestionadas bajo la toma de decisiones bajo el talento intangible y de liderazgo con experiencia capaz de gestionar el buen transitar de la organización.

Tramado Temático Gerencial (Tratege)

El concepto Tramado Temático Gerencial (Tratege) fue realizado con base a un trabajo de indagación y entrevistas en las empresas de Molinos de Trigo, su autora plantea al *Tratege* como un sistema de matrices guías para evaluar la Responsabilidad Social desde el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia empresarial.

De esa realidad surge la necesidad que tienen las empresas bajo este nuevo entorno de responsabilidad social donde requieren una nueva metodología para evaluar las gestiones y actividades de la empresa, proporcionando a los gerentes una guía de visión global del desempeño pautado en un periodo determinado. El tratege es una herramienta del área de administración de empresas que mide la gestión social y comunica continuamente el nivel de los resultados definidos por las estrategias sociales que desean aplicar o están aplicando en la organización.

Adicionalmente, el sistema de matrices permite ayudar a la gerencia empresarial a detectar objetivos que no están claramente definidos y las desviaciones de estrategias (descriptores) empleados para su cumplimiento para el éxito de la gestión social deseada.

Esta herramienta se desarrolla a través de la infografía 10 llamada Tramos temáticos gerenciales (RSE+TDG+GE), se desarrolla por tramos, orientado de manera triangular, enfocándose tres aspectos e interrogantes fundamentales para posteriormente segregar cada tramo e ir obteniendo los resultados esperados. Se presenta mediante un triángulo equilátero, tiene su fundamento en que reposa la igualdad de tramos para ayudar a esclarecer las Toma de Decisiones, la RSE y la gerencia empresarial, es decir la uniformidad e igualdad como piezas fundamentales.

Esta herramienta desarrolla teorías, conceptos, estrategias, y una aplicación operativa que de manera gráfica se muestra las características del Tratege a través del resorte gerencial en donde se involucra colores y movimientos.

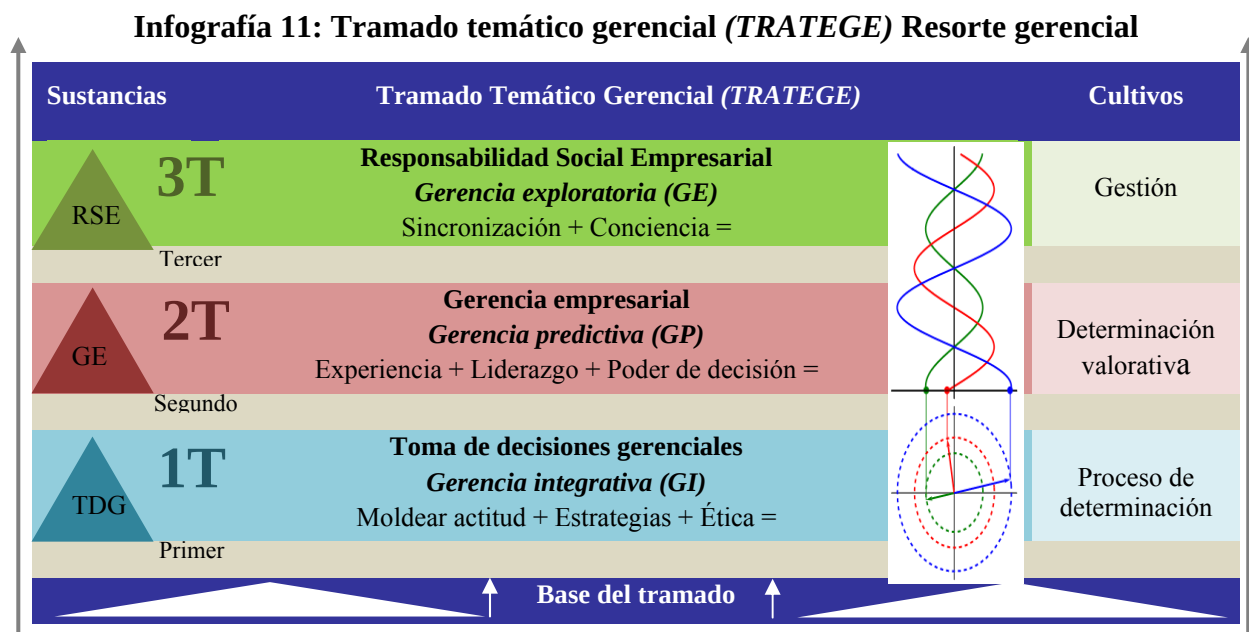
El Tratege como sistema

La representación gráfica del Tratege consiste en el apilamiento de tres (03) rasgos dinámicos de manera envolvente compartidos presente en la alineación estratégica a nivel

social, económico, medioambiental y sincronizado entre la organización y el gerente. Extrayendo matrices de categorías seccionado por ejes temáticos con miras futuristas.

El Tratege se constituye por tramos apilados de manera vertical, como se visualiza en la Infografía No. 11, comenzando de abajo hacia arriba, se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Primer tramo temático denominado:** *Toma de Decisiones Gerenciales (1T-TDG)* con un epicentro en la gerencia integrativa (G.I.).
- Segundo tramo temático denominado:** *Gerencia Empresarial (2T-GE)* con un epicentro en la gerencia predictiva (G.P.).
- Tercer tramo temático denominado:** *Responsabilidad Social Empresarial (3T-RSE)* con un epicentro en la gerencia exploratoria (G.E.).



Fuente: Paz Sinde (2015)

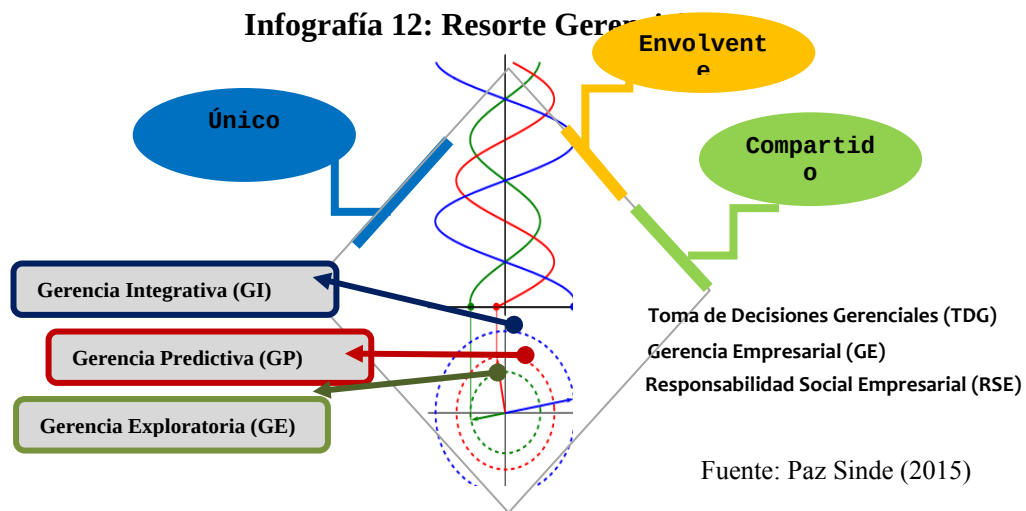
Característica del tratege

El apilamiento fue caracterizado bajo un sistema por ser: envolvente, compartido y único de la gerencia estratégica. Se visualiza gráficamente mediante la Infografía 12 llamada Resorte Gerencial:

a) *Envolvente*: Característica exclusiva de envoltura con movimientos dinámicos de inferior a superior de todos los puntos existentes en ambientes gerenciales referentes a los tramos propuesto y objetivos definidos. (Resorte gerencial) Ejemplo: ¿Cómo describir la forma envolvente de los tres tramos gerenciales con movimiento dinámicos? (como lo muestra la figura siguiente, contiene movimiento bajo programas de presentación, de esta manera se observa estático)

b) *Compartido*: Característica direccional compartida para los tres tramos, es decir todos los departamentos y unidades que se esperan se involucren para metas definidas. Se destaca en la figura mediante los colores en el resorte gerencial. Ejemplo: ¿Cómo envolver los tres ejes temáticos de manera relacionada con la misma velocidad en que giran?

c) *Único*: Característica que se determina en ambientes de alta gerencia para procesos propios organizacionales. Ejemplo: ¿Cómo implementar el resorte gerencial en cada área, departamento, comité en la organización?



b.- Componentes del Tratege

Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)

El comienzo de un tratege es establecer un conjunto de categorías como base que definan el desenvolvimiento actual, real y firme de los descriptores que desean alinear, es la etapa de de apertura para el desarrollo de un “*Estudio de Categorías Gerenciales*” (ECG) y se define como el conjunto de descriptores agrupados mediante segmentos que emergen dentro del estudio de la realidad gerencial donde la organización desea mejorar sustancialmente a través de este estudio minucioso y proponer solventar y mejorar en un lapso de tiempo establecido por la misma organización. A continuación se presenta en la Matriz 20 con un modelo universal sobre el Estudio de Categorías Gerenciales:

Matriz 20: Modelo Universal del Estudio de Categorías Gerenciales Universal

PRIMER TRAMO: Nombre del tramo (Código de identificación)												
Dimensión Externa						Dimensión de partida		Dimensión Interna				
Fases						Segmento		Fases				
Tipo de Análisis						Segmentos / Descriptores		Tipo de Análisis				
5. Aplicando	4. En vías	3. Comenzando	2. Arrancando	1. Proyección								
					Segmento 1: Nombre del segmento							
					1. Descriptor (Nombre breve)							
					2. Descriptor (Nombre breve)							
					3. Descriptor (Nombre breve)							
					Segmento 2: Nombre del segmento							
					4. Descriptor (Nombre breve)							
					5. Descriptor (Nombre breve)							
					6. Descriptor (Nombre breve)							
					Total de Descriptores							
					Primer Lugar: (xx-xx) Descriptores							
					Segundo Lugar: (xx-xx) Descriptores							
					Tercer Lugar: (xx-xx) Descriptores							
Observaciones:												

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

¿En cada tramo temático gerencial se realiza un “Estudio”?

Esta es una de las preguntas que se harán los gerentes y la respuesta es “SI”. Para construir un diagnóstico situacional gerencial, que describa el posicionamiento y la

alineación de manera interna, externa y centrada, es necesario profundizar en esta herramienta teórica que sirva de orientación y base.

Diagnóstico Individual de Categorías (DIC)

Como práctica de la ejecución del “*Estudio de Categorías Gerenciales*” (ECG) se debe establecer una conformación estratégica para el sector centrado, (*ver Matriz 20*) en agrupados para cada categoría que conforma los sub-tramos de dicha herramienta, el desarrollo, diagnóstico y ejecución de cada categoría que lo conforman.

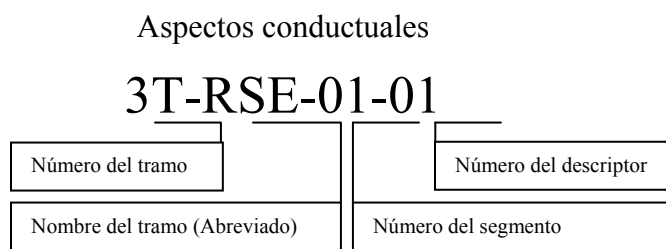
Para cada categoría planteada, la deben conformar descriptores que van emergiendo para el logro de los objetivos propuestos. Es un proceso innato de cada mundo organizacional por más que conformen todos los mismos rubros de alimentos.

Este método de análisis gerencial “Como la sensibilización sincera de la práctica real vivida en cuanto a cómo es perciba la realidad en ambientes internos de la organización”, se define como la determinación mediante esta tabla estratégica para determinar una manifestación que se podría traducir en una huella positiva (+) o huella negativa (-) para la organización, con miras a entornos de 360° a su horizonte.

Estructura del Diagnóstico Individual de Categorías:

Para cada tramo a desarrollar se presentan los elementos de la estructura:

A) *Código del tramo*: para contar con una referencia cruzada y entablar una relación directa entre la estrategia del Estudio y su análisis individual de los descriptores. El código está conformado bajo el formato: Ejemplo: 3T-RSE-01-01:



B) *Segmento/Descriptor*: Se refiere al descriptor que surgió en el encuentro social en los participantes, aquí tiene mucho que ver, el desenvolvimiento gerencial, la cultura organizativa y preparativa hacia el personal. El descriptor predominara en el tema o el área a investigar, en este caso solo se desarrollará el Tratege propuesto para esta investigación. Para que emergen los descriptores se requiere experiencia, comprensión y análisis de las situaciones enmarcadas para realmente poder determinar el grado de relación con el tramo desarrollado y poder solventar lineamientos que no estén encaminados con la misión, visión, objetivos, cultura e historia.

C) *Definición*: Enunciado que define dentro de la organización el descriptor, por su trayectoria y experiencia en la vida empresarial, orientándose con definiciones globales de autores reconocidos en cada uno de los temas a desarrollar.

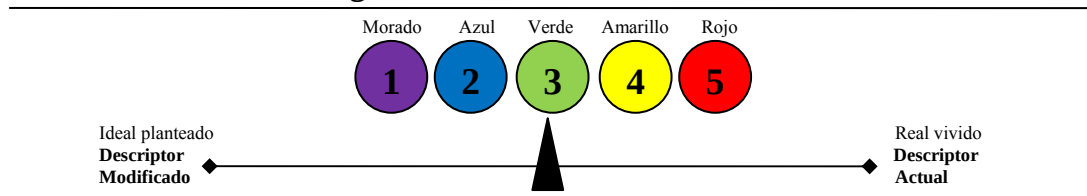
D) *Descriptor actual*: Se refiere al descriptor empleado. Es importante definir los fundamentos bien descritos en el punto anterior.

E) *Descriptor modificado*: se refiere a la visión proyectada para dar una valor agregado y mejora continua a las estrategias que ha aun no han sido implantadas. En este punto debe ser de amplia descripción y profundo, lleno de retos, objetivos y metas por desarrollar y cumplir.

F) *Análisis horizontal de cumplimiento*: Se plantea un análisis visual e ilustrativo para conjugar y relacionar los componentes actuales y los planteamientos modificados a fin de comparar entre si los resultados y alejar o acercar los triangulo, mientras más alejan mayor es cumplimiento por realizar cuanto más cerca están más alineados y acorde con la visión a futuro. La amplitud del desarrollo de los componentes estará a libertad de cada empresa.

G) *Síntesis cromática*: Autoevaluación de la posición que esperan alcanzar y posicionarse en la gerencia, el triangulo marcador, estará en constante movimiento de acuerdo a los manejos de los resultados, es decir actúa como especie de marcador, se hace referencia a un arcoíris de saberes de manera actual.

Figura 4: Síntesis cromática



Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

H) *Traslado*: Se traslada los resultados obtenidos al Estudio de categorías gerenciales para observar mediante este tablero estratégico las actividades, mejoramiento, análisis y constante retroalimentación de decisiones por categoría en cada tramo planteado.

A continuación se presenta la Matriz 21 un modelo universal de Diagnósis Individual de Categorías de acuerdo con la estructura descrita anteriormente:

Matriz 21: Modelo Universal del Diagnósis Individual de Categorías (DIC)

Diagnósis Individual de Categorías	
TRAMO:	
Código de tramo	
Segmento/Descriptor	
Definición	
Descriptor Actual	
Descriptor Modificado	
Análisis horizontal de cumplimiento	
Síntesis cromática	
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Se traslada los resultados a la matriz general correspondiente al Estudio de Categorías Gerenciales.

DIMENSIÓN OPERATIVA

a.-Tipología de análisis para el Tratege

Los tramos se relacionan a través de tres tipos de análisis como se visualiza gráficamente en la Infografía 10 Tri-infografía, de acuerdo con la función del tratege vigente durante su ejecución:

- *Análisis Integrativo*: se basa en la psicoterapia integrativa, con enfoque gerencial, es decir, es la capacidad de integrar personalidad, aptitud, intuición, recursos y valores en el proceso de la toma de decisiones gerenciales.
- *Análisis Predictivo*: con enfoque gerencial, es un proceso futurista, pasando de un proceso real a un ambiente de predicciones sobre tendencias, estrategias y experiencias con conciencia gerencial orientados a capacidades de aprendizaje de la organización. Parte del análisis predictivo está basado en organizaciones que aprenden, filosofía del Coaching y gerencia del conocimiento.
- *Análisis Exploratorio*: se basa en la exploración de lo conocido y desconocido en el ambiente de estrategias gerenciales hacia el ámbito social y medioambiental con enfoque gerencial sobre prácticas más verdes, es decir, es la capacidad de recorrer y examinar el ambiente gerencial en todos sus ámbitos orientadas sobre aptitudes sociales emprendedoras con el marcaje de huellas positivas y eliminando las huellas negativas.

b. Fuentes de información

Para la aplicabilidad de esta herramienta gerencial debe existir una fuente definida de la realidad en cuanto a la información sobre los tramos que conforman el Tratege, no hay posibilidad de obtener información si la categoría que se describe no está bien realizada.

Los niveles serán representados en el informe final de cumplimiento de Tratege. A continuación se divide en tres categorías los niveles de fuentes de información

Matriz 22: Fuentes de información

NIVELES DE FUENTE DE INFORMACION					
De primer orden		De segundo orden		De tercer orden	
Empleados	%	Gerentes Medios:		Gerentes altos:	
Obreros	%	Supervisores	%	Accionistas	%
Analistas	%	Coordinadores	%	Junta directiva	%
Auxiliares	%	Jefe de departamento	%	Directores	%
Ayudantes	%			Audidores	%

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2016)

c. Periodicidad:

El tratege es una herramienta de evaluación que mide categorías, la revisión completa del Tratege debe hacerse en forma periódica, organizada y disciplinada. La clave para el éxito en la gerencia está en su persistencia. Esta permite validar los resultados, se adquiere el hábito de las actividades de monitoreo y del seguimiento gerencial, y un ajuste oportuno de los objetivos a desarrollar, con el fin de adaptarse a los cambios anticipados y desafíos del entorno.

Se propone realizar un plan de seguimiento, en donde mensualmente se monitoree en áreas de departamentos pequeños para ir induciendo al personal al hábito de la frecuencia y la cultura de seguimiento, luego que é se extienda en periodo trimestrales propuesta por alta gerencia, luego a una sesiones semestrales propuesta por la junta directiva.

Si la empresa se encuentra en la Fase 1 llamada Proyección será más frecuente el monitoreo, y será de manera ascendente hasta cumplir con la Fase 5 llamada Aplicando. Estos resultados de monitoreo se deben presentar en las reuniones de asambleas de accionistas generando un informe de cumplimiento del tratege y posteriormente debe ser

asentado en el libro con folios numerados y firmado por los gerentes de cada departamento. A continuación se presenta un modelo universal de matriz de periodicidad:

Matriz 23: Matriz de periodicidad

TRAMOS	SEGMENTOS	FRECUCENCIA: ☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral				
		PROMEDIO GENERAL DE LOS DESCRIPTORES				
		Proyección 1 Fecha: xx/xx/xx	Arrancando 2 Fecha: xx/xx/xx	Comenzando 3 Fecha: xx/xx/xx	En Vías 4 Fecha: xx/xx/xx	Aplicando 5 Fecha: xx/xx/xx
1 T.D.G.	Segmento1	Promedio				
	Segmento 2					
	Segmento 3					
2 G.E.	Segmento1					
	Segmento 2					
	Segmento 3					
3 R.S.E.	Segmento1					
	Segmento 2					
	Segmento 3					

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2016)

d. Contribución de la metodología

Los resultados de Tratege será de gran utilidad y desarrollo disciplinario de esta metodología gerencial. Todos los niveles de la organización se deben esforzar para aprender y la espera de la efectiva puesta en marcha de manera definitiva, Ahora bien, el conjunto de personas que integren la aplicabilidad de la herramienta será enriquecedor para la organización, ya que a los tres niveles de información descrito en el punto inmediatamente anterior establecen por jerarquía distintos pensamientos y vivencias que puede ser más completo y complementario cada una de las respuestas desarrolladas en categorías para la visión global de los objetivos propuestos en el desarrollo de los tres tramos del Tratege.

El paso siguiente será convertir esta herramienta en un modelo de evaluación para todos los sectores de empresas tanto privadas como públicas. Este paso será más retador en la visión de la investigadora en la gestión académica.

DIMENSIÓN PRÁCTICA:

A continuación se presentan un proyecto de cada tramo con el fin de ilustrar la versatilidad de la metodología para contribuir con el análisis de los resultados en la evaluación del Tratege. En todos los casos se tratara de utilizar todas las herramientas vistas en la *Dimensión Teórica*. Es importante aclarar que los modelos pueden ser bastante grandes dependiendo de las categorías que van emergiendo, por lo tanto se presentan: un Estudio de Categorías Gerenciales (ECG) por cada tramo y dos Diagnosis Individual de Categorías (DIC) por cada estudio, se presenta gráficamente la simulación a continuación:

Matriz 24: Simulación de la dimensión práctica

Tramo	Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Diagnosis Individual de Categorías (DIC)
Toma de decisiones gerenciales	(1T-TDG) Toma de decisiones gerenciales Cantidad = 1 modelo	Contexto familiar (1T-TDG-01-02) Impacto social (1T-TDG-02-08)
Gerencia Empresarial	(2T-GE) Gerencia Empresarial Cantidad = 1 modelo	Capacidad de aprendizaje (2T-GE-01-03) Experiencia Social (2T-GE-01-11)
Responsabilidad Social Empresarial	(3T-RSE) Responsabilidad Social Empresarial Cantidad = 1 modelo	Aspectos conductuales (3T-RSE-01-01) Acción comunitaria (3T-RSE-02-16)

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2016)

**Matriz 25: Estudio de Categorías Gerenciales -Primer Tramo Temático Gerencial
(1T-TDG)**

PRIMER TRAMO: Toma de Decisiones Gerenciales (1T-TDG)													
Externo						Centrado		Interno					
 Análisis Integrativo	5. Aplicando	4. En vías	3. Comenzando	2. Arrancando	1. Proyección	 Segmentos / Descriptores		1. Proyección	2. Arrancando	3. Comenzando	4. En vías	5. Aplicando	 Análisis Integrativo
Segmento: Valores Compartidos													
X						1. Ética							
						2. Contexto familiar							
						3. Acción responsable							
						4. Principios							
						5. Valores							
						6. Mejores practicas							
Segmento: Espíritu de cultura													
X						7. Ansias de colaboración							
						8. Impacto social							
						9. Estrategias							
						10. Bienestar							
						11. Liderazgo							
						12. Objeto de imagen							
						13. Lealtad a clientes							
						14. Aceptación							
						15. Interno y entorno							
Segmento: Liderazgo Organizacional													
						16. Evidencia de voluntades							
						17. Preocupación del entorno							
						18. Rentabilidad, operatividad y producción							
						19. Compromiso social							
						20. Mapa de riesgos							
						21. Posicionamiento							
X						22. Líder, gerente y emprendedor							
						23. Innovaciones							
						24. Análisis coyuntural							
						25. Capacitación de gestión							
						26. Nivelar, alinear y direccionar							
Total de Descriptores													
Primer Lugar: (22-26) Descriptores													
Segundo Lugar: (17-21) Descriptores													
Tercer Lugar: (12-16) Descriptores													
Cuarto Lugar: (07-11) Descriptores													
Quinto Lugar: (01-06) Descriptores													
Observaciones:													
Con base al Estudio de categorías gerenciales, a continuación se desarrolla tres (03) descriptores, uno de cada segmento correspondiente al primer Tramo Temático Gerencial (Tratege), dada la cantidad de descriptores con un total de veintiséis (26), solo se tomará los descritos anteriormente, presentado a continuación mediante la matriz de diagnosis.													

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 26: Diagnósis Individual de Categorías (1T-TDG-01-02)

Diagnosis Individual de Categorías	
TRAMO: 01-TDG	
Código de tramo	1T-TDG-01-02
Segmento/Descriptor	Contexto familiar
Definición	Contexto familiar empresarial: (CFE) Se refiere a la creación de expectativas se van desarrollando mediante a su tradición familiar, basados en lealtad y responsabilidad con generación de ambiente de confianza mutua con un marcado rasgo de liderazgo autentico, tienden a ser evaluadas las decisiones por medio de su fundador, acertando de manera precisa la toma de decisiones apropiadas para su empresa.
Descriptor Actual	Describir los lineamientos familiares actuales (Contexto familiar empresarial)
Descriptor Modificado	Para el manejo de las estrategias y decisiones en empresa familiar, se debe adoptar los siguientes criterios propuestos: -Observador -Líder -Maestro -Ser mas comunicador -Preparación gerencial a parientes en puestos de trabajo de alta gerencia. -Proporcionar el código de conducta al gerente. -Establecer los lineamientos para gerentes familiares. - -Estudio de conductas -Canalizar y minimizar la agresividad verbal. -Reconocimiento de éxitos -Propuestas afectivas de reconocimientos - -Moldear conductas -Estilo propio de gerente -Canalizar la rigurosidad extrema -Capacitación al personal
Análisis horizontal de cumplimiento	
Síntesis cromática	

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 27: Diagnósis Individual de Categorías (1T-TDG-02-08)

Diagnosis Individual de Categorías																																																	
TRAMO: 01-TDG																																																	
Código de tramo	1T-TDG-02-08																																																
Segmento/Descriptor	Impacto social																																																
Definición	Impacto social: (IS) Son huellas o marcas que se evidencia contra algo, en este caso se expone el impacto u choque contra el ámbito social, dentro del choque social, existen dos posibilidades de encontrar evidencias, evidencias positivas o evidencias negativas. Se establece que las positivas sean mucho mayores que las negativas, y que las positivas vayan avanzando en elevar condiciones, pero las negativas siempre deben de ir por debajo y cada día disminuyendo hasta eliminarse.																																																
Descriptor Actual	Describir los lineamientos de impactos sociales (Impacto social)																																																
Descriptor Modificado	-Buena relación con la comunidad. - Un bienestar de impacto favorable a la comunidad para que a su vez tenga un impacto a la empresa. - Cultura de principios, de valores. -El entorno esta sensible a las reacciones con conciencia que ha asumido la empresa. - El liderazgo de la organización debe estar bien comprometido. -Se cuenta con valores compartidos, y el cuidado ambiente. - Son campañas que mucha gente se involucra, la gente está ansiosa por colaborar. - Compromiso de desarrollar el potencial de nuestra gente																																																
Análisis horizontal de cumplimiento	← → <table><tr><th></th><th colspan="11">Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>Etc.</th></tr><tr><td>Actual</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Modificado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Etc.	Actual												Modificado											
	Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)																																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Etc.																																						
Actual																																																	
Modificado																																																	
Síntesis cromática	Morado Azul Verde Amarillo Rojo 1 2 3 4 5 Ideal planteado Real vivido Descriptor Descriptor Banda triangular en constante movimiento por resultados obtenidos																																																
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Se translada los resultados a la matriz general correspondiente al Estudio de Categorías Gerenciales.																																																

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 28: Estudio de Categorías Gerenciales -Segundo Tramo Temático Gerencial (2T-GE)

SEGUNDO TRAMO: Gerencia Empresarial (2T-GE)															
Externo						Centrado			Interno						
 Análisis Predictivo	5. Aplicando	4. En vías	3. Comenzando	2. Arrancando	1. Proyección	 Segmentos / Descriptores			1. Proyección	2. Arrancando	3. Comenzando	4. En vías	5. Aplicando	 Análisis Predictivo	
Segmento: Organizaciones que aprenden															
						1.	Filosofía del Coaching								
X						2.	Talento								
						3.	Capacidad de aprendizaje								
						4.	Toma de decisiones gerenciales								
						5.	Hacer el bien								
						6.	Códigos de ética								
						7.	Gerencia del conocimiento								
Segmento: Toma de decisiones															
						8.	Jerarquía matricial								
X						9.	Comités organizacional en RSE								
X						10.	Sostenibilidad								
						11.	Experiencia social								
						12.	Principios								
						13.	Conciencia gerencial								
						14.	Intangible								
						15.	Liderazgo								
						Total de Descriptores									
						Primer Lugar: (13-15) Descriptores									
						Segundo Lugar: (10-12) Descriptores									
						Tercer Lugar: (07-09) Descriptores									
						Cuarto Lugar: (04-06) Descriptores									
						Quinto Lugar: (01-03) Descriptores									
Observaciones:”															
Con base al Estudio de categorías gerenciales, a continuación se desarrolla tres (03) descriptores, uno de cada segmento correspondiente al primer Tramo Temático Gerencial (Tratege), dada la cantidad de descriptores con un total de quince (15), solo se tomará los descritos anteriormente, presentado a continuación mediante la matriz de diagnosis. Cabe destacar que el desarrollo de los siguientes constructos aflora de la cantidad repetitiva de descriptores descubiertos en la realidad.															

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 29: Diagnósis Individual de Categorías (2T-GE-01-03)

Diagnosis Individual de Categorías	
TRAMO: 02-GE	
Código de tramo	2T-GE-01-03
Segmento/Descriptor	Capacidad de aprendizaje
Definición	Capacidad de aprendizaje gerencial: (CAG) Se refiere a la condición humana en la gerencia el cual conjugan factores indispensables como destrezas, aptitudes, disciplina, inteligencia, conducta y valores que guían el desenvolvimiento de actuaciones en un determinado momento en la vida de la organización. Por lo general es muy recurrente emplear la capacidad de aprendizaje en entornos gerenciales de constante movilización.
Descriptor Actual	Describir los lineamientos actuales de la Capacidad de aprendizaje gerencial (Capacidad de aprendizaje)
Descriptor Modificado	-Estrategia de relacionamiento para generar bienestar. - Capacidades de la comunidad para luego generar cambios que le den sostenibilidad a la comunidad. - Estrategias de emprendimiento. -Estudiar el entorno, la comunidad, las audiencias. -A través de las experiencias, se evoluciona y corrige riesgos o malas experiencias de aprendizaje. - Preparación para el personal con poca experiencia gerencial a través de talleres gerenciales. -Siempre abiertos a nuevas ideas.
Análisis horizontal de cumplimiento	
Síntesis cromática	Morado Azul Verde Amarillo Rojo 1 2 3 4 5 Ideal planteado

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 30: Diagnósis Individual de Categorías (2T-GE-01-11)

Diagnosis Individual de Categorías	
TRAMO: 02-GE	
Código de tramo	2T-GE-01-11
Segmento/Descriptor	Experiencia social
Definición	Experiencia social: (ES) Se refiere a la puesta en marcha, convocatoria y divulgación de situaciones donde los resultados obtenidos seas positivos a nivel de sostenibilidad, a nivel empresarial, a nivel gerencial con resultados medibles o visuales para alertar o acercar a los participantes de las organizaciones de las actividades desarrolladas en beneficio de la empresa y sus audiencias a nivel global.
Descriptor Actual	Describir las prácticas sociales actuales como parte de sus experiencia (Experiencias sociales)
Descriptor Modificado	-Licencia social de operación. -Experiencia con programas en la comunidad. -Programas de optimización de recursos. -Programas de reciclaje. -Actividades de desarrollo de nuevas ideas o propuestas de proyectos en beneficio mutuo (empresa-comunidad) -Creación de centro de atención de buenas ideas -Creación de una línea telefónica que atienda necesidades, sugerencia, denuncias, malas y buenas prácticas, nuevas ideas, etc.
Análisis horizontal de cumplimiento	
Síntesis cromática	
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Se translada los resultados a la matriz general correspondiente al Estudio de Categorías Gerenciales.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

**Matriz 31: Estudio de Categorías Gerenciales - Tercer Tramo Temático Gerencial
(3T-RSE)**

TERCER TRAMO: Responsabilidad Social Empresarial (3T-RSE)														
Externo						Centrado		Interno						
	5. Aplicando	4. En vías	3. Comenzando	2. Arrancando	1. Proyección		Segmentos / Descriptores	1. Proyección	2. Arrancando	3. Comenzando	4. En vías	5. Aplicando		Análisis Exploratorio
Segmento: Principios guía														
X						7.	Aspectos Conductuales							ACE
						8.	Visiones Familiares							
						9.	Sedimentación de conocimiento							
						10.	Responsabilidad Moral							
						11.	Desempeño							
						12.	Valores							
						13.	Expectativas							
						14.	Ética-Conducta							
						15.	Integración Social							
						16.	Introspección Corporativa							
Segmento: Sostenibilidad corporativa														
						17.	Mercadeo Social							
						18.	Mayor Calidad							
						19.	Audiencias							
						20.	Actuación Estratégica							
						21.	Medio Ambiente							
						22.	Acción Comunitaria							
						23.	Practicass de iniciativas para dificultades							
						24.	Parámetros ISO 26000							
						25.	Reporte GRI							
						26.	Comunicación Estratégica							
						27.	Teoría de los grupos de Interés							
						28.	Sustentabilidad							
X						29.	Inversión Social							
						30.	Empresas del futuro							
Segmento: Conciencia social														
						31.	Entorno Ambiental							
						32.	Limite filantrópico –RSE							
						33.	Prácticas Sociales							
						34.	Exceso de filantropía							
						35.	Ausencia RSE							
X						36.	Huellas Positivas (+) / Negativa (-)							
						37.	Visión Filantrópica							
						38.	Generaciones de Futuro							
						39.	Estrategia							
						40.	Empoderamiento							
						41.	Alineación General							
						42.	Evangelizadores Corporativos							
Total de Descriptores														
						Primer Lugar: (30-36) Descriptores								
						Segundo Lugar: (23-29) Descriptores								
						Tercer Lugar: (16-22) Descriptores								
						Cuarto Lugar: (23-29) Descriptores								
						Quinto Lugar: (30-36) Descriptores								
Observaciones:														

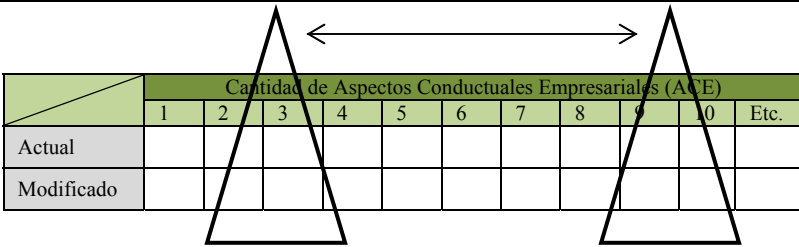
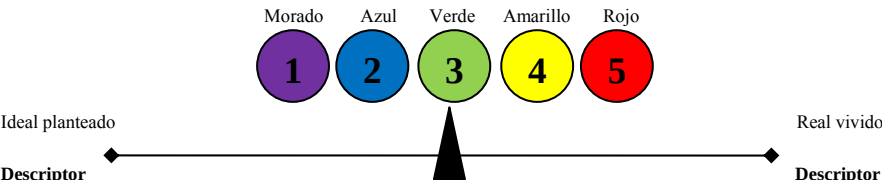
Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 32: Diagnósis Individual de Categorías (3T-RSE-01-01)

Diagnosis Individual de Categorías																																																		
TRAMO: 03-RSE																																																		
Código de tramo	3T-RSE-01-01																																																	
Segmento/Descriptor	Aspectos conductuales																																																	
Definición	Aspectos conductuales empresariales: (ACE) El ACE son referentes prácticos de ética que estimulan lineamientos de conducta básica y fundamental que acompañan en todo momento y de manera continúa a los roles de los vinculantes de la organización. <i>Llámesese vinculantes:</i> empleados, directivos, asociados, funcionarios y relacionados en general.																																																	
Descriptor Actual	Describir las prácticas sociales actuales como parte de sus experiencia (Experiencias sociales)																																																	
Descriptor Modificado	– Respetamos las Leyes, Normas y Regulaciones en todo momento. – Manejamos los mejores intereses para la empresa. – Mantenemos registros precisos y honestos. – Tratamos a las personas con dignidad y respeto – Protegemos la información, activos, contabilidad y los intereses. – Asumimos el compromiso de ser un ciudadano responsable. – Defendemos la competencia y legalidad comercial. – Protegemos la información confidencial y respetamos la información confidencial de terceros. – Hacemos hincapié en la honestidad. – Competimos únicamente en la calidad. – Fomentamos la diversidad y respetamos la dignidad. – Consultaremos siempre nuestro código de aspectos conductuales. – Asumimos la responsabilidad de conductas. – Respaldo en decisiones con personal de experiencia empresarial. – Conducimos la empresa con integridad. – Honramos nuestras obligaciones comerciales. – Resolvemos los conflictos de interés. – Repudiamos la corrupción y soborno.																																																	
Análisis horizontal de cumplimiento	<table><tr><th></th><th colspan="12">Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>Etc.</th></tr><tr><td>Actual</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Modificado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Etc.	Actual												Modificado											
	Cantidad de Aspectos Conductuales Empresariales (ACE)																																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Etc.																																							
Actual																																																		
Modificado																																																		
Síntesis cromática	MoradoAzulVerdeAmarilloRojo 12345 Ideal planteado Real vivido Descriptor Descriptor Banda triangular en constante movimiento por resultados obtenidos																																																	
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Se transla los resultados a la matriz general correspondiente al Estudio de Categorías Gerenciales.																																																	

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

Matriz 33: Diagnósis Individual de Categorías (3T-RSE-02-16)

Diagnosis Individual de Categorías	
TRAMO: 03-RSE	
Código de tramo	3T-RSE-02-16
Segmento/Descriptor	Acción comunitaria
Definición	Acción comunitaria (AC) Son actuaciones organizadas el cual son necesarias la participación activa de la comunidad donde se encuentre la organización para solventar problemas mutuos, solventar problemas direccionales, el cual la empresa se hacer partícipe como un ente involucrado de esa comunidad. Para lograr este aspecto común para las partes involucradas, es necesario fomentar la actuación responsable de ambas partes y lograr bajo armonía perfecta la solución estable y consciente de la toma de decisiones que desean realizar
Descriptor Actual	Describir las prácticas de acción comunitaria actuales como parte de sus experiencia (Acción Comunitaria)
Descriptor Modificado	- Realización de programas de salud. - Realización de programas educativos. - Realización de programas de emprendimiento de audiencias directas de la empresa. - Organización de comités para dirigir los problemas que afectan a las partes. - Establecer en la organización comités que se encarguen de resolver problemas de la comunidad que solventen necesidades
Análisis horizontal de cumplimiento	
Síntesis cromática	Morado Azul Verde Amarillo Rojo 1 2 3 4 5 Ideal planteado Descriptor Real vivido Descriptor 
Estudio de Categorías Gerenciales (ECG)	Banda triangular en constante movimiento por resultados obtenidos Se translada los resultados a la matriz general correspondiente al Estudio de Categorías Gerenciales.

Fuente: La investigadora Carolina Paz Sinde (2015)

DIMENSIÓN DE RESULTADOS

Plan a seguir

Esta es la parte del Tratege en la que se establece las conclusiones del mismo. Debe ser claro y conciso, ya que el gerente suele llegar cansado a esta parte del ensayo. Este análisis debe proponer cuestiones sobre los tramos estudiados y plantear nuevas corrientes y perspectivas para ir mejorando el futuro. El plan a seguir debe conducir a trasladar los resultados de la síntesis cromática del Diagnóstico Individual de Categorías (DIC) al Estudio de Categorías Gerenciales tanto de manera interna como externa, realizando los análisis: Integrativo, Predictivo y Exploratorio en cada uno de los casos por Tamo Gerencial.

Una vez trasladados las marcaciones correspondientes en cada una de las fases (1- Proyección, 2.- Arrancando, 3.- Comenzando, 4.- En vías y 5.-Aplicando) se realizará un informe escrito, analizando cada uno de los segmentos del Estudio de Categorías Gerenciales (ECG) para verterlos en el plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo de las mejoras propuestas. Para ello hay que definir el camino de trabajo para cada tramo, indicando perspectivas, objetivos, actividades, medición de recursos, y los gerentes responsables de cada área.

A continuación se presenta las partes sugeridas para el informe final:

Partes sugeridas para el informe final:

Parte I: Presentación de los Tramos Temáticos Gerenciales.

Parte II: Presentación de los Estudio de Categorías Gerenciales (ECG).

Parte III: Presentación de todos los Diagnóstico Individuales de Categorías (DIC).

Parte IV: Presentación de Resultados.

Parte V: Gráficos descriptivos por Tramos.

Parte VI: Plan a seguir para mejorar la toma de decisiones gerenciales

Parte VII: Camino de trabajo

La siguiente matriz puede ayudar en el control de ejecución en el camino de trabajo:

Matriz 34: Control de ejecución del plan de acción del Tratege

MODELO DEL PLAN DE ACCION DEL TRATEGE								
DEPARTAMENTO: _____			AREA: _____			FECHA: __/__/__		
Tramo	Segmento	Definición Actual	Definición Modificada	Perspectiva	Actividad de éxito	Recursos	Fecha Futuro	Responsable
TDG								
GE								
RSE								

Fuente: La investigadora carolina Paz Sinde (2016)

Nota final

En los ambientes empresariales actuales, no es posible gerenciar 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, lo expresa Serna (2008:326).

Un cambio de cultura a nivel gerencial es el único camino a seguir para mejorar, crecer y general mayor rentabilidad. Este es el gran reto que tienen las empresas de Molinos de Trigo.

Aún quedan ideas por escribir, generación permanente de ideas, pero ya formará parte de otra historia, de otra investigación ó (puntos suspensivos) la continuación está en un futuro no muy lejano por comenzar a seguir construyendo conocimiento. Siempre se está remodelando y agregando conocimiento en las ciencias administrativas y gerenciales en el contexto de la gerencia venezolana y la gerencia del mundo global.

Ser PAZ

“Gratitud hacia la Virgen de Fátima y
Dios Todopoderoso”

COROLARIO DE PENSAMIENTOS Y UNA HUELLA POSITIVA A SEGUIR POR EL CAMINO

Huellas duraderas a seguir

Para tratar de culminar esta experiencia vivida con gran amplitud, paz y en armonía perfecta por la investigadora, en donde volvió a los escenarios por tercera vez, es en un momento sereno dejar los resultados de la búsqueda sobre en particular este sujeto de estudio y retomar nuevas exploraciones con bases más firmes y acentuadas para ampliar la cosmovisión del universo infinito y comprensión permanente de conservación del ambiente.

A partir de esta nueva indagación se sentirá una fortaleza en que soportara el actuar del gerente empresarial conjuntamente con diversos autores de libros y consultores en donde finalizado este incesante e incansable ganas por seguir conversando con los sujetos claves para retornar el propósito principal de esta indagación como es el generar una construcción teórica-epistemológica 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. En este aparte, se relatan las reflexiones finales sobre discusiones de resultados. De igual manera, se pretende forjar el pensamiento de esta investigación doctoral en donde se pudieran generar nuevas conclusiones, con criterios generados y basados bajo perspectivas semejantes con otras teorías involucradas, resulta relevante:

- Destacar lo que fue su propósito general, el cual se orientó hacia la generación de una construcción teórica en torno a la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales. No cabe duda alguna, que una vez finalizada esta investigación, que la gerencia empresarial juega un papel protagónico en las organizaciones empresariales, es decir, gerencias inteligentes.
- El reconocimiento de la libertad de la responsabilidad genera una redimensión profunda y producida por comportamientos y es cuestionable en el grado consiente del ambiente social, motivado a la separación de realidades tanto individuales como

en conjuntas, que podrían ser en este caso las empresas u organizaciones, que debía ser foco común de motores de búsqueda continua de activaciones de conciencia, inducidos por el desplazamiento bajo la dirección de motivación, interés, y conciencia real otorgada a situaciones gerenciales propias y surgidas en contextos libres.

- La velocidad imperante por admitir y recluir dentro de procesos gerenciales es la poderosa convicción de perfilamiento sobre columnas firmes de principios de compromisos como conduce Gadamer (1999:375) “... a los que nada vincula con los nuestros; por lo contrario, todos ellos juntos forman ese gran horizonte” ese desplazamiento debe producirse en gran medida en que se gestione bajo procesos de estampas en papel sino grabados en conciencias de inoxidables y perpetuas marcas como rutas de acción empresarial.
- Desplegando la sustentabilidad, se transcribe la idea gruesa, latente y de singular modo de discusión de Morín (2000:122) “la humanidad dejó de ser una noción meramente biológica debiendo ser plenamente reconocida con su inclusión indisociable en la biosfera” y sigue agregando el autor después del análisis “La humanidad ha dejado de ser una noción solamente ideal, se ha vuelto una comunidad de destino y solo conciencia de esta comunidad la puede conducir a una comunidad de vida”, es decir la conducción a una comunidad de vida en atenciones a las conductas individuales y conjuntas del bienestar, con comillas mayúsculas la palabra bienestar, ¿A quién favorece? ¿Bajo qué relación la gerencia la tendría presente? Son cuestionamientos sustentables en virtud de la conciencia y humanidad indetenible sin perjuicios estratégicos hacia el entorno, hasta la vida planetaria. Esa sustentabilidad tan escuchada pero tan lejana en horizontes inalcanzables por falta de sensibilización Biocéntrica.
- En el espiral evolutivo de la toma de decisiones que persiste en formulaciones de estrategias bajo criterios estrictos, se insiste en la realidad operativa organizativa en conjunto o multicriterio por poder decisivo que es necesario el tratar de encajar las

ideas, las innovaciones, la conciencia y las estrategias hacia bienestar, haciendo prevalente necesidades globales de satisfacción por circunstancias operantes.

- Se desarrolla una filosofía particular epistémica vinculado en connotaciones de la Responsabilidad Social Empresarial bajo informantes relacionados en un mismo sector pero distantes en procedimientos interpretativos del sentido y de su significado en convicción hacia, lo que conjuga el análisis crítico del construccionismo bajo vivencias y descartando sospechas de vaciado de contenidos y realidades frente a necesidades de la gerencia venezolana.
- De igual manera, es frecuente reconocer como piezas empresariales el talento humano, bajo capacidades de aprendizaje hacia la sostenibilidad y el Coaching como resultados conducidos a los procesos de sedimentación empresarial frente a la introspección sobresalientes en las realidades existentes.

Como hacer marcar las huellas sociales... Huellas no finitas

Considerando que la investigación parte del ser, del individuo frente a un universo gerencial en donde implica una responsabilidad no finita hacia el mundo que nos rodea, hacia el medio ambiente que es considerado como una extensión del ser humano en plenitud real, hacia la humanidad, en donde implica la realidad del mundo, un mundo capacitado a dirigir acciones y hechos a través de gerencias participativas en las organizaciones integrantes de un sistema económico sin olvidar los aspectos culturales, espirituales y la biodiversidad.

Es hora de la imaginación creadora de la investigadora y el esfuerzo por construir un panorama con pensamiento más amplio, consiente integrado bajo un sistema dinámico, se visualiza como una teología infinita que deslumbra una huellas bien marcadas e imborrables por gestiones humanas, impregnadas de fuertes colores, bajo un paisaje de poderes naturales en ámbitos de conciencias de decisiones conectadas bajo transmisiones individuales del ser social, ser gerencial y ser céntrico en todas sus dimensiones conjugadas.

Líneas de investigación futura

La naturaleza propia del fenómeno de este fenómeno sujeto de estudio, la gran cantidad de información de datos que emergen producto de la entrevista estructurada a profundidad, la experiencia en los escenarios vividos descritos con anterioridad y las reflexiones y limitaciones subsecuente de la misma, nos conducen a sugerir a desarrollar investigaciones cuyo producto en atención resultaría interesante.

En consecuencia, tal como se describió en el punto anterior, las ideas propuestas, no son concluyentes, no finitas, no son la última palabra por la investigadora, como lo afirma (Gadamer, Verdad y Método I, 1999, p. 673) “... mal hermeneuta el que crea que puede o debe quedarse con la última palabra”, son huellas profundas y duraderas en este discurso de RSE asociado a la toma de decisiones de alta gerencia en la gestión empresarial.

Por lo tanto, la perspectiva creada y las visiones forjadas desde el discurso hermenéutico al discurso investigativo desarrollado, fueron emergiendo y desplegando en la gerencia empresarial, que abre caminos de inquietudes que invitan a ser desarrolladas para propiciar respuestas concretas al cuerpo administrativo y gerencial, en armonía a la realidad del contexto venezolano desde la visión en conjunto de sus propios actores y autores.

De manera enunciativa con carácter revelador, abre espacio a ideas y perspectivas, agrupados en contextos delineantes: el epistemológico, el axiológico, el ontológico y teleológico (empresarial, académico y medio ambiental)

Contexto epistemológico: Dentro de este punto se incluyen algunas visiones en consideración con los aspectos cognitivos y evidencias empíricas relativos a la formación del gerente, y introspección social como camino a la conciencia social.

- La epistemología de la gerencia empresarial bajo la actualidad venezolana.
- La filosofía de la gerencia empresarial para una sociedad futurista.
- Contribución a la filosofía de las ciencias sociales bajo el cuerpo extendido (medio ambiente) la sustentabilidad de la gerencia actual venezolana.

Contexto axiológico: En este aparte contienen una crítica conductista que envuelven en torno a los valores que concurren con la ética y la moral.

- Fundamentos axiológicos gerenciales y la selección de métodos de interpretación en el ámbito de las organizaciones.
- Modelo de competencias axiológicas en contextos gerenciales.
- Sincronicidad del compromiso ético-moral bajo contextos de gerencia participativa dinámica.

Contexto ontológico: En este contexto se incorporan visiones que surgen de reflexiones asumidas y vividas en el acercamiento con la realidad en el marco de interacciones empresariales.

- El estudio de la quinta disciplina como elemento óptico en la toma de decisiones gerenciales.
- Estudio de la introspección social del gerente social venezolano.
- Modelo creativo para determinaciones de toma de decisiones gerenciales en ambientes inciertos y complejos.

- Modelo de actuaciones bajo organizaciones que aprenden en la gerencia de empresas de consultorías.
- Estudio de competencias dinámicas en empresas familiares bajo Responsabilidad Social Empresarial.
- Propuesta de un modelo de evaluaciones emergentes y holísticos a la gerencia empresarial bajo empresas familiares.

Contexto Teleológico: Entran como tres visiones en contexto: académico, empresarial, el mundo y el ambiente.

- La modernidad en la práctica global bajo Responsabilidad Social Empresarial.
- La fenomenología de la gerencia moderna venezolana en el ámbito de la toma de decisiones.
- La teleología de la gerencia publica en contextos sociales de la sociedad de hoy en Venezuela.
- Estudio teleológico-cultural en empresas familiares y trasnacionales bajo contextos de incertidumbre gerencial.
- Contemplar el modelo de la quinta disciplina bajo actitudes gerenciales con influencias de Responsabilidad Social Empresarial.
- Influencias culturales en la gerencia venezolana. Grandes casos de estudios de historias de vida de 50 años en gerencias familiares.

Material doctoral contenido en el Álbum: “Investigaciones Gerenciales”

Las filmaciones de los encuentros cercanos con la realidad, vivida y observada con los sujetos informantes claves y sujetos expertos, se encuentran contenidas en el álbum de “Investigaciones gerenciales” en un total de doce (12) discos bajo formatos de DVD para colgar en la web (www.youtube.com) y compartir experiencias únicas a nivel doctoral.

No siempre es fácil pero es gratificante hacerlo, se tratar de transmitir experiencias difíciles que sería agradable compartir con los lectores “Entrevistas en vivo y sin edición”.

GLOSARIO DE TERMINOS

Biodiversidad: La biodiversidad o diversidad biológica es la variedad de la vida. Este reciente concepto incluye varios niveles de la organización biológica. Abarca a la diversidad de especies de plantas, animales, hongos y microorganismos que viven en un espacio determinado, a su variabilidad genética, a los ecosistemas de los cuales forman parte estas especies y a los paisajes o regiones en donde se ubican los ecosistemas. También incluye los procesos ecológicos y evolutivos que se dan a nivel de genes, especies, ecosistemas y paisajes. <http://www.biodiversidad.gob.mx/>

Ecosocialista: Es la propuesta de un socialismo ecológico, basado en una relación diferente entre seres humanos y naturaleza, garantizando el bienestar de las generaciones presentes y futuras. El ecosocialismo se plantea como una propuesta de solución global de los problemas ambientales y como una alternativa al capitalismo. <http://www.minea.gob.ve/>

Inocuidad: La inocuidad se refiere a todos aquellos riesgos asociados a la alimentación que pueden incidir en la salud de las personas, tanto riesgos naturales, como originados por contaminaciones, por incidencia de patógenos, o bien que puedan incrementar el riesgo de enfermedades crónicas como cáncer, enfermedades cardiovasculares y otras. La inocuidad es una condición necesaria para que haya seguridad alimentaria, pero es un solo aspecto de la misma, puesto que no valdría de nada tener alimentos inocuos si no existen en cantidad suficiente o si la población no tiene acceso a los mismos. <http://www.fao.org>

Inseguridad Alimentaria: Insuficiente ingestión de alimentos, que puede ser transitoria (cuando ocurre en épocas de crisis), estacional o crónica (cuando sucede de continuo). <http://www.fao.org>

Seguridad Alimentaria: a nivel de individuo, hogar, nación y global, se consigue cuando todas las personas en todo momento tienen acceso físico y económico a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana. (Cumbre Mundial de Alimentación de 1996). <http://www.fao.org>

Socioproductiva: se define como un proceso económico, político y social que se desarrolla en la comunidad, el cual permite hacer de manera efectiva la participación popular en el desarrollo de los procesos productivos, que se desenvuelven en un espacio determinado teniendo como objetivo fundamental la creación de

nuevas relaciones sociales de producción, bajo los principios del trabajo liberador, solidaridad, control social, eficacia, eficiencia y autogestión.

<http://www.safonapp.gob.ve>

Soberanía Alimentaria: derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sustentables de producción, distribución y consumo de alimentos que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, con base en la pequeña y mediana producción, respetando sus propias culturas y la diversidad de los modos campesinos, pesqueros e indígenas de producción agropecuaria, de comercialización y de gestión de los espacios rurales, en los cuales la mujer desempeña un papel fundamental (Conclusiones del Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria. La Habana, Cuba, Septiembre 2001) <http://www.fao.org>

Temático: Trata un solo tema, que se especializa en él. <https://es.wikipedia.org>

Utilización Biológica: Componente de la Seguridad Alimentaria. Está relacionada con el estado nutricional, como resultado del uso individual de los alimentos (ingestión, absorción y utilización) y el estado de salud. A continuación se definen los términos más habituales relativos a la nutrición en el marco de la seguridad alimentaria:

- *Subnutrición:* Inseguridad alimentaria crónica, en que la ingestión de alimentos no cubre las necesidades energéticas básicas de forma continúa.
- *Malnutrición:* Estado patológico resultante por lo general de la insuficiencia o el exceso de uno o varios nutrientes o de una mala asimilación de los alimentos.
- *Desnutrición:* Estado patológico resultante de una dieta deficiente en uno o varios nutrientes esenciales o de una mala asimilación de los alimentos. Entre los síntomas se encuentran: emaciación, retraso del crecimiento, insuficiencia ponderal, capacidad de aprendizaje reducida, salud delicada y baja productividad. Los índices para la medición del estado nutricional comúnmente utilizados son. <http://www.fao.org>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agüera, Enrique. (2004). Liderazgo y compromiso social. México: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Disponible en la ruta: <https://books.google.co.ve/books?id=gnSCIZjgkD0C&printsec=frontcover&dq=compromiso+social&hl=es&sa=X&ei=kMueVavaIsa1-AGkqYGABQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=compromiso%20social&f=false>.
- Aguirre, J. (2010). La responsabilidad empresarial en el proceso social en Venezuela (Vol. Congreso Internacional de Ejecutivos en Caracas). Caracas - Venezuela.
- Alea, Alina (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Publicado en Revista Futuros No. 17, Vol. V. <http://www.revistafuturos.info>
- Álvarez, Oriana y Barreto, José. (2004). El Coaching: Contribuye en la formación a las organizaciones que aprenden? Aragua - Venezuela: Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Campus La Morita.
- Álvaro, José L.; Garrido, Alicia y Ramírez, Sagrario (2013). Fundamentos sociales del comportamiento humano. 1ª Edición. Editorial UOC. Barcelona – España.
- Álvaro, José L.; Garrido, Alicia y Ramírez, Sagrario (2013). Fundamentos sociales del comportamiento humano. 1ª Edición. Editorial UOC. Barcelona – España.
- Ángel, José. (2011). Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa. Editorial ESIC. Madrid - España: Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en la ruta: <https://books.google.co.ve/books?id=HeYK8OTcbboC&pg=PA21&dq=compromiso+social+y+rse&hl=es&sa=X&ei=W8yeVY-YNsbsAXVoprQBQ&ved=0CDkQ6AEwBg#v=onepage&q=compromiso%20social%20y%20rse&f=false>.
- Ariza-Montes, Antonio; Tirado-Valencia, Pilar; Fernández-Rodríguez, Vicente. (2017). Valores humanos y voluntariado. Un estudio en personas mayores. *Intangible Capital*, 2017, vol. 13, no 2, p. 253-281

- Argandoña, Antonio. (1998). La teoría de los “stakeholders” y el bien común. Navarra - España: División de investigaciones IESE. Universidad de Navarra.
- Asotrigio. (2014). Asociación de Molinos de Trigo. Caracas - Venezuela.
- Báez y Pérez de Tudela, Juan. (2007). Investigación cualitativa (Vol. 2a Ed.). Madrid - España: Esic Editorial.
- Beazley, Hamilton; Boenisch, Jeremiah y Harden, David. (2004). La continuidad del conocimientos en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van. Bogotá - Colombia: Grupo Editorial Norma. Disponible en la ruta:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fXeZJlDEAYsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=libro+de+gerencia+del+conocimiento&ots=gylE8ymZdE&sig=dy6s4DfrTyrqdz3tM7ndsqtMOrQ#v=onepage&q=libro%20de%20gerencia%20del%20conocimiento>.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas. (1966). La construcción social de la realidad. Buenos Aires - Argentina: Editores Amorrortu.
- Bernal, Juan (2016). *“Responsabilidad social corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico”* [Tesis doctoral publicada] antela Universidad Politécnica de Cartagena en el programa del Doctorado en Administración y Dirección de Empresas. Cartagena – Colombia.
- Beuchot, Mauricio. (2003). Hermenéutica de analogía y del umbral. Salamanca - España: Editorial San Esteban. Disponible a consultar en la ruta:
<https://books.google.co.ve/books?id=FqFwqHWbYZMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Blanco, Ángela Egleé (coordinadora); Zambrano, Carlos; Correa, Dalia; Amundaraín, Isblia y Delgado, Yamile. (2004. Reimpresión 07/02/2011). Normas de presentación de trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. (D. d. Sociales, Ed.) Bárbula - Estado Carabobo. Venezuela: Universidad de Carabobo.

- Bonilla-Castro, Elssy.; Rodríguez, Penélope. (1997). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales (Vol. 3ª Ed). Bogotá – Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Briceño, Norelvis. (2013). SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EL . Maracaibo - Venezuela: Tesis doctoral .
- Business for Social Responsibility (BSR). (s.f.). [on line] (sin fecha)
<http://www.peru2021.org/conceptos-rse/46-iqu-busines-for-social-responsibility-bsr.html> (consultado en Julio 15 de 2010).
- Cavidea. (2014). Cámara Venezolana de Alimentos. Disponible en:
<http://www.cavidea.org/>.
- Cargill (2016). Nuestros principios guías. Código de conducta de Cargill. Fecha de revisión 05/2016 bajo el código CCA-103ª-ISP. Pagina web: www.cargill.com
- Carlin, Jhon (2004). **Razones por las que hay hambre en el mundo**. Diario el País. Edición digital. Documento en línea. Disponible en:
http://elpais.com/diario/2004/12/05/eps/1102231614_850215.html
- Castro, D. (2013). **La seguridad alimentaria en Venezuela**. 1. Una evaluación de los sub-objetivos suficiencia, acceso, disponibilidad y estabilidad. Período 1999-2012.
- Celis, Ricardo y RODRÍGUEZ, Marcelo (2016). Constructivismo y construccionismo social en psicoterapia. Una perspectiva crítica. 1ª Edición. Editorial El Manual Moderno. Bogotá – Colombia.
- Ciea. (2014). Cámara de Industriales del Estado Aragua (CIEA) .
- Ciec. (2014). Cámara de Industriales del Estado Carabobo (CIEC) .
- Colmenares, Marielba y Colmenares Rosaura (2015). *“La responsabilidad social empresarial, en el sector alimenticio venezolano”*. Artículo publicado en Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Editada por Fundación Unamuno, núm. 30 (año 10) pág. 87-107. Venezuela / www.revistanegotium.org.ve
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas - Bélgica.

- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Nro. 36.860 de Fecha 30 de Diciembre de 1999 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Cortina, Adela. (1996a). El quehacer ético. Guía para la educación moral. Madrid - España: Editorial Gráfica Internacional.
- Cortina, Adela. (1996b). Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. España: Editorial Trotta.
- Cortina, Adela. (1997). El mundo de los valores. “Ética mínima” y educación. Santafé de Bogotá – Colombia: Editorial El Búho. Disponible a consultar en la ruta; <http://www.consensocivico.com.ar/uploads/54762694837ca-Cortina-El-Mundo-de-Los-Valores%28CC%2>.
- Cortina, Adela. (fecha: 20/08/2005). Ética en la empresa, no solo responsabilidad social. Artículo publicado en EL PAIS.
- Cueto, Carlos (2015). Análisis de la responsabilidad social corporativa de las grandes ciudades en España. Editorial Área de innovación y desarrollo, S.L. España
- Cummings, Thomas.; Worley, Christopher. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (Vol. 8a ed.). México: Editorial Thompson.
- Chevallier, Jacques. (2011). *El estado posmoderno*. Universidad Externado de Colombia.
- Damiani, Luis (2005). **Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales.** Ediciones Faces-UCV. 1ª reimpresión. Caracas – Venezuela.
- Donaldson, Thomas. (1989). The ethics of international business. Nueva York - Estados Unidos: Oxford University.
- Drucker, Peter . (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá – Colombia.: Editorial Norma S.A.

- Drucker, Peter. (2002a). La empresa en la sociedad que viene. Los seis factores que están transformando el mundo que conocemos. Barcelona - España: Ediciones Urano, S.A.
- Drucker, Peter. (2002b). La gerencia en la sociedad futura. New York. Estados Unidos: Grupo editorial Norma.
- Drucker, Peter (2006:1) La toma de decisiones. Ediciones Deusto. Bilbao España.
- Durkheim, Emile (2001). “Las reglas del método sociológico”. 6ª Edición. Ediciones Akal S.A. Madrid – España.
- Escobar, Gustavo. (2000). Ética (Vol. 4a. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Etkin, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Etkin, Jorge. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica S.A.
- Farfán, Rafael (2012). “Durkheim y el pragmatismo”. Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección Monografías. Núm. 277. 1ª Edición. Madrid – España.
- Fernández, Marta (compiladora). (2007). Lecturas sobre pensadores sociales contemporáneos. Buenos Aires: Ediciones del Signo.
- Ferrarotti, Franco. (2003). La convivenza delle cultura. Bari: Dedalo.
- Fischman, David (2017). El camino del líder. 1ª Edición. Editorial Planeta Perú S.A.
- Forero, Ayma. (2012). Inteligencias Múltiples como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial. . Maracaibo - Venezuela: Tesis doctoral publicada.
- Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas. (s.f.). [on line] (sin fecha)
http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf (consultado en Julio 15 de 2010).
- Francés, Antonio (Coordinador). (2007). Compromiso social: gerencia para el siglo XXI. Caracas - Venezuela: Ediciones IESA.

- Francés, Antonio. (2008). Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones. Caracas - Venezuela: Editorial Velea.
- Francés, Pedro. (2004). Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones. Caracas - Venezuela: Editorial Torino. Velea.
- Francés, Pedro y Otros. (2008). Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones. Caracas - Venezuela: Editorial Velea.
- Freire, Paulo (1970). Pedagogía del oprimido. Editorial Tierra Nueva. Montevideo México
- Frost, Chris; Allen, David; Porter, James y Blood worth, Philip. (2002). Manual de gestión de riesgos operativos. Comprender y reducir al mínimo los riesgos vinculados a compras, recursos humanos, gestión de proyectos, tecnología. Bilbao - España: Editorial Deusto.
- García, Ingrid Y Lember, Marcella (2016). Voluntariado de la Banca. Compromiso al servicio de México. Biblioteca Cátedra Bank of América conjuntamente con la Universidad Anáhuac.
- Gadamer, Hans-Georg. (1999). Verdad y Método I. Salamanca - España: Ediciones Sígueme.
- Gadamer, Hans-Georg. (1996). Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica. Salamanca - España: Editorial Sígueme.
- García, Mariangela (2016). *“La felicidad, elemento clave en la responsabilidad social de las organizaciones”* ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Responsabilidad Social Universitaria. Depósito legal: TA2016000030 ISBN: 978-980-6300-98-9 FEUNET: SD -0416 de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. Paramillo, San Cristóbal, Edo. Táchira, República Bolivariana de Venezuela.
- García-Marzá, D. (2017). De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social. *El profesional de la información*, 26(2), 1699-2407.
- Gergen, Ken (2005) Construir la realidad. El futuro de la psicoterapia. Editorial Paidós. Barcelona

- Gilli, Juan José. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica.
- Gómez, Eduardo (2016). “La influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en el desempeño organizacional y el papel mediador de la innovación” [Tesis en línea]. ante la Universidad Politécnica de Cartagena en el programa del Doctorado en Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas. Colombia.
- Guédez, Víctor. (2004). *Ética empresarial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas* (Vol. 3ª Ed.). Caracas - Venezuela: Editorial Arte.
- Guédez, Víctor. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Un aporte de la empresa al capital social*. Caracas - Venezuela: Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- Guédez, Víctor. (Publicado el 12/06/2016). Empresas seguirán invirtiendo en RSE, pese a tiempos difíciles. *El Universal*.
- Guédez, Víctor; Otros. (2010). *Responsabilidad social empresarial, visiones complementarias. Hacia un modelaje social*. Caracas - Venezuela: Venemcham. Impreso por Grupo intenso.
- Guédez, Víctor; Otros. (2014). *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implantación, desarrollo y evaluación*. Caracas - Venezuela: Comité Ejecutivo de Venamcham.
- Gutiérrez, Fernando Bojórquez; Gutiérrez, Alberto Bojórquez. *Cultura Empresarial en la pymes. Caso Sinaloa. Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2017, vol. 5, no 1.
- Heinemann, Klaus. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica. En las ciencias del deporte* (Vol. 1a. Ed.). Barcelona - España: Editorial Paidotribo.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Chile: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana.
- Huber, George. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia*. (Vol. 2a. ed.). México: Editorial Trillas.

- Hurtado, Iván Y Toro, Josefina (1998). Paradigmas y métodos de Investigación, en tiempos de cambio. 2da.edición, Editorial Episteme Consultores Asociados C.A. Valencia, Venezuela.
- Husserl, Edmund. (1959). Fenomenología de la Conciencia del Tiempo Inmanente. (N. Editado por Martin Heidegger. Trad. de Otto E. Langfelder, Ed.) Buenos Aires - Argentina.
- Ibáñez, Neyda y Castillo, Rubén. (2008). Epistemología de la gerencia y sus métodos. Valencia - Venezuela: Editorial Comala.com.
- Instituto Ethos. (s.f.). Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.[on line] (sin fecha) <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx> (consultado en Julio 15 de 2010).
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. Crosby, P. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. McGraw Hill. España.
- Jack, Nilda. (2000). Reseña de "La Semiótica Social de la Comunicación de masas" de Klaus Bruhn Jensen. Estudio sobre las culturas contemporáneas (Vols. VI, núm. 11,). México: Universidad de Colima. México. Disponible a consultar en la ruta: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31601110>.
- Juárez, José. (2007). Una nueva cultura para la paz, la tolerancia, la convivencia, la comunicación efectiva. IV Jornadas de educación en valores. Coordinador (Vol. 1a Ed.). Caracas - Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB. ISBN: 978-980-24.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). Administración. Una perspectiva global (Vol. 12a Ed.). Editorial Mc Graw Hill. México
- Khun, Thomas S (1969). **La estructura de las revoluciones científicas**. (traducción de Agustin Contin). México. Fondo de Cultura Económica.
- Kvale, Steiner. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa: Planificación, preguntas, experiencia, transcripción y epistemología. Madrid - España: Ediciones Morata, S.L. Disponible por la ruta:<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xZtyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=planificacion+de+la+entrevista&ots=8KPMI6z->

BN&sig=UtplZXWRLCpWYOPU_eOAsHYMAQ0#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20entrevista&f=false.

Lara, María Luisa. (2000). *Filantropía empresarial: convicción o estrategia*. México D.F.: Editorial Pax México.

Ley del Banco Agrícola de Venezuela, C.A., Ley del BAV. (2014). Decreto N° 1.400 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Banco Agrícola de Venezuela, C.A. publicado en Gaceta Oficial Nro. 6.154 Extraordinaria de Fecha 19 de Noviembre de 2014 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley del Instituto Nacional de Nutrición (1968). Gaceta Oficial Nro. 28.727 de fecha 12 de Septiembre de 1968 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley del Plan de la Patria 2013 – 2019. Gaceta Oficial Nro. 6.118 Extraordinario de fecha 04 de Diciembre de 2013. Proyecto Nacional Simón Bolívar, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley de Pesca y Acuicultura (2014). Decreto N° 1.408 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Gaceta Oficial Nro. 6.150 de Fecha 18 de Noviembre de 2014 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010). Gaceta Oficial Nro. 5.991 Extraordinaria de Fecha 29 de Julio de 2010 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley de la Gran Misión Agrovenezuela (2014). Decreto Nro. 1.409 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de la Gaceta Oficial Nro. 6.151 Extraordinaria de fecha 18 de Noviembre de 2014 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial Nro. 5.929 Extraordinario de fecha de 15 de Agosto de 2009 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de Precios Justos. (2014). Gaceta Oficial Nro. 40.340 de fecha 23 de Enero de 2014 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de Salud. (1998). Gaceta Oficial Nro. 36.579 de fecha 11 de Noviembre de 1998 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de la Seguridad de la Nación. (2002). Gaceta Oficial Nro. 37594 de fecha 18 de Diciembre de 2002 de la República Bolivariana de Venezuela.

- Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria. (2008) con sus siglas LOSSA. Decreto No. 6.071 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica Gaceta Oficial Nro. 5.889 Extraordinario de Fecha 31 de Julio de 2008 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Lirios, C. G., Guillén, J. C., & Sánchez, A. S. (2017). State of knowledge as mediator determining leadership educational management. En español
- López, José Luis. (1995). Ética. España: Editorial Alianza.
- Luhmann, Niklas. (2000). La realidad de los estudios de masas. Barcelona - España: Anthropos Editorial. Disponible a consultar en la ruta:
http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qpgVO8xlKMQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=realidad&ots=1sjHCthOxK&sig=BS9wiJK8pyxT3l6-Hriecf_cg0M#v=onepage&q=realidad&f=false.
- Martínez, Filberto; Calva, Juan. (2005). Coloquio de investigación bibliotecológica y de la información: problemas y métodos de investigación bibliotecológica e información. Una perspectiva interdisciplinar. Memoria del XXIII. UNAM, Centro Universitario. México.
- Martínez, Miguel (2002). El paradigma emergente. 2ª Edición. Editorial Trillas. México
- Martínez, Miguel. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos, y métodos etnográficos (Vol. 2a Ed.). México: Editorial Trillas.
- Martínez Miguel (2009). Nuevos paradigmas en la investigación. 1ª Edición. Editorial Alfa. Colección Trópicos/ Epistemología y Educación. Caracas – Venezuela.
- Matteo, Carmen (2016). “*Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y responsabilidad social*” Artículo publicado en el Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC) ISSN: 2244-7423. Mérida – Venezuela

- Maturana, Humberto. (1996). La realidad: ¿Objetiva o construida?. II Fundamentos biológicos del conocimiento. Nueva Ciencia. Barcelona – España: Editorial Nueva Ciencia. Disponible a consultar en la ruta:
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4vFGfZoICg4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=realidad&ots=qPrIrc3CBu&sig=-L>.
- Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth. (1994). Las organizaciones que aprenden (the power of learning). Barcelona - España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Medina, María Beatriz. (1989). Historia de la industria molinera del trigo en Venezuela. Ediciones Lerner Ltda Caracas – Venezuela..
- Melé, Doménec. (1991). Ética y empresa. España: Información comercial española.
- Méndez, Charo. (2004). La responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX. Caracas - Venezuela: Gráficas Acea.
- Moreno, Alejandro (1993). El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo. Coedición: centro de investigaciones populares. Universidad de Carabobo. Episteme Consultores Asociados C.A. Valencia, Venezuela.
- Morín, Edgar. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas - Venezuela: Publicado en la Unidad de Publicaciones y el Centro de Investigaciones de Post-Doctorales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela.
- Morín, Edgar. (2007). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona - España: Editorial Gedisa.
- Mujica, Miguel y Otros. (2007). Responsabilidad social: Su inherencia con las MicroPyMEs, el turismo y las escuelas universitarias de gerencia. Valencia - Venezuela: Universidad de Carabobo. Unidad de Investigación de Postgrado.
- Mújica, Miguel (2010). Estudio contextualizado de la administración en Venezuela. Segunda Edición. Biblioteca de las ciencias económicas y sociales. Dirección de medio y publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. República Bolivariana de Venezuela.

- Murillo, Guillermo (Coordinador). (2008). Teorías contemporáneas de la organización y del management. Bogotá - Colombia: Ediciones Ecoe. Universidad del Valle.
- Nava Vásquez, Yuneska (2014). **El sector alimentario venezolano en la actualidad**. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Vol. 12 No. 1 (2004). Universidad privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE). Maracaibo – Venezuela.
- Navia, Mauricio y Rodríguez, Agustín. (2010). Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur (Vol. 1a reimpresión de la 1a Ed.). (U. d. publicaciones, Ed.) Mérida - Venezuela.
- Nonaka, Ikujiro. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Editorial Oxford University Press.
- Paz Sinde, Carolina. (Compiladora Dra. Giraldo Marisela). (2012). La responsabilidad social como eje transversal en la gestión de las empresas en Venezuela. (Vol. 1a. ed.). Valencia - Venezuela: Universidad de Carabobo. Campus Universitario ISBN 978-980-12-5919-0 Depósito legal 1fx04120123002465.
- Pelekakis Cira y Aguirre, René (2008). Hacia una cultura de la responsabilidad social. Primera edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Peraza, Andrés (2014). “*Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua*” [Tesis doctoral publicada] ante la Universidad de Carabobo en el programa del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Valencia - Venezuela.
- Pérez, Juan José. (2007). La ética empresarial en las organizaciones agrícola venezolanas: aproximación teórica. Zulia - Venezuela: Universidad del Zulia. Disponible en la ruta:
http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-22552007008000010&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1317-2255.

- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1982) En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Versión español. Editorial Norma. Bogotá. Colombia
- Pizzolante, Ítalo. (2009). De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Madrid - España: Ediciones de las ciencias sociales, S.A.
- Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF). (s.f.). [on line] (sin fecha)
<http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm> (consultado en Julio 15 de 2010).
- Pulido, Rodrigo; Ballén, Margarita y Zúñiga, Flor. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teoría, procesos y técnicas (Vol. 2ª Ed. Ampliada). Bogotá – Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
 Disponible la consulta en la ruta:
<https://books.google.co.ve/books?id=B2L6wakmplwC&pg=PA52&dq=recogida+de+informacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ei=4ngcVe-dL5CwsASw1oDQCg&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=recogida%20de%20inform>.
- Reglamento General de Alimentos. (1959). Gaceta Oficial Nro. 25.864 de fecha 16 de Enero de 1959 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Resolución Nro. 082. (2007). Gaceta Oficial Nro. 38.678 de fecha 08 de Mayo de 2007 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ricoeur, Paul. (1995). Teoría de la interpretación: discurso y excedente de sentido. Siglo XXI. Disponible por la ruta:
<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=LA+METAFORA+VIVA+DE+PAUL+RICOEUR&btnG=&lr=>.
- Ricoeur, Paul. (2001). La metáfora viva. Madrid - España: Ediciones Cristiandad.
 Disponible por la ruta:
https://books.google.co.ve/books?id=x9kuf181wqwC&pg=PA444&lpg=PA444&dq=libro+de+paul+ricoeur+metafora+viva&source=bl&ots=TboeuRIsVQ&sig=hWCcyvkn3rWWeM3_GxQr5jPohZA&hl=es&sa=X&ei=9E0-Vc6pF9H-sATX64CYCA&ved=0CD.

- Ricoeur, Paul. (2002). Del texto a la acción. Fondo de cultura económica.
- Riso, Walter. (2007). El poder del pensamiento flexible. De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio. Bogotá - Colombia: Editorial Norma S.A.
- Rivas, Glenda (2015). “*Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria*”. [Tesis doctoral no publicada] ante la Universidad de Carabobo en el programa del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Valencia - Venezuela.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). Administración. México: Editorial Printice Hall.
- Rojas, Raúl. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales (Vol. 33a Ed.). México: Editorial Plaza y Valdez, S.A. DE C.V.
- Ruiz Olabuenaga, J., & Ispizua, M. (1989). La entrevista en profundidad. En La descodificación de la vida cotidiana. Bilbao - España: Universidad de Deusto.
- Rusque, Ana María. (2010). De la Diversidad a la Unidad en la investigación cualitativa. Caracas - Venezuela: Editorial Vadel Hermanos.
- Sandín, Ma Paz (2003). Investigación cualitativa en la educación. Mc Graw and Hill Interamericana de España. Madrid – España.
- Sánchez (1998). El Líder de Impacto. Disponible: <http://www.monografias.com>; consulta mayo 3, 2017
- Schvarstein, Leonardo. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires - Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Senge, Peter. (2000). La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá - Colombia: Editorial Norma S.A.
- Senge, Peter. (2012). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica.

- Senge, Peter; Roberts, Charlotte y Ross, Rick. (2005). La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Serna, Humberto. (2008). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá - Colombia: Panamericana Editorial Ltda. - 3R.
- Smith, Eliot y Mackie, Diane. (1997). Psicología social. Madrid - España: Editorial Médica Panamericana.
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel. (1996). Administración (Vol. 6a Ed). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. Madrid - España: Editorial Paidós.
- The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage. (s.f.). [on line] (sin fecha) <http://blogs.bcccc.net/> (consultado en Julio 15 de 2010).
- Tintoré, M. (2010). Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación del Universitat Internacional de Catalunya. España. Tesis doctoral publicada.
- Toro, Olga. (2006). La empresa privada y la responsabilidad social). Colombia: (1ra Edición ed. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Utópica.
- Unesco. (2008). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Paris - Francia: Disponible por la ruta:
<http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/>.
- De Uzcátegui, Blanca Rojas, et al. (2017). El autoliderazgo: una vía para el pensamiento complejo en la gerencia pública. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2017, vol. 1, no 1, p. 43-60.
- Urbaneja, Mary (2014). “*Modelo de gestión de la responsabilidad social para las empresas del sector petrolero venezolano*” [Tesis doctoral publicada] ante la Universidad Politécnica de Madrid – España.

- VALDES, Liliana & GARCÉS, Mildred (1996). Mas del Capital Intelectual. ITESM, Campus Monterrey. Disponible: http://cestecl.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN_scl12_abr99/get/scl12_abr99/35/1.html
- Valles, Miguel. (2000b). Técnicas cualitativas de investigación social. Barcelona - España: Síntesis Editorial. Disponible por la ruta: http://academico.upv.cl/doctos/ENFE-4072/%7B0156537F-94C8-43CF-B91A-6ABB5550C70F%7D/2013/S2/IT_Valles_Tecnicas_cualitativas.pdf.
- Valles, Miguel. (2014). Cuadernos metodológicos Numero 32: Entrevistas cualitativas (Vol. 2a. Ed.). Madrid - España: Centro de investigaciones sociológicas. Disponible según la ruta: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-lseBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA195&dq=entrevistas&ots=EbOVU6Kuvu&sig=10aVYpF-AALzDNKnv2SaDbUTGIQ#v=onepage&q=entrevistas&f=false>.
- Vattimo, Gianni (1994). Posmodernidad: ¿una sociedad transparente?. *En torno la posmodernidad*.
- Velásquez, Pedro (2017). **Desarrollo sustentable y la gerencia en Venezuela**. Revista semestral del Departamento de Estudios Ibéricos y latinoamericanos de la Universidad de Guadalajara. Año 9, numero 16, enero-junio. IBSS: 2017-2120. México
- Volpentesta, Jorge (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. Estudios gerenciales.
- Walter, Riso. (2007). El poder del pensamiento flexible. De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio. Bogotá - Colombia: Editorial Norma S.A.
- Ward, Jhon. (2006). El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional. Bogotá - Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Wheelen, Thomas Y Hunger, J. David (2007). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. 10ª Edición. Editorial Pearson Prince Hall. México

Yarce, Jorge. (2005). El poder de los valores en las organizaciones (Vol. 1a Ed.).
Naucalpan – Estado de México: Ediciones Ruiz. Disponible la consulta en la
ruta:
<https://books.google.co.ve/books?id=fdd8kRjaML4C&pg=PA80&dq=gerencia+en+valores&hl=es&sa>.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO A: UNIDADES DE INFORMACION EN LA INVESTIGACION

Contenido

- Anexo A-1: Reseña Institucional de Cargill de Venezuela, SRL
- Anexo A-2: Reseña Institucional de La Lucha, C.A.
- Anexo A-3: Reseña Institucional de Alfonzo Rivas & Cía.
- Anexo A-4: Reseña Institucional de Molinos Venezolanos, C.A.
- Anexo A-5: Reseña Institucional de Molinos Nacionales, C.A.

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

Anexo A-1: Reseña Institucional de Cargill de Venezuela, S.R.L.

La historia de Cargill se remonta a 150 años cuando comenzó operaciones en la región agrícola de Conover, Iowa. Para Wallace Cargill, su fundador, el objetivo a cumplir tras la fundación de la empresa era la comercialización de cereales, especialmente trigo que se producía en esta zona y que eran apetecidos por los pobladores de las zonas industriales de la Costa Este de Nueva York y Pensilvania.

A este silo se fueron agregando otros, en la medida en que la línea férrea que comunicaba Conover con las zonas industriales se iba expandiendo hacia el noreste. De esta manera, los silos de Albert Lea en Minnesota y Lacroce en Wisconsin, se unieron con el objetivo de comercializar los cereales que se producían en la zona. Es así, como a finales del siglo pasado, se establece la central de Cargill en Lacroce, con la unión de los Cargill con miembros de la familia MacMillan, dando así origen a quienes hoy poseen la empresa.

Dicha empresa se establece también en Argentina y Brasil, países productores y exportadores de cereales y oleaginosas. En las décadas posteriores Cargill amplía sus negocios agroindustriales a la producción de almidones y edulcorante de maíz, molienda de trigo, producción y procesamiento de pollos, pavos, cerdos y ganado vacuno. En los años 80 amplía sus actividades hacia la construcción de mini-acerías regionales para la producción de aceros especiales, procesamiento y comercialización de concentrado de jugos de naranja y pera, producción y mercadeo de fertilizantes, sin dejar de lado la industria agrícola, desde el año 1951 Cargill comenzó a abrirse hacia nuevos mercados.

Cargill provisionando de productos competitivos y de alta calidad a agricultores para incrementar su productividad, produciendo materias primas, operando en molinería; realizando marketing, transporte y trading de commodities; incorporándose al mercado financiero, creando y comercializando nuevos productos y servicios, Cargill desde su fundación al presente ha logrado expandirse y crecer exitosamente teniendo presencia en casi todo el mundo. Cargill inicia sus actividades en Venezuela en 1986. Maracaibo es la base de despegue con un molino de trigo, fábrica de pastas y planta de producción de envases flexibles.

Se transcribe la historia de la empresa publicada en su página web: www.cargill.com.ve

1986 En el mes de Marzo Cargill de Venezuela C.A. inicia operaciones en el país, a través de una asociación con Mimesa C.A. para formar Agroindustrial Mimesa situada en Maracaibo, Estado Zulia, dedicándose a

la fabricación de harinas y a la elaboración de pastas alimenticias.

- 1988** Adquiere Pastificio Universal ubicado en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.
- 1989** Compra Pillsbury de Venezuela, empresa que contaba con un molino semolero, uno harinero y un pastificio en Catia La Mar, poseedora de las renombradas marcas de pasta, Milani y Suprema, además de la línea de harinas de panificación Rey del Norte.
- 1990** Cargill de Venezuela se consolida con las empresas Mimesa, Pillsbury y Pastificio Universal. En Diciembre de ese mismo año, Cargill de Venezuela incursiona en el mercado de aceites refinados con la adquisición de La Torre del Oro en Turmero, Estado Aragua.
- 1991** Adquisición de oficinas corporativas en Caracas. Al expandirse hacia nuevos mercados incursiona en el negocio de arroz y adquiere la finca Puente Leña en Píritu, Estado Portuguesa.
- 1993** Compra las plantas aceiteras de Mavesa, ubicadas en Valencia y Puerto Cabello, Edo. Carabobo, así como las reconocidas marcas Vatel, Branca, Los Tres Cochinitos y Tresco.
- 1994** Incrementa las actividades en el negocio de arroz al comprar la planta productora de arroz Santa Ana, localizada en San Carlos, Estado Cojedes.
- 1995** Se asocia con Pequiven para la construcción de la salina por evaporación solar más moderna del mundo, ubicada en Los Olivitos, Estado Zulia, hoy conocida como Produsal.
- 1997** Inicia sus actividades en el negocio de alimentos para mascotas, producidas en la planta de Barquisimeto, Estado Lara.
- 1998** Instala la primera planta de arroz precocido en Venezuela en Píritu, Estado Portuguesa. Adquisición de Gramoven y consolida su posición de liderazgo en el mercado, transformándose en el principal proveedor de insumos elaborados para la industria de alimentos de Venezuela y de productos de marca para el mercado de consumo masivo.
- 1999** Inicia sus actividades en el negocio de alimentos para mascotas, producidas en la planta de Barquisimeto, Estado Lara.

- 2001** Con la adquisición de Agribands International, se unen esfuerzos con Cargill Nutrición Animal consolidando a la compañía en el mercado como importante proveedor de alimentos para animales.
- 2006** Adquisición de Molinarca, Molinos de Trigo de Alfonso Rivas en La Encrucijada.
- 2011** Cargill de Venezuela cumple 25 años alimentando el bienestar del venezolano.

Anexo A-2: Reseña Institucional de La Lucha, C.A.

La empresa se encuentra La Lucha C.A., es una empresa manufacturera, fundada hace más de 60 años por un grupo de inmigrantes procedentes de España, específicamente de las Islas Canarias, quienes comenzaron a operar en Venezuela la de trigo tostado (Gofio Canario).

Con el paso del tiempo la empresa ha experimentado una expansión interna y externa constante, como respuesta a las necesidades del consumidor, ofreciendo así una amplia gama de productos orientados principalmente al consumo masivo.

La empresa se encuentra conformada por cinco unidades de negocios altamente relacionadas y ubicadas estratégicamente a nivel nacional, siendo la sucursal de Guacara la unidad principal por los volúmenes y variedad de productos elaborados. La misma se encuentra ubicada en la primera avenida #15 Parque Industrial El Tigre, Guacara- Estado Carabobo.

Se dedica a la producción de alimentos de consumo masivo, especialmente derivados del trigo, del maíz y del arroz. Entre sus principales productos se encuentran los ampliamente conocidos como lo son: el gofio, el fororo, la harina del maíz precocida y funche.

Además se elabora maíz en hojuelas, harinas industriales para la fabricación de páspalos y de pan en las panaderías, produce y distribuye alimentos balanceados para animales que están orientados a cerdos, vacunos, aves y caballos, así como una amplia variedad de granos y arroz en la mesa.

Anexo A-3: Reseña Institucional de Alfonso Rivas & Cía.

Se transcribe un resumen de la historia de la empresa publicada en su página web: www.alfonzorivas.com. Cualquier venezolano que enumere diez productos obligados de su despensa, sin duda alguna, nombrará a Maizina Americana. Sin embargo, son pocos quienes conocen la historia detrás de la famosa "cajita amarilla", que se ha convertido en la principal tarjeta de presentación de una empresa que representa el sentir y la idiosincrasia venezolana.

Lo que comenzó como un sueño de su fundador, Don Santiago Alfonso Rivas, se convirtió en la actual Alfonso Rivas & Cía., empresa que hoy en día cuenta con más de 450 presentaciones de los más diversos productos y marcas alimenticias, constituyéndose como una de las principales impulsoras del sector. Nuestra Historia es un perseverante testimonio de Futuro, caracterizado por décadas de esfuerzos y dedicación, lleno de experiencias y avances cotidianos, respaldada por gente con verdaderos ideales y alimentada por nuestro tradicional empeño de hacerlo bien y de forma diferente.

Nació en el año 1910, en la ciudad de Caracas, cuando Don Santiago Alfonso Rivas, fundó una empresa procesadora de maíz para obtención de almidón. Este almidón era destinado a la producción de Maizina Americana marca "El Águila". Los procesos eran muy sencillos y sólo se aprovechaba el almidón del grano. Pronto se convirtió, por su calidad y versatilidad, en el alimento preferido de los hogares venezolanos y en el ingrediente insustituible de las más deliciosas recetas de la gastronomía criolla.

Desde el primer momento, su fundador, Santiago Alfonso Rivas, le imprimió un carácter modernizador a la compañía: "La mejor tecnología para el mejor producto" fue su filosofía, que se ha mantenido desde entonces.

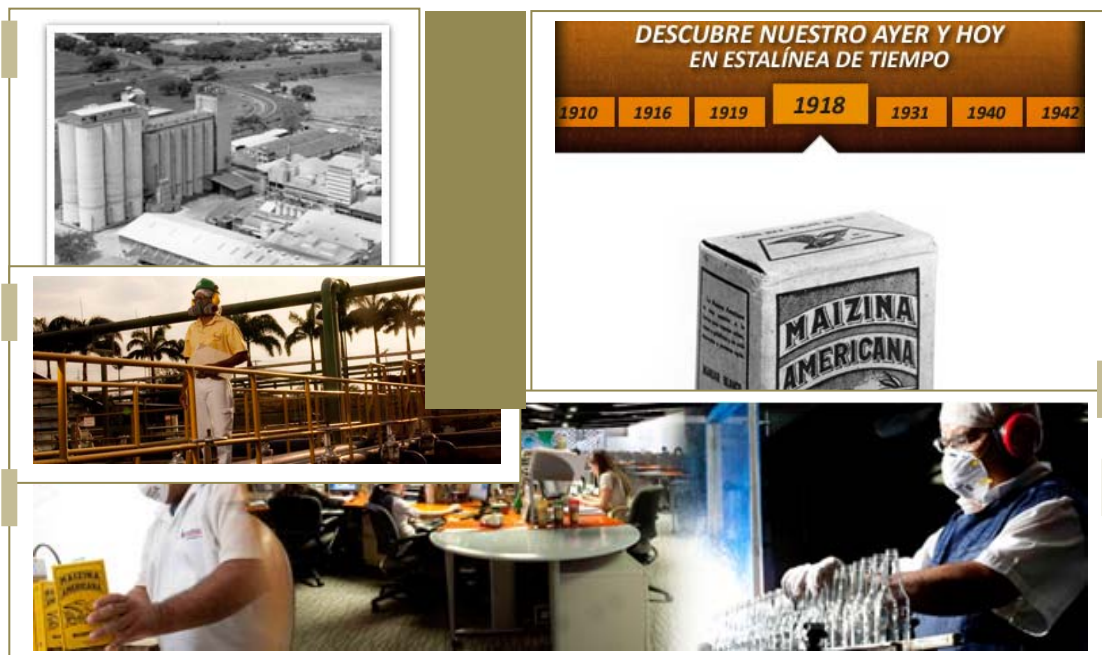
En 1916, nuestra Maizina Americana fue presentada en la exposición internacional de Milán, obteniendo para nuestra Maizina la más alta calificación, siendo premiada con la Cruz del Mérito.

En 1931, Alfonso Rivas inauguró una nueva sede en la Urbanización El Conde, en el centro de Caracas. Allí se impulsaron nuevos procesos de producción, como el cambio de los hornos de leña por los de vapor; y se incorporan modernas tecnologías, como la automatización del llenado de las cajitas y el empaquetado.

En 1940, se integró a la compañía, Miguel Alfonso Ravard, quien, como Ingeniero Químico, modernizaría aún más la actividad industrial de la compañía.

En esos mismos años cuarenta se enriqueció la fórmula de la Maizina. La cajita amarilla se llenaba de vitaminas. Se trataba ahora, aún más, de un alimento bueno para los niños, a un precio accesible y con una distribución que lo colocaba en toda pulpería, abasto o bodega del país.

Infografía 13: Éxitos de la empresa Alfonzo Rivas & Cía.



En 1962, se inició el traslado paulatino de la Planta desde Caracas hacia su actual sede en La Encrucijada de Turmero, estado Aragua, lo que sirvió también para actualizar el parque tecnológico. Con el pasar de los años, se han introducido al mercado una gran cantidad de productos, con lo que establece una constante en la cultura de la compañía: la diversificación de sus marcas. En el 2007 se inauguró nuestro centro de Innovación en la Planta de Turmero y se modernizó nuestro centro de distribución ubicado en Cagua.

A sus 100 años, Alfonzo Rivas cuenta con dos plantas industriales: una en Turmero, en el estado Aragua, y otra en La California, Caracas; además de un Centro de Distribución en Cagua y una moderna sede ejecutiva en Caracas.

Durante 100 años de arduos y creativos esfuerzos, hemos logrado forjar una de las más modernas y entusiastas empresas venezolanas, con más de 40 marcas líderes, propias y globales, con las herramientas tecnológicas de punta y más de 1.600 colaboradores preparados para crear el futuro con un presente de eficiencia, compromiso y excelencia.

No importa los tiempos que transcurran; más favorables o más difíciles, más estables o más incierto, más lentos o más rápidos...para Alfonso Rivas el presente siempre ha sido el umbral hacia un futuro repleto de oportunidades, de progreso y bienestar, con una sola constante: el compromiso de renovarnos todos los días desde las raíces de hace un siglo.

Esta empresa familiar ha dejado de ser el fabricante de fécula de maíz de sus orígenes. Para transformarse en una corporación de alimentos, líder de la industria nacional, en la que Maizina se presenta como un producto altamente mejorado y emblemático.

Anexo A-4: Reseña Institucional de Molinos Venezolanos, C.A.

Se transcribe un resumen de la historia de la empresa publicada en su página web: www.molvenca.com.ve. La empresa es fundada en el año 1956 con el nombre: “Harinera Yaracuyana” en la ciudad de Chivacoa, Venezuela. Empiezan sus actividades con un pequeño grupo de trabajadores, dedicándose a la molienda de trigo para abastecer de harina a las pocas panaderías en la zona. Los pueblerinos generalmente la llamaban: “La Galletera”

Anexo A-5: Reseña Institucional de Molinos Nacionales, C.A.

Molinos Nacionales C. A., “MONACA” es una empresa dedicada fundamentalmente a la producción y comercialización de productos alimenticios, tales como harinas de trigo para usos industrial y familiar, harina de maíz, arroz, crema/harina de arroz, avena, aceite de maíz, condimentos, y elaboración de mezclas especiales y exclusivas para panaderías, pastelerías, pizzerías, galleterías y negocios afines. Actualmente MONACA es una de las empresas más sólidas del país en el sector alimenticio.

La historia de MONACA se remonta al año 1.892, cuando se funda el primer molino de harina de trigo de la Internacional Milling Company en Minneapolis, Minnesota, empresa que luego se expande hacia Canadá y para 1.925 introduce en Venezuela harinas de su producción, lo cual propicia para el año 1.956 la constitución de esta empresa en Venezuela con el nombre de MOLINOS NACIONALES C. A.

En 1.957 MONACA inicia la construcción de su primer molino de trigo en la ciudad de Puerto Cabello, con Harina para consumo Industrial y Familiar. Posteriormente construye los Molinos de Trigo Cumaná y Maracaibo para cubrir el territorio nacional. En 1.963, se inicia la producción y distribución de Avena de la marca Lassie.

En el año 1.970, se inicia la producción, mercadeo y venta de harina de maíz precocida de la marca JUANA, para ello construye los Molinos de Maíz en la ciudad de Calabozo y Acarigua.

En el año 1.977 se inicia la distribución de Condimentos con la marca Adobo La Comadre, en la planta ubicada en la ciudad de Acarigua. Edo. Portuguesa. En 1.980, comienza la distribución de arroz y crema de arroz MONICA producidas en Calabozo Edo. Guárico.

En el año 1.977 se inicia la distribución de Condimentos con la marca Adobo La Comadre, en la planta ubicada en la ciudad de Acarigua. Edo. Portuguesa. En 1.980, comienza la distribución de arroz y crema de arroz MONICA producidas en Calabozo Edo. Guárico.

Molinos Nacionales, C. A. (MONACA) inicia operaciones en Venezuela en 1.958, al inaugurar su primer molino de harina de trigo ubicado en Puerto Cabello.

En 1.999, MONACA es adquirida por el consorcio Mexicano Grupo Maseca (GRUMA), empresa que invirtió casi 100 millones de dólares en la adquisición de MONACA, consolidando así su liderazgo regional en el sector alimento, en el que es reconocido como un gran productor de maíz y tortillas, con sólidas inversiones en mercados como Estados Unidos, Europa y Centroamérica, con ventas totales que

superan los 1.9 mil millones de dólares. Actualmente es una de las empresas más grande del sector alimentos, destacándose por la alta calidad de sus productos y servicios.

Fuente: Molinos Nacionales, C.A. –MONACA (2015)

MONACA es un complejo alimenticio sólido en Venezuela, se dedica a la producción y comercialización de alimentos derivados de granos desde hace 41 años, tiene actualmente 10 plantas y 9 Centro de Distribución

Desde sus inicios GRUMA ha mantenido el privilegio de ir a la vanguardia tecnológica en sus procesos, producto de un constante esfuerzo en las áreas de la investigación y el desarrollo, con tecnología propia en los procesos de manejo y conservación de maíz.

Actualmente MONACA genera 2.486 empleos directos, sin incluir una numerosa plantilla de pasantes y aprendices. Con plantas procesadoras de alimentos, centros de distribución y oficinas en las principales ciudades del país (Caracas, Valencia, Puerto Cabello, Maracaibo, Acarigua, Calabozo, Ciudad Bolívar y Cumaná, entre otras).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO B: INFORMACIÓN DE LOS SUJETOS INFORMANTES CON REFERENCIA AL RUBRO HARINA DE TRIGO DE LAS EMPRESAS DE MOLINOS DE TRIGO EN LA REGIÓN CENTRAL DE VENEZUELA

Contenido

Anexo B-1: Rubro Harina de Trigo

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

**Anexo B-1: Rubro de Harina de Trigo de las Empresas de Molinos de Trigo en la
Región Central de Venezuela**

ESTADO	EMPRESA	TIPOS DE HARINA DE TRIGO	MARCA DE HARINA DE TRIGO	PRESENTACION	CONSUMO
ARAGUA	1.-ALFONZO RIVAS & CIA, C.A. www.alfonzorivas.com 	Harina de Trigo	Espiga de oro	Sacos de 45 Kg	Industrial
ARGAUA	2.- MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA) www.molvenca.com.ve 	Harina de Trigo Arepitas	La Andinita	Sacos de 11 Kg.	Industrial
		Harina de Trigo para todo tipo de alimento.	La Reina	Sacos de 45 Kg.	Industrial
		Harina Panadera	La Soberana	Sacos 45 Kg.	Industrial
		Harina de Semolina de Trigo	Triunfo	Sacos de 45 Kg.	Industrial
CARABOBO	3.-MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA) www.monaca.com.ve 	Harina Panadera	Polar 	Sacos de 45 kg	Industrial
		Harina Sandwich	S/N	Sacos de 45 kg	Industrial
		Harina Integral	S/N	Sacos de 45 kg	Industrial
		Formulas a base de Harina de Trigo para preparar: pan suave, pan andino, pan integral, pan dulce y pan de jamón.	Robin Hood	Sacos de 20 Kg	Industrial

CARABOBO	4.-LA LUCHA, C.A. 	Harina de trigo panificación		Sacos de 45 Kg	Industrial
		Harina de trigo industrial		Sacos de 45 Kg	Industrial
		Harina de trigo leudante		Empaques de 1 Kg	Familiar
		Harina de trigo todo uso la lucha		Empaques de 1 Kg	Familiar
CARABOBO	5.-CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. www.cargill.com.ve 	Harina Panadera Harina Sandwichera Harina Galletera Harina de Trigo Integral Pre-mezclas especialmente elaboradas para clientes específicos	-Rey del Norte.  -Águila Gramoven 	Sacos 45 kg	Industrial



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO C: APOYO A LA INVESTIGACION CON EL DIALOGO DE LA MOLIENDA GERENCIAL DESDE LA COTIDIANIDAD

Contenido

Anexo C-1: Diálogo con Prof. Víctor Guédez
Anexo C-2: Diálogo con Soc. Charo Méndez
Anexo C-3: Diálogo con Ing. Ítalo Pizzolante
Anexo C-4: Diálogo con Ing. Emiliano Rujano
Anexo C-5: Diálogo con Licdo. Ramón Sosa
Anexo C-6: Diálogo con Ing. Alfonzo Rivas
Anexo C-7: Diálogo con Ing. Gianclaudio Giardina
Anexo C-8: Diálogo con Ing. Sibyl Silva

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

Anexo C-1: Diálogo con Prof. Víctor Guédez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**



INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

**La entrevista a profundidad
con informadores claves**

Bajo el enfoque hermenéutico a:

Prof. VÍCTOR GUÉDEZ

Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen
Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Marzo de 2015

Diálogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 03/03/2015 Hora: 8:30 am

Lugar: Residencia del entrevistado

Entrevistado: PROF. VICTOR GUEDEZ

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

☒ (x) Experto en el tema en el contexto académico y profesional

☐ () Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

☐ () Departamento de RSE dentro de la organización

☐ () Otro: _____

Características:

☐ () Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

☒ (x) Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

☐ () Otra: _____

Entrevista

Pregunta No. 1

CPS: ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

VG: Yo creo que la mejor manera de comprender las DISTINTAS acepciones de la responsabilidad social empresarial es remitiéndonos un poco a lo que ha ocurrido en los últimos 40 años en un proceso de evolución. **El concepto actual de la rse sería como consecuencia de todo un proceso, aquí no hay improvisación sino por el contrario un proceso de sedimentación.**

En el año 1970 Milton Friedman premio nobel de economía. Estableció y puso sobre la mesa la discusión sobre la RSE, él planteo que la RSE es el máximo rendimiento al accionista, y todo aquel que quiera hacer RSE con los dinero del accionista está actuando erradamente, porque tiene que meterse las manos en los bolsillos para hacerlo de ahí y no tomar el dinero de los accionista, todo esto genero una polémica, pero fue el disparador para que la gente comenzara cuan es el alcance de la RSE.

En ese sentido, inmediatamente en el año 1980, se plantea una tesis que va mucho más allá de las limitaciones y las restricciones economicistas de Milton Friedman y se establece que la RSE no es solamente generar máximo rendimiento del accionista sino que también está el trabajador y está el cliente, la relación triangular entre estos tres actores va a generar que mientras le va bien a uno le va bien a otro y así sucesivamente hasta generar una resonancia cada vez más expansiva.

En la década de los 90 Eduardw Fridman profesor de escuelas de negocio estable que la tesis de los strateholderes la teoría de los grupos de interés, le da una redimensión al concepto RSE, él establece que los grupos de intereses son todas aquellas personas, todo aquellos grupos que cuando deciden o actúan me impactan a mí como empresa o todas aquellas personas o todos aquellos grupos que cuando

yo como empresa decidió o actuó los impacto a ellos. La RSE está asociada con esos grupos de interés que van mucho más allá, lo que había establecido Friedman y el triangulo que habíamos comentado anteriormente.

Ahora en la década de los 2000, se amplía el concepto y se habla de que RSE es con todo aquel con lo cual se tiene una responsabilidad moral, en todo lo que tiene que ver con el medio ambiente, todo lo que tiene que ver con las generaciones del futuro, tiene que ver con las distintas instancias, no reciben un impacto inmediato ni explícito con la relación empresarial, pero sí de segundo grado también está envuelto, en consecuencia, el concepto de RSE ha venido a tomar una dimensión muy abarcadora y muy por encima de aquellas las restricciones muy economicistas que ampliaba anteriormente Milton Friedman.

Pregunta No. 2

CPS ¿Qué es para Ud. la RSE? Bajo su óptica, sus libros, su experiencia

VG: Yo no soy muy apegado a los conceptos, porque los conceptos lo que hacen es restringir, asfixiar, limitar, recuerdo que Edgar, si Oran hablaba que el mundo intelectual estará lleno de un cementerio de definiciones, porque todo lo que se define se mete en un ataúd, y en consecuencia me gusta más bien tratar de construir el concepto tratar de comprender el concepto, tratar incluso de ir más allá del concepto a partir del concepto y manejo mucho con mis alumnos los cuatro (04) tipos de aproximación, cuando uno va a definir algo, uno puede utilizar estos cuatro tipos:

Primero una definición nominativa, denotativa, connotativa y operativa.

Una definición **nominativa** es aquella que para yo comprender el objeto de mi definición, tengo que recurrir a los distintos términos sinónimos, concéntricos, familiares asociados que me permitan darle un alcance comprensivo aquello. Cuando se dice Responsabilidad que es? Responsabilidad es filantropía, es generosidad, es inversión, es acción comunitaria, en fin, es cuando encuentro todos los términos relacionados con ese concepto.

Tiene la ventaja que me amplía el panorama, pero tiene el problema que de que ampliármelo tanto, yo termino por no saber cuales los términos claves que puedo concentrarme.

Después viene una definición **denotativa**, denotativa es aquella que fotografía, es aquella que refleja la manera específica, de cómo se pone en manifiesto, aquello que yo pretendo definir, uno podía decir que la RSE es aquel conjunto de iniciativas que realizan las empresas, que van más allá de la ley, que tratan fundamentalmente de anticipar, de solventar y de cooperar las distintas dificultades que la comunidad puede tener para un determinado momento.

Después viene **connotativa**, que apunta básicamente a la esencia del concepto, en donde es decir, cuando se dice que el hombre es un ser racional, uno apunta a la esencia que sin ella no sería lo que uno define, es decir que la RSE es la operacionalización de la ética en el mundo de las organizaciones, porque es la ética la que le da el fundamento y ese fundamento se debe traducir en conducta, en desempeño, estrategia y todo esfuerzo por operacionalizar la ética en el mundo de la organizaciones es lo que es RSE. Pero es el problema que se va a una instancia mucho mas eteril, en consecuencia vendría el cuarto tipo de definición.

La definición **operativa**, es como tu tomas contacto con distintas áreas de domino, aquello que pretendes definir, entonces se debe establecer la RSE tiene que en primer lugar sin establecer orden jerárquico., sino enumerativa, tiene que ver con gobierno corporativo, cadena de valor, con trabajadores, grupos de interés, acción social a favor de la comunidad y tiene que ver con el medio ambiente, y esa es la segregación.

Si tú me dices a mí, a pesar de todas esas posibilidades, cual es lo que podría pautar la síntesis, yo diría que la RSE, **es la capacidad que tiene la empresas de armonizar sus relaciones con todos aquellos los cuales se vincula, en la medida que una empresa tiene la capacidad de trabajadores, proveedores, clientes, ahí es la RSE, armonizar las relaciones con todos aquellos los cuales yo me vinculo.**

Pregunta No. 3

CPS. En su libro de ética empresarial, propone instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)? Uno de los ejes de la tesis es toma de decisiones gerenciales y las únicas personas dentro de las organizaciones decisiones son los gerentes de medio a alto nivel.

VG: Creo que hay dos grandes ámbitos en tu pregunta, una cosa es la acción gerencia desde el punto de vista es la toma de decisiones y otra son los instrumentos gerenciales, vamos a ver como lo relacionamos.

Podríamos entender como instrumentos gerenciales aquellas líneas de orientación estratégica que desarrollan las empresas para poder operacionalizar el concepto, yo diría que hay distintas líneas, hay una línea simplemente **filantrópica**, hacer el bien sin esperar algo a cambio, esa es una práctica que las empresas han desarrollado, pero también han ido abandonando como consecuencia de validez, cuando tú te quedas simplemente en lo filantrópico ocurre una especie de un circuito perverso porque:

“mientras más das, mas te piden,
mientras más te piden, menos tienes,
mientras menos tienes más frustración produces,

Mientras más frustración produces mayores son los índices de riesgos” y así sucesivamente.

En consecuencia la filantropía, es adecuada como RSE siempre y cuando se adopte como estrategia coyuntural y no como estrategia estructural, porque cuando es una estrategia estructural es aquella que define la manera estable y orgánica como actúan las empresa, va a terminar realmente quedándose muy corta. Por esto viene después el concepto de **inversión social** en donde lo interesante no dar sin esperar nada a cambio, sino si hay que esperar y tener algún interés, porque?, porque por una parte porque el hecho no es dar algo a alguien, sino ver que ocurre con ese alguien que yo ayudo, de tal manera que convierta aquella ayuda en un factor de generación y de iniciativa y de empoderamiento y al mismo tiempo esta la tasa de retorno para la empresa y en consecuencia, ahí hay un concepto de inversión.

Y una tercera etapa en términos muy generales de **integración social**, que es cuando la empresa se integra a los beneficiarios para entre ambos establecer todo el esfuerzo conjunto, en términos coloquiales.

“La filantropía es dar un pescado.
La inversión social es regalar la caña y enseñar a pescar
La integración social es vamos a pescar juntos”.

En términos más coloquiales aun es,

La filantropía es hacer algo para que los pobres sean menos pobres, la inversión social hacer algo para que los pobres dejen de ser pobres y la integración social es no solamente dejen de ser pobre sino tengan la capacidad de poder añadir valor a su vida, a su familia, a su comunidad y a su país.”. Que haya un empoderamiento.

Yo recuerdo mucho la tesis de *Amartya Sen*, hay 3 términos para salir de la pobreza, que son: capacidades, oportunidades y valores. Ahí está la clave para salir de la pobreza.

Hay que darles capacidad a los pobres, no hay que darles dinero a los pobres, hay que darle oportunidades para que desarrollen esas capacidades, y hay que darle valores para que le den sentido a esa labor. Esas son fundamentales.

Respecto a los gerentes, he desarrollado algunas conferencias, la idea de que ha sido una tradición que meten en un mismo saco tres conceptos que no son exactamente lo mismo. Hablan del LIDER, EMPRENDEDOR Y GERENTE. Y resulta que los tres aunque sean términos concéntricos sin embargo tiene cada uno de ellos tiene su propia especificidad, a mí particularmente me ha gustado hacer esa desagregación para que quede claro, desde luego hay muchísimas maneras de diferenciarlos, pero a los efectos de esta entrevista vale la pena reseñar lo siguiente:

LIDER: es el que pueda ver mas allá del horizonte, es decir, cuando señala con el índice al sol, ve desde el dedo índice hasta el sol, y no desde el dedo índice para acá, que ve más allá del horizonte, es capaz de proyectar, de visualizar, identificar los caminos que no estaban identificados en el mapa, es capaz de darle una racionalidad a sus sueños de tal manera de proyectarlos.

EL EMPRENDEDOR: quién es? El que tiene el olfato para identificar y aprovechar las oportunidades del entorno, nadie como él es capaz de desagregar, escudriñar, de poder captar aquel aspecto del entorno, que me permite encontrar el punto el cual yo voy a sintonizar la respuesta para aprovecharla y capitalizar como un esfuerzo estratégico.

GERENTE: el que asume el riesgo y la capacidad que las cosas ocurran, el que mantiene las operaciones, entonces uno dirá que es más importante, la proyección de una visión, la capacidad de olfato de identificar oportunidades, ó la capacidad de correr riesgo y asumir el desafío de tomar decisiones en los mecanismos de operatividad de una empresa. Los tres? Cada uno de estas cualidades, cada uno de estas competencias, todo el mundo tiene un poco de ella, lo que pasa es cada uno tiene una proporcionalidad en las que unos distinguen mas como líder, otros como emprendedores y otros como gerente. Lo importante es que las empresas sean capaces de integrar estos tres conceptos y desarrollar a través de formación de su gente estos tres conceptos y que se asuma a RSE también desde estos tres conceptos.

Como a partir de estos tres conceptos identifico la RSE, necesita ser visualizada en términos estratégicos y de largo alcance (líder), la RSE proyectos e iniciativas capaces de compensar y de poder favorecer la sintonía con los problemas emergentes (emprendedor) y la RSE necesita que haya una continuidad, una capacidad de riesgo, un sentido de sostenibilidad en cuanto a su profesión y consecuencia necesitan (gerente).

CPS: Desde la óptica de su libro “Ética y practica de la Responsabilidad Social, aporte de la empresa al capital social” cuál es esa realidad estudiada?

VG: Ese es un libro teórico, en ningún caso se identifico casos, ni sectores, fue una reflexión general, recuerdo mucho en ese libro todo lo que tiene que ver con los criterios los cuales se deben identificar y definir los proyectos de RSE, comparación de lo que significan los valores y como se transfiere en el mundo de la empresa de RSE. De reflexión, de análisis, de conceptos que luego lo sistematizo con mayor propiedad en el libro de “Ser Confiable”.

Pregunta 5:

CPS ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales ante la RSE en empresas? En empresas de alimentos tiene conocimiento?

VG: La experiencia de Polar y la experiencia de Cargill de Venezuela, C.A. son emblemáticas y referenciales, de amplio alcance. Polar que ha hecho en materia de RSE? Voy a decir cosas que no se saben. Por ejemplo: Polar se atrevió a desarrollar un Diplomado en RSE para sus gerentes de un año de duración, de manera interna 9 materias y amparado por la Universidad Metropolitana de Caracas, yo coordinaba ese Diplomado, no solamente se dio durante un año, sino se dio una segunda cohorte, y no se ha hecho una tercera cohorte porque se va a diseñar una versión a distancia, en donde no requiera que los gerentes estén concentrados en un sitio sino que se utilicen recursos electrónicos para poder un mayor alcance.

A parte de eso, Polar en los cursos de capacitación y desarrollo gerencia, tiene un curso de RSE y otro curso de Decisiones Éticas que yo lo dicto. Instrumentos estratégicos que faciliten decisiones correctas. Lo de la empresa no es la cantidad de acciones, propaganda, sino que hay convicciones y lo más interesante es que el propio Presidente Ejecutivo de la empresas se acercaba a esos cursos.

El caso de Cargill de Venezuela, SRL es interesantísimo, ellos tienen un programa de afianzamiento de valores corporativos, uno de los valores corporativos es la RSE, la relación ciudadana, ese taller se desarrolla todos los años y para todo el personal. El ano pasado dicte 57 talleres en Cargill durante el año y se cubrió todo el personal con una duración de 04 horas.

Estas empresas son emblemáticas no solo por los proyectos e iniciativas sino por la atmósfera que se respira en todos los niveles y sobre todo los niveles de decisión.

Pregunta No. 6

CPS: ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank bajo RSE?

VG: Yo creo que el concepto de gerencia del conocimiento, me intereso muchísimo ese concepto trabaje con él, cuando me encontraba en PDVSA fue una empresa precursora en el desarrollo de todo lo que tiene que ver con la gerencia del conocimiento, incluso yo tengo un libro de gerencia del conocimiento que se llama “Aprender a Aprender”. La gerencia del conocimiento consiste en términos de síntesis suprema, en conjugar dos ejes en una sola matriz.

El primer eje es: Favorecer que el conocimiento de una persona sea la base del conocimiento del equipo, y el conocimiento del equipo sea la base del conocimiento del departamento y del departamento el conocimiento de la empresa.

Cuando lo cruzas con el otro eje, la gerencia del conocimiento, hay que pasar del conocimiento a la sabiduría, la informaciones son datos que envejecen. El conocimiento es la capacidad de estructurar esos datos de sistematizar y jerarquizar y sintonizar el dato que se necesita en todo momento. Y la sabiduría es el sentido de orientación que yo le voy a dar a ese conocimiento.

Cuando tú unes este eje con el otro eje hay un cuadrante que te permita desarrollar la gerencia de conocimiento.Cuál es la capacidad que tiene la organización de convertir de capitalizar el conocimiento e todo su personal en conocimiento de la empresa y ver como la empresa no solo puede quedarse con un registro de datos sino la estructuración de datos desde el punto de vista social. Esto es un proceso que lleva a la RSE.

Porque la RSE es fundamentalmente un proceso que se alimenta de toda esta dinámica y en consecuencia, es un concepto concéntrico. La RSE tiene que asimilarse, tiene comprender, tiene que evolucionar como consecuencia de la operacionalización de la gerencia del conocimiento dentro de la propia empresa.

Pregunta No. 7

CPS: ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

VG: La gerencia del conocimiento ha generado en el mundo empresarial la capacidad de generar conocimiento, por lo cual las empresas han pasado acompañar a las universidades en ese proceso de generar conocimiento, la generación de conocimiento no es solamente el producto del esfuerzo de las universidades sino es producto del esfuerzo empresarial y eso llevo a que desde la época de los 80 han ido generando universidades corporativas que no existen para competir con las universidades académicas sino para sistematizar el conocimiento y para generar y aplicar conocimiento en el ámbito específico de los negocios.

¿Eso que ha generado en el marco de la relación que tu solicitas? Ha generado que ha habido una expansión y un incremento exponencial del conocimiento y que ese conocimiento sea asumido por las propias empresas, tanto así que en la década de los 90 se hizo una investigación que culmino con la ley 503020, establece que el 50% de lo que un profesional sabe lo que aprende en el trabajo, el 30% de lo que un profesional sabe es como consecuencia de sus iniciativas propias, de sus participaciones individuales, esfuerzos intelectuales y el 20% es producto de la educación formal.

¿Qué conclusión puede uno sacar de ahí a efectos de vincularlo con lo que tú estableces? Que no hay un lugar de aprendizaje más importante que el trabajo, segundo no hay una responsabilidad mayor para el gerente que desarrollar a su gente y tercero que a pesar que el 20% es producto de la educación formal, ese 20% permite aprovechar el 50% y el 30% restante, con lo cual ahí hay una realidad realmente de mucha reivindicación para la empresa desde el punto de vista de su esfuerzo social, entonces, ¿Cómo se traduce eso en la toma de decisiones en la RSE? Fíjate lo que hemos dicho, los gerentes de hoy en día a la luz de ese crecimiento exponencial del conocimiento se sienten en la

dificultad de que para tomar una decisión siempre tienen la seguridad de no pueden disponer del 100% de la información, hoy en día es imposible disponer del 100% de la información para decidir, tanto así que una revista alemana hace años publicó una investigación, donde se establece que un profesional pueda tener contacto con el área de conocimiento en un solo día, requeriría 500 años de vida, para que ese profesional tome contacto con lo que se produce en su campo del saber en un solo día, es bestial, ósea que hoy en día en el mundo empresarial ningún gerente puede tomar decisiones con el 100% de la información.

Entonces, ¿Eso a donde ha conducido? desde el punto de vista del concepto de decidir, ha conducido a que se ha tenido que convocar a las intuiciones, porque la intuición permite compensar aquella parte que no se domina del conocimiento, y eso para la incorporación de la intuición amplió la capacidad de decidir, esa capacidad de decidir generó mayor estrés, el mayor estrés tuvo que convocar a la inteligencia emocional, la inteligencia emocional sirvió de auxilio para que los gerentes pudiesen seguir decidiendo a pesar que no tengan el 100% de la información y ¿Todo eso conduce a donde? A que hoy en día además de la inteligencia intuitiva y además de la inteligencia emocional surge un tercer tipo de inteligencia, la inteligencia ética, porque si yo que tengo que decidir sin disponer el 100% de la investigación, tengo que saber de principios, valores y sensibilidades que me permitan ver todo eso, entonces es ahí donde entra la RSE, ¿Porque entra la RSE ahí? Porque el comportamiento ético se traduce en RSE, yo siempre les digo a mis alumnos, para que comprendamos lo que es la ética, lo podemos sintetizar en un silogismo:

Premisa mayor: la ética es para hacer más humano al ser humano

Premisa menor: No se puede hacer al ser humano más humano sino en el marco de la relación con otros seres humanos

Conclusión: La ética es eminentemente social y ese carácter eminente y social de la ética es la RSE, esa es la manera como yo te podría establecer ese triángulo entre la gerencia del conocimiento, las decisiones y la RSE

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-2: Diálogo con Soc. Charo Méndez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

**INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA
INVESTIGACIÓN**

**La entrevista a profundidad con informadores
claves**

Bajo el enfoque hermenéutico a:

**Soc . CHARO
MÉNDEZ RIVAS**



Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas,
Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Marzo de 2015

Dialogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 03/03/2015 Hora: 3:00 PM

Lugar: PALOS GRANDES – CARACAS

Entrevistado: CHARO MENDEZ RIVAS

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

(X) Experto en el tema en el contexto académico y profesional

() Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

() Departamento de RSE dentro de la organización

() Otro: _____

Características:

() Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

(X) Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

() Otra: _____

Entrevista

CPS— 1.-¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

ChMR — Tradicionalmente existía mas la visión filantrópica, que es cuando la gente entendía que la RSE era que una empresa ayudara a su comunidad, concretamente otorgando aporte sociales, donaciones, entonces la gente entendía esa visión que era la tradicional, la filantrópica. Luego la connotación de desarrollo sustentable, de sustentabilidad, donde no solo era el aporte a la comunidad sino aquellas actuaciones de las empresas tanto del punto de vista económico, ambiental como social, donde de lo social incluía el tema laboral, el tema de clientes, el tema de la sociedad. Ahora la connotación vigente de RSE es la del enfoque de los grupos de interés, es decir todas aquellas acciones que una empresa hace responsablemente hace los grupos con los cuales se relacionan, sean accionistas, proveedores, consumidores, ambiente, comunidades, proveedores, empleados, etc. Es la que más se está utilizando. El enfoque de los “stakeholders”.

CPS — 2.-¿Qué es para Ud. la RSE?

ChMR — En la actualidad los dos grandes referentes que tenemos son la ISO 26.000 desde el 2010 la organización internacional de estandarización elaboro un conjunto de normas de cómo deben actuar las empresas para tener un comportamiento responsable, entonces lo establece en función de siete (07) grandes parámetros, son los que se está definiendo en la actualidad como el comportamiento responsable: la gobernabilidad corporativa, los asuntos con los consumidores, las prácticas laborales, la inversión social comunitaria, el tema del medio ambiente y conservación ambiental, ósea cuales los principales temas, como la cadena de valor que se entran trabajando con el tema RSE.

El otro estándar que se utiliza para que una empresa pueda mostrar o informar su responsabilidad social empresarial, iniciativa del reporte global, lo que se conoce en siglas en ingles GRI (Global Reporting

Initiative) esa iniciativa es la que permite ver que siendo responsable, el pueda declarar o informar o presentar un informe como es su comportamiento, estos son los grandes estándares internacionales al hablar de RSE.

Si tú me preguntas a mí en lo particular ¿como yo lo veo?

“Es el conjunto de prácticas o inversiones que realiza que una empresa en función de cualquiera de los grupos que se relaciona, no solamente es dinero, también puede ser una práctica, es decir cuando yo tengo un centro de operaciones en Santiago de Cabrutica y yo tomo como practica que el 10% de mi población laboral sea de la Región de Santiago de Cabrutica, eso no es más dinero eso no es inversión, eso no es una cantidad de dinero adicional, es una práctica intencional, es la manera de incorporar seleccionar a mi personal, para mi pueden ser practicas como inversiones.

Cuando yo decido que el 1% de mis ingresos netos del año yo lo voy a contar como un compromiso social en mis comunidades aledañas, eso sí sería inversión. Si yo decido mas allá mas allá de las obligaciones laborales yo voy asumir darle a cada trabajador un 10% adicional en materia laboral como beneficio social, eso puede ser una inversión hacia mi población laboral, pero igualmente puede decidir que yo voy a tener un canal de denuncias anónimas en el marco de mi empresa, para que cualquier trabajador que se sienta discriminado por raza, color, o acoso social pueda transmitir a la gerencia de la empresa si se presenta un incidente de discriminación, para mí son practicas o inversiones que una empresa realiza en función de los grupos los cuales se relaciona.

CPS — 3.-En su libro de RSE, propone instrumentos para la RSE en la empresa o para los gerentes que toman esas decisiones?

ChMR— Yo me enfoco en el caso del libro más en aquellas modalidades de instrumentos vinculadas a la comunidad, en ese caso fue a comunidad, porque uno puede tener practicas de gobernabilidad corporativa, consumo responsable, inversión responsable compras responsables, producción limpia, las tendencias internacionales en los temas vinculados a grupos de interés. Si fuera en comunidad, uno le puede recomendar concretamente a una empresa:

1.- Revise el tamaño de su operación, mas misma expectativas, la sociedad no tiene las mismas expectativas sobre lo que debe hacer una panadería a lo que hace una gran empresa industrial, la gente no tiene las mismas expectativa hacia una empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones a una produce licor o tabaco, lo primero que unió debe ver el tamaño de su operación, grande, mediano y pequeño, su operación, porque en función de su tamaño, genera más expectativas.

2.-El área de su negocio, hay aéreas de negocio que la sociedad espera que una empresa haga más que otras porque les parece menos noble su actividad productiva.

3.- Revisa como esta las expectativa de los distintos grupos de interés, es decir si yo soy una empresa cementera la comunidad aleñada muy probablemente espera que yo trabaje en la salud de la comunidad, en tema de gestión ambiental, pero si yo soy una empresa dispensadora de medicamento, probablemente mi comunidad espera que la sociedad que trabaje en el área de la salud, pero si yo soy una empresa de alimentos la sociedad espera que trabaje inversión nutricional. Uno debe conocer también las expectativas que tiene la sociedad en virtud del tamaño y área de operaciones.

4.-Se utiliza el instrumento de mapa de riesgos, que es de acuerdo a mi grupo de interés cuales son los riesgos que el grupo ve hacia la empresa y la empresa hacia ese grupo y en función de mapa de riesgos, con el que tengo mayor problema, con el que tengo mayor riesgo, mayor importancia dentro de la empresa. Conjunto de informaciones y análisis, una decisiones sobre el quehacer.

Es importante revisar la legislación vigente, porque yo ante un determinado tema o una expectativa de la sociedad no la pueda atender porque no es una obligación legal, o tengo que dar prioridad a la obligación legal aunque la sociedad tenga expectativas que actué sobre otros ámbitos.

¿Cuáles son tradicionalmente q los instrumentos de hace la comunidad hacia la empresa puede actuar? puede crear una fundación, puede crear un programa propio, un sistema de patrocinio, puede tener un convenio o alianza con otra empresa, alcaldía o gobierno local, o un grupo de desarrollo social comunitaria, puede tener un fondo de donaciones para dar aporte a un tema o varios temas, diseñar un premio, puede crear una línea de investigación, puede dinar un fondo editorial. Hay múltiples instrumentos en que la empresa pueda desarrollar sus inversiones comunitarias pero que además dependan de todos los elementos anteriores. .

CPS— 4.-Cuál es la óptica de su libro” Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX” empresas del sector público o del sector privado, aporte de la empresa, cual es la realidad estudiada?

Esto fue una revisión histórica del siglo XX, fundamentalmente intente ver, cuando arranca el siglo XX venezolano (1900-2000) como era la actividad económica y como era que los empresarios actuaban y así fui revisando para entender un poco porque la responsabilidad social en Venezuela, era distinta a la colombiana, brasilera y argentina.

Entonces en primer lugar la revisión que se hace, inicialmente nosotros no teníamos empresas sino casas comerciales, y esas casas comerciales fue lo primero que teníamos en el país, luego por tener actividad petrolera importante 1915-1920 tuvimos empresas extranjeras así como venían a explotar el petróleo venían los extranjeros con políticas corporativas y nosotros fuimos los primeros en América Latina en la Fundación Rockefeller, la fundación Shell y la fundación creole, por lo tanto nuestros empresarias a medida que iban creciendo sus empresa, se copiaron ese modelo de inversión social, por eso sale la Fundación Mendoza, Fundación Bigott, Fundación Boulton, porque ellos veían que existían están fundaciones, porque esas empresas estaban en Venezuela explotando el petróleo.

Entonces yo lo que hago es una revisión, puesto que partir de los años 1960 a partir de la aparición de la subversión armada, el sector empresarial desarrolla nuevas iniciativas y aquel tipo de campo fueron desarrollándose y como a veces el elemento constitucional de las nuevas leyes y establecían que las empresas se metieran en temas nuevos y luego por ejemplo cuando fue la nacionalización de la actividad petrolera, hubo el retiro de las empresas extranjera y paso PDVSA a ser la empresa líder del país en el sector petrolero siendo una empresa nacional, de todas manera el tema de responsabilidad social se mantuvieron hasta por tradición, porque PDVSA en el fondo tenía una tradición de mantener unas actuaciones de inversión social que ya venían haciéndose las fundaciones petroleras de empresas extranjeras que estaban en el país, entonces eso debe desarrollar mis entornos operativos de plantas petroleras, eso venia de todas las empresa petroleras que estaban aquí y lo que hizo PDVSA fue mantener la tradición.

¿Después que pasa? Ya 80 la figura de fundación se convirtió en un boom en Venezuela y todos los bancos tenían sus fundaciones, se convirtió en fin en un nuevo hecho en temas de fundaciones de empresas a través de instrumentos promocionales, y luego como fue un poco que fue variando hasta el año 2000 cuando llega el presidente Chávez y efectivamente algunas condiciones efectivamente cambiaron.

A partir de este siglo, hay mas obligaciones fiscales, laborales ha habido estatizaciones, expropiaciones y efectivamente nos ha cambiado el sector empresarial, las leyes han cambiado, la manera de ver este tema, tradicionalmente apoyara ONG organizaciones sin fines de lucro es ideal, ahora el gobierno de alguna manera les hace llegar a las empresa que apoyen consejos comunales.

De alguna manera lo pretendió revisar el libro era que durante el siglo XX, en términos de la políticas públicas, lo que iba pasando en el país, el tamaño de las empresas, las empresas que iban surgiendo las copias de lo que se hacían en otros países, como fue influyendo en que Venezuela existirá una determinada historia en términos de las responsabilidad social de los empresarios.

CPS— 5.- ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión de la RSE, como serían los valores, actitudes pertinentes como ser humano?

ChHoy en día, eso debería ser visto como un sistema de gestión como cualquier otro, es decir hoy en día un gerente moderno tendría que entender que el tema de responsabilidad social empresarial debería ser parte de su sistema de gestión, y que las áreas de procura en el área de RRHH en el área de comunicaciones, en el área de las fundaciones, en el área de la oficina de atención a los accionistas, recepcionista en el área de mercadeo, debería de incorporar practicas responsables, ¿Porqué? Porque la **si el nuevo enfoque de la RSE es el enfoque de los grupos de interés, efectivamente el sistema de gestión de la RSE involucraría a todas las áreas de la empresa que atiende a los grupos de interés.**

Entonces yo me puedo detener más, un comité de en la identidad corporativa, donde el presidente o junta directiva este vigilando un plan de responsabilidad social, que nuevas prácticas puedo incorporar, qué tendrían esas prácticas sentido, que están haciendo las empresas del sector, en término de este tipo de acciones, en un sistema gerencial moderno, es decir a partir:

Análisis de riegos, Análisis de coyuntura, Mejores prácticas, de las innovaciones, de lo que yo quiero lograr en el mercado, Mis objetivos de imagen, de posicionamiento, de aceptación, de lealtad de clientes

Pues, yo asumir algunas prácticas y inversiones que me hagan la diferencia. Como gerente tengo que pensar, yo quiero que me identifique como empresa en los próximos cinco años, la empresa venezolana lograr el producto con la producción verde mejor, con la menor reducción de impacto ambiental, entonces ¿Qué hago?, como compro mis bienes y servicios, como los consumo, como laboro en planta, para que eso sea posible, para yo poder decir este producto que yo estoy vendiendo es la mejor producción limpia del país o que yo diga que yo frente a los anaqueles frente a un consumidos que va ser más responsable, y que puede comprar en función al comportamiento mío, yo tengo que decirle a ese consumir lo tan bueno que me estoy comportando que me estoy comportándome, para que el opte por mi producto y no por el de la competencia.

Tengo que irme a una acción en donde mi RSE sea un valor agregado a mi marca, entonces estaría en una toma de decisiones gerenciales como cualquier otra, lo que el gerente venezolano tiene que pensar es, que la sustentabilidad y la responsabilidad social debería ser otro objetivo gerenciales y no como tradicionalmente se había visto, ellos tiene unos objetivos de negocios, producción crecimiento, y venta y adicionalmente o complementariamente tiene objetivos de responsabilidad social y hoy en día debería estar incorporado a un sistema de gestión integral y donde la RSE tiene que ser uno de los objetivo estratégicos del negocio, claro en este momento este tema en el país está estancado, pero en otros países con que se está compitiendo ósea las empresas de vino chileno están compitiendo con tener vino más responsable, la producción de shampoo están compitiendo con ser el shampoo con menos impacto ambiental , en otros países la cadena de hoteles compiten por tener prevención del comercio sexual de adolescente en los hoteles, esos son los temas que otros países están compitiendo en los temas de negocio, entonces aquí en Venezuela estamos siguiendo viendo, yo hago mi negocio como siempre y si puedo y si me alcanza y si el gobierno no me obliga doy una donación. Eso ya es donosaurico, eso se veía más gerencial y mas estratégica.

CPS— 6.- ¿Cual es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que aprenden (the power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank, bajo la RSE?

Yo lo que siento que la manera de evitar que cuando cambia el cuerpo gerencial o ejecutivo, una empresa que ya ha incorporado la RSE la siga haciendo, lo he visto en su código de ética o código de hacer los negocios, que hayan aprobado una política social, ya tiene como política, así como tiene un apolítica en salud o seguridad social, una política aboral, así como tiene una política ambiental, así como tiene una política de RSE, entonces ahí ya está como política, es así como de la empresa para adentro, es el código de ética es como la constitución, las políticas son los equivalentes a las leyes, ya es una ley y se cumple, porque sino que quedan como iniciativa y no tiene anclaje normativo a lo interno de la empresa, pues efectivamente en la medida que cambien el cuerpo gerencial, las iniciativas pueden desaparecer, en la medida de la mejor, hay recursos o no hay recursos, o la disponibilidad es mejor, entonces este año no lo hacemos, pero si esta en el código de ética, en esta empresa está establecido en el código de ética que nosotros escogemos a los proveedores de esta manera, nosotros en tema ambiental calculamos nuestra huella y la mitigamos anualmente, nosotros con nuestros empleados tenemos prohibida la discriminación de cualquier tipo, si esta en el código tienen anclaje normativo se institucionaliza las practicas de RSE a lo interno. Esa es la experiencia que yo tengo.

Del resto, uno ha visto que hay empresas que tienen programas maravillosos y cambian un presidente de una trasnacional y luego uno nuevo y ve el programa y chévere y lo cambia, una gente que a lo mejor tiene 5 años con una programa de promoción de lectura en Venezuela y llega un gerente de mercadeo y ya no se hace promoción de lectura sino clínica deportivas de beisbol, y uno se pregunta y? Y aquí que paso? ¿Esas iniciativas que paso con ellas?

Otras de las cosas que también siento es cuando a lo interno se institucionalizan en términos de cuerpo o instancias de gobernabilidad interna, por ejemplo si tu tiene un acción en la comunidad que tiene una fundación, la fundación no la puedes desaparecer de un día para otro, o cuando uno tiene unos comités establecido, por ejemplo cuando hay de procura, hay comité de RSC, hay comité de compra, hay comité de cumplimiento legal, cuando tu tiene una instancia que se encarga de política y está establecido en el código, creo que ahí aprendas o no aprenda no te queda más remedio que seguir haciendo.

CPS— 7.- ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gestión Empresarial (GE)?

1.- Si yo tengo en el código de ética una práctica de RSE y además una política corporativa, no me queda más remedio como gerente que anualmente cuando hago mi planificación estratégica tengo que tener objetivos asociados a esa política, entonces ahí me quedaría establecido y tengo unos objetivos y en la medida que tengo unos objetivos le tengo que poner unas métricas de actuación, unos indicadores para la elección, es la mejor manera, si es una política y tengo que establecer unos objetivos estratégicos y a la vez tengo que establecer unos resultado, unas métricas de actuación, unos indicadores de resultado de cómo van las cosa, lo meto en mi contrato de desempeño.

Yo intento ser más reconocido en la comunidad por mi actuación más responsable, yo intento agregar a mi valor de marca la responsabilidad corporativa, siento que las tres formas son: Un gerente que toma decisiones, establezco los objetivos a partir de la práctica corporativa, y establezco un sistema de gestión a través de unos indicadores que le permiten ir revisando e ir evaluando los resultados.

Si tú me dices que haces RSE yo lo primero que te tengo que preguntar es:

- 1.- Tienes políticas?.
- 2.- Tienes una objetivos en los próximos 3 años? Si, ¿Cuáles son?, muy bien.
- 3.-¿Cuales son las iniciativas a los programas asociados a esa políticas?, tú me estás diciendo aquí que quieres ser una organización más verde, cuales son las iniciativas o practicas, yo calculo mi huella ambiental cada 2 anos, mitigación de mi huella, estoy haciendo reducción de los recueros.

4.- ¿Cuales son los indicadores? una variación interanual de las reducción del consumo de energía? Como me lo vas a medir? Que yo vea un sistema de gestión completo donde yo lo veo, porque de la política hasta el indicador, se mide, esto no es mentira y el gerente está revisando esto. El gerente así como revisa el incrementélas el incremento de venta, como bolívares invertidos, está revisando su comportamiento responsable.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-4: Diálogo con Ing. Emiliano Rujano



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

**La entrevista a profundidad con informadores
claves**

Bajo el enfoque hermenéutico a:



**Ing. EMILIANO
RUJANO**

Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Marzo de 2015

Dialogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 05/03/2015 Hora: 2:00 pm

Lugar: Cargill Planta Valencia

Entrevistado: Ing. Emiliano Rujano

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

() Experto en el tema en el contexto académico y profesional

(X) Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

() Departamento de RSE dentro de la organización

() Otro: _____

Características:

() Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

() Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

() Otra: _____

Entrevista

Nos encontramos con el Sr. Ing. Emiliano Rujano Gerente de la empresa Cargill de Venezuela Planta Valencia.

CPS: 1.- ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

Bueno bien, digamos lo que normalmente uno ve, es que se toma la RSE como algo filantrópico como algo caritativo, pero básicamente en dar sin tener realmente un propósito y existe lo que yo interpreto que es lo que considero mucho más responsable que es ver la RSE como algo conductual, digamos que permite que yo esté en algún lugar sin tener que dejar una huella negativa y además de eso dejando una huella positiva.

Para mí la RSE es un elemento conductual, es un modo de vida, es una forma en que yo me comporto de manera responsable, en donde quiera que yo este.

CPS: 2.- ¿Qué es para Ud. (personal como para la empresa) la RSE, cual es la actualidad?

Para la corporación la RSE está de alguna forma incluida dentro de su visión dentro de su propósito, la RSE digamos Cargill con su misión el ser líder en la nutrición a nivel mundial y realmente es de por sí es una expresión de la responsabilidad que tiene la corporación, entonces la compañía donde yo estoy establece sin duda alguna, cinco (05) área de responsabilidad social, la cual se enfoque en su desarrollo, su trabajo su negocio, enfoca su negocio de manera responsable;

La primera área; tiene que ver con la **seguridad alimentaria**, si tiene el propósito de ser el líder de nutrición de personas, pues digamos que esta es la primera área, el cual se enfoca tiene que ver con la seguridad alimentaria, el cómo hacer accesible los alimentos a esa población que tenemos hoy, y como trabajar para ser accesible a los alimentos a esa población que tendremos en el 2050 por ejemplo, eso es ya de por si deja claro esta área de RSE.

La segunda área de RSE de la compañía; tiene que ver con la **sostenibilidad ambiental**, tiene que ver con el impacto que nosotros, nuestro proceso y que nuestro transitar y que nuestra permanencia de alguna forma pueda generar y de alguna forma pueda evitar y como disminuir que esa permanencia nuestra genera un impacto negativo para la comunidad.

La tercera área que tiene la organización; es que nosotros seamos en ese foco de no negocio que tenemos nosotros, que esa la producción de alimentos, que esos alimentos sean sin duda alguna **alimentos inocuos**, que no enfermen ni a personas ni animales.

La cuarta área, como la compañía que interviene en un sin número de negocios de manera integrada, desde el campo hasta el cliente final, sin duda alguna deben manejar esa **cadena de suministro** de manera responsable, es un área de foco desde el punto de vista operativo para la organización.

Digamos el último punto tiene que ver, a como **nosotros impactamos positivamente a las comunidades para que estas prosperen**, como ayudamos a estas comunidades participen junto a nosotros, no solamente con lo que tenga que ver con la operación nuestra, sino como hacemos para esas comunidades avancen, crezcan, mejoren y prosperen.

Desde el punto de vista personal. Yo veo la RSE como conducta que nosotros mantenemos en esas cinco áreas que acabo de mencionar, ¿Cómo hacemos o como internalizamos nosotros el hecho que lo nosotros hagamos desde el punto de vista de nuestro proceso? sea sin duda alguna, tenga un propósito mas allá de una rentabilidad o un tema financiero, tenga un propósito mas desde punto de vista que yo este generando más responsabilidad social.

Por eso menciono que es todo conductual, como me comporto yo, como un ciudadano corporativo responsable no solamente no generando daño, sino más bien generando bienestar, eso definitivamente es lo que yo de manera muy personal considero RSE en el ínterin de mi negocio, tanto interno como externo. El actuar como un ciudadano responsable primero con la comunidad interna que son nuestros propios colaboradores, el ¿Cómo hace uno para que ellos prosperen?, él ¿Cómo hace uno inviertan o dirigen sus acciones? pero también como hacemos para que nuestras comunidades e incluso de estos colaboradores hacen vida prosperen.

CPS 3.- En la empresa que representa dispone de instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)?

Sin duda alguna, que los indicadores percibe que uno maneja desde el punto de eficiencia, ya de una forma que ese indicador tiene que ver con la RSE de la organización, él que yo haga buen uso energético, él que yo haga un uso racional del agua, eso sí es un indicador, tiene que ver RSE de la organización, él que yo vea la cantidad de adiestramiento o información que yo tengo sobre mi personal, las horas hombre que yo invierto sobre el personal, eso es un indicador que llevamos nosotros de RSE, el que de estemos pendiente de nuestro desarrollo de nuestro talento, de nuestras personas, nos dice a nosotros que cuan estamos focalizados, pero hay otros indicadores que tienen que ver con inversión social, son mas indicadores corporativos, son horas que dedicamos a temas sociales, horas que dedican nuestros colaboradores, las personas que están en las mismas localidades y que hacen estas contribuciones a diferentes instituciones que tienen una necesidad en particular.

De manera que si hay una serie de indicadores pero si bien no tenemos hoy un instrumento, una norma, como medirnos, pero la organización a nivel global si tiene necesidades o si estable guías corporativas, por las cuales nosotros tenemos como regimnos, de manera como por ejemplo *Business Excellence*, excelencia operacional, nosotros estamos hablando de que sean responsables en una áreas de acción.

CPS 4: Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos) cuál es esa realidad estudiada, el entorno?

Desde el punto de vista interno, nuestros aportes van dirigidos a crear un clima laboral más apropiado, a generar las condiciones de trabajo adecuadas, que son básicamente, condiciones de higiene y seguridad, desde el punto de vista de bienestar, servicios para que un colaborador pueda ejercer sus funciones de la mejor manera, estas inversiones la tenemos incluida dentro de nuestro plan de negocios anualmente.

Hay inversiones que hacemos más allá, que hacemos a través de nuestra fundaciones, como por ejemplo: desarrollo de equipos o desarrollo de personas que quieren focalizar un área de negocios, se hacen ciertas inversiones en esa área en particular, ejemplo tenemos un grupo de emprendedores que quieren formar su propio negocio, nosotros tenemos recursos dentro de la organización para promover, facilitar y buscar la ayuda desde el punto de vista de asesorías para que ayuden a estas personas que quieren desarrollarse, y hemos apoyado financieramente a trabajadores nuestros asesoría viviendo, a créditos y que la compañía es la que financia, y que posteriormente cobramos sin intereses, solo es el gesto de facilidades.

Hay una inversión desde el punto de vista de la organización y hay una inversión por parte de los trabajadores, cada uno de nosotros hace una contribución, que la decide el colaborador, y se hace mensualmente, y esos recursos van a la fundaciones, y con esos recursos la fundación establece también las necesidades y se centraliza a través de las fundaciones.

CPS: 5.- ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE como serían esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?

Desde el punto de vista de los gerentes que trabajan conmigo, o gerentes que trabaja dentro de Cargill, es el promover la acción responsable, el promover la acción basa en principio que tiene la organización, el promover cada acción que el gerente tome este basada en los principios.

Cada gerente entiende su rol su proceso pero también tiene su impacto, y el hecho que tiene su impacto, obliga o lleva a ese gerente que tiene una actitud responsable, mejore o disminuye ese impacto.

Por ejemplo disminuir el consumo de material de empaque tiene un impacto económico, pero va a disminuir el impacto ambiental, entonces cuando un gerente piensa en su impacto o el impacto que causa como persona, estamos viendo alguien muy concientizado en el rol que desempeña.

CPS 6.- ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (que elementos toman) ante la RSE en su empresa? Como es el proceso?

Lo que una decisión no puede violentar son los 7 principios guía, después de esos principios guía, el gerente puede tomar la decisión que él considere, desde el punto de vista de su experiencia, experticia considera que puede ser el mejor beneficio.

Los principios guía de Cargill, es el código de conducta son:

- 1.- Respetemos la ley.
- 2.- Conducimos nuestro negocio con integridad.
- 3.- Mantenemos registros precisos y honestos.
- 4.- Honramos nuestras obligaciones comerciales.
- 5.- Tratamos a las personas con dignidad y respeto.
- 6.- protegemos la información, los activos y los intereses de Cargill.
- 7.- Asumimos el compromiso de ser un ciudadano global responsable.

De manera este es el principal parámetro con lo cual se toman las decisiones, el asumir ser un personal globalmente responsable, tiene muchas connotaciones, y ahí debe estar inscrito en el ADN que trabaje en esta compañía, con ese comportamiento que se quiera como alguien confiable, porque no solamente que no este haciendo daño sino que además de eso está haciendo el bien y contribuyendo a los valores de la organización y qué hacer con ;las comunidades con las que interactuamos, la labor o el rol de cualquier gerente que trabaje en esta organización, debe tener en primer lugar respetar esos principios básicos. La RSE es una extensión de la ética.

Cargill tiene un modelo de liderazgo, que cada gerente respete, modela, tiene que ver con trabajo en equipo, el hecho que la persona se maneje con responsable tanto interno como externo, debe tener coraje para alcanzar las metas, el hecho que nuestra gente tenga la posibilidad de crecer en conocimiento, el hecho que tenga la posibilidad que se adapte a Cargill, de manera que hay un conjunto de valores que tenemos nosotros como corporación, formándolo como líderes, gerente, para formarlo como generación de relevo. Y serán sin duda alguna las personas que creceremos de manera talentosa que vaya enfocado a la visión de la compañía.

Como seria el proceso para ingresar al personal dentro de la empresa Cargill, puede ser que entre una persona externa para ocupar un puesto de gerente

Nosotros tenemos un proceso de selección bien riguroso, pasa por los temas éticos, conocimientos, habilidades *soft* de personas para interrelacionarse, nivel de compromiso, liderazgo para emprender ciertas acciones, compromiso moral, actitudes desde el punto de vista de seguridad, la propensión del riesgo que es evaluado.

En Cargill independientemente de la urgencia de la labor, todas las acciones que deben ser ejecutadas de manera segura, nosotros podemos hacer el negocio que sea, pero no podemos estar disponiendo a alguien al riesgo y en contra de su integridad física.

Se forma y se culturiza para luego entregarle la responsabilidad, que puede hacer una vez que este claro para poder entregarle el rol.

CPS 7.- ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?

El aprendizaje viene producto de la evolución del crecimiento de una organización y en una persona en particular, las organizaciones aprenden, si aprenden, las organizaciones se preparan para situaciones, las experiencias que uno tiene como organización y los aportes talentos que tiene una organización, hacen que la organización se prepare de una forma diferente, en consecuencia, evoluciona,

¿Que lo hace posible que una organización aprende? Definitivamente el talento, eso hace posible que la organización se prepare para situaciones complejas o diferentes, esta compañía en los últimos 24 años puedo dar fe, ha cambiado muchísimo como talento se han preparado, como persona me he preparado y somos otras personas, somos mejores personas, pero también en organizaciones es mejor organización, más sensibles, más sensible, una organización que piensa más en una responsabilidad social tanto interno como externo, desde el punto de vista de su relación con los clientes, piensan diferente.

En consecuencia, las organizaciones aprenden y aprenden por defecto en ella ejerce los talentos que han sido debidamente preparados, con sensibilidad basado en principios, valores, cultura corporativa, del modelo ideal para la corporación.

CPS 8.- ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Hablo por la experiencia que he tenido en la organización, yo creo que lo que es la gerencia empresarial, sin duda alguna es un elemento que permite medir lo que nosotros estemos haciendo en la organización, ese debería ser el fin de una forma. Lo otro que Ud. mencionaba sobre la toma de decisiones gerenciales tiene que ver principalmente con la responsabilidad, mis decisiones para afrontar un problema, es como mi medio, tengo un fin y tengo un medio, hago esto o tomo esta decisiones general mediante este medio, mediante estos parámetros, no puedo salir de estos parámetro, y tengo la RSE como la conducta que yo asumo, para ser considerado como un ser humano responsable de manera que as tres variables se manejan o los veo como los llevo a la gestión, como el fin que percibo como el que ejecuta mi medio que tiene que ver con mi toma de decisiones, y tiene que ver con al RSE, y tiene que ver con mi conducta corporativa y mi transitar dentro de lo yo estoy haciendo dentro de la corporación.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-5: Diálogo con Licdo. Ramón Sosa



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

**INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA
INVESTIGACIÓN**

La entrevista a profundidad con informadores claves
Bajo el enfoque hermenéutico

**Licdo. RAMON
SOSA**



Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Abril de 2015

Dialogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 09/04/2015 Hora: 9:00 am

Lugar: Cargill oficinas Corporativas

Entrevistado: Licdo. Ramón Sosa

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

() Experto en el tema en el contexto académico y profesional

(x) Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

() Departamento de RSE dentro de la organización

() Otro: _____

Características:

() Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

(x) Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

() Otra: _____

Video:

(x) SI Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

() NO Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

Entrevista

Primero vamos a contestar la pregunta No. 2

CPS 1.- ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

Nosotros trabajamos sobre la base de lo que llamamos principios guía, tenemos como toda empresa su código de conducta, en nuestro caso tenemos misión visión, valores y principios guía. No se trata de estar en acuerdo no desacuerdo, en realidad se trata de definir los principios de actuación de la empresa.

Los principios guía de Cargill, es el código de conducta son:

1.- **Respetemos la ley.** La ley no es una discusión, solo la cumplimos.

2.- **Conducimos nuestro negocio con integridad.** Nosotros lo que hacemos lo hacemos dentro del cumplimiento de los compromisos y las obligaciones que desarrollamos.

3.- Mantenemos registros precisos y honestos. Es muy importante así sean malos, feos tienen que aparecer como son.

4.- Honramos nuestras obligaciones comerciales.

5.- Tratamos a las personas con dignidad y respeto.

6.- Protegemos la información, los activos y los intereses de Cargill.

7.- Asumimos el compromiso de ser un ciudadano global responsable.

Estos son una guía de la actuación nuestra y luego dentro de eso, vamos interactuando con distintas audiencias y se van encontrando situaciones y dependiendo de cada situación se determina como se va actuar, ahora no es una actuación filantrópica es una actuación muy estratégica y muy responsable, la actuación que hacemos, lo hacemos para generar valor a la sociedad y por eso no es que respondemos a la solicitudes que nos hacen de una manera si o no, sino que nosotros desarrollamos una relación con las comunidades o las audiencias de transferir eso de una forma constructiva que ayuda a la sociedad a mejorar, a prosperar y a desarrollarse, tratándose de una comunidad o una audiencia de otro tipo.

CPS 2.- ¿Qué es para Ud. (personal como para la empresa) la RSE, cual es la actualidad?

Es la capacidad que tenemos que tener las empresas e individuos de responder a las expectativas a las distintas partes interesadas, es decir, una empresa o institución tiene una serie de audiencias su alrededor que se afectan o se benefician de su presencia, cada una de esas audiencias tiene una serie de expectativas sobre el funcionamiento de la empresa y/o el entendimiento de esas expectativas generan un intercambio unipersonal en la medida en que se satisfaga esa empresa tendrá una relación muy amigable con el entorno o muy distinta de ella.

Para poner un ejemplo, uno podría tener ninguna relación con una empresa que venga a la comunidad donde uno esta, pero esa empresa se comportara de manera que cumpliera todas las leyes, que tuviera conciencia ambiental, respetara el orden a los alrededores y que hiciera un bien a la comunidad donde uno habita.

Entonces el mínimo que uno espera, aunque uno no tiene nada que ver con esa empresa, ya uno tiene una expectativas de eso, en ese ámbito parte de lo que nosotros hacemos en Cargill, es identificar dentro el ámbito de actuación que la empresa tiene, cuáles son sus distintas audiencias, cuales son las expectativas tiene, como de acuerdo a los principios que la empresa tienen de actuación podemos cumplir con esos principios y tratar de cerrar la brecha que existe entre esas dos cosas.

A través de eso, necesitamos comunicamos con las audiencia, saber que expectativas que tiene y trata de satisfacer y básicamente y conceptualmente como trabajamos.

CPS 3.- En la empresa que representa dispone de instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)?

Cada empleado tiene que regirse por estos principios guía de la empresa, nosotros somos trabajadores de la empresa, no somos dueños de la empresa, no podemos disponer de nada, nuestra obligación es, trabajar de acuerdo a las expectativas de una audiencia que son precisamente los accionistas y trabajar de acuerdo a esas expectativas de esos principio.

Ahora nosotros tenemos estrategias que diseñamos para la organización, por vía de la organización de manera responsable, y es responsable de dirigir y los gerentes están en cada una de las localidades y tienen una orientaciones de la guía para actuar en función del entrono que tienen, así por ejemplo, parte de esas guía, implica conocer esa comunidad, conocer ese entorno, interrelacionarse con ellos, participar, ser activos en la sociedad, entender las necesidades, canalizar esas necesidades para ver en qué forma podemos ayudar y esos son básicamente las guías que les damos a ellos, pero cada uno no actúa individualmente, todo tienen que actuar de manera coordinadamente.

CPS - Lo miden, tienen instrumentos que puedan medir?

Cada uno de los programas que tenemos, tiene mediciones de desempeño, y también medimos como nos percibe la audiencia nacional sobre la manera en que nosotros actuamos en el país.

CPS -Y cuáles serían esos instrumentos?

Son encuestas, realizamos encuestas de compromiso internas que valoran como se sienten los empleados en la compañía donde trabajan y ahí valoran como sienten que la empresa está respondiendo a la expectativas de la sociedad, como estamos actuando con la RSE, así nos comunicamos en la parte interna

Hacia la parte externa tenemos, otras mediciones que son encuestas públicas, que conducimos a las distintas audiencias con las que nosotros nos relacionamos, esas encuestas nos permiten medir como nos están percibiendo las audiencias de acuerdo a los mensajes que queremos posicionar, nosotros queremos ser percibidos como una empresa, como lo que somos, una empresa que trabaja con el país, que trabaja para producir alimentos de primera calidad, y de seguridad alimentaria, que producimos con confianza, que estamos continuamente supliendo al venezolano y por otra parte somos una empresa activa con compromisos e inversión a largo plazo en el país, somos una empresa generadora, que crea bienestar hacia sus trabajadores y sucesivamente medimos lo que hagamos mediante la audiencia, cual es la percepción que tienen con respecto al posicionamiento que queremos.

CPS 4.-Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos) cuál es esa realidad estudiada, el entorno?

Nosotros hicimos un estudio – diagnostico hace unos 5 años sobre nuestras comunidades de nuestro entorno, analizamos mucho a los trabajadores, para entender más que ir a la comunidad, le preguntamos cómo vivían ellos, en que comunidades vivían y como era sus necesidades básicas, y ahí encontramos unas cosas muy interesantes, encontramos primero una serie de carencias, una gran cantidad de trabajadores no estaban por encima de la línea de pobreza, sino por debajo de la línea de pobreza, se entiende por línea de pobreza, cubrir cinco (5) necesidades básicas: entre ellas, vivienda, acceso a la alimentación, servicios, educación y salud.

La parte de la vivienda es uno de los grandes problemas aquí en Venezuela, porque el trabajador comienza a trabajar, construye una vivienda precaria, estamos hablando de nivel obrero, y luego después termina usando el dinero comprando televisores, celulares y otras cosas y no invierte en seguir construyendo la casa, la casa queda a medio terminar, la familia comienza a crecer, los niños están asignados en habitaciones, no tienen baño, no tienen servicios, y que encontramos, que cuando revisamos esto, tenían ese faltante, creamos un programa para ayudar a la familia de los trabajadores a construir su hogar y a raíz de eso crear actividades productivas en el hogar, producir alimentos e invertir el dinero en acomodar los baños, cocinas, y este programa está funcionando y es un programa más emblemático que tenemos.

Encontramos muchas muchachas entre 16 y 21 años que no estaban ni estudiando ni trabajando y que han dejaron de estudiar, y no estaban preparados para ir a trabajar, entonces creamos un programa de formación para ellos, para prepararlo y tener un proyecto de vida, prepararse para ir a buscar empleo, una herramienta que le permitía acceder a buscar trabajos, a través de una alianza con una organización que se llama SUPERATE, para los hijos de los trabajadores o familiares, no discriminamos, para que el entorno de ese trabajador sienta que él está generando un valor agregado en su familia y entorno.

El otro programa es un programa de EMPRENDIMIENTO, los trabajadores nos identificaron gente que tenía un microempresario, gente que tenían en su vida o su familia y lo formamos y le dimos todas las herramientas y lo convertimos en programas más sistemáticos de actuación y graduamos algunos, etc.

El Sr Ramón Sosa nos muestra en la entrevista, una presentación en su computadora y nos comenta sobre esto:

Esta es nuestra planta en Catia GRAMOVEN, está rodeada de esta comunidad, esta es la carretera Caracas – La Guaira, entran y salen más de 400 gandolas al día por la plaza Sucre en Catia.

En la siguiente lamina:

Como se hace: Licencia para operar, generamos una relación con el entorno, de ser un buen ciudadano, lo cual implica una estrategia de relacionamiento para generar bienestar, lo cual implica generar comunidad y capacidades de la comunidad para luego generar cambios que le den sostenibilidad a la comunidad.

En este estudio el 58% de la población aparece por debajo de la línea de pobreza, cuál era sus ingresos, si tenían hijos, si la esposa trabajaba, etc., y aquí salieron los cuatro programas que te he mencionado, había restricciones de ingresos, niños fuera de la escuela, condiciones de vivienda inadecuadas y falta de fortalecimiento de la capacidad organizativa de la comunidad.

Se hizo un programa que estaba dirigido a estrategias de emprendimiento, mejorar los ingresos, mejorar las condiciones de vivienda, fortalecer la organización comunitaria, educación y entrenamiento para los trabajadores.

Esas son las áreas, trabajamos con la comunidad, trabajamos con la fundación que tenemos, ayudamos al desarrollo del país con programas de siembra para soya, y estamos proponiendo, un programa como se podría en Venezuela producir soya en gran escala para depender menos de las importaciones, tenemos ofrecidos aportes en el área de cacao, donde nosotros tenemos experiencia en Costa de Marfil, en Brasil y Vietnam.

Nosotros somos uno de los más grandes compradores de cacao y ayudamos a desarrollar plantaciones de cacao, que en Venezuela podría tener un desarrollo interesante y de exportación, educación apoyos en programas educativos del país, compartiendo mejores prácticas (como el caso de cacao) mejores emprendimientos, y medio ambiente y hacemos algunas cosas de apoyo a medio ambiente.

El programa de educación, esto es un salón de clase, en la parte alta de la Vega, Pradera, donde está instalado este laboratorio, y hay 110 familiares de los trabajadores y salían graduados.

El programa de emprendimiento, son personas muy sencillas que hacen oficios de hogar, esta señora es de Maracaibo hace ropa interior para dama, ella vove de esto y a través de esto se le enseno, estructura de costo, como comprar, como vender. Esta niña que está aquí, es peluquera en Catia la mar, le hacía peinados a su mama que trabajaba en la rama de turismo, iba coqueta a su trabajo, y se dedico a su oficio y ahora tiene una peluquería, fue la ganadora a nivel nacional, y la llevamos a Colombia a recibir su premio, se le dio la oportunidad y fue la primera vez que tenía un pasaporte, fue la primera vez que viajo.

Ahora estamos en la segunda fase, en donde se va a tomar panaderías artesanales, panaderías muy pequeña, gente que quiere hacer pan y vender para llevarlos hacer panaderías, le estamos explicando todo el proceso, la planificación, de cada planta de nosotros nos fuimos a identificar panadería artesanales hasta donde fuera necesario, fuimos abriendo un radio y 200 panaderías que son las que vamos a formar ahorita a nivel nacional, para ayudar empresarios del pan para que ellos se desarrollen.

Y la **fundación**, básicamente lo que dice es:

Nosotros tenemos unas 215 casas hogares identificadas tanto de niños como de ancianos, la casa hogar de ancianos, atienden cerca de 4.000 ancianos, ya sea porque viven ahí y van a comer ahí una vez al día, las casa hogar de niños, tienen más de 15.000 en las cada hogares que nosotros suplimos, se envía una donación de alimento continuamente y mensualmente durante todo el año, al ano deben enviar un informe

al cabo del año, para renovar la concesión. A través de esto, recuerda que no hay ni aceite, ni harina ni pasta imagínate para ellos lo que significa para esas instituciones.

Luego tenemos un programa con el **voluntariado interno** con los trabajadores, en donde promovemos actividades, pero también valoramos que cada trabajador sea voluntario dentro de la organización, para saber cuántas horas de voluntariado tenemos anualmente y tenemos alianza del **dividendo voluntario para la comunidad** para hacer un aporte voluntario por nomina, para que cada trabajador aporte voluntariamente la cantidad que quiera y la empresa aporta el doble y al final van a proyecto que identifican a los empleados a cada comunidad alrededor del país.

Fedecámaras reconoció a Cargill como una empresa Socialmente responsable y nos entregaron un reconocimiento y me entregaron en calidad de trabajador un reconocimiento a mi labor.

Cuando tú tienes una buena relación con el entorno tú tienes **licencia social de operación**, porque la comunidad es agradecida con la empresa que este ahí, porque es una empresa sensible al entorno, se ocupa de la comunidad, toma en cuenta y respeta a la comunidad,

CPS 5.-¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE como serían esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?

Para que esto ocurra, lo que te acabo de enseñar, el liderazgo de la organización debe estar bien comprometido, debe entender que la RSE es muy importante, y respaldar las acciones que se hacen, porque todo esto cuesta dinero, pero si fuese un tema que fuese que no quiero gastar nada, bueno sencillamente la compañía gasta, lo mínimo lo suyo, para que se genere utilidades, una aprobación, un respaldo para que se desarrolle lo prioritario, se considera que para que la organización pueda actuar es parte de nuestros principios hacerlo, la alta dirección de la compañía respalda y por eso podemos desarrollar esas cosas.

Los empleados a su vez son personas que están viendo en su entorno las necesidades y una alta conciencia social, que hemos ido desarrollando en toda nuestra línea, la importancia de estar atento, de dar y atender a todos. En nuestro caso es un elemento bien sobresaliente, la mayoría están bien sensibles y bien motivados en cuanto a este tema, porque?. Porque es la cultura de la compañía, es una cultura muy de principios muy de valores, la gente que hace vida en esta empresa, es gente que comparte este pensamiento, entonces yo no recuerdo de estar hablando con un gerente de una localidad que no sienta este tema en cuanto a la entorno, es algo que debe crecer que debe hacer y presión más bien por hacer las cosas,

CPS 6.-¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (que elementos toman) ante la RSE en su empresa? Como es el proceso?

Como lo enfocamos? Lo enfocamos mucho en función de que la empresa para poder actuar en este entorno tiene que tener una buena relación en su entorno. Y así es estratégico o y va a afectar mi relación de trabajo, de negocio..

Entonces tenemos dos ámbitos, uno de querer hacer y el segundo es hacer lo de manera estratégica. Toda la organización siente que si lo que estamos haciendo, recuerda que toda empresa tiene intereses, su objeto es generar ganancias y retornos sobre las inversiones que se hacen pero, como hombre de negocios el tema de dar o regalar filantrópicamente no pareciera tener sentido con la formación de un gerente.

Pero si tú lo planteas desde el punto de vista estratégico, de cómo haciendo bien al entorno, también le haces bien a la empresa, entonces la reputación de la empresa también sube, también sube la credibilidad,

también sube la reputación de las marcas todo eso tiene un sentido y ahí consigues mucho mas más apoyo , mas respaldo para poder hacer lo que quieres hacer, entonces yo creo que es una formula.

Aquí en Cargill se ha planteado manejar la RSE de una forma estratégica, y una forma muy pensada en función de lo que hacemos, lo hacemos con un sentido y un bienestar de impacto favorable a la comunidad para que a su vez tenga un impacto a la empresa.

CPS 7.-¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?

Las organizaciones aprenden, la sostenibilidad de las organizaciones dependen de que haya un proceso de aprendizaje que le de sostenibilidad a la empresa, una empresa que dependa de personas o de conocimientos particulares de un individuo que no se comparten o no se trabaja en equipo es muy negativo, porque entonces la empresa pierde el talento, pierden toda la capacidad de aprendizaje y pierde su sostenibilidad de paso.

La empresas que están en constante crecimiento y las empresas que aprenden continuamente se hacen más sostenibles en el tiempo, tienen que aprender de los errores propios, tienen que aprender de los errores de los demás, deben adaptarse al cambio, asimilarse a esos cambios y prepararse para nuevos desafíos, uno de los errores graves de los gerentes, es que dicen que los gerentes creen que deben saber de todo, una de mis respuestas favoritas es “NO SE”, todo el mundo cree que yo tengo que saber, no, ¡Yo no sé! , pero si tú me preguntas algo vamos a ver como se podría resolver, y empezamos a pensar, porque si tú me preguntas algo y te doy la respuesta es como un reactivo, pero si yo proceso, pero si yo tengo conocimiento en mi cabeza, y yo recibo un insumo y una pregunta, tengo que procesarla y ver como la voy a responder, aunque eso sea muy rápido, pero si no se da es automático, sino pienso para que tengo la cabeza, entonces sencillamente el aprendizaje es la capacidad que tenemos de entender una situación y abordarla de una forma diferente cada vez, es muy posible que lo que yo te acabo de enseñar, a ti te aparezca novedoso, porque tu has visto muchas cosas probablemente estudiando o entrevistas o sin embargo tu vistas cosas aquí que no habías visto en otra parte, yo podría haberlo hecho como lo hicieron los demás, y cuando llegamos aquí y comenzamos, como vamos abordar el tema como lo hemos hecho siempre? Ó innovamos, hoy en día quien es el sujeto de la RSE mas importante de la empresa?, los trabajadores.

A través de los trabajadores, que estamos haciendo generando mucho mas compromiso del trabajador, en este mismo programa que vamos a ver, ene se programa hay trabajadores, que solicitaron prestamos 5.000 Bs para hacer una cocina, nadie hace una cocina por 5.000 Bs aquí se hicieron, ahora van por 20.000 y en este programa, lo que es importante no es eso.

Aquí nos enseña una presentación en power point y nos comunica la remodelación de una vivienda de un trabajador:

Le asesoran a los trabajadores, porque la cuestión no es dinero, sino que no sabía cómo hacerlo, los ingenieros fueron a su casa, visitaron a las casa, se le da asesoría legal, se le da el titulo supletorio. Nos metimos en su mundo y nos trajo una perspectiva distinta, y entendemos a través de su opinión y su necesidad como abordarlo, entonces aprendimos y lo hacemos, hay muchos programas de emprendimiento en el país.

Conseguimos 200 emprendedores
Haber formado 120 emprendedores
Haber graduado a 100 emprendedores

Haber premiado a 50 emprendedores

Haber tenido en mi planta, formándolo, haber tenido esta niña peluquera.

Donde está la diferencia, precisamente en las organizaciones que aprenden, pero estoy en una empresa que está haciendo cosas diferentes, por haber pensado diferente y por aprender.

CPS 8.- ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Primero, **una conciencia**, de que todo lo que hacemos tiene un impacto, un producto que no tenga las condiciones de seguridad alimentarias adecuadas, no puede salir, sin el estándar, sin el nivel adecuado, puede enfermar a una persona.

En todo lo que hacemos tenemos que tener una conciencia de la población, para que la población nos de la confianza de adquirir nuestros productos porque son marca confiable.

Segundo toda la decisión que se toma, debe ser tomada y actuada en función:

- 1.-Primero que una conciencia gerencial muy basada en esos principios nos permiten que no hagamos cosas que no sean correctas.
- 2.- Que la TDD estén basadas en esos principios, de manera de verificar las cosas y controles de calidad, y esos controles de calidad están para asegurarnos, de que todo el mundo hizo todo bien,
- 3.- Cualquier cosa que ocurra en nuestra actuación en la sociedad donde estamos, deben hacerse con responsabilidad, tratar de hacer el bien hacia los demás y también reparar cosa que tenga algún daño.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-6: Diálogo con Ing. Alfonzo Rivas



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA

INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

La entrevista a profundidad con informadores claves
Bajo el enfoque hermenéutico

ING. ALFONZO RIVAS



Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Marzo de 2015

Diálogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 09/04/2015 Hora: 2:00pm

Lugar: Oficinas Corporativas de Alfonso Rivas

Entrevistado: Ing. Alfonso Rivas

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

() Experto en el tema en el contexto académico y profesional

(x) Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

() Departamento de RSE dentro de la organización

() Otro: _____

Características:

(x) Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

() Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

() Otra: _____

Video:

(x) SI Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

() NO Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

Entrevista

CPS: 1.-¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

Respuesta: **Quizás en este momento hay un debate, no debate sino cierta evolución que empezó como en principio era ayudar a terceros, a fundaciones pero poco a poco esta migrando a desarrollo sustentable o de autosuficiencia o ayuda a la comunidad**, algo más tangible, estaría yendo así como enseñar a pescar o contribuir a tu comunidad que ayudar a un tercero, es lo que nosotros sentimos, **lo que está ocurriendo en esta evolución, hay otra rama que le llaman MERCADEO SOCIAL, en cuanto a las marcas van a la comunidad, las marcas tienen un propósito**, las marcas tienen una causa un propósito por ejemplo Maizena Americana y muchas veces patrocinan cursos de adiestramiento, enseñan hacer recetas a amas de casa en diferentes zonas, comunidades, rurales mas populares, les enseñamos a comercializar esas galletitas o las recetas que aprendieron hacer, entonces es una forma que las marcas se acerquen a la comunidad, pero dejando en la comunidad un aprendizaje o herramienta para que estas personas de la comunidad puedan tener sus sustento.

Hay otras empresas grandes que acercan a comunidades rurales y los enseñan a sembrar y como mantener las cosechas, entonces yo siento que la RSE está evolucionando hacia el desarrollo sustentable, nosotros tenemos 105 años en el mercado local venezolano, **la verdad que no creemos en la RSE que se cacarea mucho, somos más bien bajo perfil, está evolucionando porque muchas empresas gastaban más en la publicidad de la RSE que realmente estaban aportando, nosotros nos mantenemos bajo perfil, no nos gusta usar eso como parte de la promoción de la empresa,** si elegimos varios segmentos donde aportamos:

- Nutrición infantil
- Nutrición de adultos
- Plan nutricional que tenemos a través de la fundación de Cania ayuda a los niños con problemas a la intolerancia a la proteína del trigo celiacos o enfermedad llamada glucogenosis, donde Maizena Americana por ser un producto tan noble no tiene la proteína del trigo, los ayuda a mantener sus niveles de glucosa o en el caso de los niños celiacos los enseñamos a llevar una vida normal, pueden comer una torta, postres hechos con maizena, la Fundación Cania ayudamos en educación, a través de mano amiga o la hacemos a través de fundaciones externas.

2. ¿Qué es para Ud. (personal como para la empresa) la RSE, cual es la actualidad?

Respondida con la anterior

3. En la empresa que representa dispone de instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)?

No hay un Departamento de RSE, existe un comité, donde el presidente del comité es el presidente de la compañía, aprobamos un presupuesto anual y aprobamos las áreas donde consideramos ayudar, las necesidades son infinitas y los recursos no son muchos, sino selecciones bien las áreas apoyar, terminas apoyando a música y operaciones, y es difícil evaluar a la final tendrías que elegir a quien ayudas y a quien no.

Establecemos un presupuesto anual y escogemos las áreas estratégicas educación, los proyectos se presentan a este mite y este comité aprueba los proyectos, en el comité son varios gerentes, son generalmente gerentes que tienen vena de RSE que no todo el mundo, tiene, es decir es dar un tiempo extra de tu trabajo, no hay alguien que se encargue del tema de RSE, para llevar ese comité, entonces el comité aprueba las fundaciones o instituciones y canalizamos la ayuda a través de esas instituciones.

Como miden esa inversión?

No la medimos, confiamos en las fundaciones, son fundaciones ampliamente reconocidas y serias, garantizamos que esas fundaciones hagan su labor, medimos el avance del presupuesto, la parte fiscal, legal y contable **pero no medimos el retorno.**

- Participan los gerentes en el voluntariado, el evento del voluntariado tiene tres eventos al año, lo coordina la empresa el soporte logístico, pero las actividades son a nivel personal, por ejemplo:

- Aquí ayudamos a los niños de la fundación Santana, queda en la California Sur, en diciembre nos ponemos de acuerdo y nos dicen que cosas les hacen falta, y cada miembro del voluntariado compra algo y hacemos un día especial y le llevamos colchones y va todo el voluntariado y le llevamos juguetes, esas actividades las hacemos 3 veces al año:

Actividades con los niños

Actividades con los anciano (Le llevamos alimentos)

Actividades con el ambiente (fuimos a la Universidad Simón Bolívar a sembrar árboles)

La logística la aporta la empresa, pero cada voluntariado y su tiempo lo aporta de manera extra.

4 Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos) cuál es esa realidad estudiada, el entorno?

Primero que toda la confianza de seguridad de trabajar en una empresa que tiene 105 años de trayectoria, aportamos el bienestar social y asistencia a los trabajadores, por ejemplo:

- En nuestra planta de Turmero en el Estado Aragua, las familias de nuestros trabajadores, tienen un consultorio médico para ellos y familiares con medicamentos.

-En nuestro contrato colectivo hay programas de becas para los hijos de los trabajadores, programas al merito, notas y seguimiento.

-Ayudando con Cursos de cómo elaborar gelatinas decorada, muchas veces lo dejamos para las esposas de nuestros trabajadores, en el Día de la Madre, para desarrollarse personalmente y obtener un beneficio.

5 ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE como serian esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?

La RSE está dentro de los valores compartidos, y el cuidado del ambiente. La personas que actúan en el comité o actúan en el voluntariado, generalmente ella se postulan, es algo que las personas lo tienen que sentir, es algo que debes dar un extra de tu tiempo, digamos hay otro tipo de gerentes que son mas técnicos se postulan pero tienen que tener un background técnico.

- Tenemos campanas de cuidar nuestro ambiente, recolectar las tapas, existe un voluntariado que se encarga de llevar las tapas hasta el lugar una vez a la semana, se recicla y el dinero que se obtiene se dona a una determinada fundación.

-Reciclamos papel y el dinero que se obtiene se dona a una fundación.

Ese espíritu que tenemos, es parte de la cultura en 105 años, es voluntario y se coordinan muchas áreas y son campanas que mucha gente se involucra, la gente está ansiosa por colaborar, la gente está ansiosa por reciclar, el voluntariado se evidencia y se colocan una caja y es muy bonito porque se llena la caja, es impresionante y cada día se suma más.

6 ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (que elementos toman) ante la RSE en su empresa? Como es el proceso?

Como tú lo estás diciendo **son fundamentados en nuestros valores y con ética, una empresa con 105 años, el nombre de la familia es el nombre de la empresa, las decisiones siempre son éticas y con valores, tenemos los valores.**

Los valores y principios que los representan y se encuentran estampados en la página web:

Alfonzo Rivas & Cía. es una empresa sustentada en valores y principios.

Entre nuestras principales fortalezas destacan el sentido ético y la integridad. La rectitud ejemplar de nuestro fundador, Don Santiago Alfonzo, la honestidad, el respeto y el apego al trabajo se han transmitido de generación en generación y guían el rumbo de la empresa.

En el año 2005 se plasmaron los principios que deben guiar nuestra conducta en un código de ética, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos y la misión, así como hacer realidad la visión de la empresa.

Tenemos el compromiso de desarrollar el potencial de nuestra gente: implementamos un programa de formación y actualización permanente, a fin de cerrar brechas en competencias técnicas y aptitudinales. Cada año se invierten más de 15.500 horas/hombre, distribuidas en talleres, cursos y entrenamientos para toda la estructura laboral.

Implementamos el desarrollo de competencias entre los colaboradores. Para nosotros, no sólo es importante lo que los colaboradores saben, sino lo que sabe hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, lo que son.

7 ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?

Quizás la mayor diferencia, no sé cómo funciona los demás, quizás la diferencia son las organizaciones que nacieron después de la segunda guerra mundial, disciplina militar y jerarquía de lo que se traslado a las empresas, son llevadas a 15 a 20 años y en vez de tener una empresa jerárquica tenemos una empresa matricial, una organización por procesos, y se integra a través de comités, entonces, me explico, obviamente por puedo ser la responsable de ventas, pero ventas esta dentro del proceso que nosotros llamamos el ciclo de ingresos, que no es solo la venta, es la venta, la cobranza, el despacho y la logística, en cada departamento hay la estructura de un gerente, es un equipo de trabajo que generalmente esta contantemente trabajando disciplinadamente entonces los conocimientos, entonces lo conocimientos no necesariamente están en una persona, sino en comités o en equipos de trabajo.

Un ejemplo que nosotros tenemos palpable, ha sido un factor crítico de éxitos, es lo que nosotros el “Plan de Planificador de Ventas y Operaciones”, es decir cuántas cajas se va a vender en mercadeo, planificamos en base a 52 semanas, tenemos reuniones semanales, el comité nos establece cuanto voy a vender, cuanto y cuando tengo que comprar, y ese proceso puede involucrar a unas 15 o 20 personas de 8 a 10 gerencias, entonces son procesos, entonces no queda en la jerarquía sino queda en una estructura más matricial.

Como tienes un comité el conocimiento no está en una sola persona, nosotros utilizamos la filosofía del Coaching, es el modelaje, es el empoderamiento, no es el jefe sino el asesor, tenemos como 10 años trabajando bajo el esquema del Coaching.

8 ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Esto podría unir mas cuando evolucione, es un desarrollo sustentable, mientras la RSE se mantenga en gerencias apartes o comités apartes, no esta tan integrada al proceso gerencial cotidiano, como una actividad que hacemos y creemos es como otra patita, en la medida que se vaya evolucionando hacia un desarrollo es cuando se podría unir mas estos tres factores, porque si yo voy a trabajar con las comunidades, que ahora eso es un reto, somos puedes aportar con tu comunidad, desde el punto de vista nosotros estamos más encerrados en la parte más tradicional de la RSE, en la medida que tu evoluciones esto en mas desarrollo sustentable yo creo que más se podría unir.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-7: Diálogo con Ing. Gianclaudio Giardina



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

**INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA
INVESTIGACIÓN**

La entrevista a profundidad con informadores claves

Bajo el enfoque hermenéutico



**Ing. GIANCLAUDIO
GIARDINA**

Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Abril de 2015

Diálogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 18/03/2015 Hora: 09:00 am
Lugar: Oficinas corporativas de las Empresas Sindoni, Torre Sindoni piso 24.
Entrevistado: GIANCLAUDIO GIARDINA
Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

- ☐ Experto en el tema en el contexto académico y profesional
- ☒ Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)
- ☐ Departamento de RSE dentro de la organización
- ☐ Otro: _____

Características:

- ☐ Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.
- ☒ Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.
- ☐ Otra: _____

Video:

- ☐ SI Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral
- ☒ NO Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

Entrevista

1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

Sindoni como RSE no está planteado dentro de la organización todavía, existe tema de RSE y muchas veces se confunde con la filantropía y que al final al cabo se asocia con la caridad, no es un concepto filosófico como tal, porque esta institución la empresa Sindoni por la familia Sindoni, llevada adelante por el Sr Filipo Sindoni murió hace 9 años, víctima de la delincuencia, fue el 28/03/2006.

La RSE de lo individual, del ego, es enfocar, no es individuos, sino el entorno y tener un resultado como empresa, sacar un producto, con la mayor calidad posible, pero que trascendencia tiene ese producto, es decir comienza esa sinergia, no solamente se concluye con el producto final sino hacia su entorno, hacia la parte ambiental.

Ahora si te hablo de la parte Sindoni de la división de alimentos, no existe el tema de la RSE como tal, quien fundó esta grupo fue el Sr Filipo y su hermano Giuseppe y en algún momento se separaron y su hermano fue para Italia y él se quedó aquí manejando las operaciones, ocurriendo el evento que ocurrió, el

hermano viene y retoma, y junto con el Staff que venía trabajando con el Sr Filipino. Han sido 9 años de muchos cambios, los cambios se han enfocado más hacia la parte corporativa, es un problema de las empresas familiares, porque no ven más allá.

Estamos evaluando con el Staff el gobierno corporativo, ha permitido que la cosa vaya funcionando de la mejor forma, ya las decisiones no es de una persona sino de un conjunto de personas que asumimos los riesgos y es un aprendizaje constante. El tema de los cambios es primordial en la empresa. Hemos puesto mucho empeño al tema de ética, no solo en la producción sino en calidad.

Esta organización tiene 2000 personas, 2000 familias.

Aportes:

Funda-Pediatría

Centro Oftalmológico Filipino Sindoni

2. ¿Qué es para Ud. (personal como para la empresa) la RSE, cual es la actualidad?

3. En la empresa que representa dispone de instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)?

Existen los valores corporativos, no existe como una medición, hay muchas cosas que se están implementando ahora y dentro de esto está el tema de RSE un área específica como un área de tal forma, no existe y se puede hacer de manera subjetiva

4.Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos) cuál es esa realidad estudiada, el entorno?

5. ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE como serían esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?

Los gerentes van bajo perfil familiar, hablando de los altos gerentes, pero a raíz de ese cambio, entran nuevos gerentes contratados y se va cambiando la forma de incorporar el personal.

6. ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (que elementos toman) ante la RSE en su empresa? Como es el proceso?

7. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?

Las organizaciones aprenden a los golpes pero aprende, muchas veces las cosas duras son las que enseñan. Esta empresa vivió su impacto, y unos días antes muere su mano derecha, para nosotros fue muy duro poder salir adelante y nos costó asumirlo, pero hoy en día ya estamos más recuperados.

8. ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Están realmente combinadas, como primero objetivo si colocas la RSE todo debería estar enfocado para que eso se cumpla, la toma de decisiones y la formación de cada gerencia debería estar enfocado, yo creo que debería estar preparados los gerentes para que lleven las tomas de decisiones, yo creo que nosotros vamos a ese camino más temprano que tarde, yo le digo porque sinceramente aquí se ha conversado sobre esto, y la organización ya viene a nuevos tiempos, hacia la RSE ver la como parte de la misma empresa. La alta directiva está enfocada en eso, y que la RSE es parte de la misma empresa.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.

Anexo C-8: Diálogo con Ing. Sibyl Silva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

**INSTRUMENTO A UTILIZAR EN LA
INVESTIGACIÓN**

La entrevista a profundidad con informadores claves

Bajo el enfoque hermenéutico

Ing. SIBYL SLVA



Autor:

MsC. Carolina Paz Sinde
C.I. V-14.944.438

Tutor:

Dra. Gladys Maribel Guillen
Sánchez
C.I. V-4.456.171

Línea de Investigación:

Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas gerenciales

Bárbula, Abril de 2015

Dialogo gerencial

La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de la industria alimentaria en Venezuela

Fecha: 29/04/2015 Hora: 09:00 am

Lugar: Oficinas corporativas de MONACA. Los Ruices - Caracas

Entrevistado: Ing. Sibyl Silva

Duración: Entrevista académica 30 min, extensión hasta un máximo de 1 hora

Área:

☐ Experto en el tema en el contexto académico y profesional

☒ Gerente de empresas de alimentos (Dependiente)

☐ Departamento de RSE dentro de la organización

☐ Otro: _____

Características:

☐ Confidencialidad del experto sugiriendo el uso de un seudónimo.

☒ Permite la divulgación de la entrevista dentro del contexto de la investigación.

☐ Otra: _____

Video:

☒ SI Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

☐ NO Permite la divulgación del video en la defensa de tesis doctoral

Entrevista

1. ¿Existen diversas connotaciones sobre la RSE nos conversa sobre esto?

Para Molinos Nacionales una de la visión más importante que tenemos y que hemos venido desarrollando de la RSE, **es un compromiso de nosotros como compañía con la sociedad y todos la gama de problemas que van sucediendo y que está en nuestras manos solucionar, es un compromiso a poner un grano de harina para solucionar problema que nos van llegando a nuestra atención y solventar y tratamos de arreglar. Es una visión de nosotros es problemática social, eso es RSE.**

Hay que establecer un límite entre la filantropía, y lo que realmente es la RSE

Eran proyectos que ayudaran a desarrollar, ciertos aspectos de una sociedad particular a través de un proyecto sustentable en el tiempo, nosotros no le hemos quitado la mira a esos proyectos de sustentabilidad en el tiempo y de desarrollo, nosotros creemos que ese es el deber ser, sin embargo divorciarnos y alejarnos y decirle que no a los actos de filantropía y los mas necesitado no hemos podido renunciar a ellos, cada vez estamos más sometidos a ayudar ya que las solicitudes se duplican todos los días, en un mundo ideal pareciera maravilloso, pero la practica el día a día esta sometía está llena de actos fundamental soluciones del día a día en ámbitos que la empresa vulnerable, en asentar el otorgamiento de productos terminados. A crecido el número de instituciones que claman el alimento para poder subsistir. Hoy en día podemos tener 500 organizaciones, nuestra responsabilidad es enorme.

2. ¿Qué es para Ud (personal como para la empresa) la RSE, cual es la actualidad?

3. En la empresa que representa dispone de instrumentos para la responsabilidad social empresarial y sus actuantes (gerentes)?

Nosotros tenemos paneles de indicadores que miden nuestra gestión, de unos años para acá, vamos a situarnos desde el 2010, nosotros aproximadamente 80 ejecutivos, dentro de esos paneles, están indicadores asociados, están los RSE.

11 plantas y 13 plantas de distribución.

Esos indicadores hay una mirada hacia adentro:

-Apoyo a los estudios superiores, para superarse y haciendo énfasis en las plataformas bajas en administrativas y operacionales.

-Círculo virtuoso: cada planta o distribución, y que la comunidad estudiara en las instalaciones, pero ha perdido vigencia. Hacer escuela, en este momento estamos dotando sin meternos en el área de construcción.

Artista del pan: Formar en Valencia, en la sede de los Padres Salesianos, para desarrollar una infraestructura para formar a jóvenes en el arte de la elaboración del pan.

4.Cuál es el aporte que realiza la empresa bajo la Responsabilidad social de empresarial, (aportes internos y/o aportes externos) cuál es esa realidad estudiada, el entorno?

En el sector salud: cancelamos la boletería para desplazar a personas sean trabajadores o no a realizar exámenes, tratamientos y operaciones para recuperar la salud.

En el sector educativo: lo que ya comente

En el sector comunidad: se dotan de alimentos.

5. ¿Cuál es la posición de los gerentes (sujetos) ante la óptica, cosmovisión RSE como serian esos valores, actitudes pertinentes como ser humano?

Monaca tiene un conjunto de valores, y nosotros de la empresa está preocupada con el entorno, sean viejos o nuevos gerentes, el 99% de nuestros gerente son preocupados y están pendientes de todo lo que ocurre alrededor, viajamos 2 veces al mes a todas las regiones en todo el año, revisamos, problemas de la comunidad, problemas de operatividad, rentabilidad, producción, y los compromisos sociales.

6. ¿Cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales (que elementos toman) ante la RSE en su empresa? Como es el proceso?

En nuestras plantas deben estar muy cuidadosos, emiten ruidos, residuos sólidos a la parte ambiental. Y temas de temperatura, somos muy cuidadosos.

Hay un proyecto en tema tecnológico y sustituimos los equipos, de todos los equipos que vamos sustituyendo, sacando las mejores piezas y armando con todas las piezas buenas y vamos otorgando esos equipos a hijos de trabajadores, recogemos 300 computadores y armamos 100. Damos respuesta a las escuelas. Es prioridad de nosotros darle un computador a un hogar que no tenga computador.

Otro proyector, es los tóner consiste es recoger los tóner y con ese dinero lo otorgamos a una fundación.

Otro proyecto es reciclar papel.

Proyecto de la escuela de música

7. ¿Cuál es su visión en cuanto a la perspectiva de las Organizaciones que Aprenden (The power of learning) según los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank o La Quinta Disciplina propuesta por Peter Senge bajo RSE?

Todo el bagaje de conocimiento queda documentado, para que nutra a lo que viene, a los que vienen a sustituirnos.

Las organizaciones aprenden a través del modelaje, a una forma de cómo con tus actitudes, comportamiento, políticas y procedimientos, vamos conformando de manera similar y vamos creciendo unos con otros. Tenemos una filosofía, y estructuramos a la empresa por comités que permiten a través de un líder que los conduce. Para mí es el mejor ejemplo de la organización que aprende.

8. ¿Bajo su visión como relacionaría, esta triada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de Decisiones Gerenciales (TDG) y Gerencia Empresarial (GE)?

Toma de decisiones, tenemos gerentes integrales (que se preocupan por el medio ambiente y son embajadores de sus lugares y captan la necesidad) ellos son los que se enfrentan con la sociedad que los provee. La toma de decisiones luego se centralizan en mi persona que evaluó criterios y juego un papel fundamental en equilibrio la toma de decisiones en materia de responsabilidad social.

Gracias por su gran disposición en atenderme y contribuir a la investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO D: MEMORIA FOTOGRÁFICA DONDE SE PERSONIFICAN LOS GERENTES EN LAS EMPRESAS DE MOLINOS DE TRIGO DE LA REGION CENTRAL DE VENEZUELA

Contenido

Anexo D-1: Diálogo con Prof. Víctor Guédez
Anexo D-2: Diálogo con Soc. Charo Méndez
Anexo D-3: Diálogo con Ing. Ítalo Pizzolante
Anexo D-4: Diálogo con Ing. Emiliano Rujano
Anexo D-5: Dialogo con Licda. Matilde Graterol
Anexo D-6: Diálogo con Licdo. Ramón Sosa
Anexo D-7: Diálogo con Ing. Alfonzo Rivas
Anexo D-8: Diálogo con Ing. Gianclaudio Giardina
Anexo D-9: Diálogo con Ing. Sibyl Silva

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

Anexo D-1: Experto Prof. Víctor Guédez – Caracas

Experto en RSE: Prof. Víctor Guédez
Cargo: CERCE Consultor en Ética y RSE



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 03/03/2015

Anexo D-2: Experto Soc. Charo Méndez - Caracas

Experto en RSE: Soc. Charo Méndez
Cargo: Strategos Consultores



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 03/03/2015

Anexo D-3: Experto Dr. Ítalo Pizzolante – Oficina Corporativa Caracas

Experto en RSE: Dr. Ítalo Pizzolante
Cargo: Socio – Fundador de Pizzolante & Asociados

Encuentro de entrevista académica
Fecha: 01/06/2015



Encuentro de conocimiento académico
Fecha: 28/10/2015

Anexo D-4: Cargill de Venezuela, SRL – Oficina Corporativa Caracas

Gerente: Licdo. Emiliano Rujano

Cargo: Director de asuntos corporativos



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 05/03/2015

Anexo D-5: La Lucha, C.A. – Oficina Corporativa Caracas

Gerente: Licda. Matilde Graterol
Cargo: Presidente de la empresa



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 09/04/2015

Anexo D-6: Cargill de Venezuela, SRL – Oficina Corporativa Caracas

Gerente: Licdo. Ramón Sosa

Cargo: Director de asuntos corporativos

Encuentro de entrevista académica
Fecha: 09/04/2015



Encuentro de conocimiento académico
Fecha: 28/10/2015

Anexo D-7: Alfonso Rivas & CIA. – Oficina Corporativa Caracas

Gerente: Ing. Maicena Americana

Cargo: Gerente de Unidad de Manufactura



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 09/04/2015

**Anexo D-8: Molinos Venezolanos, C.A. (MOLVENCA) – Oficina Corporativa
Maracay**

Gerente: Ing. Gianclaudio Giardina
Cargo: Vice-Presidente de la División de Alimentos



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 10/04/2015

Anexo D-9: Molinos Nacionales, C.A. (MONACA). – Oficina Corporativa Caracas

Gerente: Ing. Sibyl Silva

Cargo: Vice-Presidente de Desarrollo Organizacional



Encuentro de entrevista académica
Fecha: 09/04/2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO E: ENCUENTRO CON LA REALIDAD GERENCIAL

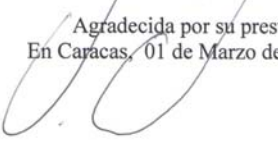
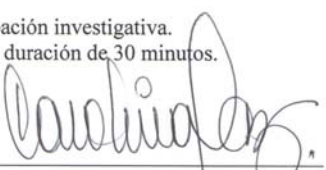
Contenido

Anexo E-1: Certificado de Prof. Víctor Guédez
Anexo E-2: Certificado de Soc. Charo Méndez
Anexo E-3: Certificado de Ing. Richard Dalke
Anexo E-4: Certificado de Ing. Emiliano Rujano
Anexo E-5: Certificado de Licdo. Ramón Sosa
Anexo E-6: Certificado de Licda. Matilde Graterol
Anexo E-7: Certificado de Ing. Maizina Americana
Anexo E-8: Certificado de Ing. Gianclaudio Giardina
Anexo E-9: Certificado de Ing. Sibyl Silva
Anexo E-10: Certificado de Ing. Ítalo Pizzolante

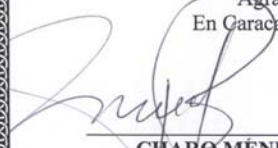
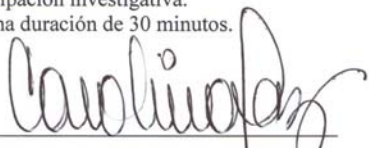
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

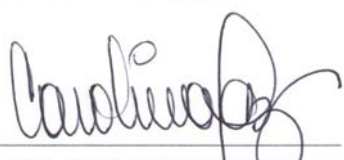
ANEXO E-1: Informante Experto Prof. Víctor Guédez en fecha 01/03/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a: VICTOR GUÉDEZ <i>Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial</i> <i>Amplia trayectoria profesional y académica</i> PRESIDENTE DE CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial) Profesor universitario y Escritor de varios títulos: "La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas", "Ética y práctica de la Responsabilidad social. El aporte de la empresa al capital social" "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial" Actualmente es consultor en áreas de Ética Gerencial, Responsabilidad Social Empresarial, Valores y Cultura Organizacional en países de América Latina y Europa. Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 01 de Marzo de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
VÍCTOR GUÉDEZ Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

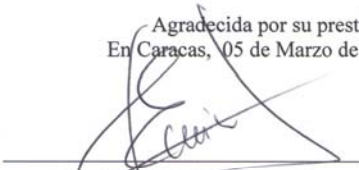
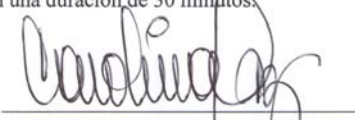
ANEXO E-2: Informante Experto a la Soc. Charo Méndez en fecha 03/03/2015

	 UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
CHARO MENDEZ RIVAS SOCIOLOGA <i>Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial</i> <i>Amplia trayectoria profesional y académica</i>		
DIRECTORA STRATEGOS CONSULTORES (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial) Profesor universitario y Escritor de varios títulos: "La Responsabilidad social de empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX" "Responsabilidad Social Empresarial, Visiones complementarias. Hacia un modelaje social"		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral:		
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 03 de Marzo de 2015 con una duración de 30 minutos.		
 CHARO MÉNDEZ RIVAS SOCIOLOGA Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial	 MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

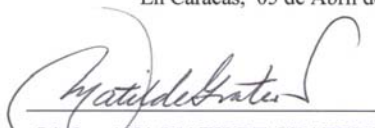
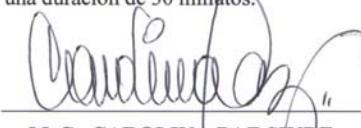
ANEXO E-3: Informante colaborador Ing. Richard Dalke en fecha 03/03/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
RICHARD DALKE Director Ejecutivo ASOCIACION DE MOLINOS DE TRIGO DE VENEZUELA (ASOTRIGO)		
Por su participación como COLABORADOR clave en la tesis doctoral: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa.		
En Caracas, 03 de Marzo de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
RICHARD DALKE Entrevistado como informante clave Director Ejecutivo Asociación de Molinos de Trigos (ASOTRIGO)	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

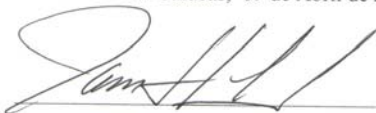
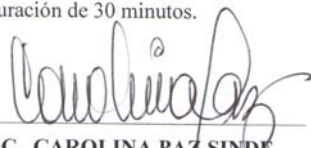
ANEXO E-4: Informante clave Ing. Emiliano Rujano en fecha 05/03/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Ing. EMILIANO RUJANO GERENTE DE PLANTA <i>Experto en el área de Responsabilidad Social Empresarial</i> <i>Amplia trayectoria profesional</i>		
Empresa informante: CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. PLANTA VALENCIA		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral:		
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 05 de Marzo de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
Ing. EMILIANO RUJANO Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial CARGILL DE VENEZUELA, SRL	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

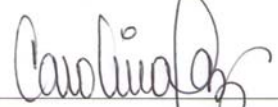
ANEXO E-5: Informante clave Licda. Matilde Graterol en fecha 09/04/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Licda. ANA MATILDE GRATEROL PRESIDENTE Experto en el área de Responsabilidad Social Empresarial Amplia trayectoria profesional		
Empresa informante: LA LUCHA, C.A. Caracas, Distrito Capital		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 05 de Abril de 2015 con una duración de 30 minutos.		
 Licda. ANA MATILDE GRATEROL Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial LA LUCHA, C.A.	 MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora comp Candidata a Doctor de la investigación	

ANEXO E-6: Informante clave Licdo. Ramón Sosa en fecha 09/04/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Sr. RAMON SOSA <i>Director Asuntos Corporativos</i> <i>Experto en el área de Responsabilidad Social Empresarial</i> <i>Amplia trayectoria profesional</i>		
Empresa informante: CARGILL DE VENEZUELA, S.R.L. OFICINA CARACAS		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 09 de Abril de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
Sr. RAMON SOSA Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial CARGILL DE VENEZUELA, SRL	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

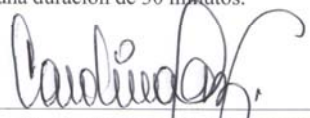
ANEXO E-7: Informante clave Ing. Maizina Americana en fecha 09/04/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Ing. MARIA MICHELENA INGENIERO EN ALIMENTOS <i>Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial Amplia trayectoria profesional y académica</i>		
Empresa informante: ALFONZO RIVAS & CIA OFICINA CARACAS		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral:		
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 09 de Abril de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
Ing. MARIA MICHELENA INGENIERO EN ALIMENTOS Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	

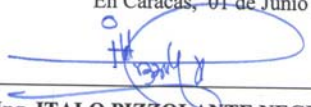
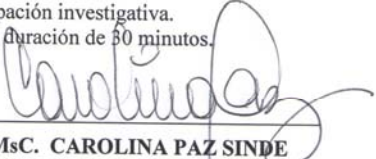
ANEXO E-8: Informante clave Ing. Gianclaudio Giardina en fecha 10/04/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Ing. GIANCLAUDIO GIARDINA VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION ALIMENTOS SINDONI Área de Responsabilidad Social Empresarial <i>Amplia trayectoria profesional</i>		
Empresa informante: MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA)		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Maracay, 10 de Abril de 2015 con una duración de 30 minutos.		
MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA) RIF.: J-07503467-8 NIT.: 0001274341	Ing. GIANCLAUDIO GIARDINA Entrevistado como informante clave Área de Responsabilidad Social empresarial MOLINOS VENEZOLANOS, C.A. (MOLVENCA)	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación

ANEXO E-9: Informante clave Ing. Sibyl Silva en fecha 29/04/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Ing. SIBYL SILVA VICE-PRESIDENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Experto en el área de Responsabilidad Social Empresarial Amplia trayectoria profesional		
Empresa informante: MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA) OFICINA CARACAS		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral:		
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 29 de Abril de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
Ing. SIBYL SILVA Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial MOLINOS NACIONALES, C.A. (MONACA)	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la Investigación	

ANEXO E-10: Informante clave Dr. Ítalo Pizzolante en fecha 01/06/2015

	UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES CAMPUS BÁRBULA	
CONSTANCIA DE HABER REALIZADO La entrevista a profundidad con informantes claves Bajo el enfoque hermenéutico a:		
Ing. ITALO PIZZOLANTE NEGRON <i>Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial</i> <i>Amplia trayectoria profesional y académica</i>		
PRESIDENTE DE CONSEJO DIRECTIVO DE PIZZOLANTE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA Consultor empresarial, Profesor universitario y Escritor de varios títulos: "De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable" "Responsabilidad Social Empresarial" "El poder de la comunicación estratégica" "El Poder de la Comunicación Estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo" "Reingeniería del pensamiento" "Reingeniería del pensamiento. Identidad e imagen corporativa: Una estrategia para gobernar" "Ingeniería de la Imagen"		
Por su participación como EXPERTO clave en la tesis doctoral:		
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA		
Agradecida por su prestigiosa participación investigativa. En Caracas, 01 de Junio de 2015 con una duración de 30 minutos.		
		
Ing. ITALO PIZZOLANTE NEGRON Entrevistado como informante clave Experto en el área de Responsabilidad Social empresarial	MsC. CAROLINA PAZ SINDE Entrevistadora como Candidata a Doctor de la investigación	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Universidad de Carabobo

ANEXOS

ANEXO F: APOORTE DE MATERIAL PARA LA INVESTIGACION POR PARTE DE SUJETO CLAVE, COLABORADOR Y EXPERTO

Contenido

- Anexo F-1: Sujeto Clave: Código de Conducta de Cargill de Venezuela, SLR
Anexo F-2: Sujeto Colaborador: Historia de la Industria Molinera del Trigo en Venezuela
Anexo F-3: Sujeto Experto: Lo que la sociedad espera y que la empresa le cuesta Comprender.
Anexo F-4: Sujeto Experto: Sostenibilidad: Futuro de la Empresa o Empresa del Futuro

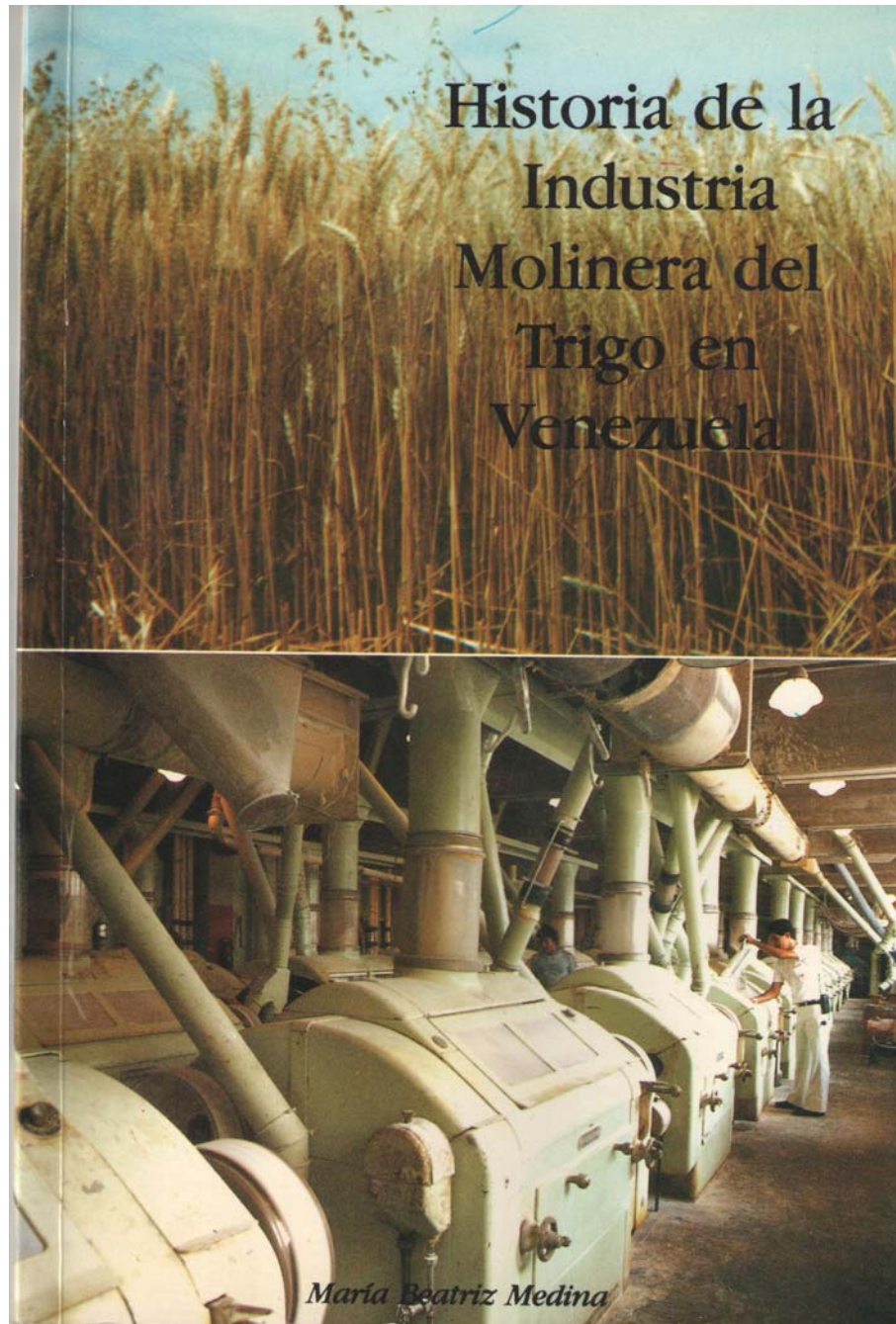
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
ÁMBITO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN VENEZUELA**

Autor: Carolina Paz Sinde
Tutora: Dra. Gladys Maribel Guillén

Anexo F-1: Sujeto Clave: Código de Conducta de Cargill de Venezuela, SLR

El archivo se encuentra en PDF= 36 Paginas

Anexo F-2: Historia de la Industria Molinera del Trigo En Venezuela



Libro: *Historia de la Industria Molinera del Trigo en Venezuela*

Autora: María Beatriz Medina (1989). Ediciones Lerner Ltda

Este material fue donado como apoyo para la presente tesis doctoral por la Asociación de Trigo de Venezuela (Asotrigo) en fecha 03/03/2015

Presentación del Índice del único libro existente hasta el 2017 en Venezuela del *Historia de la Industria Molinera del Trigo en Venezuela (1989)*

INDICE	
	<u>Pág.</u>
Prólogo	7
Nota preliminar	9
I. Breve referencia a los inicios del cultivo del trigo en el mundo	11
II. Antecedentes de la actividad molinera en Venezuela.....	15
III. Desarrollo de la actividad molinera en nuestro país y los XXX años de presencia activa de la moderna industria molinera de trigo	21
IV. Creación de ASOTRIGO. Papel desempeñado y breve relación histórica	29
V. Relación histórica de las diferentes empresas molineras....	35
VI. Situación actual de la industria. Impacto económico y social. Efecto en el sector pastero, panadero y galletero....	45
Eliminación del subsidio en la harina de trigo	49
El contrabando de extracción de la harina de trigo en Venezuela.....	53
Consecuencias de la eliminación del subsidio	55
Los ataques a la industria	57
El futuro.....	59
<i>Productos finales derivados del trigo</i>	
Panes comunes en el mercado venezolano	63
Tipos de galletas.....	65
Tipos de pastas	67
Notas.....	69
Anexos	71
Bibliografía.....	83

Libro: *Historia de la Industria Molinera del Trigo en Venezuela*

Autora: María Beatriz Medina (1989). Ediciones Lerner Ltda

Este material fue donado como apoyo para la presente tesis doctoral por la Asociación de Trigo de Venezuela (Asotrigio) en fecha 03/03/2015

Anexo F-3: Lo que la sociedad espera y que la empresa le cuesta comprender

Ing. Ítalo Pizzolante Negrón (*)

Las razones para emprender iniciativas sociales en las empresas, son tan amplias como motivaciones tiene el ser humano para actuar. Desde ser genuina respuesta de la empresa a las dramáticas asimetrías sociales de la región y contribuir a mitigarlas, hasta aquellas que son forzadas por la realidad y le llevan a involucrarse en las soluciones para poder operar y cumplir con sus Planes de negocio. Una encuesta publicada el año pasado por Latinobarometro, realizó un ranking de países en lo relativo a la percepción colectiva de equidad en la distribución de la riqueza, siendo los de peor calificación Chile, -en el último lugar-, estando un poco antes en la calificación países como Republica Dominicana y Colombia. Los países de mejor “equidad”, en la percepción de sus ciudadanos, fueron Ecuador, Panamá y Venezuela. Esta calificación además del componente social, evidencia que en la percepción colectiva, hay una influencia clara del discurso político electoral, es decir de las estrategias locales de Comunicación Social. Mi experiencia regional, me ha permitido observar un crecimiento indetenible de nueva “consciencia social” en la empresa, empujada por la exigencia del hoy “ciudadano reportero” en las redes sociales, pero que además es un ciudadano, consumidor y elector.

La velocidad de la demanda social es mayor que la capacidad de la empresa para comprenderla y prepararse para enfrentarla.

La empresa y su liderazgo debe revisar permanentemente sus estrategias de actuación frente a su mercado y la sociedad en general, desarrollando nuevas habilidades en sus cuadros gerenciales para encontrar el equilibrio y la armonía de intereses en cada decisión empresarial que toma en lo económico, ambiental, social y hasta político dentro y fuera de la empresa. Este desafío se resume para el nuevo líder empresarial en dos palabras complementarias y hasta redundantes: responsabilidad y sostenibilidad.

En esta realidad, que ya no es tan nueva, cabría preguntarse si la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en una herramienta estratégica de negocio?, y pienso que el activador, más allá de la “economía global”, es la demanda “social” insatisfecha de un nuevo consumidor que ya no espera, y presiona los cambios dramáticos que refleja hoy la “economía global”, producto de una constante movilización, a veces silenciosa y poco visible, pero firme y eficaz en las redes sociales. Numerosas investigaciones lo explican: para la prestigiosa firma Nielsen, en su investigación “Consumidores con Conciencia Social 2012”, el 66% de los consumidores a escala global prefieren comprar productos y servicios de empresas que apoyen causas sociales. Alguien podría pensar que esto es para países “desarrollados”, pero no es lo que dicen los números: el 77% de los consumidores latinoamericanos está dispuesto a comprar productos de empresas responsables, 73% quisiera trabajar para ellas y 75% invertiría en ellas. A partir de estos números que invitan a la reflexión y antes de rechazar lo que algunos equipos de mercadeo cuestionan, hay que saber leer cuando Nielsen afirma que el 49% de los consumidores de América Latina están dispuestos a pagar más por productos y servicios de

empresas responsables en comparación con 35% de los consumidores norteamericanos y 32% de los consumidores europeos.

El nuevo ciudadano reportero, consumidor y elector

No hay duda, es una tendencia indetenible la sensación de “poder” que dan las redes sociales al “nuevo ciudadano”. En el Havas Worldwide Prosumer Report 2013, se afirma que el 78% que los “prosumidores latinoamericanos creen que a través de las redes sociales tienen la capacidad extraordinaria de influir en otras personas y generar cambios”. Afirmación que claramente trasciende al mercadeo comercial de productos e invade el espacio de la actuación comunitaria y hasta política, porque las tendencias, en las investigaciones, lo refuerzan al afirmar que el 83% de los llamados “prosumidores”, o consumidores conscientes a nivel global, consideran que tienen la responsabilidad de convertir al mundo en un lugar mejor, en comparación con 67% de los consumidores regulares.

El escepticismo en parte del liderazgo empresarial, ha generado que existan claramente dos tipos de empresas, las que todavía apuestan a la tradicional “acción social” como respuesta emocional o racional religiosa a la complejidad social de nuestros países y los que han convertido esta realidad en una oportunidad para impactar positivamente el entorno social a partir de una nueva forma de hacer negocios y de forma inclusiva; modelos de negocio que trabajando con la base de la pirámide, logran incluir comunidades y las convierten en un atractivo mercado para, además de generar bienestar social, simultáneamente hacer negocios responsables. Latinoamérica tiene muchos ejemplos felices y un reciente evento en Colombia del BID compartió muchos de ellos. Hay que leer con cuidado cuando las investigaciones de Havas Worldwide Prosumer Report 2013, afirma que más de 80% de los prosumidores a nivel global dicen estar más dispuestos a averiguar cómo son hechos los productos y 80% dicen estar más dispuestos a averiguar cuál es el impacto ambiental-social de su fabricación.

Mínimos vitales que debe tener una organización para ser socialmente responsable

Solo hace falta una sola palabra para poder ser una Empresa Socialmente Responsable, y ella es “consciencia”, una condición que logra el ser humano como consecuencia del acceso libre y amplio de información oportuna y plural. Es así que la responsabilidad, es un estado de consciencia. Solo se es responsable, como empresa, cuando se es consciente y solo se es consciente cuanto se dispone de información, me refiero al conocimiento del impacto que genero, a partir de aquello que hago o dejo de hacer como empresa.

Sin conocer el impacto de nuestras decisiones gerenciales, a partir de consultar y observar, del desarrollo de un eficaz control y seguimiento de procesos en la empresa, no se puede ser socialmente responsable. Todavía hay quien cree que tener programas y proyectos sociales en la empresa, te hace “responsable”. Investigaciones de “Repensando el Consumo 2012”, reflejan que el 82% de los consumidores de países en vías de desarrollo creen tener la responsabilidad de comprar productos de empresas socialmente responsables a diferencia de 49% de los consumidores de países desarrollados. Me refiero a esos ciudadanos reporteros, además de consumidores, que son también electores que presionan la actuación de los políticos y que afirman, como sostiene Edelman Good Purpose 2012, en un 87% a nivel global que las

empresas deben darle tanta importancia al bienestar de la sociedad como a los negocios. En síntesis no son “programas y proyectos” lo que nos hace responsables como empresa, son “procesos de gestión”, por la forma como tomamos decisiones y la consciencia que tenemos del impacto de ellas lo que nos hace una Empresa Socialmente Responsable.

Las tres claves del éxito de una gestión responsable

Por aquello que he aprendido y sigo aprendiendo, las resumo en: Nivelación, Alineación y Direccionamiento. El inicio del proceso es “Nivelar” información oportuna y suficiente de forma interna y externa de las expectativas del mercado y la valoración relativa de aquello que espera el empleado, el consumidor, -que muchas veces coinciden-, y la sociedad en general en lo social, económico, ambiental y hasta político, ello permite identificar aquellos “asuntos estratégicos” a considerar en nuestros procesos de planificación estratégica. Análisis que también debe incluir una matriz de riesgos que nace del propio plan de negocio y su análisis de impacto y probabilidad de ocurrencia.

Por otro lado, además de la nivelación de información de expectativas e impactos sociales de nuestras empresas, es muy necesaria la “Alineación” interior de la organización. He aprendido, acompañando a muchas empresas y líderes en la región, que el nivel de “inconsciencia” colectiva en la gerencia, ocasiona grandes y muy complejos problemas para que la empresa pueda operar y cumplir con sus planes de negocio. Es así, que la Alineación es un factor crítico de éxito y existen múltiples metodologías para lograrla. Solo alineados pueden definirse cuáles son los “ejes de posicionamiento social” que la empresa debe emprender y ellos, deben responder a la agenda estratégica de la empresa, sus riesgos y a los asuntos clave que sean identificados en el proceso de alineación. No conozco otra forma que sea más segura de construir y alcanzar los “blindajes” necesarios para garantizar que la empresa opere.

Finalmente el “direccionamiento”. Me refiero no solo a la hoja de ruta que debe dibujarse y los focos de actuación que surgen del análisis en este proceso, sino al modelo de gobierno interior necesario, que debe garantizar que las acciones logren los resultados y sean medibles en el tiempo. Mas allá de la “ingeniería” de una buena “lista de chequeo”, creo que el desafío es la “reingeniería del pensamiento” en el liderazgo de la empresa. Si estos temas no están en la forma de pensar, en la estructura del “pensamiento”, no hay lista que nos ayude a vivir en tiempos de complejidad, donde lo único cierto es lo incierto.

El desafiante rol del líder socialmente responsable

Hoy vivimos una “re-significación” de lo social, con claras implicaciones políticas en todo el mundo y de forma particular en nuestros países. Los profundos cambios políticos y el péndulo electoral continúa moviéndose de un extremo al otro, con grandes implicaciones para la empresa y el empresario. Los cambios políticos son consecuencia de demandas sociales insatisfechas y que encuentran tristes y muy miopes respuestas en el “populismo” que no solo se da en las propuestas electorales de los partidos políticos, sino muchas veces en las políticas de relacionamiento social de la propia empresa. La diferencia está que en vez de esperar “votos

favorables”, como los partidos, que podría obtener un “triunfo electoral”, hay empresas que con actuaciones que podrían ser percibida como “populistas”, esperan obtener una “licencia social” para operar, pero que frecuentemente es revocada por el impacto de un ciudadano cada vez más desconfiado y consciente de su poder y más dispuesto a movilizarse.

Es fundamental, en países como los nuestros, el apoyo filantrópico a la sociedad, no hay duda, ni discusión, muchas instituciones de la sociedad civil lo requieren para poder impactar positivamente a la sociedad, pero es equivocado pensar que la sola “filantropía” ya es suficiente para ser socialmente responsable como empresa. Lo que nos hace responsable es la forma de gestionar a la organización, su recurso humano, las relaciones con los gobiernos y hasta con los competidores, más allá del consumidor y el mercado potencial.

Es fundamental generar consciencia del cambio social que se está dando y las implicaciones que tiene en el día a día de la empresa y ello no solo concierne al área de comunicaciones o RSE, sino al propio CEO y todas las áreas gerenciales que le reportan. Trustbarometer de EDELMAN 2013, pregunto al ciudadano, a nivel global, cuáles cree que son los roles del CEO de una empresa y un 56% afirmó que debía crear productos innovadores socialmente responsables, un 55% garantizar un compromiso de largo plazo con los asuntos que inquietan a la sociedad y comunicar lo que hacen por ella, y un 52% afirmó que se debía incluir a los trabajadores de la empresa.

Estas investigaciones están describiendo expectativas y demandando actuación por parte de la empresa, que si no viene de ella, el ciudadano presionara a la propia empresa y al entrono empresarial, incluyendo a los políticos para que hagan que suceda por la vía de leyes, regulación o actuaciones sancionatorias, esto ha sido repetido por Michael Porter en su tesis de “valor compartido”, que vale la pena revisar. Tomar en consideración estas reflexiones tiene múltiples ventajas. La otra cara del comportamiento del propio consumidor, es que acepta que una empresa debe cumplir económicamente con su Plan de Negocio, a cambio solo le exige que sea de forma socialmente responsable. El año pasado Edelman Good Purpose, ya nos decía que el 76% de los consumidores a nivel global consideran que es positivo que las marcas generen dividendos mientras apoyan buenas causas.

En lo relativo a los impactos en el nuevo “mercadeo” que exigen estas tendencias aceleradas de la sociedad, de acuerdo a la investigación de ConeComm Global CSR Study 2013, a igual calidad y precio, el 91% de los consumidores estarían muy dispuestos a cambiar de marca si ella apoya una causa social; el 87% de los consumidores consideran muy importante comprar productos responsables o comprar en locales responsables, de acuerdo a la misma investigación y lo más importante, este estudio concluye que el 81% de los consumidores toman en cuenta el hecho de que una empresa sea responsable a la hora de optar por un puesto de trabajo. Es decir, no solo es impacto externo la variable de análisis, hay grandes oportunidades para atraer talento y retenerlo cuando se actúa de forma socialmente responsable.

Concluyo esta reflexión, mencionando los beneficios internos en la empresa, cuando genera consciencia sobre su desempeño social. A nivel global, de acuerdo a la investigación de Net Impact “Lo que los Trabajadores Quieren 2012”, el 53% de los trabajadores y 72% de los estudiantes quieren trabajar en una organización en la que puedan generar un impacto positivo. Estos son números que refuerzan, para las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo

Organizacional, un nuevo eje de atracción y retención de talento: el 65% de los estudiantes a nivel global espera generar un impacto positivo social-ambiental en algún punto de su carrera profesional y el 45% de los estudiantes a nivel global está dispuesto a recortar su salario en 15% por tener un trabajo en el que pueda generar impactos positivos y el 58% de los estudiantes a nivel global está dispuesto a recortar su salario en la misma proporción para trabajar en una organización que comparta sus valores.

Hablo de hechos concretos que están significando un dramática cambio y una extrema prioridad gerencial de ser comprendidos, valorados y sobre todo internalizados por lo líderes en la empresa de hoy, puntos de partida de una reflexión que no concluye aquí.

() Consejero Internacional en procesos gerenciales de Estrategia y Comunicación.*

ipizzolante@pizzolante.com

Recibido: 06/06/2015

Anexo F-4: Sostenibilidad: Futuro de la Empresa o Empresa del Futuro

Por Ítalo Pizzolante Negrón ()*

El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, dio paso en el tiempo, al de *Responsabilidad Corporativa*, integrando al análisis de la actuación de la empresa, además de los positivos impactos en el eje de lo social, los impactos de su desempeño económico y ambiental; una búsqueda permanente por armonizar los intereses de la empresa y las expectativas de la sociedad que la rodea y que percibe sus actuaciones. Sin embargo, para garantizar el largo plazo y el necesario blindaje para operar, no fue suficiente la interpretación gerencial que se le dio a la “Responsabilidad Corporativa” y la re-significación por lo social y su impacto político hizo necesaria una integral re-interpretación de la empresa, su modelo de gobierno y los procesos de gestión que conducen su actuación frente a la sociedad. Apasionada invitación a la introspección corporativa llamando la atención de audiencias que trascendieran a las organizaciones sociales, la academia y a los muchos “evangelizadores corporativos”, que como yo, dedican largas e itinerantes jornadas para persuadir al mundo de la empresa de los nuevos horizontes que debían incorporar en la planificación de su estrategia, los mensajes que comunica su actuación, las nuevas habilidades y capacidades que exige el manejo de las nuevas realidades y el modelo de gobierno de empresa que garantice la nivelación de información, alineación gerencia y el direccionamiento estratégico de toda la organización para hacerla realmente sostenible.

La “RSE” en el salón de los espejos

En las “evangelizaciones” solía repetir a mis compañeros de ruta en toda la región, del riesgo de encontrarnos en un “salón de espejos”, donde los convencidos de la RSE hablamos de la RSE. Una clara señal fue dada por los amigos del BID, con quienes iniciamos en el 2003 y desde su Consejo Consultivo, las “Conferencias Iberoamericanas de RSE” cuyos mensajes modelaron por 10 años la actuación de múltiples instituciones y empresas, dando al tema la legitimidad y notoriedad que merecía, pero que pasados los años, dejaron de promoverlos y convertidos en “salones de espejos”, evolucionamos a temas como Valor Compartido, Negocios Inclusivos y Competitividad Sostenible, entre muchos otros innovadores conceptos; eran tiempos de nuevas valoraciones sociales y de cambios políticos para ocuparse de la llamada “base de la pirámide”, en la búsqueda gerencial por blindar la operación de una empresa sometida a nuevas y desconocidas presiones de una “opinión pública” que se organizaba, tensionando el entorno de los negocios y que por primera vez actuaba con la convicción de que sus opiniones influían y que podían cambiar aquello que o no entendían o que simplemente no estaban de acuerdo porque impactaba su vida. Las investigaciones eran elocuentes: los consumidores globales con

conciencia social tienden a ser más jóvenes, 63% menores de 40 años y se sienten “influyentes y poderosos” por el impacto que generan a través de su actuación virtual en las redes sociales, los mismos que se sienten políticamente activos y afirman, en un 80%, que “los gobiernos deben legislar de forma que las empresas se vean obligadas a actuar de forma responsable”, de acuerdo a una no tan nueva publicación de la Revista Prosumer Report. ¿Cuál es el impacto en la operación de una empresa que cada vez este mas regulada por la exigencia ciudadana y el “populismo electoral” del sector político que desea conservar su apoyo popular?.

Puentes seguros que conectan actuaciones, confianza y largo plazo

Los nuevos estados de consciencia del liderazgo empresarial frente su mapa de riesgos, producto de los impactos de su actuación dentro y fuera de la propia organización, consolidaron la evolución de la gestión aislada de la Responsabilidad Social Empresarial al desempeño coordinado e integral de una Empresa Socialmente Responsable, garantizando su largo plazo y blindando sus operaciones.

No es preguntarnos, frente a las complejas realidades, ¿cuál es el “*Futuro de la Empresa*”? y reaccionar frente alarmas de bombero corporativo, el reto que planteo en esta reflexión es visionar a la “*Empresa de Futuro*” y frente a ella reinventarse con profunda humildad, sin complejos. Esta renovada visión empresaria, requiere pasar de la administración, frecuentemente emocional, de múltiples programas y proyectos sociales y ambientales, a una estrategia racional de procesos de gestión que incida en la comprensión, en todas las áreas de la organización, de forma como la empresa viene operando para alcanzar sus objetivos de negocio. Es ese nuevo estado de consciencia empresaria, el que da paso al concepto de la *Sostenibilidad*, siendo así el puente que integra los programas y proyectos sociales y ambientales del presente a los procesos gerenciales del futuro que conduzcan los Planes de Negocios de una empresa que satisfacen sus expectativas económicas y para ello debe cumplir con los atributos de la “*empresa de futuro*”. *Futuro de la*

En la reciente Cumbre de las Américas en Panama, Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, afirmo que “la empresa privada tiene un rol fundamental y empieza por trabajar en la equidad“, visión que refuerza Ban Ki-moon Secretario General, Naciones Unidas, en el mismo evento, al sostener que “se debe anteponer los intereses globales a los individuales y la prosperidad sostenible a la rentabilidad”. Esta reingeniería del pensamiento gerencial, frente la conflictividad social y sus implicaciones en un ambiente político cada vez más adversos a la empresa está incidiendo en los diferentes procesos de gestión, vigilando, más que nunca, las percepciones sociales de comportamientos que afectan la trayectoria e impactan en la confianza del sector privado y la viabilidad de la empresa. En otras palabras, que impactan

la valoración de la empresa y bajan radicalmente la “prima” del seguro de la empresa que representa la confianza y su Reputación.

Reingeniería de Pensamiento: Nuevos riesgos viejos comportamientos a cambiar

De acuerdo a RobecoSAM presentado en el Foro Económico Mundial 2015 los riesgos de la empresa podrían agruparse, además de aquellos vinculados a regulaciones, en riesgos físicos, reputacional, competitivos, legales y sociales. Pero, lo que hace más complejo el diseño de un nuevo Planes de Negocios que garantice la sostenibilidad de la empresa, es la dramática caída de la confianza y que de acuerdo a la investigación mundial de EDELMAN 2015 afirma que el 72 % de la población mundial solo cree “en mis amigos y familia”, el 70% en los “expertos académicos”, 60% en las compañías que usa; mientras su confianza es “neutral” cuando afirma el periodistas (53%), empleados de la compañía (52%), pero lo preocupante es que afirman desconfianza en los CEO de las empresas (46%), los gobernantes (40%) y las celebridades (34%). Información que exige dibujar nuevos mapas de “stakeholders” para hacer de la comunicación una herramienta estratégica para el logro de los objetivos de la empresa.

La actuación empresarial debe ser revisada a la luz de aquello que hace la empresa e influye en su reputación, aquello que las personas dicen que hace la empresa y que la predisponen, pero también aquello que cada quien percibe y experimenta que es la realidad y la RSE o actuación sostenible de la empresa, humaniza la relación y reconstituye el tejido de confianza social. No hay nada más real que una percepción y ella es guía de los apoyos o la crítica a la empresa, siendo la comunicación estratégica la herramienta de gestión para la confianza.

El desafío del Director de Comunicaciones es gerenciar la miopía corporativa de muchos, que evita que la empresa revise su comportamiento y sus procesos de gestión frente los impactos de sus actuaciones, dándose el caso frecuente donde pretenden mitigar los impactos reputacionales con el diseño creativo de mas y mejores programas y proyectos de RSE, sin comprender que la sociedad ha re-significado el concepto de la responsabilidad de la empresa frente la sociedad y sus acciones filantrópicas, sin dejar de ser muy importantes, son mucho menos valoradas de lo que la mayoría quiere aceptar. En una reciente investigación en la Republica Dominicana se le pregunto al ciudadano como definía la RSE y sus respuestas fueron: trabajo, salud, educación y casi al final de sus prioridades “donaciones”. Esta opinión colectiva es la misma que he encontrado en cada país que trabajo en la región.

Datos recientes, publicados por KPMG y la Fundación SERES en España de los responsables de la RSE, afirman que los principales valores que aporta el compromiso con la RSE es la atracción de talento, ser motor de innovación, ventajas comerciales y eficiencia organizacional, entre otras. El 81% de la población mundial investigada por EDELMAN, está de acuerdo que “las empresas mejoran sus beneficios económicos cuando toman acciones específicas en lo

social”. Vale la pena revisar en internet los numerosos hallazgos que aporta DIRSE, Asociación Español de Directores de RSE y a la que pertenezco en España y que profundiza hallazgos interesantes.

Los “impactos” de la actuación empresarial, obligan a revisar conceptos, metodologías y aproximaciones que trascienden el buen trabajo de las áreas de Comunicación y RSE, para incluir en el diseño de estrategias de actuación socialmente responsables, además del propio Presidente de la empresa, a las áreas de riesgo o planificación estratégica, mercadeo, recursos humanos, operaciones y tantas otras que nunca se sintieron “incluidas”, más allá de la sensibilidad humana de muchos de los ejecutivos de la empresa y su complejo componente emocional.

En mi desempeño profesional son, en resumen, cuatro las dimensiones de pensamiento estratégico que responden a la pregunta del título y que resume nuestro “Modelo de Actuación”: Estrategia, Mensaje, Habilidades y Governance, o modelo de gobierno de la empresa, frente las ya no tan nuevas realidades para las cuales la empresa, en general, no estaba nivelada en información del entrono y sus implicaciones en el negocio, ni alineada gerencialmente en la forma de enfrentar las crecientes amenazas y mucho menos direccionada estratégicamente, a partir de un Plan de Trabajo u Hoja de Ruta que garantice que su Plan de Negocios permita satisfacer las expectativas del negocio. Quedo más por contar, pero mucho más por seguir pensando.

() Consultor Internacional en Estrategia y Comunicación.*

www.pizzolante.com

twitter: ipizzolante

Recibido: 06/06/2015