

---

**RESPONSABILIDAD SOCIAL FRENTE AL CUMPLIMIENTO  
DE LA ESTRATEGIA: CIMIENTOS ÉTICOS EN LA EMPRESA  
DE PRODUCCIÓN SOCIAL VENEZOLANA**

**Juliana Ferrer\* - Caterina Clemenza\*\***

---

**RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo analizar las dimensiones de responsabilidad social presentes en las empresas de promoción de producción social de sectores de actividad petrolera venezolana, convirtiéndolas en cimiento para la construcción de estrategias sociales-competitivas, que buscan el cumplimiento de iniciativas demandadas socialmente y que trascienden su marco económico-legal, transformándose, desde esta perspectiva, en organizaciones con compromiso social y generando actores ciudadanos para un proceso de cambio. Basado en una investigación descriptiva de campo, se realizó un muestreo no probabilística a juicio sobre un total de veinte y cuatro (24) empresas de producción social en la región zuliana, insertas como promotoras y que son proveedoras de

---

\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales, Investigadora de la Universidad del Zulia. Adscrita a las Líneas de Investigación: Ética y competitividad en sectores de actividad global y Universidad Contemporánea. Actualmente dedicada a Investigación activa, docencia de pre y postgrado y asesoría en el área ética de las organizaciones. Maracaibo, Venezuela 4002, Telefax. 0261-7191810, E-mail: jumferrer@cantv.net

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora- Investigadora adscrita al Departamento de Estudios Regionales Urbanos del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Perteneciente al Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. caterinaclemenza@yahoo.es

partes y piezas a la industria estudiada. En la primera parte del artículo se desarrolla una disertación teórica sobre la dimensión ético-competitiva; las condiciones de la empresa humana y sus capacidades distintivas y el desarrollo de una perspectiva que visualiza el camino de la estrategia competitiva a la social, teniendo como soporte a las empresas venezolanas promotoras de la responsabilidad social. En la segunda parte se analizan los resultados arrojados por el trabajo de campo, basados en los indicadores desarrollados para tal fin. Por último, se presentan algunas reflexiones finales en relación con el tema tratado, donde evidencia una empresa en proceso de transición que hoy sólo reconoce valores instrumentales, pero que incursiona en internalizar el compromiso con la realidad cambiante del aparato productivo venezolano.

**Palabras clave:** responsabilidad social, estrategia, ética, empresa de producción social.

## SUMMARY

The present article must like objective analyze the present dimensions of social responsibility in the companies of promotion of social production of sectors of Venezuelan oil activity, turning them foundation for the construction of social-competitive strategies, that they look for I compliment of initiatives demanded socially and that extend their economic-legal frame, becoming, from this perspective, in organizations with social commitment and generating citizen actors for a change process. Based on a descriptive investigation of field, a nonprobabilística sampling in opinion was made on a total of twenty and four (24) companies of social production in the zuliana region, inserted like promoters and who are suppliers of parts and pieces to the studied industry. In the first part of the article atheoretical dissertation is developed on the ethical-competitive dimension; the distinguishing conditions of the human company and their capacities and the development of a perspective that visualizes the way of the competitive strategy to the social one, having like support to the promotional Venezuelan companies of the social responsibility. In the second part the results thrown by the work of field are analyzed, based on the indicators developed for such aim. Finally, some final reflections in relation to the treated subject appear, where it demonstrates a company in transition process that today only recognizes instrumental values, but that incursiona in internalizar the com-

mitment with the changing reality of the Venezuelan productive apparatus.

**Key words:** Social responsibility, Strategy, Ethics, Company of social production.

## INTRODUCCIÓN

Por lo general, la gente piensa en la responsabilidad en relación con las acciones individuales. Pero existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones de la organización donde se desenvuelve tiene importancia en la vida ciudadana. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos organizacionales influyen en su capacidad de desempeñarse de manera congruente. La raíz de la cuestión es, como ciertas responsabilidades individuales, derivan de la pertenencia de un individuo a la organización, y esas responsabilidades no existirían si tal individuo no perteneciera a ella.

Es necesario por tanto, recordar que las organizaciones se componen de personas, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, más o menos explícito a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en su conjunto. La estructura de la organización, pues, su forma, le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente ético-competitivo; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana.

Así, cada sector de actividad, cada organización humana; cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, a veces conflictivos, que aparecen en las conductas, las actitudes, las convicciones y sus creencias sobre ellas; vuelve a poner en evidencia el ya mencionado ethos. En su enorme complejidad y dinamismo, este produce hechos que pueden evaluarse positiva o negativamente, desde la visión de una amplia normativa para él vigente, que incluye lo legal, su estrategia social y su concepto de responsabilidad social, pero que no se agota en ello.

Por tanto, cualquier evidencia de responsabilidad social bajo la estrategia social debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas

complementarias; herramientas y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la responsabilidad se vuelve aplicada, la acción se impregna en ese sentido y supone voluntad de la empresa.

Así, se van perfilando nuevas formas gerenciales quien ante la severidad del diagnóstico debe sentir la urgencia de ponerse al servicio de sus grupos de interés; se mantiene a la vez la altruidad, la objetividad, el conocimiento de las propias limitaciones, que hacen detestar cualquier idea de mesianismo particular. Luego vendrá la idoneidad técnica, buscando junto a una visión completa de los problemas, una especialización en algunos de los campos en que se perfila el servicio a la sociedad y que lo proyectan hacia la construcción y fortalecimiento de una nueva ética social.

Surge de allí la motivación del presente artículo el cual pretende analizar las evidencias de responsabilidad como fundamento de estrategia sociales-competitivas de las empresas promotoras de producción social venezolana, en el marco de una reflexión que permita orientar a nuevas formas de organización, desarrollada en los sectores de actividad petrolera venezolana.

Basada en una investigación descriptiva de campo, se procedió a trabajar con un muestreo no probabilístico a juicio atendiendo a las características de 24 empresas, inserta como promotoras y que son proveedoras de partes y piezas a la industria petrolera.

En la primera parte del artículo se desarrolla una disertación teórica sobre la dimensión ético-competitiva; las condiciones de la empresa humana y sus capacidades distintivas y el desarrollo de una perspectiva que visualiza el camino de la estrategia competitiva a la social. Se toma como soporte a las empresas venezolanas promotoras de la responsabilidad social. En la segunda parte se analizan los resultados arrojados por el trabajo de campo, basados en los indicadores desarrollados para tal fin. Por último, se presentan algunas reflexiones finales en relación con el tema tratado, donde evidencia una empresa en proceso de transición que hoy sólo reconoce valores instrumentales, pero que incursiona en internalizar el compromiso con la realidad cambiante del aparato productivo venezolano.

## **1. LA DIMENSIÓN ÉTICO COMPETITIVA EN LA EMPRESA HUMANA**

Las cuestiones éticas en la organizaciones empresariales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones; se trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión con los valores en juego, normas y mandatos sociales regidos por la cultura a considerar y agrega el deber ético; considerándolo como un imperativo; sino una real y responsable decisión político-social, de cada organización empresarial.

Ahora bien, al aproximar el lenguaje ético al mundo empresarial, conviene tener en cuenta que es posible abrirse a criterios de racionalidad diferente. Se hace necesario a este nivel, incorporar la dimensión de virtudes morales (López, 1998:12), dado que la calidad ética de las acciones de un agente, viene determinada no por consecuencias de la acción, sino por aquello que la origina.

Entonces la acción de la calidad ética, requiere de conocimiento y racionalidad; de cómo articular los objetivos económicos y sociales en la empresa; requiere, en definitiva unas ideas muy claras acerca del modo concreto en que la empresa puede servir a la sociedad a través de su función específica: La creación de riqueza (Elegido, 1996: 79; López, 1998: 14).

Tales afirmaciones abren este sentido, para un poder de decisión de los gerentes, anteriormente sometidos a normas administrativas y de procedimientos de control definidos a priori. Éstos podrán tomar hoy, más a menudo, decisiones éticas y ellos se encontrarán frecuentemente, en la zona de riesgo donde ellos deberán integrar los valores, relativos a su visión del problema, con valores diferentes raramente restringidos a la conformidad del pasado.

De tal actuación marcada por los miembros de una organización, surge la idea de cómo la empresa es un tipo especial de organización humana; su especificidad consiste en que organiza la acción, el trabajo humano, con vista a la creación de riqueza. Siendo una organización humana (López, 1998: 16), a ella son aplicables las leyes genéricas que rigen en todas las organizaciones humanas y el modo más inmediato de analizar los elementos que han de estar presentes, en una decisión completa de sus objetivos, que consiste en analizar las relaciones entre las

motivaciones humanas y los objetivos de la organización (Guédez, 2006:48).

Así, la estructura de la organización, le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente moral; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional; entendiendo a la cultura (García, 1998: 59), como una variable independiente o como una metáfora de la organización en su conjunto.

De allí que el principio básico de la ética empresarial pueda expresarse, como una acción o decisión empresarial, al igual que la empresa como organización, podrá considerarse ética cuando encuentre o pueda encontrar el acuerdo de los afectados por sus consecuencias (Cortina, et al, 1997: 92).

Con este marco de actuación se puede realizar, una delimitación y concreción de la responsabilidad social de la empresa; una delimitación que va más allá del marco jurídico y que se puede utilizar como una orientación ética en las acciones y decisiones empresariales. La responsabilidad social consiste en respetar el marco del diálogo y en buscar la satisfacción de todos los intereses en juego (grupos de interés internos y externos) (Cortina, et al, 1997: 87), construcción base del balance ético. Por lo que la responsabilidad social implica estrategias, prioridades, mecanismos de diálogo y de participación.

La conjunción de estas dimensiones, permitirán visualizar a la empresa como una organización humana, otorgándole la posibilidad de erigirse como un ente que basado en su responsabilidad frente a la sociedad en su conjunto, pueda ser capaz de establecer los límites de su competencia, pero también pueda imprimir en su gestión, habilidades para hacerse más competitiva (Rodríguez, 2005: 11).

Es decir, la empresa como institución socioeconómica entonces, debe mirar el largo plazo y tratar de abarcar un espectro más ampliado (Agüero, 2001: 63) de sujetos interesados en la misma. Por consiguiente, la legitimidad de la institución y su éxito estarán en función del cumplimiento de su acción social; siendo así, capaz de transmitir a la sociedad una imagen creíble para el conjunto de la vida en sociedad; eso también la define como organización humana.

## **2. LA EMPRESA ÉTICA Y SU ACCIÓN SOCIAL BAJO EL ÁMBITO DE SUS CAPACIDADES DISTINTIVAS**

Definir una empresa no consiste en la observancia de unos principios, ni en la consecución de todos los sistemas suficiente; la acción es la base de la propia realización del fin ético empresarial (Argandoña, 1997: 169; Polo, 1996: 31). Por tanto, la moralidad de una empresa se debe juzgar a partir de sus acciones, no de sus declaraciones, o de la existencia de códigos éticos, auditorías éticas, sistema de gestión ética o instrumentos similares.

Así, la gerencia está en mejores condiciones para saber qué es lo pertinente para su empresa. Necesita, eso sí, no equivocarse; tiene que actuar congruentemente para la empresa, para las personas que la forman y para los actores involucrados, y tiene que ser congruente en todos los órdenes, no sólo en el económico. La parte positiva de la ética invita a buscar y a hacer lo mejor, lo que se ha acordado para el beneficio colectivo, lo que contribuye al fin de la organización.

Entonces, una empresa ética es aquella que, en primer lugar, cumple y facilita a sus miembros a cumplir con el sistema ético acordado; segundo, busca el beneficio colectivo y lo practica mediante sus acciones, y tercero, posibilita y favorece el desarrollo de virtudes en las persona implicadas.

No obstante, la ética puede aplicarse a las organizaciones al menos en tres sentidos. Primero, porque las personas actúan dentro de las organizaciones, de modo que las acciones de aquéllas se pueden atribuir a éstas. Segundo, porque esa actuación se lleva a cabo en equipos de trabajo y la organización condiciona fuertemente la conducta de las personas que la integran, que pasan a actuar según los roles que desempeñan en la empresa, para la consecución de los fines, y de acuerdo a la cultura organizacional, que la organización genera y hace cumplir. Y tercero, la organización misma tiene un fin que, es independiente de ella como organización humana, referido a sus estructuras, políticas y procesos, que deben su objeto de valoración ética; pero también determinan la estrategia en la búsqueda de competencias distintivas (Rodríguez, 2005: 19).

A la vista de lo anterior, la apariencia del beneficio individual es la ficción por la auto continuidad de corto plazo. A partir de esto se invita

a reflexionar sobre una empresa que sentada en la realidad sea capaz de poseer las siguientes competencias distintivas (Argandoña, 1997:177):

- Empresarios y directivos con visión, que señalan el tono moral de la empresa.
- Productos responsables (en cuanto a seguridad, manejo, composición) de calidad, que respondan a necesidades reales de los clientes y consumidores.
- Burocracia reducida bajo el proceso de dirección; teniendo en cuenta la capacidad de las personas, se les anima a participar en la toma de decisiones y en la asunción de responsabilidades.
- Desarrollo del potencial de las personas.
- Promoción interna, siempre que es posible, para hacer participar a todos y para que los principios compartidos no se diluyan.
- Directivos conscientes de sus limitaciones, que buscan las ayudas, dentro y fuera de la empresa.

Tal realidad las sitúa en la búsqueda de ventajas competitivas y a la vez de su eticidad; sin embargo, es probable que detrás de estas características y de la confianza en los trabajadores, del cuidado de los productos o del respeto al medio ambiente, esté presente una actitud ética en su actuación que no siempre garantiza su permanente eticidad (Argandoña, 1997: 180).

Por lo que, ser ético es compatible con tener errores, siempre que se esté dispuesto a rectificar y volver a empezar y sobre todo a actuar. Por eso no se puede censurar a una empresa porque, en un momento determinado, tenga un fallo moral, si, efectivamente, intenta superarlo.

Por tanto una empresa tiene unas capacidades distintivas (Rodríguez, 2005: 22; Guédez, 2006: 98) que reflejan lo que sus miembros y la misma empresa como organización, hacen particularmente bien. Parte de la misión (también ética), es mantener y desarrollar esas capacidades.

Y es probable que un cambio de personas, altere esas capacidades. En tal caso, la empresa dejará de hacer unas cosas y pasará a hacer otras; con tal actuación podrá cambiar su perfil ético. Pero, lo importante es que la empresa siga comprometida con sus propósitos trazados y sus directivos, apoyen las decisiones con un sentido de congruencia, donde

su actuación sea respuesta de su filosofía de vida, en la búsqueda de la perpetuidad organizacional.

Bajo tal perspectiva, surge la empresa como una unidad de aprendizaje, una célula vital, la cual a través de su cultura organizacional puede y tiene la competencia de fungir como unidad socioeconómica de responsabilidad social, alineando valores organizacionales, que le permitan interactuar de manera congruente en un medio de constante incertidumbre (Senge, 1993: 234; Valparado, 1998; 79. Drücker, 1998: 131).

Entonces, cualquier estudio tendiente a buscar un diálogo entre empresas y sus grupos de interés involucrados en su conjunto, se convierte hoy en tópico de relevancia para empresas, como la venezolana quien necesita definir su rumbo, respecto a una política industrial estructurada y concertada entre los agentes económico – sociales y sobre todo, estructurar un sistema de valores no compartido, en una sociedad que necesita realizar transformaciones en las estructuras existentes.

### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL. RETO DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI**

Los orígenes de la responsabilidad social empresarial reportan al plano del porqué del porqué y de esta forma aflora la presencia de la ética, el cual es el fundamento y la base donde se encuentra la responsabilidad social empresarial. Esto se explica por una razón tan sencilla como determinante: la lógica de la ética tiene que ver con el efecto de las decisiones en los otros, de manera semejante la responsabilidad social empresarial se refiere al impacto de las acciones organizacionales en los grupos de interés (Guédez, 2006: 83).

Así, la ética se entiende como el origen esencial de la responsabilidad social empresarial o, si se quiere, la responsabilidad es la expresión social de la conducta ética (Guédez, 2006: 37). Desde una u otra perspectiva se concentran los resultados positivos que generan. De esta manera, se ha hecho más concientes la idea de que la ética es estar bien y que ese estar bien significa estar bien con uno mismo y con los otros.

Por supuesto, la gente habla a menudo de las “responsabilidades de la empresa”, o con una frase más común, de las “responsabilidades sociales de la empresa”. Estas expresiones se usan a menudo con muy

poco rigor y reciben significados diferentes. Hay concepciones como la de Friedman (1970: 6), que rechazan por completo esta postura y afirman que las únicas responsabilidades de una empresa son obedecer la ley y generar utilidades para sus accionistas. También refiere como la empresa legítimamente puede preocuparse por algunas de las causas enumeradas arriba, pero no con otras (Elegido, 1996). Pero cualquiera de esta no enmarca un real concepto de responsabilidad social.

Cuando se mira el pasado, Friedman (1970: 9) refiere como ciertamente es responsabilidad de las empresas respetar todas las leyes que protegen el interés público. Pero ir más allá de ello equivaldría a tener “gerentes socialmente responsables” fungiendo como redistribuidores, quienes tomarían el dinero de otras personas (o sea, los accionistas) para gastarlo en lo que esos mismos ejecutivos definirían como el “interés social general”; como si fueran una especie de cobradores de impuestos que se han designado a sí mismos.

Complementariamente, Carroll (1991: 498) y Certo (1996: 296) presentan una pirámide de responsabilidad social, señalando las responsabilidades en el siguiente orden: responsabilidades filantrópicas (ser un buen ciudadano corporativo), responsabilidades éticas (ser ético), responsabilidades legales (acatar las leyes) y en la base de la pirámide ubica a las responsabilidades económicas (ser rentable).

La responsabilidad social debe implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quien(es) pretende(n) asumir esta responsabilidad. Las empresas que sólo respetan las leyes y no presentan una solución dinámica a ciertos problemas éticos, no pueden lograr una misión de responsabilidad social. En suma la responsabilidad social empresarial debe ser propositiva y proactiva (Gutiérrez, 2001: 187).

Al respecto, Guédez (2006: 43) refiere la responsabilidad social empresarial, como aquella que se relaciona con las ideas de retribuir, compartir, contribuir y corresponsabilizar. Las empresas deben retribuir de alguna manera las condiciones y posibilidades que la sociedad le ha aportado. Las mismas, nacen en la sociedad y por ende es de origen social; por otra parte, crece y se desarrollan a partir de las condiciones que la sociedad le aporta y por lo tanto es de naturaleza social.

En este marco, se entiende que las empresas deben retribuir lo que han recibido de la sociedad. A la idea de retribuir, se le agrega la idea de

compartir el exceso derivado de su actividad productiva. En el mismo orden se incorpora la necesidad de contribuir, sin esperar nada a cambio, con las condiciones de su entorno y de su comunidad. Todo esto, asume un alcance más orgánico dentro de la exigencia de corresponsabilidad (Lozano, 1999) en la cual se suman las obligaciones del resto de las organizaciones que comparten el mismo tiempo y espacio.

El sentido de la corresponsabilidad no es más que el ejercicio de una responsabilidad compartida que, como tal, se armoniza e integra con las acciones sociales del conjunto; por su planteamiento compartido por Etkin (1996: 98), Cortina (1998: 75), Lozano (1999: 61), Rodríguez (2005: 7) no es más que trascenderá en la acción social de la empresa por la búsqueda de la calidad de vida de las futuras generaciones.

Podría afirmarse entonces, el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial viene a complementar y a aglutinar procesos que se iniciaron con el Aseguramiento de la Calidad (Calidad Total); la promoción del Respeto al Medio Ambiente como principio de sostenibilidad, el respeto a los derechos laborales, a la higiene y la seguridad en el ambiente de trabajo y en un sentido más general y universal, al respeto de los derechos humanos, agregándole dos valores fundamentales el interés por el colectivo que está relacionado con la empresa (Grupos de Interés) y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Rodríguez, 2005: 9; Cortina, 1998: 56).

La Responsabilidad Social entonces, es un reto muy amplio que se presenta y todas las organizaciones modernas deben recorrer los diversos caminos que plantea con un objetivo común, hacer un mundo mejor, más justo, menos polarizado; donde todos deben trabajar a favor del bien común sobre el bien individual, como único camino de acción social hacia la sostenibilidad global.

### **3.1 Responsabilidad social y cultura corporativa: conjunción en el logro de éxito organizacional**

Para el logro del éxito organizacional y personal, es indispensable el compromiso con una misión y unos valores compartidos, es decir, cuando los miembros de una organización se alinean alrededor de los valores compartidos y se unen a una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios para lo cual propone tres

fases: Aclarar valores, propósitos y misión; comunicar misión y valores; y alinear prácticas diarias sobre misión y valores (Blanchard y O'connor, 1997: 191).

Según Siliceo, et al, (1999: 89) los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansan la cultura como un modo de vida intelectual. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo y de lo que quiere y debe ser (visión y misión). En ellos, consciente o inconsciente, se refleja la utopía social de la generación presente y el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee respecto de la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

Puede afirmarse entonces que, los valores son aquellas concepciones prácticas heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al mismo tiempo mediante sus sucesores (Ferrer, 2001: 19).

En este sentido, toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones encontradas en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social derivando una responsabilidad social. Así los valores, en cuanto significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura (Ferrer, 2001: 27).

Es decir, se incorpora la idea de cómo en un grupo social estable (como es la empresa) las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines propuestos, están relacionados directamente con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a dos ejes (Siliceo, et al, 1999: 41):

- La tradición o memoria institucional: contenida en la historia transmitida, en los mitos, las hazañas de los líderes formales o informales, entre otros.
- El proyecto colectivo: expresado en la visión y misión de la organización permanentemente actualizadas. Es en esta dimensión del proyecto donde los valores deben ser capaces de conjugar éxito compe-

titivo (medido en el plano tecnológico, ambiente de mercado y desarrollo del talento humano) y contribución trascendente al proyecto social, humano y productivo del cual forman parte; entrando a jugar un papel importante las consecuencias asumidas a partir de la toma de decisiones (Ferrer et al, 2001: 68; Delgado, 2002: 37) medida a través de la responsabilidad ética.

En un ámbito muy diferente, las empresas de la era postcapitalista de la información y el conocimiento (Drücker, 1998: 46), han señalado, entre otras, a la calidad y a la capacitación como valores primordiales y estratégicos para la competitividad en este mundo globalizado. Habida cuenta de las condiciones imperantes en el medio en que pretenden lograr con éxito sus metas, se han percatado de que lo único que no se puede adquirir fácilmente es la dimensión más espiritual de la empresa: la calidad humana de las relaciones productivas (medida en su responsabilidad social), el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional y sobre todo la responsabilidad ética.

Es claro entonces, como la cultura y, en especial los valores, en la medida en como configuran el modo de vida de los miembros de la organización, comprometen e imponen cierta congruencia a la vida social. Una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, hábitos, normas y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales (Siliceo, et al, 1999: 87).

Por ello, la empresa debe redescubrir las nuevas dimensiones que se ha añadido a su identidad como consecuencia del nuevo orden que ha venido configurando. Por ello hoy, como nunca antes, la empresa es mucho más que un hecho económico; a través de la visión y misión sus líderes empresariales crean, en buena medida, las condiciones de posibilidad del futuro sustentable, medido a través de las consecuencias asumidas en la toma de decisiones (Ferrer, 2001: 110).

En ese orden de ideas Siliceo, et al (1999: 66), incorporan como elemento fundamental de la definición de cultura organizacional, lo que se refiere a la conjunción de su finalidad económica inmediata y su responsabilidad sociocultural de más largo alcance. Los fines económicos y sociales a los que debe dirigirse toda cultura organizacional empresa-

rial, implican el reconocimiento de que toda empresa es mucho más que un fenómeno económico; y esto es particularmente real en el momento presente.

Así es como la cultura, el componente ético y los sistemas organizacionales pueden actuar ya sea para reprimir, ya sea para apoyar la perspectiva ética de la gerencia, frente a las consecuencias asumidas en función de la toma de decisiones.

#### **4. DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA A LA ESTRATEGIA SOCIAL. ¿REALIDADES CONGRUENTES FRENTE A LA RESPONSABILIDAD?**

La estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la organización, de tal forma que facilita la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo (Medina, 2004: 12).

Autores como Garrido (2003: 213), Thompson y Strickland (2004: 131) ven la estrategia como un proceso administrativo de entender a la organización, para visualizar su futuro a través de la innovación, creatividad e imaginación; utilizando instrumentos conceptuales y herramientas prácticas que conlleven a crear ventajas para el éxito y seguir de cerca su entorno.

Para ello es importante incorporar la visión de una filosofía de gestión basada en la estrategia, según Romero (2001: 77); Dess y Lumpkin (2003: 210); Garrido (2003: 198); y Thompson y Strickland (2004: 215) está formado por la visión, la misión, los objetivos, los valores, las estrategias y las formas de planificación que posea cualquier organización.

La conjunción de dichos elementos otorga como resultado el dinamismo de la organización. Partiendo de la visión referida al futuro de la organización en función de su entorno, la misión abarca el propósito de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva; los objetivos son las metas de desempeño de una empresa, los resultados y logros que desea alcanzar; la estrategia se encuentra enmarcada dentro de la acción gerencial para alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

Así, la competitividad y la ventaja competitiva en esencia son una cualidad para sobrevivir y progresar en presencia de una estrategia; de-

finiendo la competitividad como la capacidad de competir de manera exitosa, y buscar perpetuidad en el tiempo Porter (1999: 111); Pelayo (2002: 1).

En este orden de ideas Hope y Hope (1998: 99) incorporan la ventaja competitiva y por tanto la formación de estrategias basada en el conocimiento, donde las empresas pueden crear perfiles en base a necesidades para solucionar problemas utilizando sistemas especiales de diagnóstico basados en el conocimiento. En este sentido, las organizaciones basadas en el conocimiento serán capaces de monitorear el comportamiento de sus procesos claves. En otras palabras, cuando se aplica el conocimiento a los procesos, serán los que se respondan y no simplemente, los resultados del proceso contable final.

Así pues, si una organización desea ser competitiva deberá identificar, crear, clasificar, almacenar, transmitir y utilizar de forma congruente sus estrategias con el fin de resolver problemas, mejorar procesos, productos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocios, así como enfrentar y superar las amenazas de un entorno cambiante.

Dichas posiciones conducen a visualizar la estrategia como soporte para la toma de decisiones gerenciales e iniciativa natural marcada por los equipos de trabajo que potencian competencia para el éxito gerencial.

Ahora bien, más allá del terreno de las empresas, pero sabiendo que la empresa es hoy día microcosmos de la sociedad, debemos preguntarnos si algunos métodos propuestos para resolver la crisis de la empresa pueden contribuir a la solución de los graves problemas de inadaptación que se observan en la sociedad, especialmente en lo que se refiere a la organización de los poderes públicos y de los servicios (Gelinier, 1984: 66).

La crítica constructiva, para la sociedad, es una acción estratégica que las empresas no han sabido en absoluto poner en práctica hasta hoy. Se trataría de demostrar, con mayor objetividad, las graves inadecuaciones de los distintos sectores de la sociedad con relación a los deseos de los hombres, y proponer soluciones constructivas.

La sociedad vive un período de desmoronamiento de los mitos y de los tabúes, y muchas organizaciones que critican a la empresa no esca-

parán a una próxima crisis de desencanto. Al contribuir a ello, la colectividad de las empresas desempeñaría el papel de participante total en una sociedad pluralista en la que los intercambios de ideas, críticas y sugerencias deben efectuarse públicamente en todos los sentidos con vistas al bien común (Gelinier, 1984: 71; Gómez y Bassa, 2005: 87).

Así, la nueva organización se caracteriza por el hecho de utilizar explícitamente una estrategia social, definida como la doble relación formal y relacional para hacer funcionar la empresa. El mando formalizado, jurídico y contractual asegura la racionalidad externa y la responsabilidad de la dirección, pero ya no pretende saberlo todo y reglamentar todo; hay tareas que se delegan en grupos de trabajo que utilizan sus capacidades de relación directa y de autoorganización; y el diálogo de la dirección y de los mandos con la comunidad interna y externa. Es necesaria una mezcla de realismo económico y de valoración de los hombres que se expresa ciertamente en algunos métodos pero que también debe inspirar las soluciones necesarias para todos los problemas cotidianos. Se trata de una transformación tanto cultural como organizativa (Gelinier, 1984:98; Gómez y Bassa, 2005: 92).

Podría afirmarse, como frente a las iniciativas sociales y formación de la estrategia se está produciendo, por tanto, una doble transformación. Por un lado, la ética pasa de ser un ámbito normativo exclusivamente individual a tener relevancia en las organizaciones, a estar presente en los medios, como una demanda social semi-pública. Por otro, las empresas dejan de concebirse como agentes exclusivamente económicos para introducir una dimensión social y ética en la gestión.

Acomodar los modos de gestión a necesidades de legitimidad social, supone aplicar a la esfera categorías públicas. El ejercicio del poder político ha de ser legítimo, porque es público. Pero el ejercicio del poder económico sobre lo que es mi propiedad privada basta con ser legal. Para esto servía la distinción entre público y privado. Pretender ahora que el ejercicio del poder económico haya de ser, además, legítimo supone hacer mi propiedad, en cierto sentido, pública (Francés, 2004: 32).

Así, en la estela de esta transformación, las empresas han de responder también a las demandas sociales, en la construcción de estrategias tendientes a responder a las expectativas sociales. De este modo, directa o indirectamente, toda empresa está sujeta a principios de res-

ponsabilidad en la gestión tal como son definidos por el sentir de la sociedad y eso marca un paso hacia la estrategia social.

Refiere Francés (2004: 41) como no estamos ante un ataque a la idea de propiedad privada. Estamos simplemente asistiendo al inacabable proceso de definir ese derecho en conjunción con otros derechos, todos los cuales conforman el tipo de sociedad en que queremos vivir. Este proceso no es ni siquiera particularmente revolucionario si se lleva a cabo mediante el diálogo y la convicción mutua, mediante presiones y medidas político-sociales que van ajustando la legislación a las demandas públicas y estableciendo controles y regulaciones que son útiles para la mayoría.

González (1999: 255) analiza la naturaleza moral de la responsabilidad de las empresas. Su contribución es muy relevante en un contexto en que muchas corporaciones están emprendiendo transformaciones hacia una mayor responsabilidad social. González (1999: 260) advierte sobre el carácter de esta responsabilidad (Menon, 2001: 2). Es un tema de reflexión porque muchas empresas se encuentran en la encrucijada: bien asumir una responsabilidad únicamente como respuesta a demandas externas, basada en políticas de imagen y en acciones de gran impacto público; bien profundizar sobre el sentido de la empresa y aceptar que la gestión está sujeta a principios y deberes incondicionados de allí la interrogante ¿Es la estrategia social el fin de la propiedad privada?

## **5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO SUSTENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL**

Es posible que una organización no tenga éxito, al menos de inmediato, en sus esfuerzos porque se observen criterios más adecuados y durante un lapso podría sufrir bajo una desventaja competitiva; con todo, más tarde, ello podrá convertirse en una ventaja efectiva. Ésa ha sido la experiencia de las organizaciones empresariales conscientes de su responsabilidad. Cuando a la larga se imponen estándares más estrictos, las empresas que voluntariamente habían estado operando de acuerdo con ellos, están más adelantadas en la curva de aprendizaje y en ventaja respecto de las empresas que adoptaron tardíamente las normas más rigurosas (Elegido, 1996: 239).

Por ello se convierte en una empresa competitiva a aquella que además, es de ser responsable y proactiva al pensar en el impacto de la

empresa en la sociedad en su conjunto (Romero, 2001: 54). Una empresa que actúa de esta manera, poseen mayor capacidad para influir en la reglamentación que a la larga se adopte. Igualmente, las empresas con sólidos historiales de responsabilidad social se encuentran en una posición ideal para operar en áreas donde existan fuertes componentes políticos, ya sea por la necesidad de obtener licencias públicas o porque se encuentran bajo la mirada del público y necesitan gozar de la confianza de la sociedad (Elegido, 1996: 164; Constantino, 2002: 241).

Asimismo, las empresas tienen la responsabilidad de no perjudicar el medio ambiente como efecto colateral de su actividad económica. No obstante, para valorar los medios necesarios para no perjudicarlo, el criterio último de valorización es la realización de los seres humanos.

Podría entonces, afirmarse que las empresas, como cualquier otro ciudadano, tienen la responsabilidad de cooperar en la solución de los problemas de las comunidades en donde operan; tal responsabilidad va más allá de su responsabilidad de obedecer la ley y pagar impuestos. Una empresa debe ser especialmente responsable al tomar la decisión de cerrar, sobre todo si es la fuente principal de empleo en la localidad, pues ello por lo general surtirá efectos especialmente graves en la comunidad local. Es preciso ponderar cuidadosamente las alternativas que estén a la mano. A la larga, si se considera necesario cerrar, también es preciso tomar medidas a fin de minimizar el perjuicio provocado por esa acción (Cortina, 1998: 176).

Así, actualmente las organizaciones para hablar de la Responsabilidad han adoptado el término responsabilidad social (Guédez, 2006: 79), ya que por presiones en el ámbito mundial y por efectos de la globalización, han decidido agregar valor a la sociedad. La globalización exige a las empresas, responsabilidad social, es decir, no que la sociedad las vean sólo como entes con afán de lucro, sino como instituciones sociales generadoras de mejor calidad de vida, protectoras del ambiente, comprometidas con el mejorar de servicios, que desarrollen programas que compensen las acciones asumidas, como producto de sus actividades o procesos productivos que pudieran afectar el ambiente y a la sociedad en su conjunto.

Dentro de tal realidad surgen las empresas de producción social, aquellas unidades de producción de bienes, obras y servicios, relaciona-

das con el sector petrolero, constituidas bajo la figura jurídica que corresponda, con la particularidad de destinar sus ganancias a un reparto igualitario entre sus asociados. Esta condición debe estar expresada en el documento constitutivo y, además, debe manifestar su voluntad de participar en el programa y acogerse al siguiente compromiso social (MINEP, 2007: 9).

- Participar en los proyectos de las comunidades a través de aportes al Fondo Social de PDVSA o mediante la prestación de bienes y servicios.
- Contribuir al desarrollo de empresas de producción, distribución y servicio comunal denominadas Unidades Productivas Comunitarias (UPC).

Las empresas de producción social deben mantener el equilibrio económico que les permita seguir financiando sus operaciones y continuar invirtiendo en su entorno socio-ambiental, en beneficio del interés social (MINEP, 2007: 9).

El programa de empresas de producción social (EPS) en PDVSA surge en el marco del Plan Siembra Petrolera, como parte del nuevo modelo económico y social del país, donde se hace imperativo implantar y desarrollar un programa extraordinario que impulse en el seno de nuestra industria, la democratización de las oportunidades apalancadas en la demanda de bienes, ejecución de obras y contratación de la nueva PDVSA con un modelo inédito de relaciones con las empresas y la comunidad (MINEP, 2007: 11).

Asimismo, se propone empresas Promotoras de EPS, aquellas entidades económicas dedicadas a la producción de bienes, obras y servicios, relacionadas con el sector petrolero, alineadas a las políticas del Estado, que participan voluntariamente en el programa EPS, apalancando e incentivando la constitución, desarrollo y participación de las EPS en las actividades económicas del país, asociadas a su proceso productivo. Para participar en el programa deben presentar, como medida temporal, una Declaración Jurada y/o un Acta de Asamblea como medida definitiva, donde manifiestan su voluntad de acogerse y cumplir con el siguiente compromiso social (MINEP, 2007: 16):

- Participar en el Fondo Social de PDVSA.

- Presentar la Oferta social en los procesos licitatorios, concepto en la necesidad de realizar obras, prestar servicios y/o proveer bienes, para atender las necesidades de las comunidades, a los efectos de asegurar su desarrollo armónico y sustentable.
- Desarrollar y acompañar a empresas pequeñas y EPS, lo cual incluye apoyar con el desarrollo de sistemas y tecnologías, y establecer programas permanentes que permitan la inserción de estas empresas en el sistema productivo.
- Consorciarse con empresas medianas y EPS, a los fines de fortalecerlas tecnológicamente, permitiendo un Valor Agregado Nacional Incremental y una mayor inserción en la solución de necesidades vinculadas a las áreas operacionales del sector petrolero.
- Contribuir al desarrollo de empresas de producción, distribución y servicio comunal denominadas Unidades Productivas Comunitarias (UPC).

### **5.1 Evidencias ético-competitivas de las empresas de producción social venezolana en la región zuliana**

Es preciso resaltar cómo las empresas de producción social venezolana, específicamente la empresa Petróleos de Venezuela (PDVSA) ha asumido el compromiso de la nueva modalidad de producción social con sus proveedores, asumiendo por tanto, la categoría de empresa de promoción de producción social tanto en la pequeña como mediana industria venezolana en la región zuliana.

Refieren Siliceo, et al (1999:111); Blanchard y O'connor (1997:99); y Gelinier (1984:85) que es indispensable el compromiso de una visión, misión y unos valores compartidos por los miembros de la organización para la estrategia social propuesta y la realización humana del grupo dentro del contexto donde se desenvuelve socialmente.

En el caso de organizaciones referidas como empresas de producción social se observa que un 87% posee misión y visión lo cual representa un porcentaje significativo, lo que refleja que tienen definida su identidad y razón de ser como organización.

En cuanto a los valores identificados se destacan la prevención, calidad, responsabilidad, seguridad y trabajo entre los 5 (cinco) más im-

portantes; otorgando mayor importancia a valores éticos sociales que hoy deben estar más fortalecidos (Tabla 1).

**Tabla 1. Componente Ético. Índice sobre valores organizacionales identificados por las Empresas**

Valor	Índice	%
Prevención	82	71,30
Calidad	57	87,69
Responsabilidad	45	39,13
Seguridad	38	33,04
Cooperación	14	21,54

Fuente: Elaboración Propia (2007)

Es importante destacar que el contrastar estos valores respecto a su desempeño en la relación empresa-cliente se pudo constatar que existe una baja presencia del componente ético bajo los valores requeridos, destacando sólo la responsabilidad, seguridad, confianza y confiabilidad, pero dejando menos rango a valores como la cooperación.

Así, cuando se analiza la relación cliente-empresa se asegura un nivel de dimensión instrumental presente en aspectos relacionados con el mercado y la tecnología, respecto a las características del producto y sus condiciones; pero se descuidan elementos relacionados con el ambiente, el talento humano, aspecto que fue cotejado a nivel del equipo gerencial en el sector, quienes efectivamente los identificaron, pero caracterizaron como poco importantes las dimensiones ético-competitivas respecto al talento humano y la protección ambiental.

Con relación a los factores éticos-competitivos el presente estudio sobre las evidencias de responsabilidad social en el marco de la estrategia de empresa de promoción de producción social, arroja las siguientes evidencias:

- Aquellas empresas que poseen visión y misión escrita, también reflejan valores y principios escritos en ella, lo que indica que los valores otorgan identidad a la organización.

- Por su parte, las empresas que manifestaron no tener visión y misión escrita, tampoco tienen expresados sus valores en otro documento; lo cual muestra que algunos estratos, no necesariamente tienen internalizado sus elementos básicos para la condición del negocio y para la identidad explícita de sus miembros con la cultura organizacional.
- En tanto, el rasgo de responsabilidad, puede afirmarse que está presente en los estratos del sector. Éstas en su conjunto, manifiestan estar ajustadas a especificaciones pautadas por el cliente y procesos diseñados para cumplir dichas especificaciones; sin embargo, no está internalizado para todas las dimensiones competitivas.
- El rasgo responsabilidad, seguridad y cooperación tiene cierta significación en la percepción de las empresas, destacando aspectos de productos confiables y especificaciones técnicas cumplidas respecto a las exigencias.
- Se destaca además el valor por la participación de mercado; mejoramiento de la productividad y una importancia significativa por el cumplimiento de la responsabilidad social (ver tabla 2).

**Tabla 2. Factores – Éticos Competitivos de la Empresa de Producción Social Zuliana**

Grupos de interés	Participación del mercado		Mejoramiento de productividad		Fortalecimiento del Sector		Preservación del Ambiente		Cumplimiento responsabilidad Social		Desarrollo Comp. Talento Humano	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
Clientes	21	79	NA	NA	5	95	43	57	28	72	NA	NA
Estado	5	95	NA	NA	2	98	26	74	2	98	8	92
Comunidad	0	100	NA	NA	NA	NA	5	95	41	59	10	90

Fuente: Elaboración Propia (2007)

Leyenda: Ausencia(A) y Presencia (P); expresados en términos porcentuales.

## A MODO DE REFLEXIÓN

Gran parte del éxito de los programas sociales se debe al manejo integral con diseño de estrategias económico-sociales que permitan el fortalecimiento de sectores de actividad venezolana.

La ejecución de programas en las empresas de promoción de producción social contribuyen al control y manejo de la problemática social como donadores y grupos de apoyo basados en responsabilidad social.

La responsabilidad social de las empresas se debe manejar de manera integral entre los sectores que interactúan en cualquier sociedad, como el gubernamental, el privado y el recién denominado sector de las organizaciones no gubernamentales, ya que el bienestar de la sociedad en general no es una obligación privativa del sector gubernamental, sino un deber de todas las instituciones y de todas las personas que conviven dentro de una comunidad en la búsqueda de un desarrollo endógeno.

Bajo esta perspectiva, el cambio a gran escala se encuentra cruzado en todo su recorrido por la transición; lograr modificaciones a lo largo del tiempo que evidencien la ruptura del estado preconcebido augura algún nivel de conflictividad, desde el cambio radical hasta modificaciones pacíficas e incrementales.

La realidad de las empresas de promoción de producción social incorpora la articulación de valores cooperativos y competitivos. Estos valores, concebidos como capacidad de armonizar acuerdos internos para el fortalecimiento de la empresa posibilitan la competitividad en entornos globales en condiciones de igualdad de intercambio económico. Los valores que potencian las capacidades distintivas, son competitivos para con el entorno y cooperativos en la medida que promueven la sinergia interna originando desde la perspectiva económica de redes productivas sostenibles y sustentables. Las empresas son susceptibles de cambiar sus valoraciones a lo largo del tiempo y eso puede mejorar o perjudicar esta iniciativa social, sólo dependerá de la congruencia de éstas asumidas para mejorar la calidad de vida de generaciones futuras.

Del conjunto de conclusiones expresadas puede inferirse que existe una moderada presencia de responsabilidad social asumida como estrategia, en las esferas de relaciones de mercado; evidenciado especialmente

por la interacción reflejada en el comportamiento de las empresas de producción social, manifestados en rasgos como calidad, responsabilidad, seguridad y confianza respecto a factores como el mercado y la tecnología.

Así, los resultados de las Empresas de Promoción de Producción Social evidencian en sus relaciones que difícilmente interactúan con respecto a factores de competitividad estratégica. Recuérdese que un ente bajo condiciones de supervivencia, difícilmente, por sí sólo, puede adelantar algún cambio que mejore sus condiciones en el mercado, respecto a su ambiente interno, y menos en relación con el entorno donde se desenvuelve.

La responsabilidad social ha convertido en un campo de estudio habitual entre los futuros gerentes, por lo que habrán de ser conscientes de los efectos que ciertas estrategias empresariales tienen sobre un gran número de afectados, y reflexionar más sobre el papel que finalmente corresponde a la empresa como ciudadano global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUADO F, Javier (2001). *La ética en los negocios*. Compilador. Barcelona - España: Editorial Ariel, S.A. Sociedad Económica. 110 p.
- ARGANDOÑA RAMIZ, Antonio (1997). *¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?* En: *Ética y empresa una visión multidisciplinar*. Fundación Argentaria. Vol. V. Visor (Dis, S. A.). Colección Economía Española. p.p. 167-182.
- BLANCHARD, Ken y O'CONNOR, Michael (1997). *Administración por valores*. Bogotá: Editorial Norma. 287 p.
- CARROLL, Archie (1991). *A tree-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review. October. USA. p.p. 497-505.
- CERTO, S. (1996). *Administración Moderna*. México: Editorial Mc Graw Hill. 431 p.
- CONSTANTINO, Markides (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Editorial Norma. 358 p.
- CORTINA, Adela; CASTIÑEIRA, Ángel; CONILL, Jesús; DOMINGO, Agustín; GARCÍA, Domingo; LOZANO, José Félix y LOZANO, Joseph María (1997) *Rentabilidad de la ética para la empresa*. 1a. Edición. Madrid: Fundación Argentaria -Visor, C.A. 221 p.

- CORTINA, A. (1996). *Ética en la empresa*. España: Editorial Trotta. 171 p.
- CORTINA, A. (1997). *Presupuestos éticos del quehacer empresarial*. En: CORTINA, A.; CASTIÑEIRA A.; CONILL, J.; DOMINGO, A.; GARCIA, D.; LOZANO, J.F y LOZANAO V.H.(1997). *Rentabilidad de la ética para la empresa*. España: Fundación Argentina. Visor Pis. 221 p.
- CORTINA, A.; CONILL, J.; DOMINGO, A.; GARCÍA, D. (1998). *Ética de la empresa*. Segunda Edición. España: Editorial Trotta. 185 p.
- CORTINA, Adela (1985). *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*. España: Editorial Tecnos. 169 p.
- CORTINA, Adela (1990). *Ética sin moral*. España: Editorial Tecnos. 179 p.
- CORTINA, Adela (1996). *Ética aplicada y democracia social*. Madrid: Tecnos, 1993, p. 216; En: Adela Cortina. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1996, 309 p.
- CORTINA, Adela. (1998). *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*. En: 10 palabras en ética. Madrid: Editorial Verbo Divino. 435 p.
- DELGADO, Fernando (2002). *Estudio de competitividad de las empresas de servicios petroleros en el Estado Zulia*. Tesis de Grado. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín. 110 p.
- DESS y LUMPKIN (2003). *Dirección estratégica*. España: Editorial Mc Graw-Hill. 390p
- DRÜCKER, P. F. (1998). *La sociedad capitalista*. Bogotá: Editorial Norma. 221 p.
- Elegido, Juan M. (1996). *Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo*. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). 331 p.
- ETKIN, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable*. Chile: Mc Graw-Hill. 234 p.
- ETKIN, Jorge (1994). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la concepción institucionalizada*. Madrid: Mc Graw-Hill. 259 p.
- FERRER Soto, Juliana (2001) *Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astro Data, S. A. 220 p.
- FERRER, Juliana (2002). *Responsabilidad y códigos de ética, conjunción ineludible en la construcción de organizaciones humanas para la gestión pública. Un caso de aplicación*. Ponencia Presentada en VII Congreso del CLAD Sobre Ética Política y Pertinencia de los Códigos Éticos como Plataforma Anticorrupción de la Gestión Pública. Portugal. 23 p.
- FERRER, Juliana; MARTÍN, Víctor; CLEMENZA, Caterina; VÁZQUEZ, José Luis (2001). *Responsabilidad, saber y balance ético*. En: Revista de Ciencias Sociales, II, No. 2. Venezuela: FCES-LUZ, (julio). p.p. 305-315.
- FRANCES, A. (1996). *Competitividad: lo peligroso es ignorarla*. En: revista Las Caras de la Competitividad. Debates IESA, Enero-Marzo. No. 3. Venezuela: Ediciones IESA. 48 p.

- FRIEDMAN, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazines. 13 de septiembre. USA. 12 p.
- GABRIEL, L (2000) *Globalización, mitos y realidades*, <http://www.uvg.edu.gt/noticias/desa-dem/gabriel.html> [Consultada 15/03/01].
- GARCÍA, M. (1998). *Del balance social al balance ético*. En Cortina, Adela; Castiñeira, Ángel; Conill, Jesús; Domingo, Agustín; García, Domingo; Lozano, José Félix y Lozano, Joseph María (1997) *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Primera Edición. Madrid: Fundación Argentaria-Visor, C.A. 221 p.
- GARRIDO, S. (2003). *Dirección estratégica*. España: Editorial Mc Graw-Hill. 443 p.
- GELINIER, Octave. (1984). *Estrategia social de la empresa*. Traducido por: Luis Vadillo. Madrid, España: Asociación para el Progreso de la dirección. 174 p.
- GÓMEZ SAMPER, Henry y BASSA, Carolina (2005). *Iniciativa social como estrategia competitiva*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA. 112 p.
- GONZÁLEZ GRAF, Jaime (1999). *La participación ciudadana como expresión de la democracia*. En: CONTRERAS Q., Carlos. Coordinador. *América Latina en el siglo XXI. De la esperanza a la equidad. Selección de Obras de sociología*. México: Fondo de Cultura Económica. Universidad de Guadalajara. p.p. 253-278.
- GUÉDEZ, Víctor (2001). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Venezuela: Editorial Planeta. 173 p.
- GUÉDEZ, Victor (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*. Venezuela: Editorial Planeta. 135 p.
- GUTIÉRREZ, Carlos (2001). *Responsabilidad social empresarial*. En: Memorias de Responsabilidad Social de la Empresa en la Sociedad de la Información. Mayo. Lima, Perú. 434 p.
- HOPE J. y HOPE, T. (1998). *Competir en la tercera ola*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 127 p.
- LOPEZ, M. (1998). *¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas?* URL: <http://www.azc.uam.mx/gestion/num13/doc09.htm>. Consultada el 06/06/2000. 38 p.
- LOZANO, L. (1999). *Ética y gerencia*. México: Editorial Trotta. 218 p.
- MEDINA, M. (2004). *Reacción gerencial 2003*. Artículo científico presentado para la asignatura Alta Gerencia Corporativa. Doctorado de Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. 18 p.
- MELÉ, D (1998). *Actualización social de la empresa. AAVV. La aportación de la empresa a la sociedad*. Barcelona, España: Bibliotecas IESE de Gestión Empresarial. 73 p.
- MENON, Satya. (2001). *Empresas utilizan responsabilidad social como estrategia corporativa*. Traducción: Gerardo Cárdenas. El Nacional. 9 de octubre. p. F2.
- Ministerio de Economía Popular (MINEP) y PDVSA (2007). *Empresas de producción social. sector petrolero. Una vía para democratizar la riqueza petrolera*. Venezuela. 14 p.

PELAYO, Carmen María. (2002). *La competitividad*. <http://www.mis documentos/competitividad/competitividad1.htm>. El Salvador. p.p. 1-3.

POLO, L. (1996). *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial. 63 p.

PORTER, Michael (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto. 271 p.

RODRÍGUEZ, Alberto. (2005). *Cómo hacer responsabilidad social empresarial para la gente*. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Ediciones UCAB. 31 p.

ROMERO, D. (2001). *Presencia del pensamiento estratégico en la gran empresa del sector metalúrgico y metalmecánica*. Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. 292 p.

SENGE, P. (1993). *La quinta disciplina*. España: Ediciones Granica. 451 p.

SILICEO, A.; CÁSARES, D. y GÓNZALEZ, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Editorial Mc-Graw Hill. 205 p.

THOMPSON, A y STRICKLAND, A. (2004). *Administración estratégica*. 13ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill. 671 p.

VALPARDO, I. (1998). *Modernidad y posmodernidad del diseño organizador*. En: ESIC Market Mayo-Agosto. España. 165 p.