



HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL LÍDER VISIONARIO EN DESTILERIAS UNIDAS, S.A.

Gustavo E. Barradas L.

<https://orcid.org/0000-0002-9724-8285>

Ingeniero Electricista Mención: Potencia (UNEXPO).

Especialista en Gerencia Empresarial (UCLA).

Especialista Seguridad Social mención: Gerencia Social (UCV).

Doctor en Gerencia Avanzada (UFT).

Relaciones Interinstitucionales del grupo corporativo licorero

Sucesora de Ramón R Leal & Cía, C.A (SUCRA)

y Destilerías Unidas, S.A. (DUSA)

Venezuela

Email: gustavo.barradas1@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación tiene como intencionalidad generar aportes teóricos comprensivos acerca de la responsabilidad social corporativa del líder visionario, que coadyuve al desarrollo humano sustentable en el escenario de la empresa Destilerías Unidas, S.A (DUSA), para contribuir al conocimiento sobre el fenómeno. Es una investigación cualitativa, direccionada por el paradigma interpretativo y método de la hermenéutica crítica. Apliqué entrevistas a profundidad a dos actores sociales, gerentes en el contexto indagado, las cuales fueron transcritas, codificadas y categorizadas para ser interpretadas y trianguladas desde sus voces. El regreso al actor social y la triangulación dan cuenta a la credibilidad y legitimidad del conocimiento. Los hallazgos asocian al liderazgo visionario con el sentido y significado que le atribuyen los actores sociales a la perspectiva de futuro espontáneo, proyección de la ética sobre la responsabilidad social (RS), política participativa, cambio de misión y visión, hacer futuro desde la planificación y el valor de las experiencias desarrolladas. Reflexivamente, concluyo que una orientación socialmente responsable en la organización contribuye a la emergencia de un liderazgo visionario participativo con visión para planificar el devenir social y empresarial.

Palabras claves: responsabilidad social corporativa, liderazgo visionario, gerencia.

Recibido: 21-04-2021

Aceptado: 02-05-2021

**TOWARDS THE CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY OF THE VISIONARY
LEADER IN DESTILERIAS UNIDAS, S.A.**

Gustavo E. Barradas L.

<https://orcid.org/0000-0002-9724-8285>

Electrical Engineer Mention: Power (UNEXPO).

Business Management Specialist (UCLA).

Specialist Social Security mention: Social Management (UCV).

Doctor of Advanced Management (UFT).

Inter-institutional relations of the corporate liquor group Sucesora
de Ramón R Leal & Cía, C.A (SUCRA) and Destilerías Unidas, S.A.

Email: gustavo.barradas1@gmail.com
Venezuela

Email: gustavo.barradas1@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to generate comprehensive theoretical contributions about the visionary leader's corporate social responsibility, which contributes to sustainable human development in the scenario of the company Destilerías Unidas, S.A (DUSA), to contribute to knowledge about the phenomenon. It is a qualitative investigation, directed by the interpretive paradigm and method of critical hermeneutics. I applied in-depth interviews to two social actors, managers in the context investigated, which were transcribed, coded and categorized to be interpreted and triangulated from their voices. The return to the social actor and triangulation account for the credibility and legitimacy of knowledge. The findings associate visionary leadership with the sense and meaning that social actors attribute to the perspective of spontaneous future, projection of ethics on social responsibility (SR), participatory politics, change of mission and vision, making the future from planning and the value of the experiences developed. Reflectively, I conclude that a socially responsible orientation in the organization contributes to the emergence of a participatory visionary leadership with a vision to plan the social and business future.

Keywords: corporate social responsibility, visionary leadership, management.

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de involucrar a los líderes empresariales corporativos en una visión de compromiso social, deriva en su proximidad hacia un accionar participativo de naturaleza activa al interior del quehacer laboral de las organizaciones, en términos de aportar nuevas significaciones y comprensiones acerca del fenómeno en estudio, el liderazgo visionario, a fin de propiciar reflexiones sobre la oportunidad de disminuir las brechas e insuficiencias morales, económicas y sociales con visión de futuro que allí puedan coexistir, desde la integración de elementos significativos en el amplio espectro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Si bien es cierto, el liderazgo en las organizaciones, busca modificar fallas en los procesos de gestión gerencial y establecer procesos relacionales acordes con las necesidades de la misma. Tal como expresa Carrión (2007), no es "sólo una cuestión de poseer determinados rasgos de carácter o de evidenciar ciertas conductas, más bien es una cuestión de construir relaciones" (p. 401).

Este sentido relacional es una construcción personal que define los rasgos del líder, quien guía, sin embargo, los gerentes y directivos de las empresas han experimentado diversidad de programas orientados por la visión de las organizaciones y su gente. Con lo cual requiere develar el aparente vínculo entre las necesidades de desarrollo de líderes comprometidos ante los retos empresariales emergentes y la visión prevaleciente acerca de lo que se espera de los gerentes sociales y directivos corporativos.

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2010), el liderazgo se puede presentar en seis estilos: el coaching, afiliático, democrático y visionario que alientan la resonancia con los colaboradores al promover rendimiento; mientras que el estilo timonel y autoritario son útiles en situaciones muy concretas, de singular pertinencia. Particularmente el liderazgo visionario desarrolla una sensibilidad para visualizar lo por venir sobre la base de la intuición y experiencia, su naturaleza le reclama un progresivo cambio de comportamientos a la par que desarrollan los eventos empresariales, en consonancia con las continuas transformaciones del marco organizacional circunscrito a sus procesos.

A tal efecto, las empresas del grupo corporativo licorero DUSA se encuentra configurando esta noción de líder, pero los caminos de su consolidación aún están por recorrerse, lo cual implica la consideración para estudiar el fenómeno en ese ámbito. Sin embargo, es destacable la oportunidad o ventaja que se evidencia en la organización al establecer dentro de sus objetivos servir a comunidades del entorno, sobre todo lo referido al desarrollo de programas o proyectos de formación profesional y capacitación para beneficiarlos con empleos en la misma empresa, como también con aquellas organizaciones de alianza asociada con los grupos de interés, en lo cual se expresa un sentido solidario,

responsable socialmente pero que requiere visionar las oportunidades y debilidades que se genera en el devenir social y empresarial.

Esta caracterización acerca de los aportes del grupo corporativo licorero DUSA al colectivo social genera a su vez un impacto significativo, en el sentido de recrear sobre su acción social y sensibilización ante el compromiso del liderazgo, el cual sea capaz de visionar las necesidades de la organización y las comunidades para llevar su gestión a estas, pues allí se pueden hacer negocios u operaciones con los stakeholders los cuales son necesarios considerar. Por tanto, la idea generativa del presente artículo es contribuir al conocimiento gerencial sobre la perspectiva de una orientación socialmente responsable del líder visionario en el escenario de la empresa del grupo corporativo licorero DUSA.

2. DESARROLLO.

2.1. Sentido de un Liderazgo Moralmente Responsable.

Los líderes que comunican y modelan prácticas éticas conforman una pieza clave para el éxito de la responsabilidad social en las organizaciones. Sobre ello, Guédez (2008) destaca la relación de la ética en las empresas y el impacto que ésta tiene sobre la vida de otros por la acción del liderazgo, centrado en una visión holística que comprenda toda la riqueza de la vida humana y reporte la compensación efectiva de hacer el bien y crecer con el otro.

Complementariamente, Gómez (2005) plantea que los líderes empresariales deben preocuparse más por elevar el bienestar de la gente o grupos de interés que por incrementar sus beneficios, luego, la interrogante que emerge ante este escenario en el marco del liderazgo visionario moralmente responsable pudiera apuntalar en los siguientes términos ¿Cómo significar el ejercicio de un liderazgo visionario en la empresa licorera DUSA en función de atender el bienestar social? Concretamente, si la responsabilidad moral en los líderes de DUSA los direcciona hacia un proceder sensible en los trabajadores y los grupos de interés en general.

Estas consideraciones pudieran ajustarse en el marco de la responsabilidad moral, al valorar una caracterización que denota una serie de decisiones empresariales adoptadas con rasgos de afectación a otras personas que convoca su cuidado. A tal efecto, conviene tener presente que las nuevas prácticas desde una concepción de integralidad valoran la capacidad de cada uno y la consecución de un liderazgo visionario, que se activa en función de no olvidar la premisa del bien colectivo.

Ahora bien, el hecho de mostrar ante el entorno social un liderazgo visionario moralmente responsable, no implica necesariamente lo fehaciente de los informes anuales que presentan las acciones sociales como imagen pública de la empresa licorera, puesto que

estos criterios no son suficientes como aval de la RS. Por ello, hay que establecer criterios sobre los mismos, a fin de visualizar la pertinencia y autenticidad condicionada a estos hechos.

Refieren Fernández, Junquera y Del Brío (2009), que además se debe manifestar la relación del desempeño gerencial y considerar que son valores representados en los ingresos netos de los empresarios y el rendimiento de la empresa sobre la inversión o precio por acción, los cuales han de formar parte de las pruebas asociadas al compromiso social y al desempeño económico, en tanto "no significaría que la participación social haya sido la causa de un desempeño económico superior, sino que podría ser que, gracias a las utilidades elevadas, las empresas se permiten el lujo de tener que participar en la sociedad" (p. 254), es decir, empresas que sean capaces de cambiar deliberadamente la guía de su naturaleza racional.

La valoración del comportamiento ético de los líderes empresariales al gestionar la RS, tal como lo definen Hellriegel y Slocum (2009), se reporta como un dilema que se ha presentado a los gerentes y empleados, debido al interés del público por la forma en que se hacen los negocios. Por tanto, en una economía global es más difícil definir cuál debe ser el comportamiento que requiere mostrar el liderazgo visionario moralmente responsable, puesto que trasciende de situaciones tangibles en la organización, redactadas en informes públicos hacia esquemas de acción individual relacionados con los valores.

Así Hellriegel y Slocum (ob. cit.), indican que los ejecutivos al desviarse de sus estándares éticos, pudieran estar influidos por factores que incluyen la presión para cumplir objetivos o fechas de entrega poco realistas, el deseo de sacar provecho para la carrera personal, el interés de proteger los intereses individuales o la limitada compensación, evaluaciones y promociones basadas exclusivamente en resultados cuantitativos y no necesariamente en las normas de conducta moralmente responsables.

Se quiere significar con ello, que el compromiso social es un desafío bifocal de los líderes visionarios ya que en pleno siglo XXI la RS, tal como expresa Daft (2006), se ha de asumir en atención a las nuevas capacidades para atender las necesidades presentes y cumplir con las obligaciones hacia el alcance de los sueños del mañana, aprovechando oportunidades con creatividad e imaginación, creación de nuevos productos que estimulen otras aplicaciones más amplias en el futuro, que permita a las personas estar enfocadas ante el desafío e inspiración por hacer del compromiso social una realidad tangible y valorativa del ser.

En este sentido cada vez más clientes, trabajadores, comunidades, gobiernos, es decir, los grupos de interés o stakeholders, exigirán un mayor compromiso social. Sin embargo, no es suficiente que las empresas eviten causar daños al ambiente y realicen obras sociales o filantrópicas, sino que esta condición de devolver beneficios a la

sociedad debe ser parte intrínseca de la estrategia y gestión de los líderes empresariales, para que sea percibida como parte de la solución a los problemas del mundo y no como el problema en sí.

En torno a ello Agüero, Carbonell y Martínez (2006) hacen referencia a la teoría de los stakeholders y la acción social, para devenir en una consideración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como el conjunto de prácticas que la empresa lleva a cabo para mejorar las relaciones con sus grupos de interés. De hecho, es interesante acotar que estas teorías incorporan dentro del proceso de la toma de decisiones a ciertos grupos que anteriormente habían sido excluidos, por considerarse ajenos a la actividad empresarial y que la reciprocidad social, su sentido dialógico, indican que todo funciona en interconexión.

El sentido referido a la responsabilidad ante los stakeholders, y de estos mismos, se traduce pues, en compromisos o cumplimiento de objetivos/valores que determinadas culturas persiguen con especial empeño. De acuerdo con diversos enfoques de RSC, tales valores equivalen, desde el punto de vista de Granda y Rosales (2004), a elementos de contribución al desarrollo sostenible en el cual se establecen principios de acción comunitaria identificados en la estrategia voluntaria reconocible, creíble y transparente, como un valor añadido y equilibrado que incluye los aspectos económicos, sociales, ecológicos, así como los intereses de los consumidores.

Es así como, la base teórica de los stakeholders propone la creencia en el reparto de poder en las organizaciones y el reconocimiento del papel desempeñado por cada uno de los grupos que lo conforman, desde una perspectiva interna como externa, puesto que, no sólo representa un compromiso de los empresarios propietarios, directivos y empleados, sino además de los clientes, proveedores, competidores, comunidad local, nacional y ahora, más que antes, la internacional con sus distintos grupos de interés (gobierno, sindicatos, movimientos sociales, medios de comunicación, entre otros). Luego, se genera un compromiso moral recíproco de naturaleza responsable entre los stakeholders y las organizaciones.

2.2. Resonancia del Líder Visionario.

Para Jarrín (2008), el líder visionario es quien interpreta más significativamente la esencia sobre responsabilidad moral, se preocupa por construir modelos de desarrollo económico sustentable y conlleva una perspectiva de actuación adquirida desde la sabiduría, puesto que proviene de su ser. Por otra parte, el liderazgo resonante de los directivos concuerda con la idea de conexión, una influencia que es escuchada y respondida por los grupos de interés y los gerentes, provee el impulso necesario para que las empresas, en este caso las del ramo licorero, lleguen a la constitución del verdadero sentido de la responsabilidad social.

Estas consideraciones identifican, según Prato (2009), la reorientación en el cumplimiento de metas y definición de valores

empresariales enfocados en RSC, para anticipar, ajustar y responder ante las presiones del medio externo, a fin de transformar la organización en función de los cambios globales, a su vez, reestructurar la empresa a fin de garantizar su supervivencia. En tal perspectiva, estos gerentes líderes visionarios incorporan el impacto en la naturaleza de las mejoras prácticas operativas, ya que entienden el vínculo entre los procesos de negocio y sus efectos sociales. Según los autores anteriormente citados, su compromiso es entonces dejar un legado, actúan con humildad y compasión, tienen capacidad para dispensar, se sienten cómodos ante la incertidumbre y la soledad debido a que su motivación es servir desinteresadamente al mundo.

Para Hesselbein y Cohen (2007), un líder visionario expresa una visión común, da dirección clara y realmente ayuda a que las personas se encaminen hacia un anhelo o sueño compartido. Tiene un efecto positivo sobre el clima emocional del equipo, expresa con claridad hacia dónde se dirigen sus colaboradores, aunque no provee el cómo llegarán hasta allá. Esto otorga libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos previamente calculados. En general, el líder necesita un sentido de empatía bien desarrollado para utilizar este método de manera eficaz; para ello debe saber interpretar a las personas, percibir lo que sienten e inspirar a los demás desde la comprensión de sus perspectivas, anhelos y sueños. Evidentemente, estos líderes responden a la comprensión de la naturaleza del ser.

Las organizaciones corporativas están llamadas a liderar la verdadera revolución, que atañe a este en su dimensión de persona natural o jurídica, por lo que han de actuar de manera coordinada, contribuyendo con los gobiernos en la búsqueda de un sentido de la RSC que atienda las necesidades más sentidas de la sociedad y un desarrollo humano sustentable, capaz de superar los aspectos señalados por Barradas (2013) "en este nivel comienzan a aparecer los rasgos de los líderes necesarios para dar forma a una humanidad emergente, a través de llevar el proceso de reinsertión social de sus empresas" (p. 277).

En tal sentido el líder visionario alienta la resonancia al esbozar un objetivo común que resulta movilizador e impacta positivamente en el clima organizacional, participando en cambios para generar nuevas visiones con una dirección compartida más clara.

El caso de DUSA, ilustra esencialmente el estilo orientado hacia un liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva, pero no acaba de transformarse y gestionar en torno a ello, por lo que requiero considerar la comprensión de la noción a muchos niveles de la organización. Sobre todo, lo concomitante al líder visionario al determinar la dirección que debe seguir el grupo sin imponer el modelo que perfile de manera categórica en el actuar de cada persona, así proporcionar suficiente espacio para la innovación, el riesgo y experimentación.

Luego, se requiere disponer de unos objetivos bien claros y precisos, con el fin de proporcionar a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos, es decir, manejar con claridad y verdad los propósitos organizacionales, la definición y alcance del actuar de cada uno; lo que genera ventajas competitivas sobre el liderazgo visionario, entre otras, es impedir la fuga de talento. En este sentido, la organización emocionalmente inteligente se distingue de otras en el modo que sus colaboradores comprenden y llevan a cabo su misión valorando el hacer de cada uno.

2.3. La Irrupción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La RSC ha adquirido una creciente importancia gracias a una nueva sensibilidad que propone la cooperación y el sentido perspectivo social a largo plazo. Igualmente, cuando las empresas integran de forma voluntaria las dimensiones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio e interacciones con los actores internos y externos, redimen conceptualmente la RSC y coadyuvan a su construcción; pero en general, se trata de un término todavía difuso que se traduce en actuaciones y objetivos diferentes de la empresa, entidad gubernamental u organización que la interpreta.

En estos últimos años, la RS ha cambiado en su configuración, de acuerdo a la manera como ha sido asimilada por las organizaciones, ya que se puede abordar independientemente del tamaño de la empresa y su naturaleza: incluso la Organización Internacional de Normalización (ISO) 26000 no utiliza el término RSC sólo RS. También se utiliza RSE en referencia a empresas, en lugar de RSC para no supeditar el tema sólo a las grandes organizaciones.

Lo cierto es que Navarro (2012) identifica algunas ventajas de esta norma como dimensión estratégica y enlace entre la organización, la sociedad y las partes interesadas, además que orienta sobre cómo integrar, implementar y promover un comportamiento socialmente responsable en toda la organización a través de políticas, prácticas, comunicación de los compromisos, así como características asociadas a una buena gestión basada en la confianza mutua que aporte beneficios a ella y sus grupos de interés.

En este sentido, los ámbitos interpretativos sobre la definición de RSC, son manifestados por Méndez (2008) en cuanto a la amplitud e incorporación de nuevos contenidos en la categoría de responsabilidad social empresarial (RSE), en tanto se ha evolucionado desde lo interno hacia lo externo de la organización, siempre en el respeto de la ley.

No obstante, el concepto se visualizaba más en los aspectos laborales y acerca de su contribución con la comunidad, para ir paulatinamente incorporando el ambiente y nuevos grupos de interés objeto de una actuación socialmente responsable. Así la RSC

debe tratar de explicarse a través del nuevo paradigma de desarrollo sostenible, donde el progreso económico se supone simultáneo con el equilibrio social y ecológico.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2002), define la RSC como la integración voluntaria por parte de las empresas que activa las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en el sistema de relaciones con sus interlocutores o multistakeholders, los cuales comprenden a los accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales. Las acciones de RSC reposan sobre un manto de principios que resaltan la importancia de la convivencia comunitaria pacífica y la dignidad de la vida. De otra manera, no es posible entender fenómenos de entrega emocional y física como el voluntariado, donde una vida se pone al servicio de otra.

No obstante, algunos eventos de esta naturaleza se implican con un mercado donde la generación de ingresos convive con propósitos sociales hacia el entorno, lo que estima un sistema para presentar lo que DUSA lleva un tiempo haciendo, es decir, concertar salidas profesionales en tornos a la filosofía de la moral o de la política como una oportunidad para mejorar la imagen y el hacer de las organizaciones, entre otros.

En lo esencial, las empresas están cada vez más sensibilizadas sobre sus respectivas responsabilidades sociales en cuanto a los grupos de interés o stakeholders. Los líderes empresariales deben obtener beneficios, pero no a toda costa, para ello, tendrán que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones; asimismo, considerar a otros nuevos actores, distintos del tradicional triunvirato socios-accionistas-clientes.

Por ello, la gestión de la RSC basada en el modelo integral de los grupos de interés o stakeholders puede ayudar a generar confianza en el tejido empresarial, mejorar la solidez de las empresas, a través de una buena reputación de los líderes, desarrollar proyectos empresariales y finalmente, adoptar sistemas que permitan disminuir riesgos frente a los entornos económicos, sociales y tecnológicos que se encuentran en constantes cambios.

En este orden de ideas, se considera que tanto la RSC como la gerencia social, son partícipes necesarios para el desarrollo humano; las empresas no son simples organizaciones que integran pasivamente la vida de una sociedad, lo cual significa que, desde un enfoque positivo, las organizaciones son actores que ocupan lugares significativos en las comunidades y las motorizan. En muchos casos, contribuyen a superar las limitaciones que favorecen la pobreza, generando poblaciones con actividades conexas a su alrededor; además, con su rol de empleabilidad promocionan económicamente los escenarios sociales al absorber la mano de obra y otorgar sentido productivo a la vida de los trabajadores, colaborando en la construcción del bien común para soñar con un futuro mejor.

2.4. Factores de la RSC.

Las transformaciones sociales que se están generando desde el comienzo del milenio, atraen al mundo empresarial hacia el marketing social responsable, por ello Barradas (ob.cit) hace mención que la gerencia social debe gestionar estrategias de intervención social con los gerentes visionarios en las interorganizaciones enmarcadas en un proceso de transformación cultural; relacionándose con los factores de la RSC en función de su menor a mayor nivel de compromiso social de la manera siguiente:

- Las acciones filantrópicas, identificadas por Osorio (2012), en el marco de los tipos de acción social de la empresa, como colaboración con productos y servicios, tarifas especiales para las organizaciones no gubernamentales (ONG), programas sociales y donación de productos. Asimismo, colaboración de los empleados en el sentido voluntario corporativo, contratación de personas que sufren exclusión social, aporte económico para co-financiar proyectos de la comunidad, desarrollo de marketing social, entre otros, lo cual da cuenta de acciones concretas tendentes al mejoramiento de la condición humana.

- El Marketing con causa o filantropía estratégica, se presenta cuando una corporación establece el compromiso de donar o destinar un porcentaje de sus ingresos a una causa específica. Por lo regular, esta clase de marketing se despliega mediante una campaña con duración y objetivos específicos. Esta visión del empresario conceptualizado por Ferrell y Hartelino (2006), hace mención a la buena voluntad con beneficios financieros que permiten ganar la confianza y el respeto de los empleados, clientes y de la sociedad en el marco de obtener utilidades más altas. Tal es el caso de esta condición aplicada a la educación, cuya perspectiva empresarial se fundamenta en reconocer que los estudiantes de la actualidad son los clientes y empleados del futuro.

- Marketing social, que establece destinar sus recursos para promover un cambio de comportamiento en la población orientado a mejorar la salud y el bienestar social. Se diferencia del marketing de causa, por cuanto más que captar recursos, se trata de contribuir a un cambio de conducta. En efecto, explica Pérez (2004) que su trasfondo interpretativo está representado por la organización que alimenta una idea, creencia o comportamiento, al detectar la necesidad de la población para diseñar el programa social que requiere la satisfacción social con productos que contribuyan al bienestar de la sociedad en general.

Este Marketing social se puede considerar como causante de una actitud hacia el bien común, una filosofía de actuación, en un entorno concreto que enfoca la estrategia de la entidad con una mentalidad de servicio. Al ser esta satisfacción de las necesidades del cliente el eje del comportamiento organizacional, va a ser necesario conocerlo, cuantificarle, diseñar productos o programas sociales específicos y emplear una comunicación asertiva; en

definitiva, la actuación del grupo licorero de DUSA debe tener la visión propia y específica del cliente al que se dirige.

- Integración es la aproximación más profunda, sobre la base de ello las organizaciones comparten estrategias y misiones, se formulan una alianza estratégica y las corporaciones se asocian con agentes sociales para desarrollar conjuntamente un proyecto. Según Navarro (2012), la empresa se asocia con un agente social para desarrollar conjuntamente un proyecto que puede ser de tipo asistencia técnica o en muchas ocasiones canalizar el voluntariado corporativo del saber haciendo (know-how).

En este marco de consideraciones, aquellas empresas que conciben las políticas de apoyo a la RSC como filantropía están desfasadas del sentido y significado que se le debe atribuir a esta perspectiva. A tal efecto, el liderazgo visionario hacia términos de la orientación socialmente responsable, se constituye según Galán y Sáenz (2012), en algo más que una moda pasajera o una expresión de filantropía corporativa o de estrategias de marketing social.

3. METODOLOGÍA.

Desde una postura cualitativa direccionado por el paradigma interpretativo, se orientó esta investigación metodológicamente desde la hermenéutica crítica, la cual constituyó el método para interpretar los textos descriptivos sobre la situación aportada por dos actores sociales del grupo corporativo licorero de DUSA, el gerente de calidad y del recurso humano, cuya información aportaron a través de la entrevista o conversación informal.

La hermenéutica crítica según Conill (2006), incluye el saber metahermenéutico sobre las condiciones de posibilidad de comunicación distorsionada, vincula el comprender con el principio de habla racional, según el cual sólo estaría garantizada la verdad a través del consenso, que hubiera sido alcanzado en las condiciones ideales de una comunicación limitada y sin dominación. Para Apel citado en Habermas (2008), el comprender hermenéutico sirve para cerciorarse críticamente de la verdad, sólo en la medida en que se somete al principio regulativo, proporcionará la comprensión en el marco interpretativo de una comunidad.

La hermenéutica crítica se caracteriza por defender la posibilidad y necesidad de un cuestionamiento auto-reflexivo de los factores subyacentes en todo otorgamiento de sentido; por consiguiente, de acuerdo con Bayón (2006) acoge los desarrollos más importantes, novedosos y pujantes de los últimos tiempos, cuyo significado y alcance interpretativos necesitan del análisis y valoración que la falta de perspectiva histórica y heterogeneidad de sus autores están lastrando. Ahora bien, el tratamiento de la información recabada siguió algunos aspectos procedimentales de la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (2002), con el fin de identificar las categorías y subcategorías emergentes que permitieron

interpretar el liderazgo visionario hacia la orientación socialmente responsable.

En el material protocolar transcrito de las entrevistas cada categoría incluye un código que destaca la inicial del nombre, la identificación del actor social y la línea que distingue su ubicación. Así, el Liderazgo visionario se identificó como LIDV. Igualmente, EAP-AS2, significa que la técnica utilizada fue la entrevista a profundidad (EAP) y las siglas AS2, da cuenta del Actor Social 2. A su vez, por ejemplo; L: 37-40, significa que entre la línea 37 a la 40 se ubica la información que contiene dicha categoría.

La triangulación de la información y la sistematización teórica artesanal permitió la generación de aportes teóricos sobre la temática expuesta, otorgando legitimidad al conocimiento construido a través del regreso al actor social. No obstante, para efectos de este artículo sólo se presentan los hallazgos derivados de las voces de dos de los actores sociales, quienes aportaron con sus conocimientos y disposición a esta investigación.

4. RESULTADOS.

En atención a la naturaleza cualitativa de esta investigación, apliqué entrevistas en profundidad a dos actores sociales, las cuales fueron transcritas y numeradas las líneas. A fin de realizar un proceder interpretativo que responde a la naturaleza hermenéutica abordada, de acuerdo a Gadamer (2005), construí las categorías emergentes y los hallazgos desde la significación de sus voces, con el propósito de interpretar sus discursos. A continuación, presento el cuadro 1, 2, 3 y 4 que destacan los extractos informativos incluyentes de las categorías y subcategorías emergentes de la narrativa de los entrevistados.

Cuadro 1. Categoría: Liderazgo Visionario. Actor Social A.

Subcategorías	Aspecto Semántico (qué dicen)	Aspecto Pragmático (qué hacen)
<u>Visiona</u> <u>Perspectiva de futuro, es espontáneo</u>	Se trata de ese liderazgo que es buscado por los empresarios y se ha creado internamente esa <u>condición de visionar</u> en los trabajadores el sentido de liderazgo con una <u>perspectiva de futuro</u> y eso nos lleva a ser socialmente responsables de todos, y no por regulaciones gubernamentales, sino que <u>es espontáneo</u> . Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 20-25	<u>¿Identifica significa al ser?</u> <u>Oportunidades vistas en los trabajadores que tienen el seguimiento de sus colaboradores líderes (...), es ver la capacidad humana en esos trabajadores, es una capacidad interna...</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 24-30
<u>Proyecta una responsabilidad</u>	Para llevarlos hacia otro nivel de RS (...) ese <u>ser visionario</u> porque <u>proyecta una responsabilidad</u> hacia aquellas políticas que actualmente no tiene la empresa... Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 32-36	<u>Acciona</u> <u>Se les ofrecen charlas (...) en el sentido de cuidar al medio ambiente, que es su principal misión y visión.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 61-65
<u>Política participativa</u>	<u>Porque se trata de mirar hacia el futuro, considerar al ambiente y conformar junto a los trabajadores el seguimiento de esta política participativa.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 77-80	<u>...entre ellos mismos se motivan, les ayuda a conversar y destacar los problemas ambientales. Asimismo, se complementa esta actitud con la información...</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS1, L: 88-94

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro 2. Categoría: Liderazgo visionario. Actor Social B.

Subcategorías	Aspecto Semántico (qué dicen)	Aspecto Pragmático (qué hacen)
<u>Cambió la misión y visión</u>	Habría que reflexionar si desde que se <u>cambió la misión y visión</u> de la empresa, lo que subyace allí es la estrategia de comercialización para los ingresos de la compañía. Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS2, L: 31-34	<u>Proyecta</u> <u>Cuando ellos trasladan esa cultura y por ende, se mantiene en el futuro, si orientamos esa idea, llegaremos más a las masas hacia esos sectores.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS2, L: 49-52
<u>Hacia el futuro de la planificación</u> <u>Lo seguirán</u>	Se hace en el presente <u>hacia el futuro de la planificación</u> , lo demás viene solo, <u>lo seguirán los demás</u> . Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS2, L: 60-67	<u>Acciona</u> <u>Efectividad de las labores (...), manejo de los grupos.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS2, L: 70-73
<u>Experiencias acumuladas</u> <u>Reconocimiento</u>	<u>La gerencia observa ese trayecto de experiencias acumuladas con características innatas en los trabajadores.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-AS2, L: 74-80	<u>Condiciona el reconocimiento</u> <u>...y ese es el currículo práctico, acumulado, que se demuestra con esa capacidad de liderazgo para que la gerencia pueda decidir sobre quienes serán los próximos gerentes.</u> Liderazgo visionario, código: LIDV, EAP-ASB, L: 82-84

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro 3. Categoría: Responsabilidad Social Corporativa. Actor Social A.

Subcategorías	Aspecto Semántico (qué dicen)	Aspecto Pragmático (qué hacen)
Cultura Organizacional	Cada empresa, cada organización, debe ser capaz de lograr su propia definición de Responsabilidad Social sobre la base de su <u>cultura organizacional</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA, L: 98-101	Proyecta ... <u>los valores</u> que la rigen en su día a día Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA, L: 102-103
Integración voluntaria hacia lo social	La RSC es la <u>integración voluntaria por parte de las organizaciones, sobre las preocupaciones sociales educativas, de salud y medioambientales</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA L: 105-107	Acciona en las <u>áreas de influencia de sus operaciones de la mano con sus interlocutores</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA, L: 107-109
Mejores decisiones de negocio Imagen corporativa a través del marketing social Desarrollo sostenido de la empresa	La conducción socialmente responsable de una empresa genera mejores decisiones de negocio, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa a través del marketing social y hace que se promuevan ventajas competitivas que contribuirán a la permanencia y crecimiento hacia el desarrollo sostenido de nuestra empresa. Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA, L: 109-113	Condiciona La clave del éxito debe ser la <u>participación activa de todos los trabajadores de la empresa apoyando y soportando los programas que en todos estos ámbitos sean ejecutados por la organización</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASA, L: 115-117

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuadro 4. Categoría: Responsabilidad Social Corporativa. Actor Social B.

Subcategorías	Aspecto Semántico (qué dicen)	Aspecto Pragmático (qué hacen)
Fundamentos éticos Asumir retos para ser socialmente responsable Estándares de calidad	Pienso, que uno de los <u>fundamentos éticos está en los valores y en las metas de asumir retos para no sólo ser rentable sino socialmente responsable.</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB, L: 86-89	Proyecta DUSA, logró obtener las certificaciones ISO 14001: 2004 debido al establecimiento de un sistema de gestión ambiental de acuerdo a la norma, integrada con el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, demostrando así que sus productos no sólo cumplen con los estándares de calidad, sino que durante el proceso productivo no afecta el entorno natural existente. Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB, L: 90-94
Ética ambiental Sistema de gestión integrado Objetivos ambientales	Y en el campo de la RSC se encuentra la <u>ética ambiental que se puede considerar como política ambiental de la organización DUSA y además de contemplar bajo un sistema de gestión integrado (calidad-ambiente-salud-seguridad)</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB L: 95-99	Acciona ... <u>tiene como elementos básicos la definición de los objetivos ambientales, el cumplimiento de la legislación ambiental y el compromiso de mejora continua.</u> Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB, L: 102-104
Gestión basada en el respeto Mejorar la calidad de vida Políticas ambientales Participación de las comunidades	Esta vinculación de la fundación con la empresa privada forma parte de las políticas y estrategias, además, un factor clave para este binomio sirva de ejemplo como <u>gestión es el respeto</u>, mientras la intención sea contribuir con <u>mejorar la calidad de vida</u> de los habitantes de la zona donde	Condiciona Existen diferentes actividades planificadas para cumplir con las <u>políticas ambientales a lo largo de cada año, en lo que incluye la participación de las comunidades que pertenecen al entorno</u>

Subcategorías	Aspecto Semántico (qué dicen)	Aspecto Pragmático (qué hacen)
	<p>realizan sus actividades, seremos ejemplo de que sí se puede lograr una gestión efectiva que beneficie a los más necesitados, y ese es nuestro caso.</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB, L: 105-109</p>	<p>de la empresa y hacia los otros grupos de interés, promoviendo de esta manera dos valores de importancia para DUSA: Responsabilidad con el ambiente y el sentido de compromiso y pertenencia.</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa, código: RSC, EAP-ASB, L: 111-115</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

La categoría liderazgo visionario, emergió en las descripciones destacadas por los actores sociales A y B, al dar cabida a su hermenéusis en cuanto a las subcategorías identificadas como: visiona, perspectiva de futuro, es espontáneo, proyecta una responsabilidad, política participativa, cambio de misión y visión, hacia el futuro de la planificación, lo seguirán, experiencia y reconocimiento.

Asimismo, la categoría responsabilidad social corporativa emergió de las reflexiones aportadas por los actores sociales A y B, desde la hermenéusis en cuanto a las subcategorías identificadas como: cultura organizacional, integración voluntaria hacia lo social, mejores decisiones de negocio, imagen corporativa a través del marketing social, desarrollo sostenido de la empresa, fundamentos éticos, asumir retos para ser socialmente responsables, estándares de calidad, ética ambiental, sistema de gestión integrado, objetivos ambientales, gestión basada en el respeto, mejorar la calidad de vida, políticas ambientales y participación de las comunidades.

En cuanto a la significación de las categorías emergentes y las subcategorías, otorgada por los actores sociales A y B al liderazgo visionario, cobra vigencia la condición gerencial que fundamenta las bases de un discurso entendido por los trabajadores, de manera natural, para construir actividades junto a sus colaboradores que proyecten visiones de futuro, un horizonte desde el cual se generen nuevas políticas que todavía la empresa no sostiene, a partir de la espontaneidad del ser, comprometido con su hacer en la organización, según advierte el actor social A, quien augura necesidades de cambio en cuanto a la misión y visión de la empresa, de acuerdo a la connotación del actor B, en el marco del cuidado del ambiente a través de una responsabilidad social congruente con el devenir social de su entorno.

Para ello, el actor social B estima que el líder visionario requiere planificar el futuro, el devenir humano, organizacional y social desde el reconocimiento de su liderazgo y la confianza que inspira en sus seguidores, quienes atenderán su llamado laboral y social debido a la experiencia que manifiesta y su efectividad en el manejo de grupos, como advierte este actor social, reconociendo la cualificación humana y su capacidad desde un oportuno modelo decisor.

En términos de la RSC, el liderazgo visionario detectado por la gerencia adquiere un compromiso dentro de la organización, que trascienda al negocio en la voluntad que parte desde adentro, con la mirada puesta en el ser humano, identificado con los diversos participantes del sistema empresarial: consumidores, trabajadores, empleados, accionistas, entre otros.

En cuanto a la categoría RSC, se destaca las significaciones discursivas del actor social A, al precisar la importancia de una cultura organizacional que la fundamente, es decir, pregona por una comunión de ideas que fortalecen el sentido de ella, "direccionada por los valores que la rigen día a día", tal como lo expresa, desde una integración voluntaria de sentido social, lo que connota su preocupación por el entorno. De acuerdo a Rodríguez (2008) "he sabido que los cambios en las culturas organizacionales ocurren con mayor facilidad cuando las empresas definen su situación en el lenguaje de la crisis" (p. 285).

Según el actor social, esta "conducción socialmente responsable genera mejores decisiones de negocio", comprendiendo un sentido asociativo de la RSC con las oportunas decisiones que pueda tomar la empresa, al estar ligada a una esfera social que visualiza otros entendimientos de negocio, más solidarios, lo que según el actor social mejora la imagen corporativa al entablar dinámicos de marketing social comprometido con el entorno; sobre ello Rey (citado en Martínez, 2011) plantea que la solidaridad que debe entender la empresa como una organización involucrada activamente en la configuración de un proyecto de la sociedad, participe y responsable ante sus principales problemas, lo que provee un mejor desarrollo sostenido de la empresa y en lo cual se apodera de la cosmovisión ganar-ganar, como manifiesta Covey (2005) y así ganar desde la solidaridad.

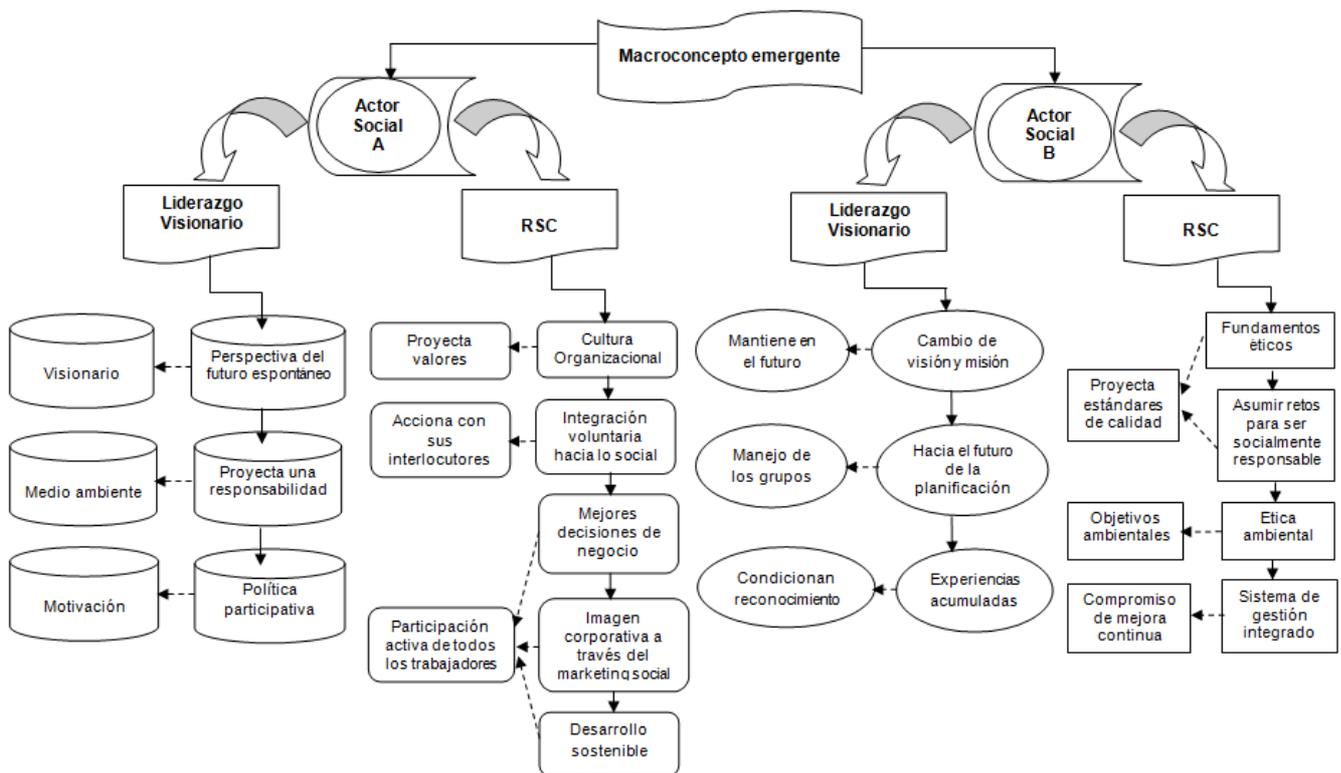
Siguiendo este proceso interpretativo, en atención a la categoría RSC, se resalta las significaciones discursivas del actor social B, quien plantea los fundamentos éticos de la RSC, sostenida en valores, lo cual da cuenta de la naturaleza sensible de este al significar la ética en los procesos empresariales; sobre ello, Martínez (ob. cit.) establece que la ética en las organizaciones responde a que "las personas deben ser maduras éticamente si tomas decisiones teniendo en cuenta la consecuencia social" (p.

90). Esta valoración supone un reto en cuanto a la propuesta de la RSC, según argumenta este actor social, pues no solo se trata de ser rentables, sino que, en la actuación de la organización, como un todo, subyace un compromiso social, lo que da cuenta de la impresionante carga valorativa del ejercicio social empresarial de la empresa DUSA, según su percepción.

A su vez, este actor social propone asumir estándares de calidad comprometidos con la ética ambiental a través de contemplar “un sistema de gestión integrado (calidad-ambiente-salud-seguridad)”, es decir, atender estos polos que auguran una integralidad de servicio por parte de la organización, que responda a los objetivos ambientales, lo que connota su preocupación, no solo por la calidad de la gestión organizacional en términos de rentabilidad, sino el servicio comprometido hacia su entorno y los mecanismo medioambientales, al argumentar sobre el cumplimiento de los objetivos que desde este ámbito debe proponer y respetar la empresa.

En torno a los retos que el actor social plantea a una organización socialmente responsable, dirime la importancia de una gestión basada en el respeto, orientado a los trabajadores, los grupos de interés y el medioambiente, a fin de proteger la calidad de vida y un mejor sentido existencial desde el aprovechamiento de las políticas que sobre este se planteen, en apoyo a la comunidad y su integración participativa. En un sentido comprensivo, se valoran los aportes del actor social sobre su significación del sentido social de la organización al distinguir el valor de sus grupos de interés y la comunidad que lo rodea, a fin de construir políticas acordes con su desarrollo, sobre ello, Yunus (2010) plantea que para ayudar a las comunidades se deben crear grupos de apoyo, es decir, líderes empresariales que se muestren íntegros por el concepto de empresa social y deseosos por ayudar. Así en el gráfico 1, se integran las categorías y subcategorías emergentes acerca del liderazgo visionario y la RSC.

Gráfico 1. Subcategorías emergentes de las categorías liderazgo visionario y RSC



Fuente: Elaboración propia (2021).

5. CONCLUSIONES.

Hago referencia al horizonte ampliado del futuro que puede emerger del accionar comprometido y espontáneo de un liderazgo visionario, que considera como fenómeno natural de voluntades el sentir y hacer responsable que se traslada a los demás como parte de la cultura propiciada desde la gerencia, conforme a una política empresarial, desde la intención decisoria sobre la valoración del talento humano en atención a su saber experiencial, lo cual invita al líder a tomar decisiones en atención a la construcción de futuros posibles. Más que un discurso, se trata de la operatividad de elementos intrínsecos al ser humano, los cuales se asocian a la capacidad innata de valorar al otro e impactar como modelo a seguir en sus colaboradores, desde la confianza que inspira como producto de la integralidad entre su pensamiento y acción destacada en su saber, integridad y solidaridad, su innata virtud de avizorar lo por venir.

Es así como se han de activar los ecos del cambio de rumbo que se reflejen como un todo en la organización hacia el futuro de la planificación de responsabilidad social, incorporadas en la luz que parte ahora de objetos todavía lejanos a la vista de observadores, puesto que deberían estar accionadas en el tiempo, como políticas participativas en cada una de las experiencias adquiridas y desarrolladas como capital intelectual y social del trabajador en el escenario empresarial, conformantes de un currículo que lo significa en la misma.

Esta condición visionaria de la gerencia y del trabajador, deben ser captadas por sus semejantes y particularmente en la proyección del compromiso organizacional, sobre la puesta en práctica de diferentes estrategias que integren los beneficios del negocio y la mirada sustentable a la realidad social de los consumidores, trabajadores y accionistas, en función de atender una nueva visión sobre el cuidado y protección del ambiente, en la extensión de los sucesos observables de largo alcance en el tiempo. Esa luz es el horizonte del liderazgo visionario que ha de emerger de manera natural desde el interior propositivo de la empresa hacia una significación del sujeto, su talento y capacidad de liderar y visualizar nuevos horizontes constitutivos de realidades gerenciales más productivas, responsables socialmente y solidarias.

El liderazgo visionario convoca una trascendencia de la responsabilidad social corporativa, no como entidad de significación orientada a la filantropía sino a la condición valorativa de todo ser y su condición como parte de la construcción social del entorno. Luego, la cultura organizacional debe retener en su sentir cotidiano los elementos vigorizantes de una condición social emparentada con la naturaleza del ser y del ambiente donde recrea su existencia, para hacer más apto el convivir y el desarrollo sustentable de la organización y las manifestaciones hacia su entorno.

En tal sentido, la gestión empresarial, basada en el respeto a los valores trascendentales convoca una integralidad que cohesiona a los actores que participan en este conglomerado existencial de la organización, su entorno y los grupos de interés en general, para sostenerse y sostenerlos en una condición de reciprocidad que no solo atienda la rentabilidad, también los condicionantes de mejores escenarios de existencia.

Los líderes visionarios son los pioneros en la integración del concepto de los niveles de conciencia de la RSC, entendida bajo un modelo de gestión que incluye y trasciende a la filantropía. Son los llamados a trabajar para retomar la senda de los equilibrios entre la empresa y la sociedad, tienen impacto en la gobernabilidad y actúan también en los grupos de interés, donde comienzan a aparecer los rasgos de los líderes necesarios para dar forma y sentido a una humanidad emergente, a través de llevar adelante el proceso de reinserción social responsable de sus empresas.

6. REFERENCIAS.

- Agüero, Ana.; Carbonell, María. y Martínez, Juan Luis. (2006). *Los Stakeholders y la acción social de la empresa*. España, Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Barradas, Gustavo. (2013). *Del Liderazgo Visionario hacia la Responsabilidad Social Corporativa de Empresas Licoreras*. *Visión Gerencial*, (2), pp. 258-280. Fuente: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545894010> (Consultado el 13 - 03 - 2021).
- Bayón, Javier. (2006). *Hacia una hermenéutica crítica*. España, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carrión, Juan. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. (2ª ed.). España, Madrid: ESIC.
- Conill, Jesús. (2006). *Ética hermenéutica*. España, Madrid: Tecnos.
- Covey, Stephen. (2005). *El Octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Bogotá: Editorial Planeta colombiana, S.A.
- Daft, Richard. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3ª ed.). México: Thomson.
- Fernández, Esteban.; Junquera, Beatriz y Del Brío, Jesús. (2009). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. (2ª imp.). España, Madrid: Paraninfo.
- Fernández, Ricardo. (2010). *Responsabilidad social corporativa*. España, Alicante: Club Universitario.

- Ferrell, O. C y Hartline, Michael. (2006). *Estrategia de marketing*. (3 ed.). México: Thomson.
- Gadamer, Hans-Georg. (2005). *Acotaciones hermenéuticas*. España: Trotta.
- Galán, José. y Sáenz, Antonio. (2012). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa del siglo XXI*. España: Universidad de Salamanca.
- Gómez, Emeterio. (2005). *La responsabilidad moral de la empresa capitalista*. Venezuela, Caracas: Plasarte.
- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. y Mckee, Annie. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España. Editorial Debolsillo
- Granda, German. y Rosales, Virginia. (2004). *La responsabilidad social empresarial en España*. En: Francés, P. (2004). (Coord.). *Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones*. España: Torino. 129-149.
- Guédez, Víctor. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas: Planeta.
- Habermas, Jürgen. (2008). *Conciencia moral y acción comunicativa*. España, Madrid: Trotta.
- Hellriegel, Don. y Slocum, John. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª ed.). México: Cengage.
- Hesselbein, Frances. y Cohen, Paul. (2007). *De líder a líder. Los mejores artículos de la Fundación Drucker*. Argentina: Editorial Granica.
- Jarrín, Adolfo. (2008). *De la revolución industrial a la evolución empresarial*. Caracas, Venezuela: Creating.
- Libro Verde de la Comisión Europea (2002). *Responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. España, Barcelona: Instituto Persona, Empresa y Sociedad.
- Martínez, Horacio. (2011). *Responsabilidad Social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Méndez, Charo. (2008). *Responsabilidad social de empresarios en Venezuela durante el siglo XX*. República Bolivariana de Venezuela, Caracas: Strategos Consultores.
- Muñoz, Juan. (2004). *La gestión integrada. Calidad, seguridad y medio ambiente*. España: SERFOREM.
- Navarro, Fernando. (2012). *Responsabilidad social corporativa. Teoría y práctica*. (2ª ed.). España, Madrid: ESIC.
- Osorio, Miguel. (2012). *Las diferencias entre acción social y responsabilidad social de la empresa*. En: Galán, José y Sáenz, Antonio. (2012). (Edits.). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI*. España: Universidad de Salamanca. 89-105.
- Pérez, Luis Alfonso. (2004). *Marketing social. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Prato, Alejandro. (2009). *Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro*. Venezuela, Caracas: CEC.
- Rodríguez, Dario. (2008). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Strauss, Anselm. y Corbin, Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Antioquia.
- Yunus, Muhammad. (2010). *Empresa para todos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma