



## **Responsabilidad social para las comunidades: Cimientos de una gestión organizacional**

**Juliana Ferrer\***  
**Esther Pulido\*\***  
**Fedra Colmenares\*\*\***

### **Resumen**

El presente artículo analiza las formas de gestión empresarial frente al componente ético y su actuación en el cumplimiento de la responsabilidad social hacia lo comunitario. Basado en autores como Etkin (2009), Alles (2007), Guédez (2010), Gaete (2008) y Vayaelis (2007), se realiza una contrastación teórica en relación con el cumplimiento ético de la gestión. Se concluye que las formas de gestión organizacional, perfilan un marco valorativo plural y, por tanto, una interpretación ambigua desde lo utilitario-pragmático hasta la concepción humanista basada en una convicción congruente de la actuación empresarial. Se sugiere la necesidad de debatir sobre la concepción de la responsabilidad social de las organizaciones, a fin de sembrar un consenso de actuación congruente para mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, gestión organizacional, comunidades.

\* Post-doctora en Ciencias Gerenciales y Post-doctora en Ciencias de la Educación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Economista. Investigadora activa adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Investigadora Invitada permanente en Universidades Nacionales y Extranjeras. Profesor emérito. Invitada en el área de Docencia de Postgrado en Universidades Nacionales (Públicas y Privadas) y Extranjeras. Correo electrónico: julianaferrer55@yahoo.es

\*\* Realizando Estudios de Postgrado en la Maestría de Gerencia de Empresas (LUZ). Licenciada en Administración. Docente de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Correo electrónico: esther.pulido@ujgh.edu.ve

\*\*\* Magíster en Gerencia de Empresas. Economista. Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Correo electrónico: fedracolmena@yahoo.com

## *Social Responsibility for Communities: Foundations for Organizational Management*

### **Abstract**

This article analyzes the ways to manage businesses with regard to the ethical component and the company's actions to fulfill social responsibility toward the community. Based on authors such as Etkin (2009), Alles (2007), Guédez (2010), Gaete (2008) and Vayaelis (2007), a theoretical contrasting is carried out related to the ethical compliance of management. Conclusions are that the forms of organizational management profile a plural evaluative framework and, regarding that, an ambiguous interpretation seen from the utilitarian-pragmatic viewpoint to the humanist concept, based on a congruent conviction about entrepreneurial action. The study suggests the need to debate the concept of social responsibility for organizations, in order to sow a consensus of congruent action for improving the quality of life for future generations.

**Keywords:** Social responsibility, organizational management, communities

### **Introducción**

La responsabilidad social de las organizaciones establece una nueva generación de estrategias, cuyo eje común son las relaciones de largo plazo, en el entendido que éstas son organizaciones humanas, formadas por individuos que actúan en términos de una convivencia soportada en valores éticos, resultado de su interacción con grupos de referencia y en función de principios reflejados en la filosofía de gestión empresarial.

El concepto de responsabilidad social, parte de las concepciones éticas, definiéndose como la adopción de una posición congruente por parte de la organización, consistente en el compromiso por resolver los problemas de desarrollo social, a los fines de edificarla como una comunidad centrada en la cooperación, solidaridad, transparencia y justicia para la construcción de una sociedad basada en las sustentabilidad.

En este sentido, la adopción de una posición ética implica una opción consciente de principios, valores y actitudes morales de los individuos que conforman una organización, quienes han asumido diferentes concepciones del concepto de responsabilidad social, atendiendo a la manera como perfilan la gestión organizacional; sea

utilitaria, pragmática o adjudicada por convicción; en muchos casos asumida desde una actuación alejada de la noción congruente de responsabilidad social de las organizaciones; bajo representaciones no concluidas, atendiendo sólo a interpretaciones individuales como empresa; al pretender sólo proyectar como imagen la visión organizacional de lo comunitario o colectivo, sin internalizar, desde la convicción, mejoras a la calidad de vida.

De tales reflexiones, surge la inquietud del presente artículo, el cual analiza las formas de gestión empresarial, frente al componente ético para su actuación en el cumplimiento de la responsabilidad social, desde lo interno de la organización y hacia lo comunitario; consientes de la necesidad de involucrarse en una causa, pues los problemas sociales no se resuelven con acciones filantrópicas; resolver problemas de desarrollo social implica ir hasta la raíz del problema; significando una inversión social en la búsqueda de soluciones; al construirla desde una comunidad libre, sustentable y solidaria, porque supone la renovación de proyectos asumidos desde lo colectivo.

Su desarrollo se sustenta metodológicamente en una contrastación teórica de autores, estudiando aspectos relacionados con modos de gestión y valor ético de las organizaciones; la responsabilidad social, vista como una aproximación del concepto desde la perspectiva empresarial, hacia la mirada comunitaria. Tal contrastación permite un desarrollo teórico que perfila la realidad organizacional, vista desde la óptica de lo ético. Por último, se enfatiza la manera como pueden lograrse las transformaciones, en las reflexiones finales, posicionando a la comunidad como actora social orientada a la construcción de relaciones, interacciones y formas de vida, presentando alternativas de desarrollo para la calidad de vida de las generaciones futuras.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Modos de gestión y valor ético de las organizaciones**

Resulta importante analizar la relación entre los modos de gestión y valores sociales, en especial en el ámbito de la empresa; al evidenciar un vacío ético en las decisiones directivas, al considerar que, en la mayoría de los casos, sólo están orientadas a aumentar la eficacia de las operaciones, sin vigilancia de aspectos que afectan al entorno. Esas decisiones de política no tienen en cuenta su impacto sobre valores como la solidaridad, protección

al ambiente, justicia, equidad o igualdad; tanto hacia el interior de la organización como en sus relaciones con la comunidad.

A continuación se describen los distintos modos de gestión:

### **Gestión pragmática**

El vacío ético suele producirse en las llamadas organizaciones de gestión pragmática, donde el fin justifica los medios, se privilegian los resultados del balance con sólo pensar en el modo de ampliar espacios de poder en los mercados. De acuerdo con los planteamientos de Etkin (2009), sus directivos consideran que si algo funciona en la práctica, su eficacia también justifica la decisión, siempre y cuando genere la rentabilidad necesaria, aún a costa del consumidor o usuario; legitimándose sutilmente en el mundo de la empresa. Así, se suele aprovechar un contexto donde operan mecanismos normalizados que dan impunidad a las relaciones basadas en la fuerza de las acciones no legitimadas.

Autores tales como Alles (2007) y Drucker (2003) afirman que se genera un ambiente interno donde prevalecen el uso del poder y la presión de los resultados por encima de la motivación, para el desarrollo de los individuos. En este ambiente, los integrantes son asumidos como “recursos” humanos, enfatizando la visión económica del trabajo. Además, se pierde la referencia sobre qué es lo correcto en la organización, porque en cada situación se actúa según lo conveniente a las fuerzas en juego.

### **Gestión basada en el *management***

En cuanto a las organizaciones basadas en el *management*, éstas consideran como todo lo existente puede y debe cambiar porque sólo están dispuestas a responder a un entorno. Según estos conceptos, los acuerdos duran, atendiendo a los intereses involucrados. Drucker (2003) plantea que se debilita su posición ética, con sólo hacer lo que conviene en cada momento y no se cuentan las convicciones. En este contexto, los contratos vendrían a ser meras declaraciones de principios.

Con referencia a lo anterior, los modelos de *management* no explican por qué omiten o niegan diferentes alternativas para enfrentar los problemas del macro y micro ambiente, presentados en las condiciones de incertidumbre por las que atraviesa el mercado global. Éstos se remiten de manera puntual a estudiar una situación bajo la modalidad intraorganizacional, reseñando sólo resultados positivos sobre cierto dispositivo de fuerza, atendiendo a variables controlables y no controlables, con base en las decisiones de la dirección organizacional.

### **Gestión de las exigencias contradictorias**

En cuanto a la gestión de las exigencias contradictorias, existe la necesidad de cumplir las metas en el corto plazo, como condición de continuidad, provocando que las decisiones de conducción posterguen la consideración de las variables sociales y culturales que marcan a la organización, tal como lo señala Etkin (2009). La ausencia de valores puede verse como un enemigo interno para el crecimiento de la organización. Pero, esta omisión no es producto de la ignorancia o la imprevisión de los directivos, sino de una política deliberada y orientada hacia los resultados económicos de corto plazo.

Bajo decisiones de conducción pensadas sólo considerando su impacto sobre el cuadro de resultado de corto plazo, se hace inminente la instalación de una cultura provocadora al interior de la empresa y en su relación con los grupos de interés. Además, bajo la presión de lo urgente y las estrategias de lucha, es posible medir el éxito, a través de balances de resultados, realidades de los “números”, así como el “posicionamiento” en el mercado (Ronda, 2007; Etkin, 2009).

Esta perspectiva, olvida los tipos de relación que se producen entre la empresa y los actores sociales; por lo cual desde su perspectiva, no se habla de desinformación, sino de la vigencia de los modelos pragmáticos de dirección. Estructuras que son eficaces para el resultado económico de corto plazo, pero a la vez configuran un riesgo cuando se piensa en la existencia de una función social, la perdurabilidad o el logro de sus propósitos compartidos.

Se plantean problemas de diseño organizacional, de gestión empresarial como cuestiones de naturaleza estructural, más no como un tema de coyuntura. En este sentido, Drucker (2001) refiere como uno de los errores de su vida empresarial fue diseñar la teoría del centro de ganancias, sin tener en cuenta que dentro de éstas, sólo hay centro de costos. El autor refiere como en el análisis de resultados no se consideran los altos costos humanos y sociales, que hacen vulnerable a la empresa, enfrentando sólo la necesidad de generar beneficios monetarios en el corto plazo.

Asimismo, según lo expresado por Ivancevich (2006) y Robbins (2009), esta orientación enfatiza la visión mecanicista de la organización bajo un enfoque utilitario de la gestión, dirigida hacia la eficiencia y el rendimiento creciente de las operaciones; instalando la proyección de una imagen simulada hacia lo social, basada en el utilita-

rismo a los problemas de equidad en las relaciones con los grupos e individuos que interactúan con la organización

Tal como se ha analizado, para Etkin (2009), la actuación de las organizaciones bajo este enfoque conduce hacia la fatalidad a los individuos sometidos, bajo las condiciones de lucha cotidiana donde lo injusto se normaliza, por tanto, se habitúa. Además, ocasiona la exclusión y las desigualdades en la interacción con los afectados; desviaciones que en esas organizaciones, no llevan a la crisis terminal del sistema, sino a un estado natural de cosas.

### **Gestión de relaciones congruentes y virtuosas**

La gestión de relaciones congruentes y virtuosas existe en aquellas organizaciones humanas construidas sobre la base de los valores compartidos, en colaboración; porque este enfoque no sólo hace florecer el valor de la honestidad en la organización, sino que también lo lleva a su crecimiento continuo, producto de una relación congruente desde lo interno, con un equilibrio colectivo y armónico.

En efecto, se entiende la competencia como un desafío para mejorar la calidad de sus procesos, sin sacrificar los principios o los derechos de sus integrantes. El círculo virtuoso significa el desarrollo de los individuos, reforzando su credibilidad sobre la organización, con lo cual asumen un mayor compromiso, estando dispuestos a aportar nuevas ideas para permitir crecer individual y comunitariamente, siempre basadas en seguridad, confianza y cooperación, en consonancia con lo manifestado por Guédez (2010) y Etkin (2009).

Como ya se ha aclarado, la credibilidad de los individuos es el resultado de la confianza percibida en las actuaciones congruentes entre los grupos de interés, disponiéndolos a avanzar hacia el rumbo convenido. En este ambiente no hay malestar, sino satisfacción con los proyectos desarrollados. Lo virtuoso tiene su significado en las actividades basadas en la comprensión y las convicciones, antes que en las situaciones impuestas desde el poder.

Según Etkin (2009), esto implica que los individuos ante situaciones impuestas por ese poder, no tengan que asumir, por coacción, actuaciones que los comprometan en el plano de la congruencia, vistas como tensiones propias de toda actividad organizada. Pero esto es difícil en un ambiente utilitario, donde la idea es vencer a otros para cumplir con las metas programadas, desde la perspectiva del beneficio de largo plazo.

Del mismo modo, respuestas a estas situaciones se infieren a diversas organizaciones y unidades de negocio, representadas

en los mercados que hoy se mueven en el plan real e interactivo del espacio global. También es posible considerar la existencia de combinaciones entre estos rasgos, según los sectores de actividad y atendiendo al espacio de la cultura organizacional. Las diferencias de estilos están centradas en juicios valorativos y políticas utilizados para decidir una actuación congruente o no, denotando el estilo asumido al momento de cumplir con el proceso de responsabilidad social.

### **1.2. Responsabilidad social: Aproximación al concepto desde la perspectiva organizacional**

Para definir la responsabilidad social deben considerarse una serie de categorías gerenciales, al formar parte de la tendencia sobre la cual se perfilan las decisiones asumidas para el logro de los objetivos organizacionales, denotando la tendencia en la forma de cumplimiento de la responsabilidad social. En este sentido, autores como Chiavenato (2002) plantean el grado de eficiencia de una organización para asumir sus responsabilidades sociales. Kotler (2005) y Ferrel y *et al.* (2004), hacen referencia a la obligación de una empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar lo negativo en la sociedad, ambos mantienen implícitas la perspectiva de la organización para el cumplimiento de la responsabilidad social, frente a objetivos estratégicos de largo plazo.

Por otra parte, desde una perspectiva explícita, Kirschner (2005) y Guédez (2010) consideran a la responsabilidad social como la capacidad para comprender los alcances de los compromisos sociales de la empresa, en su actuación con clientes, proveedores, personal asociado y todas aquellas asociaciones conectadas como grupos de interés, en el sector de actividad donde este se desenvuelve. Resulta interesante contrastar esta idea visualizada desde el compromiso social con aquellas que en el plano organizacional son asumidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Igualmente, Añez *et al.* (2008) refieren la importancia de la responsabilidad social cuando recuerdan las leyes y regulaciones que implican tanto multas como penalidades más severas en caso de incumplimiento; el creciente escrutinio de los públicos de interés, medios de comunicación más agresivos con mayor capacidad de difusión de información, aumentan la vulnerabilidad de las empresas a daños a su imagen corporativa por conductas irresponsables en el campo social-ambiental.

En un plano visto desde una representación holística, también puede verse a la responsabilidad social desde las actuaciones en el horizonte del macroambiente, es decir, interpretada como la necesidad de un mejor desempeño social-ambiental; es traducida en una mejora de la competitividad, un mejor desempeño económico de las empresas y, en consecuencia, en un aumento de su valor ético (Francés 2008; Gaete 2008).

Podría entonces acotarse como la responsabilidad social de las organizaciones representa una iniciativa que implica el compromiso de las organizaciones a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar los derechos de sus grupos de interés internos y externos, el crecimiento de la sociedad, el cuidado del ambiente y de la vida; dejando de lado la concepción utilitaria, sólo de imagen para lograr el cumplimiento de tal iniciativa (Ferrer 2009).

Así, el compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la organización (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores, la comunidad en su conjunto, entre otros), alcanzando un mejor desempeño para lograr su sostenibilidad; todo ello como soporte de los elementos que conforman la responsabilidad social empresarial (Gaete 2008).

En este orden de ideas, surge en el concepto la palabra social; el ser humano es consustancialmente social, desde su nacimiento, hasta su muerte; se evidencia su dependencia e interdependencia. Lo social no es una elección derivada de su decisión, sino de su condición originada en su propia naturaleza. Igualmente, se asocia con la sociedad donde se origina y a la que sirven las organizaciones. Esta última también tiene un vínculo consustancial con la sociedad. (Guédez 2010).

Precisando de una vez, las organizaciones deben hacer bien las cosas, pero para ello deben hacer el bien, a fin de ampliar los atributos que le permitan obrar conforme a lo bueno. Es así como las organizaciones prosperan por la sociedad, en la sociedad y para la sociedad. En consecuencia, ellas no pueden ser responsables o irresponsables sin la sociedad. Tanto la vida como el desarrollo de la persona y de las organizaciones requieren de la sociedad, por lo cual, toda la riqueza es social; esto conduce a un corolario; además de generar riqueza, las organizaciones deben favorecer el enriquecimiento de la sociedad (Añez *et al.* 2008).

Según Guédez (2010), la organización, al no valorar la relación con las comunidades donde se inserta, genera las condicio-



nes que explican la eclosión de la responsabilidad social, el deterioro progresivo de la sociedad. En este sentido, de manera contradictoria, hoy se observa un crecimiento de la economía, notables mejoramientos en los índices de productividad, los índices de investigación y desarrollo, proliferación de la retórica sobre lo social; sin embargo, paralelamente se percibe un desmejoramiento creciente de la calidad de vida.

Asimismo, se plantea la aspiración a superar las contradicciones, extremismos que puedan surgir entre: persona-sociedad, autoestima-solidaridad, libertad e igualdad, derechos humanos-sustentabilidad y capital social. La idea es crear unas condiciones para la corresponsabilidad donde las organizaciones, junto al Estado, evidencien su compromiso en función de la convicción y existencia de una responsabilidad frente a las generaciones futuras, representadas hoy por las comunidades.

### **1.3. La responsabilidad social: Una mirada hacia la perspectiva comunitaria**

Visto desde lo comunitario, la responsabilidad social no recae simplemente en la acción social, implica, además, establecer una relación de desarrollo conjunto con todos los grupos de interés vinculados a la organización, tanto internos (formados por el personal de la empresa), como externos (integrados por clientes, proveedores, competidores, gobierno y comunidades involucradas).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Vayaells (2007) propone que las acciones de responsabilidad social deben sembrar vínculos duraderos de beneficio mutuo con su entorno, en el cual la organización realice sus actividades, que vayan más allá de un mero cumplimiento de la legislación; vínculos relativos a la preservación de la vida, conectada a las actividades de satisfacción de necesidades colectivas.

Estos vínculos fortalecidos a través del tiempo conllevan al desarrollo ético de la convivencia, reflejado en el vivir para el convivir; es más que el concepto de componente ético. Dicho cambio se revierte en el largo plazo en beneficios para los actores involucrados, traducándose en una mejora para el otro de condiciones en el plano económico, social, ambiental, entre otros.

En la consideración por el otro, está el carácter incluyente del trabajo comunitario, en términos de igualdad y respeto, incluyendo la responsabilidad que cada uno tiene respecto al otro. En este espacio, Dussel (2006) entiende por responsabilidad no en el responder

a, sino en el responder por el otro, por sus necesidades vitales, por la vida; proyectando de esta forma la vida en comunidad.

Desde el punto de vista ético, la comunidad tiene voz propia; sus miembros activos cuentan con capacidad para ejecutar sus propias decisiones, asumiendo el derecho de participar en los procesos que afectan a la comunidad. Así pues, la ética es una dimensión constitutiva, un componente básico e inseparable de la investigación acción participativa-comunitaria y los valores de esta participación tienen que ver con el logro de niveles socialmente aceptables de cooperación, justicia, libertad, igualdad, así como protección social (Montenegro, 2004; Vayaells, 2007).

Así, las organizaciones socialmente responsables pueden dar el empuje inicial; pero está en las comunidades organizadas continuar la promoción de la transformación y cambio social. Por ello, bajo esta perspectiva, sólo pensar que la responsabilidad social como actividades encaminadas a la consecución de un sistema de bienestar social, sería estancarla en acciones paternalistas o filantrópicas sin lograr su fin principal.

En el orden de las ideas anteriores, hoy, la responsabilidad social de las organizaciones busca un uso productivo de los recursos que se han transferido a las comunidades, los cuales se manifiestan en bienes, servicios, infraestructura, trabajo productivo, entre otros. Se traduce en un proceso transformador estructurado desde la situación de la comunidad y para mejora de la misma; la comunidad como motor fundamental, el sujeto y objeto de esta disciplina (Montero, 2004; Vayaells 2007).

Para efectos de la responsabilidad social, el consultar a las comunidades tiene una doble dirección, por un lado, la organización informa de todos los aspectos visualizados en programas-proyectos, que tienen un impacto socio-económico y, por otro, recibe las demandas para la comunidad, conjuntamente con otros agentes sociales, para la toma de decisiones, en términos de prioridades definidas según la interpretación de un colectivo.

Por tanto, según Montenegro (2004), esta acción de consultar a la comunidad, se estrecha con el proceso de identificación, así como, la jerarquización de las necesidades; iniciativas desarrolladas con la comunidad desde aquellas necesidades reales, suscritas por ésta. Esta percepción establece la jerarquía necesaria para generar las iniciativas del deseo de satisfacerlas, reconocidas en la inquietud del colectivo para ejercerla en la comunidad de interés

Igualmente, el autor citado propone, desde la perceptiva psicológica comunitaria, el fenómeno de la participación como una dimensión estrechamente ligada al desarrollo humano y social; al considerar que ésta no es sólo una necesidad, sino además un proceso hacia el desarrollo; es decir, hacia nuevas formas de intervenir la comunidad; de modo que las acciones socialmente responsables deberán incluir a los miembros de las comunidades como agentes activos en los procesos propuestos.

En este mismo orden de ideas, Martínez (2006) refuerza como el trabajo con las dimensiones de apoyo emocional, ayuda material, asistencia física, información y contactos sociales positivos, podrían ayudar a identificar intereses de la comunidad, para luego proponer acciones de desarrollo conjunto o el establecimiento de relaciones mejor estructuradas a modo de red social.

Cabe agregar que Morí (2009) afirma que ser agentes y participar son elementos claves que implican la producción e intercambio de conocimientos, otorgando así responsabilidad a los miembros de una comunidad para el logro de los objetivos propuestos; ello conlleva a la interacción de dichos miembros en la formación de una memoria colectiva, lo cual implica transmitir sus saberes e intereses para ser tomados en cuenta, como parte de un conjunto de carencias existentes a lo largo de la vida y pesares de ese colectivo.

## **A modo de conclusión**

La forma como las organizaciones establecen su perfil de gestión marca en ellas la cultura, estrategias y forma valorativa, en la cual asumirán el concepto de responsabilidad social; desde lo filantrópico, pragmático o instrumental, hasta una gestión marcada por la congruencia y el compromiso organizacional con todos los grupos de interés involucrados; sendero que guía la perspectiva de cada organización, en el cumplimiento de la responsabilidad social desde lo interno, hacia lo colectivo; visualizada hoy como una representación no concluida.

Podría concluirse como cada actuación responde a la concepción que tiene la organización de ser visualizada como un negocio de corto plazo o una organización que busca perdurar en el tiempo en función de sus fines organizacionales. De allí, la necesidad de gestionar como punto inicial procesos de concientización, responsabilidad, respeto del trabajo; bajo objetivos perfilados,

desde valores como cooperación, justicia y congruencia; siempre teniendo como norte los niveles de acceso a la información y recursos, que maneje el colectivo.

De allí, la urgencia de comprometer bajo la categoría de lo colectivo a una responsabilidad social que conlleve a las organizaciones a asumir la convicción hacia lo comunitario en los espacios donde transita, ejerciendo acciones con los actores involucrados; clave ésta para la participación y el compromiso por la solución conjunta de los problemas donde transitan.

Tal realidad, debe soportar, además, una reflexión crítica conjunta, buscando orígenes, causas, relaciones del fenómeno que afecta a las comunidades; de tal manera se produzcan acciones consensuadas, ofreciendo la sinergia necesaria para enfrentar las limitaciones impuestas por una realidad en crisis, pudiendo superarse con el esfuerzo colectivo por la búsqueda de calidad de vida para las generaciones futuras.

## **Referencias bibliográficas**

- ALLES, M. (2007). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- AÑEZ, S. HERNÁNDEZ, R. SILVESTRI, K. y GÓMEZ, O. (2008). Análisis de los elementos que conforman la responsabilidad Social Corporativa. **Revista Formación Gerencial** Año 7, N°2 Maracaibo, Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- DRUCKER, P. (2001). **The Essential Drucker**. USA: Editorial Harper Collins.
- DRUCKER, P. (2004). What Makes An Effective Executive. **Harvard Business Review**. N° 3-2; pp. 2-7 USA.
- DUSSEL, E. (2006). **Filosofía de la cultura y la liberación**. Universidad Autónoma de México. México: Ediciones Pensamiento Propio.
- ETKIN, J. (2009). **Gestión de la Complejidad de las organizaciones**. Argentina: Editorial Granica.
- FERREL, O., HIRT, G., ADRIAENÉRS, M.; FLORES, M., RAMOS, L. (2004). **Introducción a los negocios en un mundo cambiante**. México: Mc Graw Hill.
- FERRER, J. (2009). **Presencia del Componente Ético en Sectores de Actividad Industrial** (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Visión.
- FRANCÉS, A. (2008). **Compromiso Social. Gerencia para el Siglo XXI**. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

- GAETE, R. (2008). **Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva Gestión Pública. Revista Aportes Administración Pública Gestión Estatal**, N°11 Santa Fe. Jul./Dic. pp 117-137.
- GUÉDEZ, V. (2010). **Ser Confiable. Responsabilidad Social y Reputación Empresarial**. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- IVANCEVICH, J. (2006). **Comportamiento Organizacional** (7ª ed.). México: Editorial Mcgraw-Hill.
- KIRSCHNER, A. (2005). **La responsabilidad Social de la Empresa. Nueva Sociedad**. 202. Pp. 133-142. México.
- KOTLER, P. (2005). **Dirección de marketing** (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- MARTÍNEZ, V. (2006). **El Enfoque Comunitario. Estudio de sus modelos de base**. Universidad de Chila. Santiago de Chile.
- MONTERO, M. (2004). **Introducción a la Psicología Comunitaria: Desarrollo, conceptos y procesos**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- MONTENEGRO, M. (2004). Comunidad y bienestar social. En: G. Musito, J. Olaizola, L. Cantera y M. Montenegro (coord.). **Introducción a la psicología comunitaria**. (pp. 43-71). Barcelona.
- MORÍ, M. (2009). Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria. **Revista Liberabit**, Vol. 15, No. 2, Jul / Dic. Lima, Perú.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento Organizacional** (11ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- RONDA, G. (2007), **Dirección Estratégica: Constructo y Dimensiones**. La Habana, Cuba: Ediciones Futuro.
- VAYAELLS, F. (2007). **La responsabilidad social de las organizaciones**. Consultado en línea: <http://www.sorteoudla.org.mx/rsu/pdf/1/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf>