



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



**METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE
BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA
INTERPRETACIÓN DESDE LOS PRODUCTORES
AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA**

Autor:

MSc. Amaire Josefina Mora
Guerrero
CI No. V-12.778.011

Tutor:

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

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

Bárbula, Agosto de 2021



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

**METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE
BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA
INTERPRETACIÓN DESDE LOS PRODUCTORES
AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA**

Autor:

MSc. Amaire Josefina Mora
Guerrero

Cédula de Identidad No. V-
12.778.011

E-mail: amairemora@gmail.com

Tutor:

Dr. Leonardo Ernesto Villalba
González

Cédula de Identidad No. V-
7.042.292

E-mail: lvillal2007@gmail.com

Línea de Investigación:

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

Bárbula, Agosto de 2021



ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

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

"METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA"

Presentada para optar al grado de DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, por la aspirante: **AMAIRE JOSEFINA MORA GUERRERO**, titular de la **C.I. No.: 12.778.011**, realizado bajo la tutoría del Prof. LEONARDO E. VILLALBA G, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 09 días del mes de agosto de 2021.

Jurado evaluador:

Prof. Leonardo Villalba (PRESIDENTE)
Prof. María Angela Flores
Prof. Ángel Deza
Prof. Williams Aranguren
Prof. José Isidoro Mejías





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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

**METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS
PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA**

Autor: Mora Guerrero Amaire Josefina

Cédula de Identidad No. : V-12.778.011

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

Firma Autógrafa del Tutor

Cédula de Identidad No. V-7.042.292

E-mail: lvillal2007@gmail.com

TEL: 0414-040.90.20

Bárbula, Julio de 2018



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

AVAL DEL TUTOR

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

**METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL, GERENCIA
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS
PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA**

Presentada por el ciudadano **AMAIRE JOSEFINA MORA GUERRERO**, titular de la cédula de identidad N° **12.778.011**, para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

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

Dr. Leonardo Ernesto Villalba González
C.I: 7.042.292



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

INFORME DE ACTIVIDADES

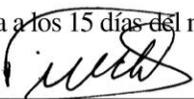
Participante: **Amairé Josefina Mora Guerrero**, Cédula de Identidad: **12.778.011**. Tutor: **Dr. Leonardo Ernesto Villalba González**, Cédula de Identidad: **7.042.292**. Correo electrónico del participante: amairemora@gmail.com. Título de la tesis doctoral:

METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA

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

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

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


Dr. Leonardo Villalba González
C.I.: 7.042.292


Mgtr. Amairé Mora Guerrero
C.I.: 12.778.011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



Acta de aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral

La Comisión Coordinadora del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Tesis Doctoral titulado: “Metodología holoprágmatca de balance social, gerencia y responsabilidad social: una interpretación desde los productores agrícolas de portuguesa, Venezuela”, cuyo autor es la Doctorando **Amaire Mora**, titular de la Cédula de Identidad N° V- **12.778.011** y bajo la tutoría del Dr. Miguel Mujica, considera que el mismo reúne los requisitos establecidos por este Programa Doctoral y en consecuencia está **APROBADO**.

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

Por la Comisión Coordinadora:


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



DEDICATORIA

A Irene, a Amable,
a Juan Pablo, a Rafael Daniel,
a Juan Ignacio, a Thiago Sebastián

AGRADECIMIENTOS

Al Sagrado Corazón de Jesús.

A Rafaela Román Lugo.

Al Dr. Leonardo E. Villalba.

Al Dr. Miguel Mujica.

A la Dra. Gladys Maribel Guillén.

METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL, GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA, VENEZUELA

Autor: Mora Guerrero, Amaire Josefina
Tutor: Dr. Leonardo E. Villalba González
Fecha: Agosto, 2021

RESUMEN

Los balances sociales como metodología de gestión organizacional muestran el conjunto de prácticas gerenciales que desarrolla una empresa, revelando su impacto y la gestión de efectos en su cadena de valor. El objetivo es establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas del estado Portuguesa, Venezuela. Es una investigación explicativa, su abordaje se hace desde los métodos mixtos, adoptando un Diseño Transformativo Concurrente, con dos etapas: primera, recolección y análisis de los datos, dividida en dos fases simultáneas, una de recolección y análisis de datos cuantitativos de carácter documental y otra de recolección y análisis de datos cualitativos guiada por la teoría fundamentada; la segunda etapa, concurrencia de la información, muestra las conclusiones de las etapas por separado. La población objeto de estudio son los productores agrícolas del estado Portuguesa-Venezuela, como técnica de recolección y análisis en la fase documental se emplea el análisis de contenido a través de matrices de registro y de categorías de los balances sociales emitidos por ANCA, Asoportuguesa y Asoprutat en los últimos seis años; en la fase cualitativa se hacen entrevistas no estructuradas a productores agrícolas portugueses, representativos por su influencia en el sector, miembros de una de las tres asociaciones. Los resultados de la fase cuantitativa señalan que cuatro categorías aparecen en 100,00% de los documentos: sostenibilidad económica, social, política y sustentabilidad ambiental. Los resultados cualitativos indican el surgimiento de ocho categorías: sostenibilidad económica, innovación tecnológica, capital social, importancia de las asociaciones de productores agrícolas, transparencia de la gestión, gobernanza, sustentabilidad ambiental, contribución organizacional. Se concluye que la metodología holopragmática de balance social facilita la concreción de una nueva forma de abordar la actividad agrícola, con criterios de negocio, con parámetros gerenciales que buscan aportar soluciones prácticas a problemas productivos.

Palabras clave: holopragmatismo, sostenibilidad y sustentabilidad, balance social, prácticas gerenciales.

HOLOPRAGMATIC METHODOLOGY OF SOCIAL BALANCE AN INTERPRETATION FROM THE AGRICULTURAL PRODUCERS OF PORTUGUESA, VENEZUELA

Autor: Mora Guerrero, Amaire Josefina
Tutor: Dr. Leonardo E. Villalba González
Fecha: Agosto, 2021

ABSTRACT

Social balances as an organizational management methodology show the set of management practices that a company develops, revealing its impact and the management of effects in its value chain. The objective is establish a holopragmatic methodology of social balance for the development of management practices continuous improvement and social responsibility from the agricultural producers of from the Portuguesa state, Venezuela. It is an explanatory investigation, its approach is done from mixed methods, adopting a Concurrent Transformative Design, with two stages: first, data collection and analysis, divided into two simultaneous phases, one for the collection and analysis of quantitative data of a documentary nature and another for the collection and analysis of qualitative data guided by grounded theory; the second stage, concurrence of information, the conclusions of the stages are presented separately. The population under study are the agricultural producers of Portuguesa state, as a collection and analysis technique in the documentary phase content analysis is used through registration matrices and categories of the social balances issued by ANCA, Asoportuguesa and Asoprut in the last six years; in the qualitative phase unstructured interviews are done to portugueseños agricultural producers, representative for their influence in the sector, members of one of the three associations. The results of the quantitative phase point out that four categories appear in 100.00% of the documents: economic sustainability, social, political and environmental sustainability. Qualitative results indican el surgimiento de ocho categorías: economic sustainability, technological innovation, social capital, importance of agricultural producer associations, management transparency, governance, environmental sustainability, organizational contribution. It is concluded that the holopragmatic methodology of social balance facilitates the concretion of a new way of approaching agricultural activity, with business criteria, with managerial parameters who seek to provide practical solutions to productive problems.

Keywords: holopragmatism, sustainability and sustainability, social balance, managerial practices.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|-------------|
| Dedicatoria | viii |
| Agradecimiento | ix |
| Resumen | x |
| Índice de Cuadros | xv |
| Índice de Figuras | xvi |
| Introducción | 17 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| SITUACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA VENEZOLANO | 20 |
| La agricultura como actividad humana | 20 |
| Importancia de las asociaciones de productores para la agricultura | 26 |
| Balance social en el sector agrícola venezolano | 30 |
| Preguntas de investigación | 32 |
| Objetivos de la investigación | 33 |
| General | 33 |
| Específicos | 33 |
| Justificación de la investigación | 33 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| CONCEPCIÓN HOLOPRAGMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA SUSTENTABILIDAD EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES | 35 |
| Antecedentes de investigación | 35 |
| Concepción holoprágmatca | 39 |
| Holismo como síntesis creadora | 39 |
| Holismo en lo sistémico | 42 |
| Características del holismo | 45 |
| Escuela del pragmatismo | 50 |
| Pragmatismo como filosofía de la acción | 53 |
| Concepción holoprágmatca en las ciencias administrativas y gerenciales | 55 |
| Definición holoprágmatca de la sostenibilidad y de la sustentabilidad | 58 |
| Sostenibilidad económica | 59 |
| Sostenibilidad social | 61 |
| Sostenibilidad política | 64 |
| Sostenibilidad cultural | 66 |
| Sustentabilidad ambiental | 68 |
| | |
| | xii |

| | |
|--|-----|
| Sustentabilidad ecológica | 70 |
| Impacto de la Concepción Holopragmática de la Sostenibilidad y de la Sustentabilidad en las Ciencias Administrativas y Gerenciales | 72 |
| | |
| CAPÍTULO III | |
| PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA CONCEPCIÓN HOLOPRAGMÁTICA | 76 |
| Gerencia y prácticas gerenciales | 76 |
| La administración marco de la gerencia | 77 |
| Habilidades y competencias para el desempeño gerencial | 79 |
| Responsabilidad social empresarial como forma de hacer negocios | 82 |
| Relevancia social de una empresa | 85 |
| Gestión de efectos en la cadena de valor de la empresa | 87 |
| Consulta y comunicación con los públicos interesados de la empresa | 88 |
| Comprendiendo al balance social como metodología de gestión organizacional | 89 |
| Comparación de Diferentes Metodologías de Balance Social a través de la Concepción Holopragmática de la Sostenibilidad y Sustentabilidad | 93 |
| | |
| CAPÍTULO IV | |
| RECORRIDO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 124 |
| Naturaleza de la Investigación | 124 |
| Diseño de la investigación | 128 |
| Estrategia Metodológica | 139 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información | 143 |
| Confiable y Validez | 149 |
| Población y Muestra | 152 |
| Técnicas de Análisis de los Datos | 154 |
| | |
| CAPÍTULO V | |
| PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA | 156 |
| Análisis de contenido cuantitativo de los reportes de gestión de las asociaciones de productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 156 |
| Entrevistas a los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 190 |
| Hallazgos de la fase cuantitativa documental | 218 |
| Hallazgos de la fase cualitativa de campo | 225 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO VI | |
| DEVENIR Y CONVERGENCIA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA | 236 |
| | |
| CAPÍTULO VII | |
| METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL | 250 |
| Holopragmatismo de la metodología de balance social de los productores agrícolas | 250 |
| Descripción de la metodología de balance social para los productores agrícola de Portuguesa, Venezuela | 252 |
| | |
| CONCLUSIONES | 260 |
| LISTA DE REFERENCIAS | 263 |
| ANEXOS | 276 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CUADRO N°. | Pág. |
|---|-------------|
| 1. Comparación de las metodologías de balance social | 123 |
| 2. Codificación de las esferas de la sostenibilidad / sustentabilidad | 147 |
| 3. Balances sociales analizados de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 157 |
| 4. Matriz de categorías: reporte de gestión 2015-2017 ANCA | 163 |
| 5. Matriz de categorías: reporte de gestión 2018-2020 ANCA | 171 |
| 6. Matriz de categorías: balance social 2015-2017 ASOPORTUGUESA | 178 |
| 7. Matriz de categorías: balance social 2018-2020 ASOPORTUGUESA | 183 |
| 8. Matriz de categorías: reporte de gestión 2015-2017 ASOPRUAT | 186 |
| 9. Matriz de categorías: reporte de gestión 2018-2020 ASOPRUAT | 189 |
| 10. Atributos de los entrevistados de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa | 190 |
| 11. Categorías de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 218 |
| 12. Subcategorías de la sostenibilidad económica de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 220 |
| 13. Subcategorías de la sostenibilidad social de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 221 |
| 14. Subcategorías de la sostenibilidad política de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 222 |
| 15. Subcategorías de la sostenibilidad cultural de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 223 |
| 16. Subcategorías de la sustentabilidad ambiental de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 224 |
| 17. Subcategorías de la sustentabilidad ecológica de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela | 225 |
| 18. Categorías emergentes de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa | 226 |
| 19. Prácticas gerenciales del área económica de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 255 |
| 20. Prácticas gerenciales del área social de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 256 |
| 21. Prácticas gerenciales del área política de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 257 |
| 22. Prácticas gerenciales del área ambiental de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 258 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| FIGURA N°. | Pág. |
|--|-------------|
| 1. DISTRAC de la metodología holopragmática de balance social | 131 |
| 2. Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad económica | 132 |
| 3. Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad social | 133 |
| 4. Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad política | 133 |
| 5. Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad cultural | 134 |
| 6. Mapa conceptual de las subcategorías de sustentabilidad ambiental | 134 |
| 7. Mapa conceptual de las subcategorías de sustentabilidad ecológica | 135 |
| 8. Mapa conceptual de la categoría emergente sostenibilidad económica | 226 |
| 9. Mapa conceptual de la categoría emergente innovación tecnológica | 227 |
| 10. Mapa conceptual de la categoría emergente capital social | 228 |
| 11. Mapa conceptual de la categoría emergente importancia de las asociaciones de productores agrícolas | 229 |
| 12. Mapa conceptual de la categoría emergente transparencia de la gestión | 230 |
| 13. Mapa conceptual de la categoría emergente gobernanza | 231 |
| 14. Mapa conceptual de la categoría emergente sustentabilidad ambiental | 232 |
| 15. Mapa conceptual de la categoría emergente contribución organizacional | 233 |
| 16. Metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela | 253 |

INTRODUCCIÓN

La agricultura es una actividad económica fundamental para el crecimiento y desarrollo de los países, es un modo de vida que ha signado el devenir de la humanidad y marcado la forma de relacionarse con la naturaleza en la necesidad de satisfacer las necesidades alimenticias de una población siempre creciente. Este hecho ha generado consecuencias para la continuidad de la agricultura como actividad económica y como modo de vida, pues la base de recursos para sostener la actividad productiva se hace cada vez más escasa y requiere un proceso continuo de mejoramiento tecnológico que haga posible con menos recursos satisfacer esa demanda o generar nuevos satisfactores.

Se añade que la población tiene un creciente interés por la protección del ambiente. En razón de ello, se pregona la intergeneracionalidad del desarrollo, que es la «capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras»; con el mismo nivel de desarrollo y comodidad actual, sin disminuir la cuota de consumo de recursos. Así, una de las necesidades que demanda más recursos es la alimentación; por ello, es preciso para los países incrementar el potencial técnico-productivo en procura de mejorar las oportunidades de acrecentar los recursos disponibles.

Es ahí donde cobra valor una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas. El holopragmatismo es una perspectiva que apunta a la creatividad generadora de Smuts (1927), partiendo de la integralidad de la acción, de la consideración del todo para dar solución a las situaciones presentadas; inicia con la máxima aristotélica «el todo es más que la suma de sus partes» y, por consiguiente, debe ser analizado a partir y en función del contexto. Es decir, las circunstancias que la persona se imagine para su desarrollo obedecen a las percepciones que se tienen de tales circunstancias, además, dice Joas (2013), de los usos prácticos que vislumbre para ello.

Así, una metodología holoprágmatca de balance social permite abordar de manera más efectiva y sistémica las esferas de la sostenibilidad –económica, social, política, cultural– y de la sustentabilidad –ambiental y ecológica– y a partir de ellas brindar recomendaciones para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social. El propósito es: uno, verificar la efectividad de las prácticas aplicadas; dos, informar sobre el desempeño productivo; tres, manejo de las situaciones enfrentadas; cuatro, apertura a nuevas ideas de gestión.

Además, las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial (RSE) desde la concepción holoprágmatca apuntan al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y competencias gerenciales para una gestión efectiva que asegure el logro de los objetivos organizacionales. Comprendiendo que la RSE presupone la intergeneracionalidad de la acción humana y aún se desconocen los efectos en el ambiente natural y social de muchas de ellas, es preciso tener vigentes los principios de la responsabilidad y la corresponsabilidad, como axiomas de la actuación organizacional.

Dicho esto, esta tesis doctoral se organiza en siete capítulos: Capítulo I: Situación del sector agrícola venezolano, se analiza la agricultura como actividad humana, la importancia de las asociaciones de productores para la agricultura y el balance social en el sector agrícola venezolano. Capítulo II: Concepción holoprágmatca de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en las ciencias administrativas y gerenciales, se aborda el holoprágmatismo como creatividad generadora, su aporte a la acción organizacional y a las ciencias administrativas y gerenciales; finaliza el apartado con la definición holoprágmatca de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, así como su impacto en las ciencias administrativas y gerenciales.

Capítulo III: Prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE desde la concepción holoprágmatca, se explican la administración, la gerencia y las prácticas gerenciales, la RSE como forma de hacer negocios a partir de la relevancia social de una empresa, la gestión de

efectos en su cadena de valor y la consulta y comunicación con sus públicos interesados, continúa con la comprensión del balance social como metodología de gestión organizacional; se concluye con la comparación de diferentes metodologías de balance social a través de la concepción holopragmática de la sostenibilidad y sustentabilidad.

Capítulo IV: Recorrido metodológico de la investigación, planteando la naturaleza y diseño de la investigación, la estrategia metodológica, las técnicas e instrumentos de recolección de información, su confiabilidad y validez, la población y muestra y las técnicas de análisis de los datos. Capítulo V: Prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial de los productores agrícolas del estado Portuguesa, detallando el análisis de contenido cuantitativo de los reportes de gestión de las asociaciones de productores agrícolas del estado Portuguesa, Venezuela, así como las entrevistas a los productores agrícolas de esta zona, concluyendo el apartado con los hallazgos de la fase cuantitativa documental y los hallazgos de la fase cualitativa de campo.

Capítulo VI: Devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial de los productores agrícolas del estado Portuguesa. Seguidamente, Capítulo VII: Metodología holopragmática de balance social, estableciendo el holopragmatismo de la metodología de balance social de los productores agrícolas; así mismo una descripción de la metodología de balance social para los productores agrícolas del estado Portuguesa, Venezuela. Finalmente, las conclusiones, las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA VENEZOLANO

La agricultura puede ser entendida como una actividad económica estacionaria sujeta a las incertidumbres ambientales y del mercado; así mismo es una actividad social que entraña una forma de vida, un modo particular de ser y hacer que genera, allende al beneficio social de garantizar alimento, trabajo y sustento a los seres humanos, agresiones antrópicas que comprometen la sustentabilidad ambiental y la sostenibilidad económica, social y cultural del sector. Adicionalmente, es preciso indicar que la agricultura juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de los países; el cual ha venido cambiando y con ello lo ha hecho la definición que se tiene de la misma agricultura.

La Agricultura como Actividad Humana

Inicialmente se partía de una definición de agricultura restringida o limitada a los factores propiamente agrícolas, que solo abarcaba e incluía a los elementos estrictamente relacionados con la actividad productiva, caso de la tierra, siembra o cultivo, las labores necesaria para su posterior cosecha y, por ende, la satisfacción de la necesidad humana de alimento, vestido, vivienda. Ejemplo de ello es la definición dada por Sáez (2009: 3), donde “La agricultura es la actividad agraria que comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras.”

No obstante, la multitud de situaciones sociales, económicas, políticas, culturales y tecnológicas que se han venido desarrollando y consolidando en diferentes países y esferas de la acción humana han terminado influyendo en la forma de concebir y entender a la agricultura, modificado y ampliando su papel en el desarrollo económico, su impacto en la sostenibilidad social del modelo de desarrollo, así como el rol que deben jugar los

productores agrícolas en dicho desarrollo. Ello ha hecho que surjan nuevas definiciones de agricultura, ajustadas a esos cambios que se han venido suscitando en el mundo.

La definición de mayor impacto, tanto por su trascendencia como por las implicaciones paradigmáticas que conlleva en diferentes órdenes de la vida humana, es la definición de agricultura sostenible; acá se hacen presentes los postulados del desarrollo sostenible. Entendido este tipo de desarrollo, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas del inglés *Food and Agriculture Organization*) (1995: 77), como “el manejo y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional de tal manera que se asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras.”

Surgiendo el principio de la intergeneracionalidad, básico para la promoción de la sostenibilidad de las actividades productivas desarrolladas; además, se plantea su vinculación con las acciones devenidas de los ámbitos institucional y tecnológico. De ahí que, la agricultura sostenible, explica Gold (1999: 3), en aras de la integración del principio de la intergeneracionalidad en las labores agrícolas debe propender a “Mantener la viabilidad económica de las operaciones agrícolas”; en otras palabras, debe poder viabilizar el negocio agrícola en términos económico-financieros para hacerlo atractivo y asequible a los productores agrícolas, a la par de la generación de prácticas sostenibles y sustentables.

Para ello, es necesario que los agricultores comprendan la importancia de su labor, que la agricultura es una empresa y su desarrollo como proceso productivo y primer eslabón del encadenamiento productivo del sistema agroalimentario venezolano, se trata de un negocio, que debe ser sostenible en el tiempo y sustentable en el espacio. Es por eso que la agricultura sustentable, siguiendo al Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA por sus siglas del inglés *United States Department of Agriculture*) (2020: 1571) remite “a prácticas agrícolas que apoyan la rentabilidad económica sostenida, la calidad y bienestar sustentable del ambiente, el uso eficiente de los recursos naturales, y la calidad general y disponibilidad

de alimento y fibra para el género humano.” Siendo definida, explican Betts y otros (2015: 1), a partir de “la producción eficiente de productos agrícolas seguros y de alta calidad, de manera que proteja y mejore el medio ambiente natural, las condiciones sociales y económicas de los agricultores, sus empleados y las comunidades locales”.

Se apunta a asegurar una producción que responda a objetivos ambientales, económicos y sociales; integrando rentabilidad, productividad, calidad e inocuidad; añaden Betts y otros (2015: 1), la importancia de “salvaguardar la salud y el bienestar de todas las especies cultivadas”. Por esto, la FAO (2015), establece cinco principios para implementar adecuadamente la agricultura sostenible dentro de los países, a saber:

Principio 1: Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (...).

Principio 2: (...) requiere acciones directas para conservar, proteger y mejorar los recursos naturales.

Principio 3: La agricultura que no logra proteger y mejorar los medios de vida rurales y el bienestar social es insostenible.

Principio 4: (...) aumentar la resiliencia de las personas, de las comunidades y de los ecosistemas, sobre todo al cambio climático y a la volatilidad del mercado.

Principio 5: La buena gobernanza es esencial para la sostenibilidad (...). (párr. 14-19).

Es hacer de la agricultura una actividad rentable, en términos económicos, ambientales y sociales; siendo el mayor problema de la agricultura en los países como Venezuela lograr la transición hacia esquemas productivos competitivos, productivos y sostenibles. Es necesario, señalan Abreu y otros (1993), apreciar el doble rol que cumple en el desarrollo económico venezolano: uno, es un sector geoeconómico que coadyuva en el logro de los objetivos de la política productiva; dos, parte esencial del sistema alimentario nacional; asegurando su sostenibilidad socioeconómica y ambiental.

En ese sentido, expone la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) (2012:7), la agricultura “representa un pilar fundamental de la estructura

geoeconómica de Venezuela. (...) por más de cuatro siglos, la agricultura fue el eje central en la organización del espacio geoeconómico venezolano”. Se conjugó el sistema productivo a la explotación de diversos rubros agrícolas a lo largo de la historia, hasta la llegada del petróleo; explican Amodio y otros (2010: 115), “La caña de azúcar (...) Junto al tabaco, el cacao, el añil y el café (...) constituyeron la base de la economía venezolana desde la segunda mitad del siglo XVIII hasta las primeras décadas del siglo XX.”

Se agrega que las estructuras económicas se vincularon para la explotación en gran escala de los productos agrícolas a través de haciendas, hatos y plantaciones, permitiendo la articulación con el comercio mundial, dejando una huella que ha signado la explotación agrícola contemporánea en Venezuela. La situación descrita marca el tipo de explotación agrícola que se ha desarrollado, de tipo tradicional; así como la forma que ha adquirido, en muchos casos se ha mantenido hasta el día de hoy, grandes extensiones de tierra con la siembra un solo cultivo, bien maíz, bien arroz, bien caña de azúcar, bien pastos.

En razón de esto, la agricultura debe ser operada eficientemente para promover un manejo sostenible, competitivo, social y ambientalmente responsable. De este modo se evita que se desmejoren las condiciones iniciales de los agricultores, de productividad de la tierra como factor productivo y; por ende, se incremente el acento dependiente de la agricultura. Tales elementos caracterizan a la agricultura y para Bejarano (1998: 41) estas características están estrechamente relacionadas con “la estacionalidad, la dispersión geográfica, el riesgo y la incertidumbre y las fuentes de cambio técnico hacen singulares las funciones de producción agrícola”.

La estacionalidad es una característica que implica, plantea Bejarano (1998: 41), “que la producción agrícola siga pautas estacionarias diferentes”, dependiendo del tipo de cultivo, así como de la duración del ciclo del rubro cultivado. Puesto que, afirma Bejarano (1998: 42) “la estacionalidad tiende a realzar mucho el valor de la ejecución oportuna de tareas agrícolas críticas como el arado, la siembra, el cultivo y la recolección.” En otras palabras, depende de

cómo el productor agrícola planifica las labores de siembra en función del periodo estacional, agricultura de secano y agricultura de regadío, así, se establece el o los cultivos más convenientes para su manejo en la unidad de producción agrícola.

En cuanto a la dispersión geográfica de la agricultura, señalan Rojas y otros (2010: 63), es producto “de múltiples actores y acciones –racionalidad económica de la producción, desempeño agronómico, dinámica del mercado, tecnología disponible, heterogeneidad geográfica regional, amplitud ecológica del cultivo– que influyen de distinta manera y a distintas escalas de tiempo y espacio geográfico.” Ante un sistema de producción que tiende a la subsistencia, a la producción marginal y al autoconsumo se impone la dispersión geográfica, siendo preciso establecer canales de comercialización que faciliten la integración horizontal y vertical de la producción agrícola con otros enclaves productivos.

Con respecto al riesgo y la incertidumbre la idea que orienta al agricultor es disminuir lo más posible las contingencias asociadas al hecho productivo y, a su vez, reducir al mínimo las fluctuaciones que conlleva la producción agrícola. Para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2009: 6) ambos elementos se asocian en la toma de decisiones agrícolas a las “sobreofertas, precios reducidos, demandas tímidas, encarecimiento de los créditos y restricciones financieras, (...) exacerbada competencia por los mercados y una lucha decidida por ser más competitivos y ofertar mejores productos con mayor calidad.”

El cambio tecnológico, afirma Bejarano (1998: 43), “es la fuente de mayor productividad a largo plazo”; en la medida que mejora el proceso productivo en cuanto a las labores de siembra, cultivo y cosecha de los rubros agrícolas. Llambí (2012: 7) explica un objetivo esencial en la producción agrícola para su productividad y competitividad es la “disminución de costos de producción mediante adopción de tecnologías agrícolas sustentables”, que allanen el proceso de cambio, acompañado de la contextualización de la producción agrícola.

Así mismo, Bejarano (1998) explica que el sector agrícola es altamente competitivo, donde los productos son análogos, la diferenciación ocurre por marca; pues buscan la satisfacción inmediata de necesidades básicas, su caducidad es corta, acentuada por el carácter estacional y la sujeción a rigores climáticos. Es decir, indica Bejarano (1998: 43), se generan “Actividades competitivas en el sentido de tener un gran número de participantes, cada uno de los cuales participa con una magnitud reducida en las operaciones y opera bajo decisiones altamente descentralizadas.” De las cuales no tiene control y su influencia es mediada a través de las asociaciones de productores agrícolas.

Adicionalmente, el impacto de enfermedades y plagas acentúa el riesgo y afecta la calidad del producto; elementos que se reflejan en los márgenes de incertidumbre del sector, que se ven afectados por los probables problemas en la post-cosecha. Para USDA (2020: 1603) la incertidumbre que envuelve a la producción agrícola “es inherente a factores de contexto que pueden y deben ser reducidos o minimizados mediante la tecnología como dinamizador de la competitividad, para facilitar la toma de decisiones del agricultor”.

Otro elemento a considerar para Bejarano (1998: 46) es que la producción agrícola es inflexible, se generan inconvenientes a la hora “de recombinar los factores de producción una vez empezado el proceso productivo” y en la imposibilidad de emplearlos en labores distintas a las agrícolas. Ello redundante, afirma Bejarano (1998), en la inelasticidad de la productividad agrícola en el corto plazo y en su escasa asimilación de los estímulos del mercado. Se adiciona el exiguo poder de negociación de los agricultores individualmente frente a la agroindustria y el Estado para la fijación de precios y controles de producción.

Las características del sector demuestran el riesgo e incertidumbre que lo acompañan; De las Heras y otros (2003: 341), resumen las restricciones a la producción agrícola así:

1. Límites generales del mercado: alta incidencia del mercado de exportaciones, desconocimiento del producto e inestabilidad del consumo.

2. *Limitantes características del método de producción:* (...) estacionalidad de la oferta y límites estructurales de la expansión de la producción (...).
3. *Límites propios de la producción:* escaso asociacionismo entre productores, escaso número de agricultores, dispersión geográfica y capacidad de elección de mercados.
4. *Limitantes propios de la cadena de distribución:* estructuras específicas escasas, escasos puntos de venta y con escasa demanda y altos costes del proceso.
5. Limitantes propios del consumo: (...), dispersión de los puntos de venta (p. 341).

Importancia de las Asociaciones de Productores para la Agricultura

Como se aprecia del panorama descrito del sector agrícola, en general, y del sector agrícola venezolano, en particular, presentan características particulares que lo diferencian del resto de los sectores económicos de un país y que han llevado a los productores agrícolas a actuar en grupo, a organizarse en asociaciones y gremios. Esto a objeto de mejorar sus condiciones productivas y términos de intercambio. En el asociacionismo de los productores agrícolas se ha adelantado mucho en Venezuela, lo demuestra el número de asociaciones de productores agrícolas en diferentes estados del país y alrededor de diversos rubros.

Tal es el caso de la Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA), Asociación de Productores Agrícolas del estado Portuguesa (Asoportuguesa), Asociación de Productores Agrícolas de Turen (Asopruat), Asociación de Productores de Semilla Certificada de los Llanos Occidentales (Aproscello), Sociedad de Cañicultores del estado Portuguesa (Socaportuguesa), Asociación de Productores de Plátano del Sur del Lago (Aproplatur), Cámara Venezolana del Cacao (CAPEC), Federación Nacional de Fruticultores (FEDENAFRUT), Asociación de Productores de Cereales (APROCERBO), Federación de Productores de Papa y Hortalizas de Venezuela (FENAPHORT), Asociación Venezolana de Cultivadores de Tabaco (AVENCULTA), Asociación de Productores de Papa del estado Táchira (Apropatáchira), Asociación de Productores Agrícolas Italven (ASOPRAI),

Asociación de Productores Lecheros del estado Guárico (Aprolegua), Asociación de Productores Agropecuarios de El Socorro (APRUSO), Asociación de Maiceros y Ganaderos (AMYGA), Asociación de agricultores de Zaraza (AGRODIZA), Asociación de productores de Ospino (Asospino), Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios de Venezuela (Fedeagro), por solo mencionar algunas.

Las asociaciones de productores agrícolas surgen con el propósito que los agricultores puedan mejorar sus ventajas productivas a través de la unión de esfuerzos en las áreas de producción, almacenamiento y comercialización. Son instancias de intermediación entre la sociedad y los productores agrícolas; por eso, el Departamento de Desarrollo Rural del Banco Mundial (DDRBM) (2001: 2) las considera “Un medio para facilitar/acelerar la integración de la población rural en el mercado y en la sociedad global, o Un medio para mejorar las relaciones de las sociedades rurales con su entorno (mercado, sociedad en general).”

De ahí que, las organizaciones de productores agrícolas procuran el desarrollo económico, social, productivo y tecnológico de sus miembros; buscando garantizar que las condiciones de inserción en el mercado sean provechosas para las partes. Por ello, señala el DDRBM (2001: 2), han sido creadas para “mejorar las condiciones de vida de sus miembros al ocuparse de las políticas en materia de precios, exportación e importación de productos agrícolas, la mejora de las prácticas de producción.” Además, siguiendo al DDRBM (2001: 2), “los agricultores ganan poder de negociación y pueden efectuar un aporte más eficaz a los procesos de toma de decisiones que afectan su vida.”

Se trata de la mejora de la capacidad productiva de los agricultores. En ese sentido, las asociaciones se han convertido para los productores en un mecanismo de superación de las dificultades propias del sistema agrícola, ayudando al desarrollo de paquetes tecnológicos agrícolas ajustados a las potencialidades de cada unidad productiva. Tales paquetes permiten a los productores manejar la siembra, cosecha y venta de su producción, la consecución de los créditos y agroinsumos, sin dejar de lado las orientaciones técnicas necesarias para

ejecutar eficazmente el paquete tecnológico. El DDRBM (2001) describe las funciones de las asociaciones de productores del siguiente modo:

Promoción o política: (...) desempeñan un papel representativo, pueden promocionar los intereses de sus miembros y representar sus intereses en las negociaciones con el gobierno, los donantes o el sector privado;

Economía y técnica: (...) proporcionan servicios a sus miembros, que incluyen: información, mejor acceso a los insumos y el mercado, crédito, apoyo para almacenamiento, y servicios de procesamiento y comercialización; y

Desarrollo local: (...) sus miembros a menudo les solicitan que apoyen los procesos de desarrollo local, y mejoren la calidad de vida del poblado. (p. 2-3).

La importancia de las asociaciones de productores para el sistema agrícola mundial y nacional, en cualquiera de sus formas (cooperativas, gremios, mutualidades) se denota por sí misma. En Venezuela han ayudado a unificar al primer eslabón del sistema agroalimentario, a juicio de Giacalone y otros (2010: 168), se han convertido en “formaciones laterales que canalizan (...) demandas” de los productores agrícolas. Indican FAO y la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2006: 27) que algunas de estas asociaciones “han desarrollado procesos de integración vertical, aguas arriba y abajo, realizando importantes inversiones en almacenamiento y procesamiento industrial así como en maquinaria pesada para obras de infraestructura en las fincas y producción de semillas.”

Las asociaciones han permitido a los productores agrícolas sobrellevar la situación de degradación y depauperación que ha venido afectando al campo venezolano; dicha situación es propia de la crisis económica, social y política que padece Venezuela. No obstante, antes de abordar las implicaciones de dicha crisis para el sector agrícola se hace preciso explicar cuáles son las potencialidades agrícolas del país, exponen FAO – CAF (2006), que

no dispone de un gran potencial. Las áreas con problemas de drenaje comprenden el 18% (...) con baja fertilidad alcanza el 32%,

mientras la limitación por relieve excesivo o topografía quebrada se extiende al 44% (...) 2.2% de las tierras tienen un alto potencial agrícola y se encuentran en los valles del Arco Montañoso Costero, la Cuenca del Lago de Maracaibo y los Altos Llanos Occidentales. (...) 10% tiene medianas potencialidades (...) la ubicación geográfica le otorga (...) buenas potencialidades para la agricultura tropical, pudiendo obtener altos rendimientos en cultivos de carácter permanente tales como café, cacao, palma aceitera y frutales, o semi-permanentes como caña de azúcar, banano, plátano y yuca. En cambio, tiene menor potencial para los cultivos mecanizados extensivos de ciclo corto (con excepción del arroz) (p. 14).

Lo cual viene a agravar la situación de crisis que se describe a continuación, pues hay una lucha por el espacio entre el incremento/reducción de la frontera agrícola *versus* la expansión de las zonas urbanas residenciales y de ubicación de las industrias. De acuerdo con Fedea (2016), en 2015 la recesión que estaba viviendo el sector agrícola venezolano se intensificó, prueba de ello son varios elementos: uno, los problemas de abastecimiento que padecía Venezuela abarcaban agroinsumos, maquinarias, equipos, repuestos; dos, las importaciones que efectuaban las empresas de semillas y agroquímicos se redujeron por falta de acceso a las divisas y al incumplimiento de compromisos con los proveedores.

Adicionalmente, indica Fedea (2016: 1) “la inseguridad rural se ha constituido en elemento central de la desmotivación que impera en el campo”; muchos productores se han visto en la necesidad de abandonarlo por el deterioro de las condiciones de vida, repercute en la improductividad agrícola nacional. Se aúna, explica Salas (2018: párr. 1), a la “caída sostenida en los últimos 11 años (...) [del] sector agrícola venezolano”, porque, recoge Salas (2018: párr. 2), “entre el 2008 y el 2017, la producción de maíz cayó en -65%; arroz, -68%; sorgo, -95%; caña de azúcar, -62%; café, -70%; papa, -88%; tomate, -53%; cebolla, 77%; pimentón, -69% y naranjas, -41%.” Afianzando prácticas agrícolas insostenibles.

Balance Social en el Sector Agrícola Venezolano

En otro orden de ideas, la rendición de cuentas, asevera Canelón (2014: 227) “se ha convertido en los últimos tiempos en el sello por excelencia de la gestión responsable de las organizaciones (...) significa comunicar las acciones realizadas de los proyectos llevados a cabo con la mayor fiabilidad posible”. En otras palabras, comunicar, dar a conocer al público las actividades empresariales de la acción socialmente responsable de la organización. Esto se debe a que hoy en día las empresas reconocen la necesidad, afirma Caldera (2010), de informar de su desempeño, los resultados de sus prácticas de responsabilidad social, grado y ámbito de interacción con la sociedad y su entorno.

En ese sentido, el balance social es el reporte anual que realiza voluntariamente la empresa para comunicar a sus grupos de interés ámbito y grado de cumplimiento de sus prácticas de RSE. Para Oliveros (2016: 100) es “el estado que permite conocer de manera sistemática las acciones de responsabilidad social de la organización, midiéndola cualitativa y cuantitativamente de forma permanente y sistemática”. Es esencial seguir una metódica clara para el seguimiento, control y evaluación de las acciones de RSE; ello asegura cobertura de los datos. Se hace, afirma Oliveros (2016: 100), “para identificar los programas que favorezcan el desarrollo efectivo de la acción social e informar a los agentes internos y externos, sobre el desempeño social de la organización durante un período determinado.”

No obstante, explican Machado y otros (2004), se han desarrollado diversas metodologías para realizar un balance social pero ninguna es aceptada totalmente; unas ponen énfasis en lo económico-financiero, otras en lo social, otras destacan lo ambiental, unas miden la dimensión interna de la responsabilidad social (empresa-trabajador) y otras la dimensión externa (empresa-entorno). Entre tales metodologías de reporte social se cuenta con la Iniciativa de Reporte Global o Modelo GRI (por sus siglas en inglés de *Global Reporting Initiative*), las ISO 26000, la metodología del Instituto Ethos de Brasil; hay tantas

metodologías como organizaciones de normalización existan, su acogida depende del prestigio de la organización proponente.

En Venezuela no existe un balance social que tenga como objeto de auditoría la labor agrícola ni el desempeño responsable de las empresas del sector; el enfoque que priva en los escasos reportes sociales que hacen estas organizaciones –asociaciones de productores, organizaciones sin fines de lucro, empresas privadas– del sector se dirige a la dimensión interna de la responsabilidad social. Es decir, lo que hacen las empresas para atender a sus socios, empleados y trabajadores en lo atinente al cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral, algunas veces se pueden añadir algunas prácticas ambientales estipuladas por ley. Además, los productores agrícolas, vistos como empresas, y sus asociaciones carecen de una política estructurada de responsabilidad social; por consiguiente, de balances que muestren su desempeño y posibiliten su apreciación.

Es fundamental para las empresas y sus públicos interesados, el Estado y la sociedad en general conocer qué están haciendo bien en materia de RSE, bien en su desempeño financiero, bien en su desempeño productivo, bien en su desempeño social y en cualquiera otra área que se considere pertinente. Esto se realiza con el propósito de mensurar con claridad y transparencia la acción empresarial, verificar el cumplimiento de objetivos y metas, establecer los correctivos pertinentes a que hubiere lugar, construir nuevas rutas de acción, proyectar escenarios y escoger las pautas que garantizan el cumplimiento de los fines organizacionales. Lo cual trae aparejado credibilidad en la acción de la empresa, reputación sólida y verificable de dicha acción, fidelización de los clientes y *engagement* de los empleados.

Es en ese contexto donde el balance social se convierte en una estrategia de evaluación del desempeño de los productores agrícolas, en aras de garantizar prácticas agrícolas sostenibles y sustentables; ayuda a reconocer desde un punto de vista gerencial qué y cómo se ha hecho, qué y cómo se puede mejorar. Permite fijar el cumplimiento de sus prácticas gerenciales de

mejoramiento continuo y de RSE. Ello pasa por construir parámetros de responsabilidad social ajustados a las particularidades del sector productivo agrícola. Reconocer las características y singularidades que envuelven al agro, a la labor agrícola, a la agricultura, así como la promoción de prácticas gerenciales que propendan al desarrollo organizacional con criterios de sustentabilidad e intergeneracionalidad.

Preguntas de Investigación

La situación del sector agrícola venezolano, de los productores rurales descrita previamente lleva a buscar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué elementos implica una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social de los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela?

¿Cómo conciliar los elementos de la sostenibilidad económica, social, política, cultural, sustentabilidad ambiental y ecológica para fundamentar una concepción holoprágmatca y su influjo en el mejoramiento continuo y la responsabilidad social?

¿En qué se asemejan y diferencian las metodologías de balance social a partir de la concepción holoprágmatca de la sostenibilidad y sustentabilidad?

¿Cómo ha sido el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela?

¿Cuáles elementos configuran una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social de los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela?

Objetivos de la Investigación

General

Establecer una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

Específicos

Fundamentar una concepción holoprágmatca de sostenibilidad económica, social, política, cultural, sustentabilidad ambiental y ecológica y su influjo en el mejoramiento continuo y la responsabilidad social.

Comparar las diferentes metodologías de balance social a través de la concepción holoprágmatca de la sostenibilidad y sustentabilidad.

Analizar el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

Develar una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

Justificación de la Investigación

La RSE resulta muy oportuna por las características propias del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, que apuntan a la comprensión sistémica del fenómeno gerencial, a su contextualización dentro de la dinámica de cambio organizacional que envuelve a la sociedad actual, tanto en Venezuela como en el resto del

mundo. Resaltando el carácter actual de la investigación que se realiza; además, la inscribe dentro de la línea de investigación estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y contables: nuevos paradigmas gerenciales, en concreto en la línea operativa: epistemología de las ciencias administrativas.

La relevancia y su aporte social vienen dados al buscar crear una metodología holoprágmatca de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, integrando parámetros de sostenibilidad económica, social, política, cultural, de sustentabilidad ambiental y ecológica. La actividad agrícola debido a sus singularidades y características – estacionalidad, el riesgo e incertidumbre asociadas al proceso productivo por la incidencia del clima y las plagas, la concentración/dispersión de los productores agrícolas y de sus unidades de producción favorece/entorpece la creación de cadenas de valor y el impacto de la tecnología– requiere de mecanismos de control y verificación que aseguren el cumplimiento de prácticas gerenciales que favorezcan la eficiencia y la sustentabilidad productiva en términos gerenciales socialmente responsables.

Es ahí donde este estudio cobra importancia y, a su vez, configura su relevancia académica; pues, hacer una metodología holoprágmatca de balance social que incorpore y, a su vez, instrumentalice la realidad del sector agrícola del estado Portuguesa y de Venezuela. Además, puede posibilitar el mejoramiento continuo al permitir abordar de manera más efectiva e integral varios tópicos de la responsabilidad social: primero, efectividad de las acciones organizacionales; segundo, balance de gestión; tercero, manejo de impacto; cuarto, posibilidad de incorporar nuevos temas de agenda. El holoprágmatismo permite interpretar la dinámica multidimensional requerida en una metodología de balance social, generándose un proceso integrador que incorpora el cambio como un proceso dialógico, recursivo y complementario de articulación de intereses.

CAPÍTULO II

CONCEPCIÓN HOLOPRAGMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA SUSTENTABILIDAD EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

Una concepción holopragmática de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en las ciencias administrativas y gerenciales remite en principio a la conjunción del holismo con el pragmatismo; entendiendo al holismo como síntesis creadora de las partes integradas en el todo que, al mismo tiempo se enlazan de manera sistémica, sinérgica, emergente, integrada. El pragmatismo es visto desde los principios de antifundamentalismo, instrumentalismo y contextualismo, en el entendido que es una filosofía de acción que procura que la persona aprecie el contexto, valore la situación y las opciones disponibles y a partir de ahí defina rumbos de acción que generen un beneficio a la situación planteada. Así, el holopragmatismo entiende el todo en su contexto, a las partes en sus dinámicas propias.

La sostenibilidad y la sustentabilidad desde la concepción holopragmática resaltan el carácter sistémico de las acciones humanas, sus causas y efectos no pueden ser limitados a un solo ámbito del quehacer del hombre. Por ello, la concepción holopragmática de la sostenibilidad y de la sustentabilidad se expresa en las ciencias administrativas y gerenciales aportando nuevas herramientas para la construcción de políticas, estrategias y directrices que faciliten la generación de nuevas comprensiones de la realidad, de nuevos esquemas para hacer frente a los problemas, así como para el diseño e implementación de soluciones.

Antecedentes de Investigación

Travassos (2014), en su tesis doctoral “diseño de índices de divulgación de la información de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo: un análisis en las mayores empresas de la Península Ibérica”, presentada ante la Universidad de Extremadura, España,

para obtener el título de doctora en economía y empresas. Su objetivo era analizar el grado de divulgación de la responsabilidad social empresarial en las empresas grandes de la Península Ibérica e identificar los determinantes de la divulgación en los años 2007, 2009 y 2011. Fue una investigación documental, explicativa y longitudinal. La población estuvo conformada por las empresas comprendidas en los índices IBEX –Índice Bursátil Español– 35 y PSI –Índice Portugués– 20. El método utilizado fue el análisis de contenido de los informes de responsabilidad social y de gobierno corporativo, así como otra información disponible en las páginas web de las empresas; el muestreo fue no probabilístico dirigido.

La divulgación de la información sobre la RSE y sobre el gobierno corporativo se ha ampliado de forma voluntaria u obligatoria a nivel mundial, desde la década de 1990. Los principales medios de difusión son los informes e internet. La autora concluyó que las empresas que voluntariamente adoptan la responsabilidad social divulgan más información a los *stakeholders*, por tanto tienden a ser más transparentes, aún en tiempos de crisis financiera; por eso deben administrar mejor los factores que influyen en la divulgación de información socialmente responsable y facilitar la extensión de la comunicación empresarial. La relación transparencia–responsabilidad social es esencial para esta tesis doctoral; en la medida que las organizaciones reconocen su impacto en los flujos económicos y fidelización de los usuarios las prácticas de RSE se amplían y mejora el accionar empresarial.

Delgado (2012), en su tesis doctoral “estudio del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa a través de memorias de sostenibilidad y de las audiencias de televisión”, propuesta ante la Universidad de La Rioja, España, para alcanzar el grado de doctor en economía de la empresa. Su objetivo fue evaluar el desempeño sobre RSE de las principales cadenas de televisión en España y aportar un primer análisis sobre la situación. La población fueron las cadenas televisivas españolas, la muestra no probabilística-condicionada se circunscribió a los canales con mayor audiencia y representan a la mayoría de los grupos audiovisuales con licencia para emitir. La técnica fue el análisis de contenido de los informes de RSE de 2007 de la muestra y la información se recogió a través de una ficha ad hoc.

La televisión es uno de los sectores más sensible hacia asuntos relacionados con la RSE debido a su repercusión en la sociedad; en razón de ello establece que la integración de la responsabilidad social corporativa en la dirección y gestión del marketing de las empresas afecta su percepción y beneficia a la sociedad. Respecto al análisis realizado sobre la publicación de informes de responsabilidad social en el sector se indicó que estaba en fase de inicio, sólo tres cadenas publican informes; por ese motivo, es necesario unificar los criterios de su presentación. La necesidad de tener criterios claros y uniformes sobre qué se espera de las empresas en materia de RSE es esencial a los fines de esta tesis; debido a que facilita la construcción de memorias de sostenibilidad que propenden al mejoramiento de la acción organizacional y la transparencia empresarial, la estandarización favorece la evaluación.

Lechuga (2012), en su tesis doctoral “diseño y validación de un instrumento de medida de las prácticas de responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa [pymes]”, defendida ante la Universidad de Cádiz, España, para conseguir el título de doctora en ciencias económicas y empresariales. El objetivo se dirigió a la elaboración de un instrumento de medición de la RSE para empresas de reducida dimensión que estimara sus aportes y ofreciera actuaciones claves para la gestión. Es una investigación de campo, explicativa. La técnica usada la encuesta y el instrumento un cuestionario, aplicado a una muestra azarosa de 209 Pymes de la región de Murcia.

Partiendo de la premisa que las Pymes presentan una dirección estratégica más informal que las organizaciones de mayor tamaño, se pone de manifiesto la necesidad de un cambio en el enfoque de acogida de la RSE si se quiere que contribuyan a la sostenibilidad de la sociedad en la que están inmersas y puedan beneficiarse de los resultados de una gestión socialmente responsable. Concluye que el instrumento de medición de la responsabilidad social para pymes debe centrarse en aspectos de gestión e incidencia inmediata, donde su poder de negociación frente a los *stakeholders* sea mensurable; de ahí que resalten temas medioambientales, de entorno local, empleados y clientes. Por eso, deviene la relación con la tesis doctoral, entender que las empresas deben ajustar los parámetros de RSE a sus

particularidades tiende a garantizar la efectividad de su acción social y asegurar el desarrollo de prácticas gerenciales que incentiven al mejoramiento continuo de su desempeño.

Quintero (2011), en su tesis doctoral “gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial en la integración de los sistemas de gestión”, presentada ante la Universidad Politécnica de Valencia, España, para optar al título de doctora en administración y dirección de empresa. Definió un marco de integración para los sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental y salud ocupacional, tomando la RSE y los modelos de excelencia como base. Con ello se buscó poner a disposición de las empresas una herramienta para la mejora de la productividad y la competitividad, aplicable a las empresas colombianas.

El diseño metodológico seguido constó de tres etapas: primera, propuesta de un modelo de gestión sostenible integral basada en la revisión bibliográfica y el análisis de los antecedentes; segunda, trabajo de campo que se llevó a cabo en dos organizaciones de la región; y tercera, análisis de los resultados para la obtención de las conclusiones que permitieran la retroalimentación de la metodología y el modelo propuesto a partir del estudio de casos. Concluye que una organización podrá asemejar el porcentaje obtenido en la evaluación con el grado de madurez de sus sistemas de gestión y el grado de desarrollo de su responsabilidad social; en la medida que cumpla con los requisitos de los sistemas de gestión estará cumpliendo con los principios de responsabilidad social. A los fines de esta tesis doctoral es preciso mostrar la pertinencia de sistemas de gestión responsables por su carácter dual: por un lado aseguran el desarrollo de prácticas de responsabilidad social, por otro, el fomento del mejoramiento organizacional, mediante elementos estandarizados de evaluación.

Durán (2005), en su tesis doctoral “análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa”, expuesta ante la Universidad Carlos III de Madrid, España para lograr el título de doctor en ingeniería mecánica y de organización industrial. Propuso un modelo integrado orientado a explicitar la lógica subyacente al fenómeno de la responsabilidad social corporativa para contribuir a establecer su concepto y

clarificar el papel de los distintos agentes implicados, objetivos y mecanismos de actuación. Se aplicó el método de caso: investigación a través de la acción desde dentro de la institución, con doble enfoque: uno, objetos-instrumentos de responsabilidad social –Norma UNE-E-RSC, Guía ISO RC y Norma UNE-ISO-9001-2000– y, dos, sujetos-organizaciones –Ingeniería Sin Fronteras, Observatorio de la Responsabilidad Social y Telefónica–.

La selección de esas metodologías para su análisis se debió a que los sistemas de gestión pertenecen a los tipos de instrumentos de acción directa sobre las actividades de la empresa, por tanto con efectos sobre la RSE que pueden ser observados y analizados; además regulan su forma de organización y actuación. Concluye que en el proceso de elaboración de instrumentos de RSE se requiere la presencia de empresas y grupos de interés para que el producto resultante sea aplicable. En ese sentido, la promoción de la RSE debe llevarse a cabo mediante la creación de normas o estándares que instrumentalicen los sistemas de gestión responsables de mejoramiento continuo y de acción social; demostrando su imbricación con esta tesis doctoral.

Concepción Holopragmática

El holopragmatismo se concibe como la conjunción del holismo con el pragmatismo en el sentido de la integralidad necesaria para comprender los procesos y acciones del hombre; reconociendo que este forma parte de un todo –familia, empresa, la sociedad misma–. Donde las partes forman un todo que es diferente y más que las partes que lo componen y se busca la generación de soluciones creativas para la superación de los problemas, como forma de responder a los dilemas que se le presentan a la persona en la sociedad.

Holismo como Síntesis Creadora

El holismo puede ser visto como una perspectiva o un enfoque teórico, cualquiera sea la postura de inicio, parte de la máxima aristotélica «el todo es más que la suma de sus partes»,

la diferencia estriba en el carácter totalista o reduccionista con que se aplique esta máxima. Wernicke (2010: párr. 1) brinda una definición comprensiva del holismo al indicar que es “una visión global que parte del todo para captar sus componentes en contexto y sus interacciones entre estos y con el todo.” Para lograr una comprensión acertada de la realidad, desde una perspectiva holística, es preciso apreciarla en su contexto, ver el desempeño del todo como totalidad, de sus partes con el todo y de la influencia del contexto sobre dicha totalidad – engranaje–, mostrando la naturaleza de una perspectiva teórica.

En tanto Ferrater (1975: 866) indica que el holismo distingue “un modo de considerar ciertas realidades (...) primariamente como totalidades o «todos» y secundariamente como compuestas de ciertos elementos o miembros.” En esa definición el holismo es visto como una perspectiva filosófica que enuncia cómo es la realidad y cómo deben ser establecidas las preguntas que orienten la búsqueda de la verdad, con ello la máxima aristotélica devela su carácter totalista. Además, para el holismo en esta definición, agrega Ferrater (1975: 866), “las realidades (...) son primeramente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionados entre sí, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que disposición u orden.” Convierte al holismo en un enfoque teórico con aplicación en las ciencias sociales, partiendo del estructuralismo.

Adicionalmente, para Heil (2001: 504), el holismo es una “Concepción según la cual se considera que las propiedades de los elementos individuales de un complejo están determinadas por las relaciones que éstos (sic) guardan con otros elementos.” Mostrando el carácter relacional del holismo como perspectiva teórica, fundado en el conjunto de redes que se generan entre las partes y con el todo. De ahí la primacía que se le otorga como elemento definitorio tanto de la totalidad que se configura como de las propiedades intrínsecas de las partes que las definen y, a su vez, permiten dar identidad, organicidad y coherencia al conjunto. De acuerdo con Heil (2001: 504) el carácter relacional del holismo se reafirma cuando “las propuestas empíricas afrontan la experiencia, no individualmente, sino todas juntas”; de forma conjunta, integrada y coherente, como un todo unificado.

Acá cobra vigencia la máxima aristotélica: el todo es mayor que la suma de sus partes; lo que resalta el carácter interdependiente entre las partes del todo, de la realidad observada, elemento principal del análisis desde la perspectiva holística. Debido a que, arguye Garcialandia (2011: 373) “enfatisa la importancia de la totalidad, del ejercicio integrador cuando se trata de entender los fenómenos inmersos en una realidad multidimensional, en múltiples interacciones y en contextos determinados.” El todo y sus partes se integran de manera homogénea y consistente, haciéndose indiferenciables, dando lugar a diversas convergencias sólo presentes en ese todo, brindando un cariz particular, que, a su vez, facilita la interacción dinámica, abierta y multidireccional que se desarrolla del todo con su entorno.

Smuts (1927) se refirió a dicho proceso como la síntesis creadora. En ese sentido, el holismo a juicio de Smuts citado por Ferrater (1975: 866), es “un modo de contestar a la cuestión de cómo es posible que diversos elementos o factores formen una totalidad o unidad distinta de ellos.” Debido a que, es clara la diferenciación que existe entre partes aisladas y partes funcionales del todo en sí que lo moldean de manera estructurada y eficaz, siendo preciso darle significado a dicha integralidad. De esos elementos se desprende el carácter creativo del holismo, el todo como creación, estructura y define a las partes, les brinda organicidad y coherencia de acuerdo con el contexto del todo, allende de los medios y fines de las partes; además, de su forma de integración entre sí, hacia el todo.

Debido a que, el holismo para Smuts citado por Ferrater (1975: 866), es “un proceso de síntesis creadora; los todos [holos] resultantes de tal proceso son dinámicos, evolucionados y creadores”. Concepción que se reafirma al revisar la definición de holismo esgrimida por Smuts (1927: 88), como “factor fundamental operativo hacia la creación de totalidades en el universo.” Resalta Smuts (1927: 88) que en el holismo la “unidad de partes es tan intensa que es más que la suma; da una estructura particular y determina en su síntesis que las funciones de las partes se alteren”. Siendo un proceso de mejoramiento continuo que facilita la comprensión y desarrollo de prácticas comunes que faciliten la generación de responsabilidades.

Por ese motivo, la síntesis creativa, a juicio de Smuts (1927: 107), “Es la esencia misma del concepto del todo que las partes están juntas en una combinación específica única, en una relación interna específica, en una síntesis creativa que lo diferencia de todas las otras formas de combinación o unión.” Debido a que las características que adquiere y pasan a definir al todo son singulares a eso todo, de manera que esa combinación solo resulte con respecto a ese todo y desaparece cuando el todo se extingue o cuando las partes se sustraen del todo. En pocas palabras, las partes dan lugar a un organización *sui géneris* que termina identificando y formando ese todo, esa formación es original, creativa, imaginativa e inventiva, se ajusta a las circunstancias que la rodea y, a su vez, se amolda a circunstancias similares que posibiliten y permitan la configuración de todos o totalidades o enteros análogos o idénticos.

Holismo en lo Sistémico

El holismo en lo sistémico es el reconocimiento, desde el holismo, de la profunda vinculación que se establece entre las partes, lo que posibilita un fluir constante de encuentros e intercambios recíprocos entre ellas, que vienen a configurar y reconfigurar constante y continuamente al todo, como consecuencia del intercambio que se establece con el entorno, así como de las partes entre sí. De acuerdo con Wernicke (2010: párr. 1), “cada vez que abordamos un fragmento de la realidad lo consideramos un todo parte de un todo mayor, una globalidad, e interactuamos en consecuencia”; la perspectiva holística-sistémica parte del supuesto que todas las cosas están interconectadas y de esa realidad no escapan las totalidades, un todo es un sistema conectado con su entorno y mantiene intercambios que realimentan a la totalidad como sistema y, a su vez influyen sobre el mismo de diversas maneras.

Lo anterior se desprende de la vinculación inherente de la sociedad como un todo, que es parte de un sistema mayor; para Wernicke (2010: párr. 25) “Es constante y obligada la interacción dinámica entre los elementos de un sistema”. Así, cada porción de la realidad que es valorada desde la perspectiva holística conlleva una comprensión de la totalidad en general y de esa totalidad en particular; puesto que esta es parte de un todo mayor y, por consiguiente,

se vincula con otras partes, es advertir el carácter sistémico y creativo de la perspectiva holística. Puesto que, explica Salazar (2009: 88) “el Holismo se fundamenta en el abordaje de la totalidad como síntesis que va más allá de «la suma» de las partes, y que desde su complejidad articulante define y ubica el sentido de sus elementos constitutivos.” Es decir, contextualiza, organiza y da significado a la acción del todo conjugando asertivamente las interrelaciones propias del todo y su valor inherente.

Al respecto, indica Díaz (2003: 257) “el holismo es una re-construcción practicada,” que busca dar sentido, coherencia, consistencia y sistematicidad al abordaje de la realidad, buscando que los significados que la totalidad adquiere como consecuencia de su discurrir con otras totalidades, con su propio contexto, así como con el ajuste y reajuste continuo del sistema que conforma el todo. Por ello se habla de reconstrucción practicada, porque es un proceso continuo, que no cesa, que está lleno de aprendizaje, acomodados, reacomodados, arreglos y conciliaciones para adaptarse, vincularse y transformarse con el contexto y las circunstancias. Lo cual lleva a Díaz (2003: 261) a aseverar que “construir una totalidad es recorrer un contexto de prácticas humanas” que dan sentido y configuran la realidad, su contexto y el intercambio que se genera entre ésta y la totalidad.

Es preciso comprender que la interacción de la perspectiva holística con lo sistémico está marcada por el diálogo, el intercambio equilibrado entre las partes que intervienen; por ello, explica Salazar (2009: 87) entender el holismo en su dialogismo conlleva ubicar “los campos de conocimiento en su relación sistémica, como elementos de enriquecimiento continuo en problematización constante.” Es decir, intervienen para reconocer problemas desde diversas perspectivas; eso lleva a Austin (2000a: 1) a decir que el holismo propugna una actitud de conjunto “donde el investigador debe (...) considerar la forma en que todas estas partes trabajan y se afectan y condicionan mutuamente simultáneamente”.

En ese sentido, para Navarro (2012: 12) “el pensamiento de sistemas aboga por una visión holística en el estudio de los sistemas como entidades, combina [el análisis] (...) junto con la

elaboración de síntesis”. De ahí que, la comprensión holística de la realidad permite entender que esa interacción constante lleva a que cada suceso que ocurra en el todo implica su vinculación con otros sucesos que generan nuevas relaciones entre sí, entre las partes y con el todo. Se genera una síntesis creativa por la interacción de los acontecimientos que, a su vez, crea y recrea de forma dinámica al todo y su accionar. Ocurre, debido a que, asevera Wernicke (2010: párr. 7), la perspectiva “holística es sistémica, dinámica y transdimensional” y, por consiguiente, los estudios que se abordan desde esta perspectiva.

Lo cual lleva a Garcialandia (2011: 132), a decir que el holismo sistémico hace factible “una posición integradora que le permite afrontar el estudio de las partes y el todo, no de manera excluyente (...) [con] Un principio de integración subyace en la descripción sistémica”; es tener una visión amplia de las cosas, que se consideren tanto las interrelaciones subyacentes entre las partes de la totalidad como las relaciones que se establecen con entorno que posibilitan la existencia misma de la totalidad. Debido a que, asegura Austin (2000b: 2), “existen fenómenos que sólo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción”. Eso ayuda a visualizar los intrínquilos que se desarrollan entre las partes, en el contexto y los influjos de la interacción.

Reconociendo con ello que la realidad que se busca conocer es variada, dinámica, multidimensional, creativa, amplia. Nada es por sí solo, ni actúa interdependientemente ni es autárquico, todo está profundamente interconectado, de diversas maneras, además requiere de variados elementos en los diversos ámbitos de la realidad; por tal motivo, acercarse al estudio del todo desde la perspectiva holística requiere la ampliación de la visión, así como el reconocimiento de una visión circular, recursiva y dialógica. Llevando a Martínez (2011: 10) a decir que la perspectiva holística con “enfoque sistémico es indispensable cuando tratamos con estructuras dinámicas o sistemas que no se componen de elementos homogéneos”.

Cobrando vigencia los planteamientos de Bohm (1988: 12) referidos a “considerar todos nuestros diferentes modos de pensar como maneras distintas de observar una realidad única,

y cada uno de ellos con un campo para el cual es claro y adecuado.” Demuestra la necesidad de reconocer la variedad de enfoques para dar cuenta de la realidad, que no deben ser conjuntados de manera reduccionista, con lo que se parcializa la realidad y se inhibe la visión y la capacidad creativa del hombre. Con lo cual, revela Bohm (1988: 13) es necesario “prestar una atención especial a esas teorías que contribuyen a expresar la globalidad de los conceptos de nuestro propio mundo”, como una visión integral, dinámica, amplia, sin ser totalitaria ni determinista ni reduccionista a una única expresión del pensamiento.

Características del Holismo

Establecido el holismo en términos creativos y sistémicos se hace necesario ahondar en sus características. En razón de lo cual, Ariza y otros (2009: 93) aseveran que el holismo debe ser entendido como “una tendencia a inducir un marco mental que encuentra una comprensión universal, global o integral de los fenómenos” para un discernimiento múltiple de los hechos. Distinguiendo que los hechos deben ser analizados desde varios enfoques, cada cual aporta una arista de la realidad que fundamenta un punto de vista sobre esta. En síntesis, para Ariza y otros (2009: 93) “cuando se hace mención al término holismo se sobrentienden los conceptos de totalidad, sistema, integralidad, sinergia y globalidad.”

A partir de lo anterior se puede indicar que las características del holismo se vinculan en un principio con la creatividad, la interdependencia y el dinamismo. Entendiéndose la creatividad como la capacidad del todo de crear, de adaptarse y readaptarse. Austin (2000a: 6) plantea que “Cuando las cosas se juntan, sucede algo nuevo, tanto externa como internamente. Toda relación supone novedad, creatividad, mayor complejidad”; la capacidad de las partes de ajustarse a la nueva realidad que implica el todo, de crear nuevos canales de interacción, de cumplir con el propósito preestablecido es creativa. Por ello, Smuts (1927: 92) afirma que “las nuevas cualidades o caracteres que dan lugar a nuevas variedades (...) son realmente nuevas (...) no han estado allí antes”.

El holismo concibe, afirma Luengo (2018: 69) “pensar nuevas vías creativas e imaginativas para encontrar respuestas alternativas a (...) [los] problemas”; lo que permite ahondar en otra característica del holismo, la interdependencia. Esta característica es entendida partiendo del supuesto, revela Bohm (1988), que

todo lo que está en el entorno general, tiene, (...) una configuración, (...) cuyo contenido «influye» a través de la percepción, haciendo surgir impresiones de los sentidos que dejan rastros en la memoria que contribuyen a sentar las bases de un futuro pensamiento. En este movimiento total, el contenido que originalmente estaba en la memoria entra continuamente en el entorno y se convierte en una característica integrada en el mismo, mientras que el contenido global que estaba originalmente en el entorno entra en la memoria y se convierte en una característica integrada en la misma (p. 51).

Ese carácter interdependiente que plantea el holismo lleva a Ariza y otros (2009: 94) a manifestar que “el holismo se puede considerar como un estudio integrador del contexto y el estudio del usuario como un todo”; debido a que el *holos* apunta a totalidad, a todos o enteros que se forman a partir de una relación nacida de partes separadas que se hicieron interdependientes o se relacionaron por dicha vinculación, donde se conjugan y forman una nueva realidad integrada al contexto del que forman parte. Para Ralston (2015: párr.1), “todos los elementos de un sistema, ya sean físicos, biológicos, sociales o políticos, están interconectados y, por lo tanto, deben ser apreciados como un todo”; todos incidiendo en el propósito que orienta el establecimiento de esa totalidad.

Así, el dinamismo como característica del holismo puede ser analizado desde un enfoque circular. A juicio de Garcialandia (2011: 51) “Todo proceso circular contiene unos movimientos elementales básicos que son: retroacciones, redundancias, repeticiones, iteraciones y recurrencias, todos ellos referidos a la presencia de reiteraciones de determinados acontecimientos, hechos, fenómenos o comportamientos.” El dinamismo viene a demostrar el continuo movimiento presente en el todo, el ajustar y reajustar de las partes, su reacomodo a los cambios procurando mantener la integralidad. Por ello, se hace

referencia a los movimientos que permiten evaluar situaciones y tomar decisiones para ajustarse de forma dinámica a las circunstancias tanto del todo como del contexto.

En ese sentido, en el holismo, a juicio de Garcialandia (2011: 74), “La interacción entre las partes del sistema tiene la capacidad de concretizar la organización, define un cuerpo, una configuración de relaciones particular”; esa definición pasa por una interrelación activa, dispuesta a atender cualquier requerimiento en función de la equifinalidad de las partes dentro del todo. Eso es dinamismo, ese cambio continuo para adecuarse a nuevas circunstancias, propender a nuevas relaciones que mejoren la estructura, adecúen las funciones, denominado muchas veces autocorrección. Austin (2000b: 7) revela que esta propiedad “conciene en especial a los problemas de la organización y los procesos de control y en el caso de los sistemas sociales se refiere a la capacidad que tiene éstos (sic) para mantener estables su dirección”; resultando relevante el dinamismo como factor de equilibrio en la totalidad.

Se da un reconocimiento, de vela Bohm (1988: 99), a “la naturaleza esencialmente dinámica de la estructura, tanto en la naturaleza inanimada como en los seres vivos, en la sociedad, en la comunicación humana”. Demostrándose que, esencialmente, todo está en movimiento, en interacción constante, haciendo dinámico y fluctuante su accionar, su intercambio; teniendo presente que este dinamismo envuelve al todo, a sus partes y al contexto, nada escapa de la fluidez de dicha interacción. Garcialandia (2011: 356) resume la característica de dinamismo como el “conjunto de hechos sucesivos y encadenados entre sí que ocurren en un sistema como un flujo continuo” donde los elementos están generando una interacción constante, que propende al equilibrio y mantenimiento de la totalidad.

Otro conjunto de características del holismo están relacionadas con la sinergia, la integración, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, la auto-organización y las emergencias. La sinergia, según Johansen (1993: 35-36), remite a la idea de que “la suma de las partes es diferente del todo; (...) [o] cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta

del todo.” En otras palabras, las partes conforman una totalidad única con identidad propia que la define y singulariza, así ocurre con las partes, adquieren la identidad que brinda el todo como cuerpo organizado; por ello, las partes son una en la totalidad en tanto y en cuanto son miembros de la misma, dejando de lado dicha definición al estar fuera del todo.

La integración como característica del holismo hace referencia, a juicio de Johansen (1993: 60-61), a la variedad o grados de complejidad y número de interacciones que se desarrollan en una totalidad; donde la variedad es vista a partir del “número de estados posibles que puede alcanzar un sistema o un componente. Así, un sistema tiende a ser más complejo cuando tanto las interacciones y la variedad aumentan. (...) se hace referencia al (...) número de las interacciones posibles.” El holismo apunta al método de la integración, de agregación de partes, de funciones, de procesos, de estructuras para lograr un entendimiento más comprensivo de la realidad estudiada; partiendo que la realidad es una y las percepciones son enfoques sobre ella, es necesario tener una idea integral de las cosas.

En ese sentido, afirma Johansen (1993: 60), “a medida que integramos sistemas vamos pasando de una complejidad menor a una mayor. (...) vamos ganando una mayor comprensión en el todo y las interrelaciones de sus partes. Además, a medida que desintegramos, vamos perdiendo información del todo”. De ahí la importancia de la integración en el holismo, buscando la ampliación del nivel de información y la generación de una mayor comprensión, por el gran número de aristas y ángulos considerados. Por ello, asegura Osorio (2007: 51), “Debemos tener claridad que algunos problemas se entienden, solamente al observar la interacción entre las partes que lo componen”; en otras palabras, en la integralidad del fenómeno, en la conjunción de todos y cada uno de los elementos que dan lugar a la totalidad que está siendo estudiada.

Lo anterior, a su vez, permite considerar la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad del holismo; debido a que la integración trae consigo la amplitud de miras y la necesidad de una comprensión más profunda y desde múltiples enfoques. Explica Luengo (2018: 35), “La

interdisciplina es un proceso pensado para integrar diversas aportaciones conceptuales y metodológicas para dar respuesta a un objeto, proceso o problema”; procura la conjugación de diversas disciplinas teniendo como punto de partida un propósito común. Cada quien desde su disciplina aporta una respuesta que se conjuga con las respuestas dadas por las otras disciplinas para generar un mosaico sobre ese punto de la realidad que ha sido abordado. De ahí que Luengo (2018: 35) afirme que “El resultado es un enfoque integrador que amplía los dominios o capacidad de respuesta de cada una de las disciplinas particulares participantes.”

La transdisciplinariedad, a juicio de Luengo (2018: 36) conlleva “el proceso de construcción de un nuevo saber –no perteneciente previamente a ninguna disciplina en particular– sino la intención de transformar la realidad, ofreciendo alternativas u otras posibilidades de solución a nuestros problemas.” Se parte de la necesidad de resolver inconvenientes, apelando a todas las disciplinas y a los saberes disponibles; es integrar y conjugar en función de la construcción de respuestas. Por eso, asegura Martínez (2011: 15), “la transdisciplinariedad sería un conocimiento superior emergente, (...) que permite cruzar los linderos de diferentes áreas del conocimiento disciplinar y crear imágenes de la realidad más completas, más integradas y; por consiguiente, también más verdaderas”; puesto que la realidad no se fragmenta ni parceliza, se conjuga y se logra una visión multifocal.

La auto-organización remite a la manera cómo las partes y las totalidades se organizan para funcionar acertadamente; es decir la forma en que operan y actúan conjuntamente, integradas. En ese sentido, Garcialandia (2011: 40), esboza que la auto-organización busca “dar respuesta a la pregunta sobre cómo se desarrollan, crecen, evolucionan y organizan las estructuras”. Las totalidades muestran un comportamiento equilibrado, ordenado, dialógico y estructurado en medio de su creatividad, integración, dinamismo y sinergia, lo cual es una muestra de su auto-organización; determinando los pasos, las operaciones, las acciones, las funciones, los procesos y las estructuras necesarias para lograr el desarrollo y mantenimiento de la totalidad en perfecta conjugación con el entorno del cual forma parte.

La emergencia, la última característica de la perspectiva holística, tanto desde el punto de vista creativo como sistémico, alude a que el todo es más que la suma de las partes. Garcilandia (2011: 112) concibe la emergencia como una “cualidad, propiedad, rasgo o fenómeno en un sistema que tiene la condición de ser nuevo en el sistema”; en otras palabras, emerge, surge, nace de las interacciones ocurridas en el todo, en su interior, entre sus partes, y con el contexto o entorno. Lo que afianza el carácter creativo y sistémico de la totalidad. La integración y sinergia hace que surjan nuevas dinámicas, nuevos comportamientos dentro del todo producto de la interacción de sus partes; por lo cual, devela Garcilandia (2011: 113), “Son consecuencia de las asociaciones o combinaciones de los elementos. (...) De la integración emerge la cualidad nueva”. Ratificando la máxima aristotélica, «*el todo es más que la suma de sus partes*».

Escuela del Pragmatismo

Ser parte del todo, *holos*, condiciona su ser, pero le imprime a su vez un elemento ontológico y teleológico a su actuar, que se complementa con una concepción pragmática del hombre. Implícita en la máxima del pragmatismo dicha por Peirce recogida por Barrena (2014: 2), “la validez de cualquier concepto debe basarse en los efectos experimentales del mismo, en sus consecuencias para la conducta.” En ese sentido, el pragmatismo, de acuerdo con Hookway (2001: 855), apunta a “que la eficiencia en la aplicación práctica –el tópico de «lo que funciona más efectivamente»– proporciona de alguna manera un canon o patrón para la determinación (...) de la corrección en el caso de las acciones”.

En otras palabras, se concede valor a aquello que resuelve problemas, a aquello que resulta beneficioso en la satisfacción de las necesidades humanas; por eso se le otorga tanta trascendencia a la máxima de lo que funciona más efectivamente, se aprecian múltiples opciones y se escoge sobre la marcha la que se ajuste en ese momento a la necesidad planteada. Así, el pragmatismo debe ser visto, siguiendo a Barrena (2014: 2), como un “método filosófico para clarificar conceptos a través de sus consecuencias.” Se trata de un

camino que permite encontrar la senda adecuada para establecer el significado de las acciones que se realicen y descubrir el valor de las acciones para la persona, la organización, la sociedad. Su búsqueda apunta al valor práctico de las acciones, a la resolución de problemas.

Para Schaffhauser (2013: 53) el pragmatismo puede ser visto como “reflexión metodológica sobre la producción del conocimiento, (...) Es un método para aclarar las ideas considerando que la acción, esto es la investigación, es la vía y principal herramienta para ello”. Se conjuga con la búsqueda de la verdad, el conocimiento preciso de la realidad requiere de un método que pormenorice los pasos a seguir, así como oriente la formulación de las preguntas e indagaciones sobre ésta. Desde la praxis dicha orientación se fundamentación en el valor práctico de la solución; por ende, en su capacidad de aportar respuestas que se apeguen a la realidad y su contexto.

En virtud de lo anterior, para el pragmatismo, explica Basave (1972: 251), “las realidades se constituyen como tales cuando son conocidas”; pues solo pueden ser valoradas y explicadas en la medida que el hombre les otorga significados que son compartidos y entendidos por otros, lo cual permite apreciar su valor y utilidad. Asevera Basave (1972: 251), “el conocimiento es instrumento en el proceso de cambio de una realidad insatisfactoria a una realidad satisfactoria o menos insatisfactoria”; debe proporcionar al hombre hacer que las cosas sean mejores, beneficiando a la sociedad en su conjunto. El conocimiento debe permitir crear caminos que ayuden a construir una realidad práctica y aprovechable.

Los pensadores más relevantes de la primera época y que marcaron el desarrollo ulterior de este esquema de pensamiento serían: Charles Sanders Peirce, John Dewey y William James; cada uno con un determinado interés y con un característico acento en la realidad, objetivo a ser valorado bajo un cariz pragmatista. Llegan a establecer los ejes centrales sobre los que se sustentó la tradición pragmatista norteamericana, a saber: la relación entre verdad y conocimiento, la verificación de teorías, el valor de la acción, la experiencia. Las ideas

compartidas por los pragmatistas, asevera Rossi (2005: 1), serían “1. una concepción no dicotómica de la experiencia, 2. la vinculación entre conocimiento y acción, 3. la defensa del carácter público del conocimiento, 4. el privilegio dado a la experiencia futura, 5. el rechazo a la concepción clásica de la verdad.”

Adicionalmente, el pragmatismo se aleja del pensamiento doctrinario otorgándole gran valor a la experiencia, por la importancia dada a la acción y a la relación contextualizada sujeto-objeto; para Ralston (2011: 75) “la experiencia comienza y termina en el medio de las cosas, [además] es una serie de compromisos o interacciones activas entre un organismo y su entorno.” El hombre como agente de conocimiento se acerca a las cosas, busca conocerlas, a partir de lo cual genera experiencias que se convierten en conocimiento; el objetivo es hacer de tales experiencias elementos cada vez más satisfactorios por el aprendizaje generado. Por eso, asegura Ralston (2011: 75), “los humanos manipulan las condiciones en su entorno, (...) y, a su vez, sus actitudes y hábitos son transformados por la interacción.”

De ahí que, sobre vigencia el tema de la verdad y su tratamiento dentro del pragmatismo. Afirmar Rossi (2005: 2), “La verdad pasará de ser ‘adecuación de la cosa con el intelecto’ (tal como sostenían los racionalistas) a adquirir un valor instrumental, funcional”; se trata de entender los hechos, los fenómenos en su contexto, verificando su aporte para mejorar las cosas. Por ello, el valor de generar una investigación compartida, social, donde el conocimiento esté al alcance de todos y la comunidad contribuya a su construcción a partir de sus propias circunstancias. Se subraya la importancia, dice Rossi (2005: 2), “aunque la justificación de la verdad radique en realizar bien una función, los pragmatistas plantearán diferentes criterios de verdad y defenderán, por sobre todas las cosas, un acceso público a la misma”; demostrando su valor para la acción, por la utilidad y beneficios que genera.

Pragmatismo como Filosofía de la Acción

El pragmatismo como filosofía de la acción refiere a la relevancia misma de la acción, en la medida que ayuda a definir y redefinir escenarios, facilitar la toma de decisiones, establecer objetivos, contribuir a la interacción social y permitir el desarrollo del andamiaje social, organizacional y cultural del hombre. Lo cual muestra, a juicio de Cristiano (2010: 271), “un cambio de esquema conceptual para pensar la acción: la acción no es el resultado de una subjetividad que se relaciona pasivamente con el mundo sino, como (...) ‘modo de existir en el mundo’”. La disposición a interactuar nace en la capacidad del hombre de analizar, evaluar y decidir cuál es la opción más conveniente, de prever cómo actuar para responder ante la variedad de opciones que se pueden presentar.

En otras palabras, la acción no debe ser apreciada a través de comportamientos estancos, son secuencias unísonas, que ocurren recursivamente y se realimentan continuamente. Es tener presente, afirma Cristiano (2010: 271) que “la ‘conciencia’, la percepción, la evaluación del mundo y los aspectos cognitivos son un momento de la acción misma, y que la acción precede a la reflexividad”. Pues, las personas tienen la capacidad de tomar decisiones sobre la marcha, de construir y evaluar escenario, de reevaluar las decisiones y replantearlas, de hacer proyecciones sujetas a parámetros emocionales, racionales, sociales, culturales y éticos. La cognición de la persona, su capacidad de razonar, aprender y responder a ese aprendizaje es inherente a la persona misma.

Acudiendo a la teoría de la acción se puede dar cuenta de la importancia de la creatividad para el pragmatismo. Manifiesta Joas (2013: 182), “el concepto pragmático de creatividad radica en la comprensión pragmática de la acción humana en sí misma,” no acude a otros elementos o subterfugios para analizarla y explicarla; procura su comprensión y explicación a partir de sus elementos constitutivos en el marco de la experiencia y los significados de las cosas. En razón de ello, asevera Joas (2013: 182-183), “se centra en (...) los términos

problema y resolución de problemas, las ideas de inteligencia y de reconstrucción, y los conceptos de abducción y de constitución del significado”.

En ese sentido, la acción para los pragmatistas, a juicio de Joas (1992: 190), padece “la tensión entre hábitos de acción irreflexivos y logros creativos. (...) significa que la creatividad se ve aquí como un logro dentro de situaciones que requieren una solución.” Es una mezcla entre los hábitos naturales de las personas que se van forjando y asentando en ellas por su proceso de socialización, las creencias devenidas de la interacción social y las percepciones que tienen acerca de las cosas. En virtud de ello, aseguran Joas y otros (2006: 273), “El establecimiento de objetivos no tiene lugar como un acto cognitivo previo a la acción, sino que se basa en aspiraciones prerreflexivas que son operativas en la situación de acción”; puede haber una panorámica o una visión general de lo que se desea concretar.

Sin embargo, antes las situaciones que ocurren en el entorno inmediato se establecen unos objetivos que se pueden ir modificando, ajustando o cambiando. Es por ello que, plantean Joas y otros (2013: 518), “Las capacidades del cuerpo, los hábitos y las formas de relacionarse con el medio ambiente forman el trasfondo del establecimiento de objetivos conscientes, es decir, de la intencionalidad”; constituyendo una nueva forma de aproximarse a la acción más allá de los criterios racional-instrumental y normativo-moral, apelando a la creatividad, como parámetro de estructuración, formulación y evaluación de la acción misma.

La creatividad de la acción, a juicio de Cristiano (2010: 271), se manifiesta de dos maneras, la primera: “la acción preceda a la intención y a la reflexión, y el hecho de que actuar sea nuestro modo de ser y de estar en el mundo, implica que la acción tiene siempre (...) una dimensión innovadora”. No hay dos situaciones iguales y no pueden existir dos respuestas similares, si puede haber orientaciones para actuar a partir de situaciones previas; la creatividad conlleva la visualización de respuesta, la alternancia de opciones y el debate de posibilidades. Para Cristiano (2010: 272) “puesto que estamos en el mundo actuando

estamos también en el mundo creando”; es la innovación, es tomar decisiones sobre la marcha, es reconocer opciones inesperadas con los recursos disponibles.

Joas (2013: 274) sugiere la conformación de “un patrón completamente nuevo de coordinación conductual, es decir, una coordinación basada en la orientación común hacia patrones de expectativas de comportamiento mutuo”, que aseguren la creatividad de la acción articulando lo individual y lo colectivo en procura de la consistencia y coherencia de las decisiones y de las acciones. Se tiene presente, plantean Joas y otros (2013: 522), que “la acción no está determinada por los cálculos de utilidad y los valores alcanzados a través de la contemplación”, tiene un sentido creativo, resolver problemas, bosquejar mejores formas de hacer y resolver las cosas, desarrollar nuevos esquemas de acción, mejorar las cosas.

Concepción Holopragmática en las Ciencias Administrativas y Gerenciales

La concepción holopragmática en las ciencias administrativas y gerenciales brinda nuevas herramientas para el diseño de políticas y estrategias que faciliten la construcción de nuevas teorías, de nuevos esquemas para afrontar los problemas, así como para formular e implementar soluciones. Pues, el pragmatismo, esbozan Farjoun y otros (2015: 2) propende a “generar conocimiento y ayudar a trazar prácticas y diseños novedosos que tengan utilidad para los profesionales”; ayudando a generar construcciones teóricas que dan soporte y perspectiva a los tomadores de decisiones. En otras palabras, se valora la asiduidad para resolver problemas, para asumir los retos que implican las organizaciones humanas, apelando a su creatividad, a su disposición a ofrecer nuevas alternativas de acción.

Una concepción holopragmática en las ciencias administrativas y gerenciales ayuda, en palabras de Farjoun (2015: 1), a “comprender los desafíos contemporáneos del cambio y la complejidad, especialmente a medida que se desarrollan en múltiples niveles de análisis”; entendiendo la diversidad de organizaciones que se deben administrar, así como la importancia de gestionar eficientemente a las personas. Tales situaciones llevan a

administradores y gerentes a tener presente, manifiesta Osorio (2007: 34), que “Los bucles de realimentación, se constituyen en los elementos estructurales primarios de los sistemas”, mostrando la importancia de las dinámicas organizacionales para lograr el funcionamiento óptimo de las organizaciones sociales, atendiendo al cumplimiento de los objetivos.

Para el holopragmatismo interesan los procesos continuos, fluidos, dinámicos, iterativos, que fortalezcan los bucles que se desarrollan en las organizaciones, donde la creatividad, interdependencia, dinamismo, sinergia, auto-organización y emergencia se hagan presentes. Todo lo cual permite un desarrollo administrativo y gerencial recursivo, efectivo y dinámico; en el entendido, exponen Farjoun y otros (2015: 4), que “las preferencias no se dan sino que se configuran mediante la acción. (...) [Donde] La noción de recursividad subraya que estos procesos (...) son continuos, iterativos y acumulativos” para la construcción de significados.

En virtud de ello, el holopragmatismo se trata de crear líneas de acción que involucren todos los niveles de la organización, compartidas por todos sus actores y que permitan conocer la mejor manera de apreciar el medio y realimentarse sin generar problemas por el intercambio y poder satisfacer los requerimientos mutuos. Conlleva al desarrollo de un lenguaje común que permita compartir necesidades-significados, valoraciones-objetivos-significantes. El lenguaje, expresa Garcialandia (2011: 30) “es el elemento que va articulando el mundo de los significados particulares de cada uno, formándose, (...), la intersubjetividad, lo social”.

En el holopragmatismo es fundamental la capacidad creativa individual y colectiva, la posibilidad de decidir evaluando el ambiente, las necesidades de las personas y del entorno, los recursos y medios disponibles; además de sopesar el conjunto de valores, axiomas y principios que conforman el universo simbólico tanto de las personas como de las organizaciones, pues se reconoce la integralidad de cada una y del conjunto. Debido a que, asevera Johansen (1993: 152), “La observación del sistema como una totalidad (y no a través

de una de sus partes) puede permitir encontrar soluciones más integrales al problema o prevenir de alguna forma los ‘efectos esperados’ tan trágicos.”

Esto puede ocurrir debido a las emergencias del sistema, a la posibilidad de ocurrencia de inesperados que afecten la estabilidad, requiriendo nuevos ajustes y reajustes hasta que se logre la auto-organización estructural y funcional que facilite la marcha del sistema. Más cuando, en opinión de Farjoun y otros (2015: 4), “En cada nivel, uno puede encontrar propiedades emergentes que no son reducibles a sus componentes”; requiriendo atención y evaluación. En esa medida se entiende que las acciones que proyecte la organización, en este caso una metodología de balance social aplicable a la actividad agrícola, dependerá del significado y la comprensión que genere de los parámetros que se desarrollen, que permitan su ejecución y valoración por todas las partes de la organización.

Ello también requiere, señala Joas (1998), de la traducción en términos que permitan su comprensión, que involucren a todas las partes del accionar organizacional y que, a su vez, adquieran nuevos significados. Esto es aún más cierto porque toda acción desarrollada por el hombre, individual o colectiva, genera nuevas pautas de acción, cuestiona o solidifica las existentes y aporta nuevas visiones o enfoques sobre determinadas maneras que afectan todas las esferas de desenvolvimiento humano. Bien señalan Farjoun y otros (2015: 6) “La acción siempre tiene un elemento de construcción social: las situaciones se evalúan y las estrategias de acción se formulan mediante la mediación de signos y símbolos.”

En ese sentido, una concepción holopragmática en las ciencias administrativas y gerenciales procura el desarrollo de una visión integral de las organizaciones, reconociendo la capacidad creativa de las personas en el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, reconoce la interdependencia de las partes, su dinamismo intrínseco, recursivo, fluido, su carácter contextual, sinérgico, creativo, emergente, auto-organizativo. Todos estos elementos se hacen presentes al diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de la organización; por ello, se usa la transdisciplinariedad para la generación de conocimientos que permitan mayor número

de certezas en la acción organizacional y apuntalar el mejoramiento de los procesos. Importa la resolución práctica y eficiente de las situaciones planteadas.

Definición Holopragmática de la Sostenibilidad y de la Sustentabilidad

La sostenibilidad y la sustentabilidad pueden ser vistos como conceptos análogos, la diferencia fundamental radica en su ámbito de aplicación; si en la definición se da preeminencia a la dimensión humana en cualquiera de sus esferas –económica, social, política, cultural– se tiende a utilizar el término sostenible; en cambio si el énfasis es dado al ámbito natural –ambiental, ecológico– se suele emplear la palabra sustentable. La definición de sostenibilidad y/o de sustentabilidad adquiere relevancia en la década de 1980 y se asocia al concepto de desarrollo sostenible presentado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) (1987: 23). En este informe se indica que el desarrollo sostenible debe, “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.”

Surgiendo la idea de la intergeneracionalidad, entendida como límites al desarrollo actual en cuanto al uso de recursos, su manejo y disposición, así como de todo tipo de consecuencias derivadas del estilo o modelo de desarrollo. Al respecto la CMMAD (1987: 23) explica que son “limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas.” Se apela a las potencialidades que pueden ser promovidas mediante un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado, que fortalezca la innovación, el mejoramiento de la productividad, la eficiencia de las prácticas gerenciales, la superación de los problemas sociales y de la degradación ambiental.

Una definición holopragmática de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en el marco de las ciencias administrativas y gerenciales advierte la necesidad de acciones creativas que consideren las interrelaciones entre las esferas y establezcan una revisión constante que

apunte al mejoramiento continuo y a la integralidad del desempeño organizacional. Implica diálogos y acuerdos con los diferentes actores a fin de reconocer demandas y propuestas de actuación que se conjuguen en la dinámica y se propenda al establecimiento de pautas que lleven a una relación ganar-ganar.

Sostenibilidad Económica

Adentrarse en la sostenibilidad económica desde la concepción holopragmática es entender que las empresas son más que meros agentes económicos, son fuentes generadoras de riqueza financiera, monetaria, tecnológica y científica. Una empresa comprometida con la sostenibilidad se inclina hacia la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i); está en constante mejora de prácticas, procesos, productos que faciliten la actividad tanto productiva como organizacional. Así, la sostenibilidad económica, asevera Francés (2005), está vinculada con la puesta en marcha por las empresas de estrategias y políticas dirigidas a la creación de valor en los encadenamientos productivos que generan.

En ese sentido, la sustentabilidad económica está vinculada con el crecimiento económico bajo parámetros sostenibles y sustentables, es decir, siguiendo a Francés (2005: 39), “crecimiento económico con cohesión social”. Es por eso que Durán (2010: párr. 22), asegura que “demanda un desarrollo económicamente eficiente y equitativo dentro y entre las generaciones presentes y futuras”; además, los diversos actores requieren concertar esfuerzos para el desarrollo de metas económicas, sociales, ambientales y políticas satisfactorias para todos. Así, la sostenibilidad económica pasa por la economía sostenible, que, de acuerdo con Benavides y otros (2012: 48), “logra la perdurabilidad en el tiempo e incrementa el capital económico, social y medioambiental de las empresas, públicas y privadas.”

Un elemento inexorable del desarrollo sostenible es el logro de una economía sostenible, que asegure la estabilidad de la macro y microeconomía, que ayude a resolver las desigualdades socioeconómica, que promueva la innovación tecnológica y organizacional y,

al mismo tiempo, ayude a superar las brechas económicas al interior de las sociedades nacionales y entre los países. La sostenibilidad económica, a juicio de Benavides y otros (2012: 48), procura un “cambio de mentalidad empresarial donde el corto plazo es sustituido por el largo plazo respondiendo a las necesidades de los stakeholders [grupos de interés] mediante programas específicos con cada uno de ellos.”

La sostenibilidad económica, revelan Canessa y otros (2005: 16), “no sólo incluye la información financiera de la empresa, sino también incluye factores como los salarios y beneficios, productividad laboral, creación de empleo, gastos en tercerización, gastos en investigación y desarrollo, gastos en capacitaciones, entre otros.” Los cuales ayudan a valorar el nivel de inversión de la empresa. Asegura Mora (2020: 31) “se trata de destinar los esfuerzos empresariales hacia áreas específicas donde la empresa posee ventajas competitivas y es capaz de generar rendimientos efectivos al servicio de sus stakeholders”; es aglutinar esfuerzos hacia áreas donde la empresa sabe realizar su trabajo, conoce sus potencialidades y realizará esfuerzos para garantizar resultados ajustados a las expectativas de los involucrados.

La sostenibilidad económica en el ámbito empresarial posee dos contextos de acción, uno interno y otro externo. El contexto interno, de acuerdo con Cajiga (2008: 5), está asociado con la dirección de la organización hacia “la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia.” Como se ha dicho, la rentabilidad económica debe ir aparejada de la redistribución de los beneficios entre todos los miembros de la empresa; es hacerlos copartícipes de los beneficios y ganancias que ésta obtiene y de las que ellos también son responsables por su tiempo, ideas y aportes.

El contexto externo de la sostenibilidad económica, a juicio de Cajiga (2008: 5), apunta a “la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva.” Lo anterior hace referencia a la retribución hacia la sociedad por el uso y explotación de sus recursos mediante

los aportes solidarios, la generación de bienes y servicios que contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad y a disminuir las brechas socioeconómicas. En aras de la sostenibilidad económica, manifiesta Cajiga (2008: 5), “la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país”.

La sostenibilidad económica, tomando en consideración lo planteado por la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2002: 8), conduce a “adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre.” Esto marca la importancia del desarrollo de balances sociales, que valoren de forma conjunta las actividades de la empresa para la evaluación del desempeño empresarial. Estableciendo un proceso de seguimiento y control que garantice la consecución de los propósitos empresariales de manera sostenible.

Sostenibilidad Social

La dimensión social de la sostenibilidad debe estar asociada a la dignificación de la persona humana, al fortalecimiento de las potencialidades que generan capital social y humano; por ello, la sostenibilidad social, afirma Durán (2010: párr. 21), “requiere que el desarrollo aspire a fortalecer la identidad de las comunidades y a lograr el equilibrio demográfico y la erradicación de la pobreza.” Está estrechamente vinculada con la superación de los problemas socioeconómicos que limitan las capacidades y potencialidades de la persona humana y por las características holosistémicas de la sociedad afectan a todos los actores sociales y sus organizaciones.

Asegura Zarta (2018: 418) que “la sostenibilidad social puede conseguirse cuando se apoyan proyectos en el mantenimiento de la cohesión comunitaria, para el emprendimiento de objetivos comunes alrededor de mejorar las condiciones de vida.” Lo cual lleva a la dignificación de la persona humana, a crear mejores condiciones de vida para todos a través de la satisfacción de necesidades, elevando la calidad de vida de las personas dentro de

parámetros sostenibles y sustentables. Así, el crecimiento económico debe ir acompañado de desarrollo social, de mejora de los estándares sociales; por ello, explican Vilches y otros (2014: párr. 28), “se proponen nuevos índices, como el IBES (Índice de bienestar económico sostenible) o el IPG (Índice de progreso genuino)”.

La sostenibilidad social conlleva, a juicio de Guimarães (2015: 88), “la reducción de la pobreza y de la desigualdad, y la promoción de la justicia social”; por lo que se requiere una sociedad más equitativa y justa. Para su logro se necesita, según Guimarães (2015: 87), un “enfoque que considere el crecimiento económico como un medio para alcanzar mayores niveles de bienestar social”, que demuestren la superación paulatina de los problemas sociales. Explica Guimarães (2003: 31), “los fundamentos sociales de la sustentabilidad (...) [son] la justicia distributiva, para el caso de bienes y de servicios, y los de la universalización de cobertura para las políticas globales de educación, salud, vivienda y seguridad social.”

En el plano de la administración y la gerencia la dimensión social de la sostenibilidad debe estar fundamentada, afirma De La Cuesta (2004), en el capital social que la empresa como organización humana va construyendo a lo largo del tiempo a partir del conjunto de recursos, tangibles e intangibles, con que cuenta y que son producto de las interacciones sociales que se van generando de la dinámica empresarial. La idea es suscitar relaciones que fortalezcan el tejido social, fomenten el capital humano y social; debido a que, explica Mora (2019: 58), “La sostenibilidad social está relacionada con la comprensión de la necesidad de una sociedad sana para la óptima operatividad de la empresa.”

En ese sentido, a las empresas les corresponde un papel esencial en el logro del desarrollo sostenible, así como en la consecución de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015; de ahí que es necesario que oriente sus esfuerzos, políticas y estrategias a la superación de los problemas sociales. Lleva a Mora (2020: 30) a establecer “la necesidad que ésta [la empresa] procure, a

través de las prácticas y políticas de responsabilidad social, la superación y erradicación de dichos problemas para que no terminen afectando su actividad productiva.”

Es por eso que la sostenibilidad social, de acuerdo con Canessa y otros (2005: 17), “incluye factores como la seguridad y salud en el área de trabajo, la rotación del personal, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales de las empresas (...), la interacción entre la organización y su comunidad”; todas prácticas que apuntan al mejoramiento de las condiciones laborales al interior de las empresas y, por ende, de la sociedad en su conjunto. La sostenibilidad social debe ser una visión organizacional compartida, una de las contribuciones de las empresas como parte de la cadena de valor.

Las condiciones que se originen en las empresas que beneficien a los trabajadores deben ser un esfuerzo compartido; así mismo, debe ser parte de la política organizacional en procura del fortalecimiento del capital humano y del capital social organizacional y en esa dirección se deben encaminar las acciones empresariales. Por ello, explica Cajiga (2008: 5) que en el ámbito interno de las organizaciones la sostenibilidad social involucra “la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.” Todo el personal de la empresa está llamado a contribuir con la sostenibilidad social, ello asegura su estabilidad, mantenimiento y perdurabilidad espacio-temporal.

No obstante, la sostenibilidad social de la empresa en el marco del desarrollo sostenible se extiende al entorno inmediato y a la sociedad en general; resulta cardinal ocuparse de la comunidad aledaña, de las personas que habitan en ella; además, las empresas coadyuvan en el modelaje social con las prácticas que ejecutan. Eso lleva a Cajiga (2008: 5-6) a afirmar que la sostenibilidad social en la esfera externa se relaciona con “la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades”.

Sostenibilidad Política

La sostenibilidad política se convierte en un elemento articulador del desarrollo sostenible y parte esencial de la concepción holopragmática de la sostenibilidad y de la sustentabilidad. Es consustancial con esta esfera lograr el diálogo y acuerdo entre los diversos actores de la sociedad, lo cual pasa por la conciliación de intereses; así como, con lograr que esos acuerdos se refrenden y conviertan en pautas de acción respaldadas por el Estado y los diversos actores. Todo debe ocurrir en un juego político democrático, que asegure la estabilidad de las reglas de juego, el respeto a los derechos humanos de cualquier generación. Por esta razón, la CCE (2002), se refiere al afianzamiento y reforzamiento de las prácticas democráticas, al respeto de los derechos humanos, a la incorporación del diálogo y la negociación en la toma de decisiones y la tolerancia a las diferencias.

En esa línea, Guimarães (2015: 88), afirma que la sostenibilidad política consiste en “ahondar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos los sectores de la sociedad en la toma de decisiones”; cuando los actores sienten que sus intereses son escuchados y forman parte de los acuerdos, el compromiso y respaldo hacia los pactos es mayor. En ese sentido, enfatiza Guimarães (2002: 69), “el fundamento político de la sustentabilidad se encuentra estrechamente vinculado al proceso de profundización de la democracia y de construcción de la ciudadanía, y busca garantizar la incorporación plena de las personas al proceso de desarrollo.”

Esto lleva a Guimarães (2002: 69) a plantear la urgencia de la sostenibilidad política en dos niveles, “a nivel micro, en la democratización de la sociedad, y a nivel macro, en la democratización del estado”; comparten la necesidad de la democracia como forma de vida y requerimiento para la consecución de los objetivos sociales en el largo plazo y se diferencian por la variedad de acciones que se pueden realizar. Así, el primer nivel supone, concibe Guimarães (2002: 69), “el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias”. Es

la democracia social, desarrollar prácticas democráticas dentro de las organizaciones sociales y hacer del ejercicio de la democracia un hecho diario, donde la transparencia es clave.

La democratización del estado, en opinión de Guimarães (2002: 69), “se logra a través de la apertura del aparato estatal al control ciudadano, la reactualización de los partidos políticos y de los procesos electorales, y la incorporación del concepto de responsabilidad política en la actividad pública.” Es un proceso de construcción de ciudadanía, donde las personas comprenden la importancia de participar no solo en procesos electorales sino en todos los asuntos públicos, así como en las organizaciones políticas y sociales. Se hace un seguimiento y control de la función pública, se analiza la información brindada y se exige la rendición de cuenta para verificar los proyectos planteados-ejecutados y la atención prestada.

En el plano de la administración y la gerencia la sostenibilidad política apunta a la exigencia de transparencia de la información, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades y derechos, creación de organizaciones gremiales y/o sindicales, participación, ejercicio de los derechos de asociación, al seguimiento de normativas voluntarias que aseguren la eficiencia y sostenibilidad de los procesos organizacionales y productivos. Ello asegura la credibilidad de la información reportada, así como la evaluación de la gestión realizada; en este ámbito se inscriben las memorias de sostenibilidad o balances sociales.

Lang y otro (2006: 5) amplían lo expresado hasta ahora indicando que “Los mercados que funcionan se basan en condiciones extraeconómicas previas: un sustento natural y social básico para la vida de las personas, un orden social estable, la seguridad jurídica, etc.” Elementos que facilitan la estabilidad del sistema, la claridad de las reglas y la comprensión que la integración de todas las áreas posibilita un adecuado desempeño de las organizaciones. La sostenibilidad política en el ámbito empresarial se fundamenta en la confianza, el cumplimiento de las normas e ir más allá genera en los clientes fidelización y en los empleados identificación y compromiso.

Así, la sostenibilidad política expone Mora (2020)

está vinculada al desarrollo de procesos democráticos al interior de las empresas, a la exaltación de los valores y conductas apegadas a la ética; así como a la ratificación de la democracia como sistema político que permite la convivencia ciudadana mediante el consenso, el diálogo, la transparencia de los procesos y la libre determinación en el marco del respeto y el derecho. (p. 29).

Sostenibilidad Cultural

La sostenibilidad cultural en el marco de la concepción holoprágmatca de la sostenibilidad propende al afianzamiento de los patrones sostenibles. Las prácticas con escaso impacto en la degradación del modo de vida se promueven dentro de la sociedad, partiendo del principio que todo lo que era sostenible y ahora debe ser ajustado a las nuevas condiciones y reinsertado en la sociedad, de modo que se puedan consolidar acciones que vayan modificando la conducta en las sociedades. Se cree en el principio de la diversidad cultural, en la importancia del respeto a la diversidad, en la valoración de las diferencias, donde los valores desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento de la sociedad.

La sostenibilidad cultural, postula Guimarães (2003: 31), apunta al “mantenimiento del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad que permiten la reproducción del tejido social y garantizan la integración nacional a través de los tiempos.” Las sociedades poseen un *ethos* que las identifica, les da asidero a sus creencias y permite la reproducción de patrones de relacionamiento que vienen a consolidarla; por ello, se propende al fortalecimiento de los patrones que direccionan a la intergeneracionalidad, disminución de la huella ecológica y compensación por la agresión antrópica. Por eso, asegura Durán (2010: párr. 45), se plantea “La evolución de la sociedad hacia estilos de producción y consumo sustentables (...) [en] los patrones culturales de relación sociedad-naturaleza.”

La sostenibilidad cultural reconoce a los múltiples patrones socioculturales que son parte de la multitud de países y que deben ser considerados a la hora de implementar el desarrollo sostenible en la sociedad y la RSE. Esto lleva a Durán (2010: párr. 48), a entender que la sostenibilidad cultural “promueve que los miembros de una comunidad o país, tengan acceso igual a oportunidades de educación y aprendizaje de valores congruentes con un mundo crecientemente multicultural y multilingüe”. Se añade, siguiendo a Durán (2010: párr. 48), el valor de la “noción de respeto y solidaridad en términos de sus modos de vida y formas de relación con la naturaleza”; valores y axiomas que fundamenta la convivencia social.

En el plano de las ciencias administrativas y gerenciales la sostenibilidad cultural conlleva, exponen Benavides y otros (2012: 97), “nuevas formas de comportamiento empresarial, institucional e individual, cuya finalidad principal es generar rentabilidad, bienestar y un impacto positivo en el entorno social y medioambiental.” Las empresas juegan un nuevo rol y están llamadas a contribuir con el desarrollo; sus esfuerzos se orientan a esquemas productivos y organizacionales más sostenibles, cónsonos con la naturaleza y las personas, sin obviar su razón principal: la rentabilidad. Por eso es imprescindible, revela Jáuregui (2010: 25), “La formación universitaria y la formación posgrado de nuestros universitarios y de nuestros técnicos de gestión empresarial”.

La sostenibilidad cultural, a juicio de Cajjga (2008: 12), busca “Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias”, la formación del capital humano y social es cardinal para la sostenibilidad espacio-temporal de la empresa. Además, permite, revela Urcelay (2006: 95), “ordenar, sistematizar y articular todas las políticas y procesos”, brinda a las organizaciones una visión de conjunto, configura su papel en la sociedad y unifica esfuerzos para cumplir con los objetivos establecidos en función de sus potencialidades. Lo cual realiza a partir de una sólida cultura empresarial que se nutre de una fluida comunicación, una estructura dinámica y ajustada a las necesidades de la empresa, el trabajo en equipo, la promoción de los empleados.

Todo lo planteado demuestra una concepción holopragmática en el ejercicio de la sostenibilidad cultural en la medida que, arguye Urcelay (2006: 95), facilita “un enfoque global e integral, coherente y sinérgico, claramente vinculado a la propuesta de valor de la empresa y enfocado al largo plazo y la mejora continua de los procesos.” Esto es posible con una cultura definida y adecuada al contexto donde opera, donde el desarrollo sostenible y la consecución de al menos un ODS sea un elemento de la empresa, partiendo de la integralidad del todo con el contexto.

Sustentabilidad Ambiental

La sustentabilidad ambiental es uno de los grandes obstáculos del desarrollo sostenible, la mayoría de problemas que se están presentando en el planeta están relacionados con el ambiente; por ello, se vincula con la superación de los procesos de degradación ambiental como consecuencia de las agresiones antrópicas resultado de los parámetros de producción y consumo en la sociedad actual. Cruz (2005), lista algunos de los problemas ambientales acuciantes, caso de

Agotamiento de los recursos naturales. Crecimiento explosivo de los sectores urbanos. Detrimento del campo (sector rural). Inadecuado manejo y disposición de residuos sólidos. Erosión y degradación de los suelos. Amenazas al bosque nativo por sobreuso de los bienes y servicios ambientales que presta y la carencia de medidas de protección eficaces. Pérdida de recursos hídricos y biológicos. Deficiente manejo de las sustancias químicas peligrosas. Pérdida significativa de la biodiversidad. Altos índices de contaminación hídrica. Contaminación atmosférica. Impactos ambientales de carácter global (calentamiento, pérdida de [la] capa de ozono). (p. 15).

Son problemas que no conocen fronteras geográficas, sus consecuencias son planetarias. Es por ello que para Guimarães (2002: 67-68), la sustentabilidad ambiental está relacionada con “la manutención del potencial de la naturaleza para absorber y recomponerse de las

agresiones antrópicas y de los desechos de las actividades productivas.” Se trata de la capacidad del ambiente de superar las agresiones, de asegurar y reasegurar los equilibrios naturales; por ejemplo, dice Cruz (2005: 16), “Usar los recursos renovables (...) en un ritmo que no debe exceder su tasa de renovación. Usar los recursos agotables (...) en un ritmo superior al de su sustitución por recursos renovables.” Además, asevera Cruz (2005: 16), “generar residuos en la cantidad que el ecosistema sea capaz de asimilar o reciclar.”

Dentro de las ciencias administrativas y gerenciales la sustentabilidad ambiental, explica la CCE (2002), es la contribución de la empresa a la superación de los problemas socioambientales de acuerdo con sus potencialidades productivas. De ahí que la sustentabilidad ambiental preste atención a dos tipos de problemas: uno, los propiamente ambientales, relacionados con el deterioro y disminución de los recursos naturales, renovables y no renovables; dos, los problemas socioambientales, referidos a los producidos por la pobreza, la inequidad de oportunidades y las desigualdades sociales. Todos terminan afectando y poniendo en juego la sostenibilidad, mantenimiento y perdurabilidad espacio-temporal de la empresa u organización. Por eso, afirma Mora (2020: 32) “es la incorporación de los parámetros del desarrollo sustentable a la cultura empresarial”.

En ese sentido, la sustentabilidad ambiental es el cambio de paradigma en la cultura de la empresa, los parámetros y postulados de la RSE sostenible o sustentable se hacen cada vez más presentes en las prácticas organizacionales. Señala Mora (2020: 32) en “lo atinente al manejo racional de los recursos naturales, renovables y no renovables, uso eficiente de la energía, desarrollo de fuentes alternas de energía amigables con el ambiente”; se incorporan cada vez más acciones que ayuda a hacer el proceso productivo más sostenible en términos económicos y más sustentable en términos ambientales., muestra de ello son los ODS.

El espectro de acciones que puede realizar la empresa en aras de la sustentabilidad ambiental es muy amplio; así se proponen acciones, declara Mora (2020: 32) que muestren “la contribución de la empresa a la superación de los problemas socioambientales, como

pobreza, hambre, desnutrición, analfabetismo, enfermedades endémicas, entre otros, en la medida de sus posibilidades y de acuerdo con sus potencialidades geográficas y productivas.” Es una de las formas más visibles de deterioro socio-ambiental, así como de contribución social ampliada, pues requiere el apoyo de múltiples sectores y planes multifactoriales.

La sustentabilidad ambiental también debe ser enfocada desde dos planos de la empresa: el interno y el externo. Con respecto al plano interno, explica Cajiga (2008: 6), “implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención de los daños que causen o pudieran causar.” Prestar atención a la cadena de valor del producto en todas sus fases, la calidad y certificación ambiental de la materia prima, del proceso productivo, del proceso de reducción, reciclaje reutilización de recursos; en otras palabras, el ciclo de vida del producto.

El plano externo de la sustentabilidad ambiental, según Cajiga (2008: 6), “conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.” Es la contribución de la empresa de manera responsable al desarrollo sostenible en todas las esferas de la sostenibilidad; dando cuenta de la integralidad del fenómeno. Debido a que las acciones que realice la empresa deben ajustarse a todos sus ámbitos de actuación, además de considerar los beneficios, oportunidades, amenazas y costos que pudieran generar a fin de asegurar la interdependencia de las acciones para el logro de resultados favorables.

Sustentabilidad Ecológica

La sustentabilidad ecológica remite, explica Guimarães (2003: 30), a “preservar la integridad de los procesos naturales que garantizan los flujos de energía y de materiales en la biosfera y (...) la biodiversidad del planeta”; es decir, mantener y potenciar la capacidad de carga de la naturaleza para superar las agresiones antrópicas, además de disminuir o minimizar la huella ecológica de la humanidad. De acuerdo con De Camino y otros (1993:

2), esta sustentabilidad significa “que el ecosistema bajo uso mantiene a través del tiempo las características fundamentales en cuanto a componentes e interacciones en forma indefinida”.

Adicionalmente, es necesario explicar los parámetros que aseguran la sustentabilidad ecológica, uno de ellos es la multiplicidad de factores. Para De Camino y otros (1993: 13), la sustentabilidad “ecológica no existe si un sistema se especializa demasiado artificialmente en un solo producto”, mostrando que la variedad de actividades generan multitud de acciones que se compensan por la interacción generada, disminuyendo el deterioro. Otro parámetro es la tasa de recomposición de los recursos, se debe reincorporar al sistema tanto recursos como se gasten, procurando asegurar un equilibrio energético que no altere su funcionamiento.

Se añade el parámetro de sustitución del recurso, plantea Guimarães (2003: 35), “debe equivaler a la tasa de sustitución del recurso en el proceso productivo, por el período de tiempo previsto para su agotamiento”. Se apela a la I+D+i como palanca para el proceso de sustitución, se asocia a mejoras de los procesos productivos y de los procesos organizacionales, entendiendo que van de la mano y pueden ayudar a reducir la tasa de uso del recurso. En el marco de las ciencias administrativas y gerenciales la sustentabilidad ecológica apunta al reforzamiento de la innovación tecnológica que mejore el proceso productivo, particularmente en el uso de las materias primas, en su utilización racional, en la comprensión y manejo integral de las interrelaciones que operan en los ecosistemas. En esa misma línea Raufflet y otros (2012: 71), proponen:

1. Reducir la intensidad de uso de materias primas.
2. Reducir la intensidad de uso de energía.
3. Reducir residuos, vertidos y emisiones, así como el daño a la salud humana y al medio ambiente.
4. Fomentar el uso sustentable de recursos renovables.
5. Fomentar la reutilización y el reciclaje de los materiales.
6. Proporcionar calidad de vida real, es decir, basada en la satisfacción de necesidades no en la del ‘deseo de compra’.
7. Aumentar la intensidad de servicio de sus productos y servicios.
Fomentar la economía de servicios. (p. 71).

La sustentabilidad ecológica del proceso productivo desarrollado por las empresas implica que se deben generar estrategias, planes, acciones y actividades que aminoren su impacto y, al mismo tiempo, de ser posible, contribuyan a la reducción del daño ecológico causado. Por ello, Costanza y otros (1991: 16), plantean la necesidad de “instituir un objetivo coherente de sostenibilidad en todas las instituciones a todos los niveles de local a global”, es una alineación de las políticas estatales con las empresariales a objetos de lograr la coincidencia de propósitos y la complementariedad de acciones.

Impacto de la Concepción Holoprágmatca de la Sostenibilidad y de la Sustentabilidad en las Ciencias Administrativas y Gerenciales

El impacto de la concepción holoprágmatca de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en las ciencias administrativas y gerenciales pasa por el reconocimiento de la integralidad del fenómeno. Es entender que la relación de la empresa, como totalidad, con su entorno es una relación de codependencia, dinámica e interdependiente, que viene a reforzar la sinergia propia de la empresa como sistema y, además, su auto-organización. Además, aunque las empresas son totalidades únicas forman parte de un sistema mayor y las interdependencias que se generan afectan su desenvolvimiento condicionando, limitando o potenciando su actuar. En virtud de ello, los planteamientos del desarrollo sostenible cobran vigencia en la direccionalidad de las empresas, en particular en su RSE.

Trae a colación la discusión que se ha venido suscitando desde el informe nuestro futuro común de la CMMAD y que dio lugar a la definición y puesta en vigencia del desarrollo sostenible. Lo cual ha obligado, de acuerdo con Costanza y otros (1991: 2), a darse “cuenta de que las decisiones tomadas sobre la base de criterios locales, estrechos y de corto plazo puede producir resultados desastrosos a nivel mundial y a largo plazo”; por la fragilidad de los ecosistemas, por la profunda interdependencia de la sociedad y, por consiguiente, de las empresas con su entorno, la reciprocidad de las acciones y sus consecuencias. Requiere una visión interdisciplinaria y un conocimiento transdisciplinario para atenderlos.

La sustentabilidad pretende, explica Calvente (2007: 4), “avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad. (...) Busca precisamente fomentar un progreso pero desde un enfoque diferente y más amplio, y ahí es donde reside el verdadero desafío.” Ese enfoque diferente puede ser aportado por la concepción holopragmática, una visión integral que permite considerar las diferentes aristas de un problema, comprender las emergencias como parte fundamental del todo, como situaciones que ocurren y deben ser asimiladas para que la totalidad pueda seguir operando de forma estable.

Acá la empresa juega un papel fundamental: con las medidas tecnocientíficas, la I+D+i promueve el mejoramiento de los procesos, el desarrollo de nuevas tecnologías amigables con el ambiente y promotoras de la equidad social. En cuanto las medidas político-económicas, las empresas juegan un rol fundamental en la implementación de procesos productivos ajustados a los ODS. Estos permiten articular las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en las prácticas empresariales, así como aplicar los parámetros del holopragmatismo en la atención de los problemas que pueden limitar el crecimiento económico, el fortalecimiento social, la protección ambiental.

Las empresas de acuerdo con su propósito, razón social, características, posibilidades y potencialidades deciden dentro de cual o cuales ODS pueden contribuir a su cumplimiento. Los ODS propuestos por la ONU en 2015 son diecisiete (17), abarcan variedad de temas y situaciones que comprometen la vida y sus posibilidades de diferentes maneras; adicionalmente se establecen un conjunto de metas a ser cumplidas por el conjunto de países en el 2030. Así, los ODS presentados por la ONU (2015) y acogidos por la mayoría de los países firmantes son los siguientes:

- 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para

todos. 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. 10: Reducir la desigualdad en y entre los países. 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica. 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. (párr. 1-17).

Vistos los ODS así como apreciada la convergencia que puede ocurrir entre ellos, se distingue de mejor manera el impacto de la concepción holopragmática de la sostenibilidad y sustentabilidad en su gestión. Aunque las empresas privadas no están llamadas a resolver los problemas que obstaculizan el desarrollo de los países y el bienestar de las personas, si deben realizar esfuerzos para contribuir al mejoramiento del estado de cosas que afectan el buen funcionamiento de la sociedad y su entorno. Por consiguiente, la cooperación y el apoyo que puedan brindar con la implementación de estrategias y acciones que generen prácticas gerenciales que promuevan y, a su vez, coadyuven a la sostenibilidad social, económica, política, cultural y a la sustentabilidad ambiental y ecológica son fundamentales.

Las empresas siendo organizaciones inmersas en la dinámica social requieren atender las múltiples variables que intervienen en la sostenibilidad de la propia empresa y en esa misma medida atenderán las dimensiones de la sostenibilidad y la sustentabilidad. Debido a que la concepción holopragmática exige una visión integral de la organización, que no pierda de vista su entorno, valorando opciones para tomar decisiones para cumplir con los objetivos de la empresa, su perdurabilidad y mantenimiento. De ahí que resulte fundamental el apoyo en equipos interdisciplinarios que coadyuven a la generación de un conocimiento transdisciplinario que favorezca la innovación, la creatividad y la adaptación recursiva a todas las probables situaciones que debe hacer frente la empresa en aras de la sostenibilidad.

CAPÍTULO III

PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA CONCEPCIÓN HOLOPRAGMÁTICA

Las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE desde la concepción holoprágmatca procuran el fomento de las habilidades y competencias gerenciales para un desempeño efectivo que garantice el cumplimiento de las metas empresariales. En ese sentido, la RSE es una forma de hacer negocios que apunta a la intergeneracionalidad de las acciones, las actividades humanas tienen efectos aún desconocidos tanto en el tiempo como en el espacio y en consecuencia todos los agentes sociales, incluidas las empresas, deben hacerse responsables y corresponsables de sus acciones con miras a la mejora de las externalidades que se generan y terminan por afectar el desempeño empresarial.

En virtud de ello, los balances sociales como metodología de gestión organizacional permiten mostrar el conjunto de planes y políticas que desarrolla una empresa en beneficio de sus *stakeholders* o grupos de interés, revelando su impacto, la gestión de efectos en la cadena de valor de la empresa. Para ello, se requiere la consulta y comunicación con dichos públicos para asegurar la efectividad de las acciones, donde el balance social, vía la instrumentación de la RSE, propende al mejoramiento continuo de la empresa. Para incrementar la efectividad del balance social como mecanismo de mejoramiento continuo se deben considerar los parámetros de la sostenibilidad y de la sustentabilidad desde la concepción holoprágmatca.

Gerencia y Prácticas Gerenciales

Adentrarse en la gerencia, como tema de estudio, requiere conocer la importancia de la administración y, por consiguiente, la relación que se establece entre ambos elementos. La administración, de acuerdo con Bateman y otros (2009: 19), “es el proceso de trabajar con las

personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”; se trata de conciliar esfuerzos y, al mismo tiempo, conjugar los recursos disponibles que lleven al logro del propósito de la empresa, de la institución, de la organización. De ahí que Stoner y otros (1996: 7) relacionen la administración con el desarrollo del proceso administrativo “de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar la metas establecidas.” Puesto que la administración involucra el desarrollo de todas las actividades que ocurren dentro de una organización a fin de asegurar la conjunción de acciones.

La Administración marco de la Gerencia

La administración marco de la gerencia lleva a reconocer la importancia del proceso administrativo, afirman Bateman y otros (2009: 19), “En el mundo actual de los negocios, los grandes ejecutivos no sólo se adaptan a las condiciones cambiantes, sino que aplican de forma obsesiva, rigurosa, consistente y disciplinada los principios fundamentales de la administración.” Ante la incertidumbre, la complejidad y los riesgos crecientes en el contexto actual es necesario crear pautas previsibles y coherentes que garanticen estabilidad para hacer frente a las dinámicas de hoy; el proceso administrativo asegura coordinación y consistencia a las acciones organizacionales.

Tomando imprescindibles las ideas de eficiencia y eficacia de la acción administrativa. La eficiencia debe ser entendida, señalan Stoner y otros (1996: 9) como la “Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: [es] «hacer las cosas bien». [Citando a] Drucker [1967, quien] dice [que]: eficiencia: significa ‘hacer correctamente las cosas’.” Insumir el menor número de recursos disponibles por la organización para el logro de los objetivos empresariales; caben las expresiones: producir más con menos, emplear el menor número de personas para el cumplimiento de una labor.

La eficacia de la acción administrativa, en palabras de Stoner y otros (1996: 10), es la Capacidad para determinar los objetivos apropiados; «hacer lo que se debe hacer». [Citando a] Drucker [1967, la]: eficacia significa «hacer las cosas correctas.» En la administración resulta esencial tomar las decisiones más acertadas posibles con la información con que se cuenta; es decir, garantizar que la decisión resulte tanto acertada como asertiva para los fines organizacionales, eso sería la eficiencia de la acción administrativa. De ahí que aseveren Bateman y otros (2009: 19) que “Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales.

Acá se hace necesario hablar de gerencia, en palabras de Stoner y otros (1996: 7), “cómo los gerentes pueden servir mejor a sus organizaciones para establecer y alcanzar metas”; en pocas palabras las prácticas gerenciales que se desarrollan dentro de una empresa. Adquiere así relevancia el término gerenciar, para el Diccionario de la Lengua Española (DEL) (2018: párr. 1), es consistente con la acción de “Gestionar o administrar algo”, realizada por un gerente cuando se encarga de una empresa o de un conjunto de actividades organizacionales necesarias para el logro de los objetivos empresariales y envuelven tanto al proceso administrativo como las actividades consecuentes al mismo, o sea las prácticas gerenciales.

Dichas prácticas están relacionadas, señala Mujica (2006), con la forma como se realizan los diversos procesos organizacionales, el desarrollo de estrategias y tácticas de control; el ejercicio del poder en las organizaciones. Además, estrategias y tácticas que favorecen el desarrollo de las dimensiones de la persona humana en beneficio tanto del personal como de la empresa. Esto implica la gestión de los recursos, pues es, según Mujica (2006: 48), dar “cuenta de las características de los enunciados discursivos involucrando tanto al sujeto cognoscente como al objeto cognoscible en el proceso de generación de conocimiento, proveniente de las interacciones que se dan dentro de esa permanente dinámica de cambio.”

La administración como marco de la gerencia permite entender la dinámica compleja que envuelve al fenómeno administrativo y así reducir la incertidumbre y los riesgos que envuelven al proceso administrativo; por ello, la importancia del conocimiento científico que

brinda como soporte la administración para la toma de decisiones y la ejecución de las prácticas gerenciales. De igual modo, se requiere que el proceso de toma de decisiones, así como la implementación de las prácticas gerenciales se haga de manera eficaz y eficiente, buscando un manejo racional de los recursos de la organización en pro del cumplimiento del propósito de la empresa, garantizándose su sostenibilidad.

Habilidades y Competencias para el Desempeño Gerencial

Es preciso que administradores y gerentes en el desarrollo de las prácticas gerenciales dentro de la organización consideren, siguiendo a Stoner y otros (1996: 11) que, “Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia”. Trayendo a colación la relevancia de las competencias gerenciales, definidas por Hellriegel y otros (2009: 4), como “el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.” En otras palabras, son las capacidades y habilidades que poseen los gerentes para hacer frente al entorno cambiante, a reconocer las ventajas y desventajas tanto de la empresa como las que el medio ofrece, para tomar las decisiones más acertadas posibles.

Ello es esencial, debido a que el gerente, de acuerdo con Mochón y otros (2014: 14), “es el responsable de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización”; al permitir conjugar habilidades personales, habilidades técnicas y habilidades conceptuales con el ejercicio de los diversos roles que debe y puede desempeñar en cumplimiento de su función y para el desarrollo de tomas de decisiones exitosas. De ahí, la relevancia, manifiestan Bateman y otros (2009: 3), de “las funciones clave, las habilidades y los objetivos competitivos de los administradores eficientes”, siendo las que contribuirán fundamentalmente al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las competencias y habilidades gerenciales influyen en el desempeño gerencial. Katz (2009: 10) plantea que “la administración exitosa parece descansar en tres habilidades

básicas, que denominaremos técnicas, humanas, y conceptuales.” A juicio de Katz (1974: 11), “la habilidad técnica implica una comprensión y competencia de un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas.” Por ello Koontz y otros (2016: 6) señalan que “son de máxima importancia para los supervisores” y constituyen, indican Mochón y otros (2014: 15), “Los gerentes de primera línea”. Se traduce en la habilidad más concreta de las tres, implica el saber hacer las tareas diarias, lo cual facilita su seguimiento y control.

La habilidad humana, en opinión de Katz (1974: 12), “es la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige.” Añaden Koontz y otros (2016: 6), estas habilidades “son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados y son esenciales para los supervisores, los mandos medios y la alta dirección”; pues, permiten a los gerentes, explica Katz (2009), comprender los sentimientos, actitudes y conductas de las personas, comunicar adecuada y eficientemente los mensajes.

El último conjunto de habilidades serían las conceptuales. Estas conllevan, para Katz (2009: 20), “la capacidad de ver a la empresa como un todo; incluye reconocer cómo las diversas funciones de la organización dependen unas de otras y cómo los cambios en una parte afectan a todas las demás;” se trata de tener una visión holística de la organización, entender la integración que ocurre entre sus elementos y configuran la dinámica empresarial. Por ello, Mochón y otros (2014: 17), señalan que “se utilizan para desarrollar ideas, conceptos y estrategias. Son las más importantes para los gerentes de alto nivel.”

El desempeño gerencial repercute en el éxito de la organización, gerentes que posean y empleen asertivamente sus habilidades de acuerdo con la función que ejerzan en un momento determinado promoverán un ambiente equilibrado, que favorezca el trabajo en equipo, el desempeño coherente y coordinado de todos los equipos de trabajo, manteniendo una direccionalidad clara sobre los objetivos de la empresa, promoviendo la identificación del

personal. Expone Koontz y otros (2016: 7), lo relevante para “los gerentes (...) [es] establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.”

A estas habilidades es necesario agregar las competencias gerenciales. En palabras de Hellriegel y otros (2009: 4), “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.”. Adicionalmente, Gutiérrez (2017: 4), manifiesta que una “competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos.”

Hellriegel y otros (2009: 5) clasifican las competencias gerenciales en: “competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración.” La competencia para la comunicación, según Hellriegel y otros (2009: xix) “implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros”; reconociendo la importancia de recibir y dar información, de mostrarse abierto a escuchar, atender solicitudes, ser capaz de negociar. Está asociada a la habilidad humana. La competencia para la planeación y gestión conlleva, en opinión de Hellriegel y otros (2009: 18), “decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas”; tener el justo equilibrio entre dar respuesta a las necesidades de los clientes y atender las demandas de los trabajadores y la producción. Es una habilidad conceptual.

La competencia para el trabajo en equipo, revelan Hellriegel y otros (2009: xx), se traduce en “la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos

de otros y el manejo de conflictos de forma productiva.” Es la generación de un clima organizacional que motive al trabajador; siendo una habilidad humana. La competencia para la acción estratégica se traduce, aseguran Hellriegel y otros (2009: 22), “en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos” Es la apreciación del contexto, evaluando certidumbres y riesgos que potencialmente pudieran presentarse. Es una habilidad conceptual.

La competencia multicultural refiere, aseveran Hellriegel y otros (2009: xix), al reconocimiento del “efecto que las tendencias globales tienen en los planes y el crecimiento de la organización”, los gerentes deben poder analizar y entender cómo impacta en la empresa la diversidad cultural, religiosa, política, de género, entre otras; a partir de ello establecer políticas y estrategias que adecúen la organización a estas nuevas realidades. Son habilidades humanas y conceptuales. La competencia para la autoadministración alude al conocimiento que deben tener de sí mismos los gerentes, esto permite, exponen Hellriegel y otros (2009: xx), “poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella”; descubrir fortalezas a ser aprovechadas y debilidades a ser superadas a la hora de dirigir la empresa y su personal. Abarca los tres tipos de habilidades.

Responsabilidad Social Empresarial como Forma de Hacer Negocios

En el mundo cambiante de hoy las organizaciones en general y las empresas en particular deben ser capaces de afrontar las demandas que les hace la sociedad si quieren mantenerse en el tiempo, lograr rentabilidad, ser sostenibles y competitivas. El surgimiento de la RSE, asevera Vélez (2010: 12), “en los escenarios académico, político, social y económico está más que justificada de cara a la deteriorada equidad social, el distanciamiento entre el desarrollo económico y el desarrollo social, y la generalización de mecanismos de exclusión social.” En ese sentido, es una estrategia que les posibilita, a las empresas, de manera planificada y gradual, dar cabida y respuesta al conjunto de demandas que se plantean en el entorno y les exigen un papel más activo.

Esto ha generado el posicionamiento de la RSE, que, de acuerdo con Raufflet y otros (2012: 2), ha conducido a “la realización de muchas y diversas acciones por parte de grandes empresas que, con ayuda de organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y universidades, promueven prácticas de RSE en su cadena de valor”. De lo que se trata es de generar acciones conjuntas y coordinadas entre la empresa, las organizaciones sociales y las instituciones estatales, que faciliten el logro de los objetivos sociales y humanos; debido a que, la RSE como compromiso de la empresa hacia la sociedad y sus miembros busca dar respuesta a la petición de coadyuvar al bienestar social y el bien común.

A partir de los planteamientos sobre la sostenibilidad y la RSE, afirma Vidal (2011: 6), se pide “a las empresas que de manera progresiva incrementen sus capacidades organizativas, relacionales, de gestión que faciliten la construcción y el mantenimiento de la competitividad empresarial, la cohesión social y el respeto al medio ambiente”. Comprendiendo que son un actor fundamental para el logro de los objetivos y equilibrios esenciales que ayudan a la estabilidad de la sociedad y de la economía. Esto ha llevado a que se les exija un papel más activo.

Una de las primeras definiciones que se presenta es la dada por Bateman y otros (2009: 181), la RSE es entendida como “la obligación con la sociedad que tienen los diferentes negocios. Los negocios socialmente responsables maximizan sus efectos positivos”, se aprecia que las corporaciones deben recompensar a la sociedad por las ganancias y utilidades que se generan por su actividad productiva; las empresas como generadoras de riquezas deben compensar a la sociedad por tales beneficios. Es una definición que valora el impacto de la empresa en la sociedad y a partir de ahí se deben construir acciones que ayuden a la sociedad en la superación de los problemas causados.

Otra definición de RSE la brindan Hitt y otros (2006: 151), indicando que “se refiere a las obligaciones que tienen las organizaciones para con quienes las constituyen, como accionistas, empleados, clientes y para [con] los ciudadanos en general”; es apreciada como

un deber por parte de los gerentes con sus miembros o con sus *stakeholders* o con la sociedad de manera genérica. Es una definición amplia y comprensiva que reconoce las dimensiones internas y externas de la RSE y en función de ello se promueven acciones hacia los actores.

Una siguiente definición de la RSE a considerar es la aportada por Hellriegel y otros (2009: 98), “los administradores y otros empleados tienen obligaciones con grupos identificables que afectan la posibilidad de que la organización alcance sus metas o que se vea afectados por las mismas.” Vale decir son personas o grupos que obtienen algún beneficio de la empresa o le generan uno a esta; dicho beneficio se puede identificar en términos de relaciones de poder, contratos, bienes y servicios, o cualquiera otra que implique un intercambio entre las partes. Es una definición enfocada en las estrategias que la empresa construyen para gestionar la relación que mantiene con sus diferentes *stakeholders*.

En ese sentido, la responsabilidad social es entendida y ejercida de múltiples formas, asimismo debe ser adecuada a los requerimientos y necesidades de cada empresa de acuerdo con su actividad; empero, existe un consenso en cuanto a qué debe implicar y cómo se debe realizar. En principio debe ser más que simple caridad sin políticas y objetivos; adicionalmente, debe trascender lo pautado en la ley, una normativa acogida de forma voluntaria por la empresa de riguroso cumplimiento. Así, la RSE es definida por Correa y otros (2004: 6) en un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), como “una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

Esta definición engloba tres aspectos esenciales para la RSE: primero, la relevancia social de la organización, para Correa y otros (2004: 16), la empresa “puede ofrecer contribuciones positivas participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente”; por ello, participa enérgicamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente. Segundo, la gestión de efectos, indican Correa y otros (2004;

16), “Las empresas comprometidas con la sociedad deben identificar y asumir su responsabilidad sobre el espectro total de efectos que genera su cadena de valor”; pues, una empresa con compromiso social tiene que reconocer su impacto sobre la sociedad. Tres, la consulta y comunicación con públicos interesados, apuntan Correa y otros (2004: 16), “Para contribuir con la sociedad y definir sus responsabilidades sociales específicas, la empresa debe vincularse y comprometerse activamente, consultando a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella”; es decir, cada empresa posee un tipo particular de *stakeholders* o grupos de interés que inciden y son influidos por la organización.

Relevancia Social de una Empresa

Adentrarse en la relevancia social de una empresa conlleva reconocer que la empresa puede desempeñar un papel en la sociedad que promueva el bienestar de la sociedad en su conjunto; en virtud de lo cual, debe no solo cumplir efectivamente con su actividad productiva, sino fortalecer el desarrollo social, promover actividades que se conjuguen con su objetivo productivo y coadyuven con el desarrollo de humano. Lo cual se conjuga con la idea de sostenibilidad, sostienen Olcese y otros (2008: 15), “la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa”.

Adicionalmente, la RSE como forma de hacer negocios demuestra la relevancia social de una organización cuando, plantea Aguado (2013: 122), “puede ser un instrumento (...) eficaz en la aportación de soluciones para desarrollo local y social (...) al facilitar la colaboración entre empresas, administraciones públicas y la sociedad en la búsqueda de alternativas para un crecimiento económico diferente”. En la medida que empresa, Estado y sociedad trabajan mancomunadamente y coadyuvan en la implementación de prácticas que apuntalen la sostenibilidad del crecimiento y del desarrollo equilibrado; se hace evidente la relevancia social de una empresa en particular o de las empresas en general.

Esta integración de la RSE en el modelo de negocios facilita conciliar intereses. Trayendo a colación el planteamiento de la confianza de García-Marzá (2005: 92), “la integración entre el beneficio económico, social y ecológico la mayor garantía para generar, mantener y desarrollar el capital confianza”, esencial para la adecuada operación de la empresa en la sociedad; además, ratifica García-Marzá (2005: 92), la confianza implica el reconocimiento a que “Las expectativas que genera el protagonismo actual de la empresa como componente decisivo de la sociedad civil también abarcan el terreno social y ecológico.”

La confianza se ha convertido en un principio de las prácticas gerenciales de las empresas y se demuestra con la RSE, las organizaciones que han sido consistentes en sus acciones, han ganado la confianza de la sociedad, su reputación se ha sustentado en elementos sólidos de fácil comprobación y verificación vía los informes de sostenibilidad; todo lo cual repercute en la RSE como forma de hacer negocios con relevancia social. En virtud de lo cual, devala García-Marzá (2008: 84), “han recuperado el espíritu y la fuerza que siempre han caracterizado a los recursos de la sociedad civil, sacando a la luz las capacidades que tienen las empresas para generar y desarrollar desde ellas mismas capital confianza.”

En ese sentido, se hace relevante la cultura empresarial, aseveran Vives y otros (2017: 95), “la cultura corporativa es importante y está en el origen de la responsabilidad social”, viene a dictar la preponderancia o evasión de los temas sociales, ambientales y sustentables dentro de la agenda empresarial. Es más, confirman Vives y otros (2017: 95), la cultura empresarial “determina la reacción de la empresa a los cambios en el mercado, a las acciones externas y, en las últimas décadas, a la necesidad de respuesta por los impactos de la empresa ante la sociedad”; ella permite el afianzamiento de los valores que guiarán las prácticas gerenciales, la conducta y el pensamiento de la gerencia y de los empleados en todos sus niveles.

Esto, a su vez, genera la identificación de los empleados, fidelización de los clientes, respetabilidad de la empresa y granjeando el compromiso de la sociedad. El afianzamiento de una cultura corporativa responsable que se preocupe por la sostenibilidad, en diálogo con

sus *stakeholders*, despierta la aprobación y favorece la percepción de confianza. Es por lo cual afirman Vives y otros (2017: 107), “En la RSE hay que convivir siempre con un balance no sencillo entre la necesidad de incrementar los beneficios día a día y el juego limpio. Y es que la RSE no es cuánto se dona, sino cómo se gestiona la empresa.”

Gestión de Efectos en la Cadena de Valor de la Empresa

La RSE como forma de negocios que procura la gestión de efectos en su cadena de valor reconoce cuáles son las principales problemáticas sociales, económicas, culturales, políticas y ambientales que se presentan en la sociedad de la que forma parte; a partir de ahí prioriza cuáles puede atender, diseñando planes, estrategias y políticas. Esta gestión de efectos parte de la comprensión de la incidencia de la empresa en la sociedad, de la importancia de generar capital social con su cadena de valor. Se hace para asegurar la integración de los eslabones de la cadena, garantizando el ejercicio de prácticas de RSE que involucren a los *stakeholders* y la empresa pueda dar cuenta de su impacto y tomar las medidas para actuar en consecuencia.

Aseguran Saá y otros (2020: 368) que la gestión de efectos en la cadena de valor ocurre porque “Las actividades que desempeñan las empresas para la producción y comercialización de los bienes y servicios generan impactos que inciden directamente en la sociedad y en el ambiente.” Es por este que se insiste en generar estrategias de mitigación, recuperación y compensación por el deterioro causado; es donde, de acuerdo con Saá y otros (2020: 368), la “(RSE) funge como el precepto para mitigar y compensar dicho impacto (...) y minimizar externalidades negativas”. Así, las externalidades son definidas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2009: 477), como “Efecto económico colateral de las acciones de una persona u organización que no se expresa en un precio”. Las prácticas de RSE están llamadas a potenciar las externalidades positivas y reducir las negativas en pro del mejoramiento de la productividad y del bienestar social.

Esto se puede ver reflejado, devala Ogalla (2006: 9), con la “Integración de las actuaciones que realiza la empresa para desarrollar sus procesos productivos (eficacia y eficiencia del proceso, impacto ambiental y prevención de riesgos laborales)”; debido a que tales acciones deben conllevar el ejercicio de una conducta ética, sustentada en recursos morales y valores que motiven y dirijan la conducta en la gestión de efectos de la cadena de valor y motiven e identifiquen al personal con la empresa. Una empresa comprometida con la RSE apunta a la mitigación de las externalidades negativas y la ampliación de las positivas; su interés se orienta a generar relaciones de ganar-ganar.

Consulta y Comunicación con los Públicos Interesados de la Empresa

La consulta y comunicación con los públicos interesados de la empresa es un elemento básico de la RSE como forma de hacer negocios debido a que es la manera correcta de lograr y gestionar acuerdos o pactos con los *stakeholders* o grupos de interés; lo cual permite, manifiesta García-Marzá (2005: 95), “garantizar la legitimación o reconocimiento social de la empresa. De ahí que el diálogo se convierta en la metodología propia de este tipo de gestión y el acuerdo o consenso entre las partes sea el objetivo que pretende alcanzar.” Es mediante la transparencia en la comunicación, en la rendición de cuentas y en la gestión de las actividades empresariales que la organización se legitima en la sociedad.

En ese sentido, arguye García (2007: 3102), “para lograr la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo de la empresa, resulta adicionalmente útil el diseño y la puesta en marcha de una adecuada política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)” o RSE; la idea esencial es hacer factible la sostenibilidad de las actividades que desarrolla la empresa. Adicionalmente, promover la mejora continua, la optimización de los procesos, el reconocimiento de las deficiencias, el aprovechamiento de las ventajas y para ello resulta fundamental, plantea García (2007: 3102), “mantener unas buenas, sólidas y duraderas relaciones con los principales *stakeholders* con los que la empresa interactúa continuamente.”

De ahí que, establece García (2007: 3112), la RSE proporciona “la posibilidad de convertirse en un instrumento de marketing de gran valor, cubriendo de forma simultánea satisfacer las necesidades de los grupos con los que interactúa la empresa y legitimando su actividad empresarial.” La empresa tiene como principal función obtener ganancias por la labor que realiza y la RSE como estrategia de negocio facilita que se haga apegada a la sostenibilidad. Además, explican el Foro Económico Mundial (FEM) y otros (2020),

La capacidad de las empresas para abordar cuestiones como el cambio climático, la escasez de recursos naturales, los derechos humanos, la inclusión y la diversidad, la protección de datos y la privacidad y para ser resilientes frente a las conmociones naturales y económicas impacta cada vez más en su capacidad para crear y mantener valor económico y para gestionar riesgos y preservar el valor. (p. 6).

Ante tales situaciones surge la inminencia de acuerdos con los grupos de interés. La empresa que adopte a la RSE como estrategia de negocios para hacer frente a tan delicadas situaciones requiere seguir un conjunto de acciones de manera ordenada y sistemática que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. Por esto, deben conocer cuáles son sus grupos de interés, sus expectativas, cómo responder a ellas y en qué medida. FOMIN y BID (2009: 89) explican que es esencial que las empresas en el marco de su RSE y el desarrollo de buenas prácticas construyan “Compromisos con los grupos de interés”.

Comprendiendo al Balance Social como Metodología de Gestión Organizacional

Comprender el balance social como metodología de gestión organizacional requiere comenzar definiendo que es una metodología, en qué contexto debe ser aplicada y cómo opera en términos del balance social. Así, una metodología es, explica Garriga (2018: 22), “un marco conceptual de procesos que se deben seguir para gestionar correctamente y de forma integral un proyecto,” un plan o cualquier gestión que requiera la ordenación, seguimiento y verificación de las acciones para asegurar su cumplimiento. Lo esencial es la

coherencia y sistematicidad que aporta la metodología para la evaluación de las actividades, permite recabar información, ordenarla y establecer conclusiones.

Aclarado lo que se entiende por metodología es necesario especificar y explicar qué es un balance social, su alcance para la empresa y las potencialidades que ofrece. Luego de evaluar su gestión la empresa, autónoma y libremente, redacta un informe público, transparente, muestra los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado; para ello sigue la metodología de su escogencia. Es importante tener en cuenta que el balance social también es conocido como reporte social, redición de cuentas o memorias de sostenibilidad. Así, para el Instituto Ethos y otros (2007), es el

informe anual producido voluntariamente por la empresa después de un esfuerzo de «auditoría interna» para verificar su grado de responsabilidad social. Esta «auditoría» busca entender la gestión de la empresa y evaluarla, según criterios ambientales y socioeconómicos, en sus diversos niveles: políticas de buena gerencia corporativa, índices, visión de futuro y desafíos propuestos.

El balance social implica datos cuantitativos y cualitativos que pueden orientar la planificación de las actividades de la empresa para el año siguiente, además de demostrar cómo se desarrollaron las actividades del año anterior. (p. 10).

En otras palabras, en dicho informe se identifican, explican y comprueban tanto las prácticas realizadas como su impacto en los *stakeholders*. Siendo preciso comunicar de forma clara y transparente la información, no puede presentar ambigüedades, ajustada a los hechos, de acuerdo con el público a quien va dirigida. Así, resalta Vives (2017: 229), al momento de realizar un balance social se hace necesario preguntar “El para qué, el qué y a quién informar de la responsabilidad social de las empresas están íntimamente ligados.”

Es preciso indicar que el balance social es una nueva práctica gerencial que incorporan los preceptos éticos en la administración, convirtiéndose en una actividad gerencial cada vez más

implementada en las empresas, debido a las exigencias de la sociedad en general y de los grupos de interés en particular. Koontz y otros (2016: 46) señalan que “Los dos factores que más fortalecen los estándares éticos, (...) son: 1) La revelación pública y la publicidad y 2) El incremento en el interés de un público bien informado.” En la medida que se entiende que la comunicación con la sociedad incrementa la confianza, mejora la receptividad, además del respeto y la fidelización de los clientes aunado al *engagement* de los empleados, es mayor el número de empresas que otorgan importancia a la rendición de cuentas.

Por ello el balance social se ha convertido en un instrumento muy efectivo para la gestión organizacional, integrando los preceptos del desarrollo sostenible, traduciéndolos en prácticas que promueven la sostenibilidad y la sustentabilidad tanto a lo interno de la empresa como hacia lo externo de la misma. En ese sentido, el Instituto Ethos (2019a: 14), indica que el balance social “Presenta un nuevo enfoque de la gestión empresarial, que integra los principios de la RSE y los comportamientos relacionados con los objetivos de sostenibilidad, basados en un concepto de negocio sostenible y responsable.” Entendiendo la necesidad de conjugar la rentabilidad con la productividad, la responsabilidad con la sostenibilidad a través de la aplicación práctica de la intergeneracionalidad del desarrollo.

La gestión de las empresas debe conllevar necesariamente una mejora continua de las actividades y práctica que se realizan en ella, la integración de todas sus áreas, además de sus miembros. La idea básica del balance social es el seguimiento y evaluación de las prácticas con un sentido de mejora de la productividad, la responsabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa, de los *stakeholders* y de la sociedad. La RSE y el balance social se fundan en una gestión ética, transparente que genere confianza hacia la empresa.

Teniendo presentes que es en la consulta y comunicación con el público donde cobra vigencia el balance social; debido a que se ejerce un principio de la RSE, la rendición de cuentas. Explica el Instituto Ethos (2019a: 16), la rendición de cuentas “es uno de los principios fundamentales de RSE/sostenibilidad, a través del cual la empresa informa y es

responsable de los impactos negativos [y positivos] que produce, ya sean de carácter económico, social o ambiental, o de carácter ético.”

La importancia de la rendición de cuentas se debe, asevera Rodríguez (2014: 138), a que “La observación y escrutinio es cada vez más acuciosa por parte de los grupos de interés y por ello resulta imprescindible ofrecer periódicamente información veraz y oportuna de la gestión organizacional ante sus diversas responsabilidades e impactos.” La transparencia de la información posibilita la confianza de las partes involucradas entre sí; se cimenta en la calidad de la información presentada, tanto en los indicadores de medición como en las variables consideradas.

Se agrega que los balances sociales deben tener como objetivo el mejoramiento de los procesos. Para Rodríguez (2014: 139), “Las diferentes áreas de la organización deben utilizar la información recabada y reportada para medir y optimizar su desempeño en un ejercicio de mejora continua.” Al saber qué no se logró satisfactoriamente se pueden corregir los rumbos e idear nuevas rutas, lo que se consiguió, de acuerdo con la meta, permite optimizar el proceso para maximizarlo y hacer un mejor uso de los recursos.

En términos de manejo organizacional y gestión empresarial la realización de informes de sostenibilidad, devela Vives (2019), asegura:

Desarrollar la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Determinar lo que es más importante y armonizar criterios. Definir las acciones que se decide tomar o no. Respaldar los esfuerzos de los comprometidos con la sostenibilidad dentro de la empresa. Obtener apoyos y canalizar recursos hacia la sostenibilidad. Concientizar a los no comprometidos en el tema y vencer resistencias. Descubrir que la empresa tiene prácticas responsables y no lo sabía. Agrupar acciones dispersas, incompatibles, incoherentes, en acciones más efectivas. Consolidar en un lugar lo que la empresa hace. Enterarse de quiénes son sus stakeholders, y a veces, solo a veces (...), consultarlos. Desarrollar sistemas de información y control internos, a efectos de recopilar informaciones

para poder prepararlo. Informar a la empresa de lo que hace la empresa. Detectar fallas en la gestión y comunicación de la sostenibilidad, y si quieren, tomar medidas. Respaldar la estrategia de comunicación. Usarlo para “gestionar” la reputación (p. 142-143).

En ese sentido, los reportes o balances sociales facilitan el logro de los objetivos organizacionales, en la medida que ayuda en su planificación, reconociendo: recursos disponibles, necesidades insatisfechas, expectativas previstas, impacto proyectado, grupo atendido. Adicionalmente, posibilitan cotejar resultados, establecer prospectivas de acción, hacer un inventario de las acciones desarrolladas que coadyuve en el acercamiento a nuevas situaciones que enfrente la empresa relacionadas con la sostenibilidad, suministrando la recapitulación rápida de políticas, planes y estrategias de RSE.

Comprender al balance social como metodología de gestión organizacional conlleva abordar de manera integral varios tópicos de la RSE: primero, efectividad de las acciones organizacionales, saber si se han cumplido los objetivos planteados. Segundo, balance de gestión, informar a los grupos de interés sobre su desempeño. Tercero, manejo de impacto, mostrar el tratamiento dado a las externalidades. Cuarto, evolución continua de la agenda, se deja abierta la posibilidad de incorporar nuevos temas con el objeto de mejorar continuamente, de ajustarse a las realidades cambiantes del entorno, reducir el riesgo de las acciones y ampliar los márgenes de certidumbre de la actividad empresarial.

Comparación de Diferentes Metodologías de Balance Social a través de la Concepción Holopragmática de la Sostenibilidad y Sustentabilidad

Establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social exige una comparación de las diferentes metodologías de balance social a través de la concepción holopragmática de la sostenibilidad y sustentabilidad. Esta comparación busca describir y

caracterizar las metodologías de balance social más representativas y de mayor impacto en el mundo empresarial por la variedad de indicadores que involucran, las instituciones que las respaldan y la cobertura en su implementación. Además, encontrar orientaciones que ayuden a construir una metodología de balance social holopragmática.

Explican Machado y otros (2004), se han desarrollado diversas metodologías para realizar un balance social pero ninguna es aceptada totalmente; unas ponen énfasis en lo económico-financiero, otras centran su cobertura en los indicadores sociales y otras destacan lo ambiental, unas ponderan la dimensión interna de la RSE (relación empresa-trabajador) dejando de lado al resto de los *stakeholders* y otras la dimensión externa (relación empresa-entorno) obviando la integralidad de las relaciones empresariales y la influencia que ejerce el ámbito interno en la definición de las políticas y prácticas de RSE. En razón de ello, aseveran Machado y otros (2004),

es posible encontrar una variedad de modelos para la elaboración del Balance Social que van desde las muy generales o poco estructuradas, con características más bien de un informe social, hasta las normas para certificación social como la SA8000 y la AA1000, pasando por modelos intermedios, como el realizado por la Organización Internacional del Trabajo para los países andinos de América Latina, el modelo del *Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE)-Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social*, la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre Actuaciones Económicas, Medioambientales y Sociales de la Empresa del *Global Reporting Initiative* (p. 8).

Entre las diferentes metodologías que existen para realizar un balance social se pueden mencionar: Responsabilidad Social Internacional (*Accountability Social International*) (SA8000, siglas en inglés), Aseguramiento de Sostenibilidad (AA1000AS, siglas en inglés), Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Iniciativa de Reporte Global (GRI, siglas en inglés), modelo de balance social del Instituto Ethos. Todas tratan de medir una dimensión de la RSE a través de la ejecución de prácticas de acción social. Empero, adolecen

de una visión integral de la actuación empresarial. No deben confundirse los estándares de sostenibilidad con las metodologías de reporte social, entre dichos estándares se tienen: Normas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000, siglas en inglés), *Fair Trade* (Comercio Justo), Pacto Global de las Naciones Unidas, entre otros.

Una de las metodologías para realizar el balance social es la desarrollada por *AccountAbility* (Instituto de Rendición de Cuentas) (2020b), señala en su portal web que busca generar investigación aplicada sobre la responsabilidad de las empresas en la sociedad, proporcionando herramientas innovadoras para mejorar su desempeño en el marco del desarrollo sostenible; para lo cual busca orientar en el diseño de la política empresarial, así como la evaluación comparativa de buenas prácticas. Es por ello que, remarca *AccountAbility* (2020b: párr.1) “aprovecha su experiencia en contenido de sostenibilidad/ESG [gobierno ambiental, social y corporativo] para ayudar a las organizaciones a comunicar de manera eficaz su historia de sostenibilidad con rigor, relevancia e impacto.”

En tal sentido, se establecieron los Principios de *AccountAbility* (Principios de Rendición de Cuentas) AA1000APS en 1999, los cuales se ratifican en la versión de 2008 y se amplían en la de 2018 con la adición del principio de impacto. Además, establece AA1000 (2018: 35) que pasan a ser un “marco general y un mecanismo de orientación para la gestión basada en principios y la presentación de informes de la sostenibilidad.” Así, de acuerdo con el Instituto *AccountAbility* (2018), el principio de inclusividad alude a la acogida de todos los grupos de interés de la organización; el principio de relevancia, apunta a dar cuenta de sus temas prioritarios; el principio de la capacidad de respuesta conlleva atender asuntos que afectan el desempeño de los grupos de interés.

El principio de impacto, explica el Instituto *AccountAbility* (2018),

es el efecto que tiene el comportamiento, el rendimiento y / o los resultados, por parte de los individuos o de una organización, en la economía, el medio ambiente, la sociedad, los grupos de interés o la propia organización.

Los temas relevantes tienen impactos potenciales directos e indirectos, que pueden ser positivos o negativos, intencionados o no, esperados o realizados, y a corto, medio o largo plazo. (p. 26).

El cumplimiento de los principios de rendición de cuentas o principios *AccountAbility* se garantiza mediante los estándares de aseguramiento AA1000 en su versión 3 –con estos ha ocurrido la misma evolución de los principios *accountability*–. Los estándares AA1000AS v3 (2020a: 5) “sirve como estándar para el aseguramiento de la información de sostenibilidad en organizaciones de todo tipo, basado en la aplicación efectiva de los Principios de *AccountAbility* de AA1000.” En ese sentido, estos estándares, siguiendo al Instituto *AccountAbility* (2020a: 6), proveen “una guía importante sobre los métodos y procesos que deben emplear los proveedores de aseguramiento externo independientes para maximizar la credibilidad de sus hallazgos al evaluar las divulgaciones de las organizaciones sobre su desempeño en sostenibilidad”. Con ello se busca establecer tanto la confiabilidad como la validez de los hallazgos para emitir un dictamen sobre el compromiso *accountability* o de rendición de cuentas de la organización.

Los compromisos que asume la organización con la rendición de cuentas pueden ser de dos tipos: tipo 1, evaluación de la adhesión a los principios AA1000, remite, según el Instituto *Accountability* (2020a: 27), a “revisar y evaluar los hallazgos y conclusiones sobre la naturaleza y el alcance de la adherencia de una organización a los Principios de *AccountAbility* AA1000 utilizando los criterios de AA1000AP (2018).” Se deduce sólo lo atinente a la comprobación de validez de la información suministrada en cuanto al compromiso de sostenibilidad de la empresa. Tipo 2, evaluación de la información especificada sobre el desempeño de sostenibilidad, establecen los Estándares AA1000 (2020a: 28), busca “evaluar e informar los

hallazgos y conclusiones sobre la confiabilidad y calidad de la información de sostenibilidad especificada.” Acá se valora la calidad de la información sobre sostenibilidad suministrada por la organización. Más que establecer parámetros de actuación estas normas instruyen sobre el tipo de información que se recolecta para la construcción del balance social.

La Norma SA8000:2020 es una certificación totalmente voluntaria, creada por la organización *Social Accountability International* o Responsabilidad Social Internacional (SAI) por sus siglas en inglés, su objetivo es promover mejores condiciones laborales. En tal sentido, busca, explica SAI (2014), que las organizaciones acojan las normativas nacionales e internacionales que rigen la protección de los derechos humanos, favorezcan condiciones laborales garantes de los sectores sociales vulnerables –niños, mujeres, ancianos y discapacitados–. Por ese motivo, la Norma SA8000 (2020), establece un sistema de gestión que procura que el acatamiento de la normativa laboral se cumpla y abarque todas las áreas y niveles de la organización, así como a proveedores, subcontratistas y sub-proveedores. De hecho, SAI (2014: 4) indica que “El Sistema de Gestión es el mapa operacional que permite a la organización alcanzar el cumplimiento total y sostenido de la SA8000 mientras se mejora continuamente, a lo que también se le conoce como Desempeño Social.”

Los requerimientos de responsabilidad social y sobre los cuales se establece la evaluación y verificación de la actuación de la empresa con la implementación de la Norma SA8000 (2020) giran en torno a evitar el trabajo infantil, el trabajo forzoso y obligatorio, así como, la promoción de la salud y seguridad laboral. Por ello, insiste SAI (2020: 9), la empresa “debe proporcionar un medio ambiente de trabajo saludable y seguro y debe tomar medidas efectivas para prevenir incidentes potenciales de salud y seguridad y lesiones o enfermedades ocupacionales originadas de, asociadas con o que ocurran en el desempeño”. Otros elementos que se evalúan dentro de la norma SA8000:2020 son la libertad sindical y derecho de negociación colectiva, el trato antidiscriminatorio que se dispensa, el respeto dado con la ejecución de medidas disciplinarias, jornadas laborales no mayores de cuarenta y ocho (48) horas semanales, un salario básico digno.

Adicionalmente, siguiendo a la norma SA8000 (2020: 14), se hace un llamado a la formación de los “equipos de desempeño social (EDS) para mantener todos los elementos de la SA8000 (...) quienes deben conducir evaluaciones de riesgo periódicas y dejarlas por escrito para identificar y priorizar las áreas de no conformidad reales y potenciales”. A ello se agrega la gestión y resolución de quejas de manera anónima y justa, la verificación externa e involucramiento de las partes interesadas o *stakeholders*, el desarrollo de acciones correctivas y preventivas. Finalmente, se establece que para obtener la certificación SA8000, dice SAI (2020), la organización y los EDS deben identificar los problemas que encuentren, a quiénes involucra e inmediatamente iniciar acciones correctivas, establecer comunicación con los grupos interesados, permitir el acceso a la verificación, así como mostrar todos los registros que se hayan realizado o recolectados.

La Norma Internacional ISO 14001 (2015: párr. 12), desarrolladas por la *Organization for Standardization* u Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). En esta norma hay un reconocimiento explícito al desarrollo sostenible a la intergeneracionalidad de sus consecuencias, positivas y negativas; por ende, se promueve el “equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía”. En razón de ello, reconoce ISO (2015: párr. 13), que “Las expectativas de la sociedad en cuanto a desarrollo sostenible, transparencia y responsabilidad y rendición de cuentas han evolucionado dentro del contexto de legislaciones cada vez más estrictas”. De ahí la importancia de implementar un sistema de gestión ambiental (SGA), intención fundamental de la norma (2015: párr. 13), que ayude a aliviar las “presiones crecientes con relación a la contaminación del medio ambiente, uso ineficiente de recursos, gestión inapropiada de residuos, cambio climático, degradación de los ecosistemas y pérdida de biodiversidad.”

La ISO 14001 (2015. párr. 15), pretende “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas”, entendiendo que la protección del ambiente es uno de los pilares de la sostenibilidad. Por este motivo, ISO

(2015: párr. 17-22), busca con el SGA implementado la “mitigación de impactos ambientales adversos; (...) la mejora del desempeño ambiental; (...) una perspectiva de ciclo de vida [del producto] (...) logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas”. Conlleva la integración en el SGA de políticas y estrategias empresariales, así como prácticas gerenciales a través de, explica ISO (2015: párr. 28) “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). El modelo PHVA proporciona un proceso iterativo usado por las organizaciones para lograr la mejora continua.” En razón de lo cual, ISO 14001:2015 propone

Planificar: establecer los objetivos ambientales y los procesos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.

Hacer: implementar los procesos según lo planificado.

Verificar: hacer el seguimiento y medir los procesos respecto a la política ambiental, incluidos sus compromisos, objetivos ambientales y criterios operacionales, e informar de sus resultados.

Actuar: emprender acciones para mejorar continuamente. (párr. 23-26).

La Norma ISO 14001:2015 recomienda analizar a la organización en su contexto, estableciendo oportunidades y amenazas que pudieran afectar su desempeño, a partir de ahí fijar los objetivos del SGA para abordarlas. A la par se mapean los *stakeholders*, además de la afectación bidireccional que pudiera incidir en la sostenibilidad de la organización. Previamente se define el SGA, sus objetivos, políticas, responsables y dirección a objeto de la mejora continua de los procesos de verificación mediante la corrección de fallas, el seguimiento de metas, la coordinación con los grupos de interés, la recolección de información y el establecimiento de nuevos planes o planes de contingencia. De ahí la importancia de la auditoría, expone ISO (2015: párr. 104) “para obtener las evidencias (...) y evaluarlas (...) con el fin de determinar el grado” de cumplimiento. El balance social que emana de esta normativa apunta a la sustentabilidad ambiental y ecológica, tocando tangencialmente las otras esferas de la sostenibilidad.

Los Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, elaborados por GRI y Junta de Estándares Globales de Sostenibilidad (GSSB, por sus siglas en inglés de *Global Sustainability Standards Board* GSSB) (2016a: 4) “expone los Principios para la elaboración de informes para definir el contenido y la calidad de dichos informes”. En razón de ello se establecen dos conjuntos de principios, los primeros, explican GRI y GSSB (2016a: 8), relacionados con “la definición del contenido del informe”, parten de la inclusión de los grupos de interés en las actividades de la empresa, debido al impacto de sus actividades en ellos y por la importancia de su participación en la toma de decisiones. De seguida asume el precepto del contexto de sostenibilidad, pues la empresa está inserta en un escenario más amplio que el lugar que ocupa y genera interacciones que deben ser revisadas. Continúa con el principio de materialidad, de acuerdo con GRI y GSSB (2016a: 10), “El informe debe tratar temas que: reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización”, son temas trascendente en y para el funcionamiento de la empresa. Por último, el principio de exhaustividad, plantean GRI y GSSB (2016a: 12), “incluir el alcance de los temas materiales y sus Coberturas, que deben ser suficientes como para reflejar los impactos (...) y para permitir que los grupos de interés evalúen el desempeño de la organización”.

El otro grupo de principios de los Estándares GRI y GSSB (2016a: 13) para la elaboración de informes de sostenibilidad serían los referidos a “definir la calidad del informe”, siendo el primero precisión, “La información comunicada debe ser lo suficientemente precisa y detallada” para facilitar la evaluación de la empresa. Sigue el principio de equilibrio, se debe informar todo el desempeño de la organización; continua el principio de claridad, señalan GRI y GSSB (2016a: 14), la información mostrada debe ser “comprensible y accesible para los grupos de interés que la utilicen.” En ese orden se presenta el principio de comparabilidad, la información debe presentarse de forma similar a lo largo del tiempo, de modo que pueda verse la evolución del desempeño y puede compararse con otros informes. Se agrega el principio de fiabilidad, revelan GRI y GSSB (2016a: 15), no solo es presentar la información sino “los procesos utilizados para la preparación del informe”, garantiza su

validez. El último principio puntualidad, refiere a que la periodicidad del informe debe ser la misma a lo largo de tiempo, asegura su disponibilidad y, por consiguiente, una evaluación informada.

Los principios imbuyen el proceso de elaboración del balance social, una siguiente fase en la construcción de la memoria de sostenibilidad implica organizar, afirman GRI y GSSB (2016b: 5), “aportar información contextual sobre una organización y sus prácticas de elaboración de informes de sostenibilidad.” La información que se presente debe diferenciar entre, siguiendo a GRI y GSSB (2016b: 6) “Requerimientos. (...) instrucciones obligatorias. (...) Recomendaciones. (...) se anima a tomar unas medidas concretas, que no son obligatorias. (...) Directrices. (...) información (...) para (...) entender mejor los requerimientos.” Siendo obligatorio identificar a la organización con los datos que faciliten a los *stakeholders* entender el tipo de empresa y la naturaleza de sus impactos; la estructura de gobernanza, de delegación de autoridad, la distribución de responsabilidades en las diversas áreas de efecto, los mecanismos de consulta, el manejo de los conflictos de intereses, la gestión de las consecuencias y del riesgo, así como el listado de grupos de interés con los que la empresa se compromete.

Un último elemento que se incluye en la elaboración de las memorias de sostenibilidad de GRI y GSSB (2016c: 2) viene a ser el “Enfoque de Gestión, establece los requerimientos para la presentación de información sobre el enfoque que emplea una organización para gestionar un tema material” o de interés para la empresa por el impacto de sus actividades. Teniendo en cuenta que existen dos formas de construir estos balances, esencial –básico, ajustado a los estándares de fundamento y contenidos generales– y exhaustiva –amplia, considerando los parámetros anteriores más el enfoque de gestión–. Para cada tema material o de interés para la empresa debe elaborarse un reporte que se anexa al informe general de la organización. El cual debe contener la política de la empresa con respecto a dicho tema, los compromisos pactados con los grupos de interés, los objetivos y metas establecidos en una periodicidad acordada, así como las responsabilidades, los recursos comprometidos, los mecanismos de reclamo; sin obviar, revelan GRI y GSSB (2016c: 8) las “Acciones

específicas, como procesos, proyectos, programas e iniciativas” de la empresa. Este modelo de balance social es bastante completo, aunque descuida las particularidades de las pequeñas y medianas empresas o de vocación diferente a la industrial.

El Instituto Ethos (2019a: 14) ha desarrollado un modelo de balance social con bastante acogida en los países de América Latina, en especial las grandes empresas del subcontinente sudamericano. En ese sentido, han desarrollado un cuestionario que en los últimos años se llena *on-line*, con ello se busca orientar a la gerencia sobre las prácticas que debe desarrollar la organización para ser considerada sostenible y responsable. Tales indicadores buscan “evaluar cómo la sostenibilidad y la responsabilidad social se han incorporado a las empresas, ayudando a definir estrategias, políticas y procesos.” No obstante, aclara el Instituto Ethos (2019a: 14), el llenado de este cuestionario “no pretende medir el desempeño de las compañías o reconocer a las compañías como sustentables o responsables”; empero, aporta dimensiones inspiradas en otra normativa, la Norma ISO 26000.

En este cuestionario de Ethos se presentan un conjunto de dimensiones que se desglosan en temas e indicadores, a saber: primera, visión y estrategia de la organización, contiene la estrategia de sostenibilidad, la propuesta de valor y el modelo de negocio. Segunda, gobierno y gestión, se desglosa en dos grandes temas: uno gobierno organizacional y otro prácticas de gestión; el primero conjuga gobernanza, conducta y responsabilidad y el segundo conlleva las relaciones con los inversores y la elaboración de informes. El otro tema de esta segunda dimensión es prácticas de operación y gestión, el cual remite a tres subtemas; uno, prácticas competitivas; dos, prácticas anticorrupción; tres, participación política responsable. Otro tema de esta dimensión es sistemas de gestión, plantea el desarrollo de sistema de gestión de proveedores. Estas dos primeras dimensiones atienden el manejo interno de la empresa.

La siguiente dimensión en el cuestionario de Ethos es la social, se incluyen: primero, derechos humanos, con las situaciones de riesgo por conductas improcedentes –trabajo infantil– y acciones afirmativas –promoción de la diversidad–; segundo, prácticas laborales –

relación con los sindicatos–, desarrollo humano y formación; tercero, salud y seguridad en el trabajo, así como calidad de vida; cuarto, relación con el consumidor, incluye la defensa de sus derechos y la promoción del consumo consciente; quinto, participación con la comunidad y su desarrollo con la consiguiente gestión y desarrollo del impacto comunitario.

La última dimensión es la ambiental, con dos grandes subtemas: uno, gobernanza de las acciones para el cambio climático; dos, la gestión y seguimiento de los impactos sobre los servicios de los ecosistemas y la biodiversidad con la implementación de un sistema de gestión ambiental, la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los diferentes recursos y la promoción de la educación y conciencia ambiental; tres, la gestión de los impactos del consumo. En estas últimas dimensiones se hace una mayor promoción del desarrollo sostenible, pero solo es de manera declarativa, no hay respaldo de las afirmaciones.

Otro modelo de balance social es el presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto a la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Cámara Junior de Colombia-Capítulo Antioquía (2001). Este modelo divide sus indicadores en dos grandes grupos: área interna, esbozan la OIT y otros (2001: 20) “se refiere a las respuestas y acciones de la empresa hacia sus trabajadores” y área externa remite “al cumplimiento de la Responsabilidad Social con los demás públicos con que se tiene relación.” El primer grupo de indicadores del área interna se enfoca en las características socio-laborales del personal, de acuerdo con la OIT y otros (2001: 32), “se trata de conocer cuantitativa y cualitativamente las características (...) de los trabajadores” de la empresa”, (demografía, ausentismo, rotación, jornada, salarios y prestaciones, relaciones laborales).

El segundo grupo del área interna apunta a los servicios sociales de la empresa al trabajador, arguyen la OIT y otros (2001: 44), son “las acciones que la empresa desarrolla para la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador” (salud, riesgos profesionales, fondos de pensiones y cesantías, cajas de compensación, fondos de empleados o cooperativas, vivienda, alimentación, transporte, servicios especiales). La tercera serie de

indicadores del área interna se enfoca en la integración y desarrollo del personal, aseguran la OIT y otros (2001: 56), procuran “reflejar la satisfacción de las necesidades del trabajador, independientemente de los requerimientos básicos para su desarrollo, contemplando los aspectos que tienen que ver con el desarrollo integral”, (información y comunicación, desarrollo, capacitación, educación, campañas educativas, tiempo libre).

La primera serie de indicadores del área externa aluden a las relaciones primarias, entendidas por la OIT y otros (2001: 64), como los “vínculos sociales y económicos con diferentes sectores de la comunidad que tienen derechos y expectativas originadas por la relación que en forma directa o indirecta se tengan con ella”; esto serían: familia del trabajador, jubilados, accionistas, canales de distribución, consumidor final, competencia, acreedores y proveedores. El segundo grupo apunta a las relaciones con la comunidad, declaran la OIT y otros (2001: 76), se debe “aceptar el hecho de que las responsabilidades, son más amplias que simplemente poner a rodar (...) [los] negocios de manera eficiente, rentable y con ética” atendiendo a la comunidad local, a la sociedad, al sector público y al ambiente. La última serie del área externa son las relaciones con otras instituciones, aseguran la OIT y otros (2001: 81) “contribuyen a su supervivencia y a la promoción de la libre empresa”, caso de gremios, medios de información, universidades. Es una metodología de reporte social con énfasis en los grupos internos de la empresa.

Otra metodología de balance social que se analiza es la metodología del Proyecto de Divulgación de Carbono o *Carbon Disclosure Project Global* (CDP, por sus siglas en inglés) (2020e). Es un cuestionario que se completa de manera virtual o en línea, siguiendo las instrucciones que detalla la plataforma, así como los manuales que se ponen a disposición de los usuarios; su propósito es obtener información de las empresas acerca de sus acciones y actividades sobre cambio climático, bosques, seguridad hídrica y cadena de suministro. Así mismo, los resultados del cuestionario, siguiendo a CDP Global, (2020b: 1) les permiten a la empresa –así como a CDP Global o de cada región geográfica– “abordar los cuatro temas principales de las recomendaciones de TCFD [*Task Force on Climate-related Financial*

Disclosures o Grupo de trabajo sobre divulgaciones financieras relacionadas con el clima]: gobernanza, estrategia, gestión de riesgos y métricas y objetivos, energías renovables.” Lo que facilita el desarrollo de políticas empresariales y prácticas gerenciales más eficientes y ajustadas a las cambiantes circunstancias del entorno.

Con respecto al aspecto a la gobernanza de la empresa, CDP Global (2020b: 2) exhorta a las empresas; pues “La comunidad financiera está interesada en comprender el gobierno de una organización para respaldar las evaluaciones de si los problemas relacionados con el clima reciben la atención adecuada de la junta y la administración.” Su preocupación es que el cambio climático y su reversión sean parte de la agenda empresarial; se otorga valor a las acciones de implementación de tecnologías limpias. En cuanto a la estrategia de la organización, refiere CDP Global (2020b: 3), es necesario “Integrar el cambio climático en la estrategia empresarial”; se fundamenta en las presiones de los grupos de interés.

Otro conjunto de indicadores referidos a la gestión de riesgos, detalla CDP Global (2020b: 4), es que “Los impactos financieros que enfrenta una organización están impulsados por los riesgos subyacentes relacionados con el clima a los que está expuesta la organización y la eficacia de sus decisiones de gestión de riesgos y estrategias de mitigación”; otorgándole relevancia a la forma de enfrentar la eficiencia de la toma de decisiones. Los indicadores sobre métrica y objetivos de la empresa, de acuerdo con CDP Global (2020b), ayudan con la divulgación de la metodología empleada para facilitar el *benchmarking* de los *stakeholders* a la hora de evaluar la gestión de las empresas. Finalmente, los indicadores de energía renovables, plantea CDP Global (2020b: 9), que “El cambio hacia el consumo de energía renovable muestra la resiliencia climática y CDP lo considera una mejor práctica. Muchas empresas identifican oportunidades relacionadas con el clima en la obtención de energía de fuentes renovables.”

Esta metodología de balance social, concibe CDP Global (2020c: 3), es “Con el fin de asignar preguntas sectoriales a las empresas, CDP ha desarrollado un nuevo Sistema de

Clasificación de Actividades”; buscando objetividad, cobertura y comparabilidad. Se considera la industria de alimentos, bebidas y agricultura en dos grupos de actividades: uno, relacionadas con los cultivos agrícolas: cacao, algodón, frutas, maíz, cereales, oleaginosas, palma aceitera, arroz, soja, caña de azúcar, hortalizas, otros cultivos; dos, relacionadas con la pesca y cría de animales: acuicultura, cría de ganado, piscicultura, avicultura y otra cría de animales. Ambos grupos de actividades se ubican en el apartado de materias primas.

CDP Global (2020c: 3), “Se centra en las diversas actividades de las que las empresas obtienen ingresos y las asocia con los impactos en sus negocios del cambio climático, la seguridad hídrica y la deforestación”, entendiendo la interacción de las externalidades empresariales. Lo cual, a juicio de CDP Global (2020: 3) “asegura una mejor comprensión de las acciones de la empresa de acuerdo con su riesgo ambiental, oportunidad e impacto y es esencial para una mejor comparabilidad de los datos.” Revela CDP Global (2020c: 70) procura que la empresa “Identifique la práctica líder en su sector. Compare su desempeño con el de sus compañeros. Identifique y visualice información y datos de CDP”; la información de llenado de los indicadores de todos los afiliados es de dominio público, buscando el trabajo colaborativo y la eficiencia compartida de las empresas.

Un apartado adicional del balance social CDP lo representa la calificación de compromiso de proveedores (SER, por las siglas en inglés de *Supplier Engagement Rating*) anual de CDP. Este apartado, indica CDP Global (2020a: 3), está bosquejado “para evaluar y estimular la acción sobre el compromiso de la cadena de suministro corporativa en cuestiones climáticas, según el cuestionario de cambio climático de CDP.” Al mismo tiempo, procura ayudar a reconocer mediante el principio de comparabilidad o *benchmarking* las mejores prácticas, debido a la información compartida por y disponibles para todos. El propósito de tal clasificación, establece CDP Global (2020a: 3), es “aumentar la participación de los compradores para acelerar la acción sobre las emisiones en las cadenas de suministro globales.” El énfasis de esta metodología de balance social son los aspectos ambientales y ecológicos y su impacto sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad misma del negocio.

Luego de revisadas siete (7) metodologías de balance social de amplia difusión y aplicación por las empresas en el mundo, además con amplia aceptación en los diferentes países se puede realizar una comparación entre ellas a partir de criterios fundados en la concepción holopragmática de la sostenibilidad y la sustentabilidad. En ese sentido, los resultados de la contrastación de las diferentes metodologías de balance social se pueden apreciar en el cuadro 1 los elementos empleados para tal cotejo son sector económico de evaluación al que está dirigida la metodología, esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad incluidas en la evaluación que realiza la empresa para la elaboración del informe de sostenibilidad, la revisión de la información recabada por un auditor externo, el otorgamiento de una certificación luego de la verificación y auditoría de la información presentada por la empresa en función de la metodología utilizada.

En virtud de ello, se puede indicar que todas las metodologías consideradas: AA1000AS v3, SA 8000:2014, ISO 14001:2015, estándares GRI:2016, indicadores *Ethos*, modelo de la OIT, CDP son aplicables al sector industrial de la economía, algunas presentan polivalencia pues también son adaptables al sector servicios, caso de AA1000AS v3, SA 8000:2014, estándares GRI:2016, modelo de la OIT. En otras palabras, pueden ser implementadas en esos sectores, pues sus indicadores responden a ambas realidades o son ajustables a las mismas; adicionalmente, pueden ser utilizadas por empresas de diverso tamaño o dimensión (pequeñas, medianas y grandes) y naturaleza; al respecto manifiestan GRI y GSSB (2016a: 2), “es aplicable a cualquier organización que desee utilizar los Estándares GRI para presentar información sobre sus impactos económicos, ambientales o sociales.”

De manera similar se deduce de lo estipulado en la ISO 14001 (2015: párr. 27), “El nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión ambiental variará dependiendo del contexto de la organización, (...) sus requisitos legales y otros requisitos y la naturaleza de sus actividades”. Se desprende que la implementación de un sistema de gestión ambiental en una organización está vinculada a su contexto más que a la aplicación de dicho sistema de gestión ambiental; lo cual, en mucho, depende de la naturaleza del negocio, esto viene a ratificar la

polivalencia de aplicabilidad de la norma. Situación parecida ocurre con lo estipulado en la norma AA1000AS v3 (2020a: 5) cuando se establece que “El Estándar de aseguramiento AA1000 (AA1000AS v3) sirve como estándar para el aseguramiento de la información de sostenibilidad en organizaciones de todo tipo”, ratificando su polivalencia.

La única metodología que hace alusión directa al sector agrícola es la metodología de CDP, al indicar CDP Global (2020c: 4), que a los fines de su implementación interesa conocer si las empresas que llenan el cuestionario se ubican en el área de “Productos agrícolas”. Entendiendo esto como una actividad primaria con fuerte impacto ambiental, en particular su incidencia en el cambio climático y, por consiguiente, debe ser evaluada; debido a que, el propósito de este cuestionario, siguiendo a CDP Global (2020c: 3), “Se centra en las diversas actividades de las que las empresas obtienen ingresos y las asocia con los impactos en sus negocios derivados del cambio climático, la seguridad hídrica y la deforestación.

En ese orden de ideas, las metodologías de balance social comparten la necesidad que las empresas logren desarrollar un modelo de gestión eficiente, sostenible, responsable, que satisfaga las necesidades y expectativas de la alta gerencia de la empresa y de sus grupos de interés. Plantean GRI y GSSB (2016a: 2), “Los Estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con el que los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones pueden ser comunicados y comprendidos”; permitiendo la transparencia, la rendición de cuentas, la validez y confiabilidad de los resultados, facilitando la relación con los grupos de interés de la empresa y, a su vez, coadyuvando al mejoramiento de los estándares mismos.

Adicionalmente, remarcan GRI y GSSB (2020a: 7), “las organizaciones [ayudan] a decidir qué contenido incluir. Esto implica tener en cuenta las actividades y los impactos de la organización, así como las expectativas e intereses sustanciales de los grupos de interés”; puesto que el informe va dirigido a los diversos *stakeholders*, ellos se convierten en los

verdaderos evaluadores del compromiso de la gerencia hacia la sustentabilidad, la responsabilidad y, en consecuencia, hacia una gestión eficiente para el desarrollo sostenible. En esa línea se inscriben los planteamientos de la norma SA 8000 (2020: 1) “La SA8000 es revisada de manera periódica de acuerdo a cambios en las condiciones. Estas revisiones incluyen además correcciones y mejoras que han sido recibidas de partes interesadas”; pues son un elemento cardinal del proceso de construcción de un balance social y reconocen con mayor facilidad los indicadores adecuados a las situaciones presentadas.

En reconocimiento a lo anterior, la generación de mejores indicadores, añade el Instituto Ethos (2019a: 7) “hoy (...) es la sociedad que acompaña, con mayor interés, las acciones de las empresas, su funcionamiento, el trato de los empleados, el origen de los insumos para la producción y así sucesivamente.” Ahí radica la importancia y funcionalidad de los balances sociales, rendir cuentas de forma creíble transparente, así como ajustada a las expectativas de los grupos; en razón de la multidireccionalidad de la comunicación, de la integralidad del sistema social del cual forma parte la empresa. Demostrando de esta manera la significación del balance social para coadyuvar en el mejoramiento continuo de la organización a través de la evaluación de la gestión, además del perfeccionamiento de los indicadores.

En razón de ello, la práctica de realimentación permanente de los resultados obtenidos, de las visiones de los *stakeholders* de los procesos que conlleva la recolección de la información, su pertinencia, comparabilidad, revisión y, por consiguiente, publicación ha venido resultando tan beneficiosa para las empresas y para grupos de interés. Lo cual lleva a atestiguar a CDP Global (2020a: 3), que “La experiencia de CDP muestra que las organizaciones mejorarán su desempeño cuando se presenten con la oportunidad de ganar crédito por sus acciones”; además que aprenden a realizarlo eficientemente, generando rendimientos, sostenibilidad. La pertinencia de los balances sociales es la comunicación de resultados, su puesta a disposición a los públicos interesados a fin de la verificación exhaustiva a la par de la transparencia de la gestión; es decir, la rendición de cuentas.

En cuanto a las esferas de sostenibilidad que son promovidas por las metodologías de balance social, es de indicar que todas impulsan la sostenibilidad económica del negocio, consideran fundamental que las empresas tengan buenos rendimientos económico-financieros, que hagan sostenible en el tiempo y en el espacio la actividad económica de las empresas. Al respecto, la ISO 14001 (2015: párr. 25) conjuga adecuadamente la esfera económica con las esferas ambiental y ecológica al establecer que “La alta dirección puede abordar eficazmente sus riesgos y oportunidades mediante la integración de la gestión ambiental a sus procesos de negocio, dirección estratégica y toma de decisiones,” lo cual resulta fundamental, aunque se procure la protección del ambiente esta debe hacerse con criterios de eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad. La ISO 14001 (2015: párr. 25) reafirma que lo anterior debe hacerse “alineándolos con otras prioridades de negocio, e incorporando la gobernanza ambiental a su sistema de gestión global.”

Igualmente se aprecia en la metodología CDP, que esta le confiere un fuerte acento a las esferas ambiental y ecológica de la sustentabilidad, pero no pierde de vista a la esfera económica. Lo dicho se aprecia cuando CDP Global (2020e: 1) insta a las empresas que llenan el formulario/cuestionario a garantizar “que la información y los datos informados a CDP estén ‘listos para los inversores’, es decir, sean claros, completos, específicos de la empresa y estén alineados con los requisitos identificados en la guía técnica de CDP.” Debido a que las empresas no pueden obviar la sostenibilidad económica de las actividades productiva, es lo que permitirá el mantenimiento de la empresa y la continuidad de las acciones de salvaguarda del ambiente, además de la promoción y fortalecimiento del desarrollo sostenible. Se aprecia un intento de holopragmatismo, se conjugan dos esferas en función de un objetivo mayor sostenibilidad empresarial y desarrollo sostenible.

En la metodología GRI se proponen seis (6) estándares para la evaluación del desempeño económico de la organización, a saber: desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de contratación pública, anticorrupción y prácticas anticompetitivas, con lo que se puede indicar una buena cobertura de esta esfera. En

principio las normas GRI no establecen una forma de rendir cuentas sobre la información financiera, aunque especifican GRI y GSSB (2016d: 6) que “Se pueden recopilar los datos utilizando, por ejemplo: Los Estándares Internacionales para la Elaboración de Informes Financieros (IFRS), publicados por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), y las interpretaciones del Comité de Interpretaciones de los IFRS”. En cuanto a los estándares económicos propuestos se puede señalar que integran más de una esfera de la sostenibilidad, por la misma integralidad de los fenómenos sociales.

En ese sentido, cuando GRI y GSSB (2016d: 6) señalan “valor económico generado y distribuido (VEGD) de forma acumulada”, se menciona como componente básico de este desglose los “costes operacionales, salarios y beneficios de los empleados, pagos a proveedores de capital, pagos al gobierno (por país) e inversiones en la comunidad.” Estas pasan a ser consideradas dentro de los estados financieros y se les otorga un valor tangible, mensurable, porque su impacto va más allá del beneficio a la empresa, crea ventajas para las comunidades y para la sociedad en su conjunto. Los beneficios económicos que la empresa pueda generar a la comunidad por la realización de acciones ahora son considerados desde ópticas más complejas y amplias, mostrando la integralidad de las esferas de la sostenibilidad; lo económico como respaldo de lo social y lo ambiental, también a la inversa.

Esto se ratifica, cuando GRI y GSSB (2016e: 6) exigen información no solo sobre el desempeño económico directo, sino también sobre el desempeño económico indirecto; es el caso del “grado de desarrollo de las inversiones significativas en infraestructuras y servicios de apoyo público. Los impactos actuales o previstos en las comunidades y las economías locales, incluidos los impactos positivos y negativos cuando proceda.” Debido a que, se entiende que existen inversiones hechas en las comunidades que no tienen una relación directa con la actividad productiva, pero que tienen repercusiones sobre ella. Por ese motivo, insisten GRI y GSSB (2016e: 6) en identificar “Si estas inversiones y servicios son arreglos comerciales, en especie o pro bono”, permite discriminarlas en filantropía o de RSE.

En la metodología de balance social de la OIT y otros (2001) también se puede apreciar el desarrollo de la esfera económica, conjugada con matices de la esfera social; de hecho, en este modelo de balance social existe una preocupación por la sociedad, pero esa inquietud es más de naturaleza productiva que social. Las áreas en que se inscriben la mayoría de los indicadores están orientadas a hacer la empresa atractiva a los trabajadores por los beneficios presentes y futuros que genera, ejemplo son las características sociolaborales del personal, los servicios sociales que ofrece al trabajador, la integración y desarrollo del personal, así como los beneficios que brindan a los grupos de interés externos: empleo generado, donaciones, apertura de nuevas oficinas, desarrollo de productos, exportaciones y sustitución de importaciones, entre otros. Se confirman lo planteado cuando la OIT y otros (2001) resaltan

En el cumplimiento de su Objeto Social las organizaciones canalizan sus ahorros hacia actividades productivas, suministrar oportunidades de empleo, las más amplias que resulten posibles; remunerar en forma justa el trabajo efectivo y ofrecer también una retribución atractiva a la inversión. (p. 12).

En cuanto a la esfera social, esta es de amplia consideración en todas las metodologías de balance social. En la desarrollada por CDP Global, la esfera social está mediada por las esferas de la sustentabilidad ambiental y ecológica; debido a que, el impacto social lo ve relacionado con el impacto ambiental y ecológico de las actividades productivas, por la preponderancia otorgada en sus indicadores a los efectos del cambio climático en particular y los problemas ambientales en general. Esto está en estrecha consonancia con la misión de CDP (2020d: párr. 2), a saber: “ver una economía próspera que funcione para las personas y el planeta a largo plazo. (...) Buscan la adopción de medidas para construir una economía verdaderamente sostenible mediante la medición y comprensión de su impacto ambiental”. De ahí la marcada vinculación de la esfera económica, la social con la ambiental y la ecológica.

La norma SA 8000 (2020: párr. 2) metodología de balance social baluarte de la protección de los derechos humanos de naturaleza laboral “se basa en estándares de trabajo decente reconocidos internacionalmente, incluida la Declaración Universal de Derechos Humanos, los convenios de la OIT y las leyes nacionales.” Con esto se quiere decir que la esfera de la sostenibilidad en el área de competencia de la norma o sobre lo que ella fundamenta su evaluación, laboral, muestra una amplia variedad de indicadores que procuran una vasta cobertura de acción, así como de probables actividades que deben ser verificadas y evaluadas dentro de las empresas. Adicionalmente, es necesario explicar que la norma SA 8000 (2020: párr. 2) “aplica un enfoque de sistemas de gestión al desempeño social y enfatiza la mejora continua, no la auditoría al estilo de una lista de verificación”; lo cual significa que antes que la corrección apunta al desarrollo de competencias.

En los indicadores Ethos la esfera de la sostenibilidad social promueve la inclusión de las personas con discapacidad, la movilidad urbana, la promoción del aprendizaje y erradicación del trabajo infantil, la equidad racial, la equidad de género, la diversidad, entre otros elementos. Se aprecia la interacción de varias esferas en los indicadores que verifican en las actividades y dinámica empresarial la presencia de tales elementos, varios de ellos transversales en la promoción del desarrollo sostenible y conjugan diferentes esferas de la sostenibilidad. Ejemplo la promoción del aprendizaje y erradicación del trabajo infantil apunta a la sostenibilidad social, a la sostenibilidad política y a la sostenibilidad cultural; las dos últimas al promover el respeto de los derechos humanos, al fortalecer el capital social de la organización y de los países, así como a la creación de un *ethos* cultural que dignifica y protege a la infancia, a la familia.

El Instituto Ethos propone un conjunto de estrategias para la erradicación del trabajo infantil no solo en la empresa sino en las organizaciones que son parte de la cadena de valor, para ello incorpora la defensa y promoción de este derecho humano en su sistema de gestión, lo que permite verificar la transversalidad de dichas estrategias y sus contenidos en las esferas de la sostenibilidad. Así, los indicadores Ethos (2019c: 28) plantean inicialmente como

primera estrategia que “La empresa cumpla estrictamente con la legislación laboral”, ello pudiera verse en el marco de la esfera política, por el respeto y cumplimiento de las leyes; pero también en la esfera cultural al sentar las bases del respeto de los derechos y la importancia de la protección de la infancia. Partiendo que es una aproximación que incentiva la incorporación de esta dimensión en la gestión empresarial.

Empero, puede llegar hasta estrategias de mayor cobertura con la implicación de varias esferas de la sostenibilidad, donde se prohíben taxativamente estas situaciones y puede llegar hasta el reconocimiento de la organización, de acuerdo con el Instituto Ethos (2019c: 28), “por su tratamiento de la problemática del trabajo infantil y por participar en foros y eventos, en los que expresa su apoyo para la erradicación de esta práctica” con acciones y actividades concretas. Ejemplo, no contratando, finiquitando la relación laboral, denunciando a la empresa o, como bien se señala en los indicadores Ethos (2019c: 28), “En sus contratos con proveedores, la empresa establece cláusulas específicas sobre trabajo infantil.” Así mismo, en esta estrategia se advierte, siguiendo al Instituto Ethos (2019c: 28), que la empresa puede ser distinguida “por su desempeño interno con la cadena de valor y por establecer alianzas con asociaciones que operan en esta agenda. [Lo demuestra movilizándolo] a la sociedad para la erradicación del trabajo infantil, fomentando y participando en asociaciones.”

Adicionalmente, es necesario develar que casi todas las metodologías promueven el desarrollo del entorno inmediato y de la sociedad en general como prueba del compromiso social y de la RSE, considerando a las comunidades como un *stakeholder* con fuerte incidencia en las empresas, lo que se relaciona con la esfera de la sostenibilidad social. Ejemplo de ello son el modelo de la OIT y otros (2001: 76) cuando plantea los indicadores participación comunitaria y programas “Se refiere al impacto que tiene la empresa en su comunidad inmediata (...) donde ejerce influencia tratando de contribuir a la solución de sus problemas sociales.” En tanto la información exigida por el reporte de sostenibilidad, según GRI y GSSB (2016m: 5), gira en tono a las “Operaciones con participación de la comunidad local,

evaluaciones del impacto y programas de desarrollo [y] (...) Operaciones con impactos negativos significativos –reales y potenciales– en las comunidades locales.”

Es importante mencionar que GRI y GSSB (2016j) en la serie GRI condensan los estándares e indicadores sociales, los cuales se orientan a: empleo, relaciones laborales, seguridad y salud laboral, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad sindical y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, prácticas de seguridad, derechos de los pueblos indígenas, evaluación de los derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de los proveedores, política pública, salud y seguridad del cliente, comercialización y ecoetiquetado, privacidad del cliente, cumplimiento socioeconómico. Se puede apreciar de entrada dos hechos fundamentales: primero, coincidencia de parámetros o de indicadores con las metodologías de la OIT y con la del Instituto Ethos; segundo, se diferencian en la ubicación de la esfera, para GRI y GSSB es social, para el Instituto Ethos se ubica tanto en el ámbito económico como en el social, para la OIT es económica.

A partir de lo indicado se puede establecer la homogeneidad de criterios para evaluar la gestión empresarial en los diversos ámbitos de desenvolvimiento de la empresa, bien como organización económica, bien como organización social; por ello la variedad de indicadores que son considerados en las metodologías de balance social. De lo cual se desprende su transversalidad, incluidos sus contenidos, en las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad; lo que demuestra el carácter sistémico, holístico, integral, sinérgico e interdependiente de la acción empresarial, las repercusiones que generan en diferentes ámbitos las actividades empresariales deben ser previstas y evaluadas, de ahí la variedad de opciones de respuesta. Las esferas no son nombradas directamente, pero la naturaleza y ámbito de los indicadores, así como de las situaciones propuestas como opciones de respuesta permiten inferir dichas esferas, así como deducir la integralidad de la acción en su definición dentro de varias esferas al mismo tiempo.

Con respecto a la esfera de la sostenibilidad política se manifiesta de forma indirecta en todas las metodologías de balance social, se dice indirecta porque no se alude al plano político ni a una promoción de valores, acciones o axiomas políticos; pero si de actividades que refuerzan los valores de la convivencia pacífica y democrática de la sociedad, así como el respeto de los derechos políticos y sociales de las personas. La lucha contra la corrupción es una estrategia que se incorpora en la estrategia de gestión de las organizaciones, bien como petición, bien como exigencia del modelo de balance social. Se considera básico el desarrollo de conductas éticas en la alta gerencia que sirvan como ejemplo de una conducta transparente, pulcra y honrada para el resto de los miembros en todos sus niveles, así como de las empresas parte de la cadena de valor de la organización.

El tratamiento dado a la lucha contra la corrupción en los Indicadores Ethos (2019b: 14) conlleva el desarrollo de “Prácticas anticorrupción [como un] Programa de integridad, Promoción de la cultura de la Integridad, Capacitación para la promoción de la integridad.” De ahí que se considere esencial el desarrollo de la cultura de la rendición de cuentas, a juicio del Instituto Ethos (2019b: 17), “es uno de los principios fundamentales (...), a través del cual la empresa informa y es responsable de los impactos negativos que produce, ya sean de carácter económico, social o ambiental, o de carácter ético”; pues se convierte en un actor esencial en la sociedad, con mucho poder que debe ser ejercido responsablemente, no solo en beneficio de los dueños y accionistas, sino del resto de la sociedad. Acá se nota la conjunción de las esferas económica, social, política y cultural, se desarrollan actividades y acciones que promueven los valores de la transparencia, la responsabilidad y la honestidad.

Se promueve en la organización el desarrollo de, asevera el Instituto Ethos (2019b: 17) “normas de conducta que incentiven una política de integridad”. En el entendido que la corrupción socava la credibilidad de las organizaciones, erosiona la efectividad de las actividades empresariales en la medida que la atención de los decisores se desvía hacia fines personales y/o crematísticos. Además, afecta todas las esferas de desenvolvimiento humano, coartando las posibilidades de progreso de la sociedad al minar procesos, planes y políticas

dirigidas al beneficio colectivo, en lo social y en lo empresarial. La acción es la misma, desvío de recursos hacia fines diferentes a los que fueron destinados afectando la marcha de la decisión. Debido a que, revela Ethos (2019b), la corrupción es

el abuso del poder recibido. (...) una forma inadecuada de ejercicio del poder, ya que apunta a intereses ilegítimos. Uno es obtener una ventaja personal, que va en contra del fundamento último del poder. (...) este tipo de procedimiento socava la efectividad y reputación de una organización, ya que efectivamente consiste en un ataque a su consistencia y robustez. (...) también puede revestir la forma de una violación de los derechos humanos y la erosión de procesos políticos saludables, que se empobrecen, privándose así de las condiciones necesarias para cumplir su función. (...) también puede causar daños irreversibles al medio ambiente. (p. 17).

La esfera de la sostenibilidad cultural no es mencionada directamente en las metodologías de balance social analizadas, aunque en todas subyace la necesidad de generar cambios conductuales que favorezcan el surgimiento de una cultura de mayor respeto hacia las personas, la sociedad, el ambiente y otros seres vivos. Adicionalmente, consustanciada con un modelo de desarrollo que equilibre las necesidades presentes y futuras de la población, intergeneracionalidad del desarrollo, mejore las condiciones de vida de las personas y, al mismo tiempo, promueva la sostenibilidad de dicho modelo de desarrollo en todas sus dimensiones. Ahí radica la importancia de las memorias de sostenibilidad, asevera GRI y GSSB (2016a: 3), son “informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.”

Se han desarrollado estándares dentro de algunas metodologías de balance social, primero empresariales y luego sociales –en función de la esfera de sostenibilidad a la que atañen inicialmente– para la promoción y desarrollo de derechos humanos que han sido reconocidos y es preciso el fomento de una cultura de respeto y defensa, que inicialmente les permita a las personas conocer de qué se tratan tales derechos y luego se proceda a su salvaguarda. Es el

caso de los indicadores para la promoción de la equidad racial desarrollados por el Instituto Ethos y el Centro de Estudios de Relaciones y Desigualdades Laborales (Ceert, por sus siglas en portugués) (2019: 8), conciben que “la compañía se compromete a integrar la diversidad en sus estrategias de negocio, ofreciendo así su contribución a la agenda de derechos humanos.” Reconociendo la necesidad de fomentar el desarrollo de organizaciones y sociedades más inclusivas.

En esa misma medida, plantean el Instituto Ethos y Ceert (2019: 8), es necesario que las empresas y las organizaciones “vean la promoción de la equidad racial como una oportunidad, ya que la diversidad colabora para la creación de ambientes más creativos y productivos”; lo cual facilitaría la creación de patrones y valores sociales, así como axiomas culturales que hagan de la valoración a la diversidad un factor productivo. En razón de lo cual, las empresas, como organizaciones económicas y sociales, podrían “ejercer una influencia positiva sobre sus empleados y sobre las personas y organizaciones de sus relaciones [de cadena de valor], pueden ayudar a crear espacios más inclusivos, más abiertos a las diferencias y, en consecuencia, más innovadores.” Convirtiéndose en instrumentos de cambio cultural, generadoras de matrices de opinión que propicien relaciones de fraternidad, de igualdad, de valoración y respeto a las diferencias.

Adicionalmente, otras metodologías de balance social promueven la diversidad de género, la aceptación de la diversidad étnica en los empleos; es un llamado al reforzamiento de la sociedad, vinculado con los valores. Se apunta al fomento de las prácticas gerenciales más que al desarrollo de discursos; sin embargo, pueden orientar y reforzar la identidad positiva de las sociedades. Ejemplo de ello serían, siguiendo a GRI y GSSB (2016k: 5), un “enfoque de gestión [fundando en el respeto] de la diversidad e igualdad de oportunidades” para hombres y mujeres, así como diferentes grupos etarios, minoritarios o vulnerables. Otro ejemplo vendría a ser, manifiestan GRI y GSSB (2016l: 5), la “gestión de los derechos de los pueblos indígenas”, en atención a la explotación o desarrollo empresarial de zonas donde habiten; por lo cual, apuntan GRI y GSSB (2016l: 5), “Se espera debida diligencia (...) para

evitar que se infrinjan los derechos de los pueblos indígenas mediante sus actividades y decisiones. (...) respeten (...) dar su consentimiento previo, libre e informado para las cuestiones que les afecten.”

Con respecto a la esfera de la sustentabilidad ambiental gran parte de las metodologías de balance social hacen referencia a esta dimensión, la metodología de la ISO 14001:2015, la metodología CDP tienen como propósito evaluar el desempeño empresarial en esta área, así como hacer recomendaciones que permitan el mejoramiento de las acciones y actividades organizacionales que aminoren o reduzcan los impactos ambientales negativos e incrementen los positivos. El cuestionario CDP (2020a: 5) indaga la “Integración en la estrategia empresarial (...) los incentivos proporcionados para la gestión de problemas relacionados con el clima” de las empresas proveedoras o miembros de la cadena de valor de la organización que rellenan el instrumento; en otras palabras, si patrocinan la implementación de medidas para mitigar o revertir este problema ambiental.

La ISO 14001 (2015: párr. 25) revela que la gerencia puede hacer frente al escenario competitivo “mediante la integración de la gestión ambiental a sus procesos de negocio, dirección estratégica y toma de decisiones, alineándolos con otras prioridades de negocio, e incorporando la gobernanza ambiental a su sistema de gestión global”; debido a que la gestión de los problemas ambientales, así como el diseño de políticas y estrategias para su superación deben ser parte esencial del gobierno corporativo de la empresa. De acuerdo con el Instituto Ethos y el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE) (2019: 66), la sustentabilidad ambiental implica hacer frente a tres grandes problemas: “[uno] cambios climático, [dos] gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad [y tres] impactos causados por el consumo.” El primero y último corresponden a la esfera ambiental, el segundo a la ecológica; pero las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad están estrechamente vinculadas y las acciones y actividades que se desarrollen deben ser sistémicas e interdependientes.

Con respecto a la gestión de las acciones relacionadas con el cambio climático el Instituto Ethos e IARSE (2019: 67) revelan que las máximas estrategias deben estar dirigidas a convertir a “La empresa es referente en el tema y ejerce influencia en su cadena de valor. [Ejemplo:] Financia a alguna organización para promover públicamente iniciativas referidas al cambio climático.” En cuanto a la adaptación al cambio climático para el Instituto Ethos e IARSE (2019: 68) las estrategias de nivel superior convierten a la organización en “referente (...) por sus prácticas e innovaciones con vistas a la mitigación y compensación de impactos causados por el cambio climático en su negocio.” En el área de impactos de transporte, logística y distribución el Instituto Ethos e IARSE (2019: 76) buscan que la empresa cambie “su matriz logística de forma significativa, (...) buscando soluciones sustentables en esa área.” En la logística de residuos del consumo conciben el Instituto Ethos e IARSE (2019: 67) que “La empresa se destaca por tener un sistema de impacto igual o próximo a cero en (...) generación de residuos e invierte en investigaciones o crea innovaciones que tienen por objetivo evitar al máximo el uso de nuevos recursos”.

La última esfera de la sustentabilidad, la ecológica, también es valorada por diversas metodologías de balance social –CDP, Instituto Ethos, OIT, ISO 14001, estándares GRI–, no necesariamente es reconocida como esfera o dimensión aparte o diferente por la imbricación de los procesos ambientales-ecológicos. No obstante, hay un reconocimiento a reducir la capacidad de carga del planeta, a minimizar la huella ecológica individual de la humanidad tanto en uso de materiales como de energía, así como a preservar la biodiversidad. Adicionalmente, las metodologías de balance social indicadas aluden a la necesidad de incorporar en la gestión empresarial parámetros que permitan asegurar un desempeño eficiente y reducción de las externalidades ecológicas. En atención a ello, existen cuatro (4) áreas que son de vital importancia en esta esfera: uso de materiales, uso de la energía, biodiversidad y nivel de emisiones contaminantes. En ese sentido, GRI y GSBB reportan un conjunto de estándares de aplicación general para empresas de todo tipo y tamaño que orientan el sistema de gestión a implementar en estas tres áreas de acción.

La primera área, uso de materiales, para GRI y GSSB (2016f: 4), “La contribución de la organización a la conservación de recursos puede reflejarse en el enfoque que utiliza en el reciclaje, recuperación y reutilización de materiales, productos y envases”, demostrando un manejo racional e integral de los recursos a lo largo del proceso productivo y del ciclo de vida del producto, promoviendo la innovación y el desarrollo de nuevos materiales, así como nuevas formas de aprovecharlos. La segunda área, uso de la energía, a juicio de GRI y GSSB (2016g), las empresas deben considerar el consumo energético dentro y fuera de ella, como variable clave de la actividad económica desarrollada y poder establecer estrategias de reducción del consumo en función de la demanda de productos y servicios.

La tercera área, biodiversidad, explican GRI y GSSB (2016h: 6), “puede contener numerosos elementos relacionados con la prevención, la gestión y la reparación del daño sufrido por los hábitats naturales como consecuencia de las actividades de la organización.” Ello garantiza la diversidad genética. La cuarta área, nivel de emisiones, manifiestan GRI y GSSB (2016i: 4), “La reducción de las emisiones de contaminantes regulados implica la mejora de las condiciones sanitarias de los trabajadores y las comunidades locales y puede mejorar las relaciones con los grupos de interés afectados”; esto genera repercusiones económicas positivas al alentar la buena reputación de la empresa.

La comparación de las metodologías de balance social permite agruparlas, así se aprecia un primer grupo integrado por AA1000AS v3, que tiene como propósito el desarrollo de parámetros de homogeneidad para presentar las memorias de sostenibilidad. Un segundo grupo está conformado por SA 8000:2014, cuya finalidad es la certificación del cumplimiento de la legislación laboral. Un tercer grupo compuesto por las metodologías ISO 14001:2015 y CDP, su prioridad es la evaluación del cumplimiento de parámetros ambientales. Por último, un cuarto grupo son las metodologías generales: estándares GRI, indicadores Ethos y modelo de la OIT, proveen del mayor número de indicadores posibles y procuran la cobertura de las diversas áreas de desenvolvimiento o desempeño empresarial.

Luego de agrupar las metodologías se las puede nombrar, de esa manera el primer grupo se denomina metodologías formales, el segundo grupo se nomina metodologías laborales, el tercer grupo se llama metodologías ecológico-ambientales y el cuarto se designa metodologías genéricas. Otro elemento que se puede deducir de la comparación de las metodologías es su carácter voluntario, las empresas deciden libremente acoger una u otra metodología, no hay imposición por gobiernos, gremios o cualquier otra instancia; más allá del interés del público, de los grupos de interés por hacer negocios con empresas responsables, que contribuyan con el desarrollo sostenible y la protección de los derechos humanos. Convirtiendo la implementación de metodologías de balance social en un interés de las empresas, es una obligación por propia convicción redituable en términos económicos, reputacionales y de prestigio.

Se añade a los elementos de comparación la revisión externa de la documentación que sirve de soporte a lo declarado por la empresa en consonancia con lo establecido por la organización que patrocina la metodología de reporte social en cuestión. A excepción hecha de los indicadores Ethos el resto de las metodologías de las memorias de sostenibilidad analizadas someten a revisión o auditoría externa la documentación recabada.

Otro elemento que permite la comparación es la certificación. Acá las metodologías se agrupan en tres conjuntos: uno, evalúan los documentos, auditan la información, verifican el cumplimiento de los estándares y entregan la certificación correspondiente; estas son: AA1000AS v3, SA 8000, ISO 14001, Estándares GRI y Modelo de la OIT. En un segundo grupo se evalúan los documentos entregados por la empresa, se audita la información, se verifica el cumplimiento de los estándares, divulgan la información; es el caso de CDP. Un tercer grupo, igualmente se evalúa la información enviada, se verifica el cumplimiento de los estándares, no se otorga certificación, caso de los Indicadores Ethos.

La escogencia de una metodología de memorias de sostenibilidad depende de su ámbito de aplicación, de los intereses y necesidades de las empresas y organizaciones, de los

recursos de la organización, de sus dimensiones. Reconociendo que las metodologías son aplicables a todas las empresas, en especial los elementos básicos de acción: principios y directrices macro. Las metodologías de balance social son de aplicación voluntaria, su obligatoriedad deviene de su implementación si se desea obtener la certificación de la institución patrocinadora, lograr el reconocimiento social, gremial y empresarial.

Cuadro 1 Comparación de las metodologías de balance social

| Metodología de BS | Sector Económico de Evaluación | Sostenibilidad Económica | Sostenibilidad Social | Sostenibilidad Política | Sostenibilidad Cultural | Sustentabilidad Ambiental | Sustentabilidad Ecológica | Revisión | Certificación |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------|
| AA1000AS v3 | Industrial / Comercial | X | X | | | X | | X | X |
| SA 8000:2014 | Industrial / Comercial | X | X | | | | | X | X |
| ISO 14001:2015 | Industrial | X | | | | X | X | X | X |
| Estándares GRI:2016 | Industrial / Comercial | X | X | | | X | | X | X |
| Indicadores Ethos | Industrial | X | X | X | | X | | | |
| Modelo de la OIT | Industrial / Comercial | X | X | | | X | | X | X |
| Metodología CDP | Industrial / Agricultura | X | | | | X | X | X | |

Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO IV

RECORRIDO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El recorrido metodológico requiere adentrarse en los modos y manera en que se desarrolla la investigación, cómo se acomete el objeto de estudio, los caminos que el investigador emplea para conocer los hechos de interés y obtener la información necesaria para adentrarse en sus peculiaridades y significatividades. Todo lo cual redundará en la generación de conocimiento con rigor y validez científica, que beneficia a la ciencia y a la sociedad en su conjunto. Indica Arias (2012: 110) que el marco metodológico “Es el ‘cómo’ se realizará el estudio para responder al problema planteado”; conlleva el establecimiento del enfoque que prevalece en la indagación.

Naturaleza de la Investigación

Establecer la naturaleza de la investigación requiere definir diversos elementos que la van mostrando. La finalidad sería uno de ellos, alude al fin de la investigación, en el entendido que es el propósito que orienta su desarrollo. Así, la finalidad de esta tesis doctoral es la aplicación del conocimiento construido, para Hernández y otros (2010: xxvii), se trata de “resolver problemas”; completa Sierra-Bravo (2001: 33) al señalar que “es el conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, (...) con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación”. Se busca comprender y resolver un problema para el agro venezolano, la efectividad de las prácticas gerenciales de los productores agrícolas del estado Portuguesa; mediante el desarrollo de una metodología holopragmática de balance social que coadyuve al mejoramiento continuo y la RSE.

La naturaleza de la investigación también refiere a la profundidad o tipo de investigación, para el desarrollo de un proceso investigativo se debe reconocer la hoja de ruta que ha de seguir el investigador. Explica Balestrini (2006: 11) “todos aquellos aspectos inherentes al proceso investigativo tendrán ciertas especificidades en función del tipo de estudio de que se

trate”; debido a que se ajustan a la guía de investigación, a las necesidades del objeto y a la perspicacia del investigador. En ese sentido, es una investigación explicativa, de acuerdo con Hernández y otros (2010a: 84), busca “responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta”.

De ahí que, las investigaciones explicativas están llamadas a responder al por qué de las cosas, a determinar las causas de los hechos, a establecer qué consecuencias se desprenden de la ocurrencia de tales fenómenos, por qué ocurren de determinada manera, qué elementos interactúan e influyen para que se manifieste de determinada forma y no de otra. En otras palabras, aclaran Hernández y otros (2010a: 84), “¿qué variables mediatizan los efectos y de qué modo?”; al darle respuesta a esta interrogantes es posible establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

Adicionalmente, la naturaleza remite al carácter de la investigación. Esta tesis doctoral posee un carácter mixto; así, el abordaje de la investigación se hará a partir de los métodos mixtos, son los más adecuados al permitir ir desde la construcción teórica inductiva a la construcción teórica deductiva y viceversa, pasando por lo abductivo. Aclaran Hernández y otros (2010a: 553), los métodos mixtos en su eclecticismo permiten escoger “combinaciones de asunciones, métodos y diseños que encajan mejor con el planteamiento del problema de interés”; la pluralidad de opciones que pueden emerger de las combinaciones cuantitativas y cualitativas amplían las posibilidades de recogida de datos, así como de los análisis subsecuentes, generando una comprensión más holística y sistémica del hecho estudiado.

El surgimiento de los métodos mixtos en las ciencias sociales es de larga data, afirman Biddle y otro (2015: 321) “Uno de los cambios más notables dentro de las ciencias sociales en los últimos 20 años ha sido la creciente aceptación y prominencia de la investigación de métodos mixtos, la combinación de datos, métodos y enfoques cuantitativos y cualitativos”.

Cada vez es más aceptada la tendencia de combinar métodos, reconociendo que el abordaje de los problemas no debe ser unilateral en procura de la profundización de la información.

La aparición de nuevos paradigmas ha demostrado que la investigación científica no sigue un camino único ni en línea recta ni unidireccional, es más una ruta múltiple, con idas y venidas, que requiere una exploración amplia de la información para lograr el acercamiento al conocimiento de los hechos. Así, los métodos mixtos se han venido convirtiendo en baluartes de la investigación, plantean Biddle y otro (2015: 321-322) la publicación de “libros y monografías ayudó a establecer la legitimidad de los enfoques de métodos mixtos dentro de la investigación científica social como un conjunto de prácticas aceptables y científicamente legitimadas”.

Lo anterior lleva a Denzin (2008: 71) a promover “nuevas formas estratégicas y tácticas de trabajar en conjunto en el nuevo diálogo entre paradigmas. (...) aprender unas de otras [cuantitativas, cualitativas, mixtas], si es que pretenden dar cuenta de los problemas de la sociedad y de la justicia social.” Lo esencial de la actividad investigativa no es la investigación por sí misma, por investigar, sin contenido teórico-epistemológico ni referentes teórico-prácticos que concreten los resultados; el propósito de la investigación es resolver problemas, la mejora de la calidad de vida del ser humano y la satisfacción de necesidades.

En virtud de lo cual, indica Creswell (2009: 11) que la investigación de métodos mixtos “involucra el uso de ambos enfoques [cualitativos y cuantitativos] conjuntamente de tal forma que la fuerza total de un estudio es más que sólo investigación cualitativa o cuantitativa.” Ambas definiciones son fundamentalmente similares, promueven la integración a lo largo del proceso de investigación y Creswell y otros (2018) aluden al basamento filosófico-epistemológico como soporte del método mixto.

En razón de ello, se puede indicar que el fundamento epistemológico y filosófico de los métodos mixtos está en el pragmatismo; para Hernández y otros (2010a: 553), es “la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los

critérios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular.” El fundamento epistemológico de tales métodos nace de la necesidad de resolver problemas de la mejor manera, aportando soluciones adecuadas a la situación, ajustando los métodos al objeto en función de aportar soluciones, de superar inconvenientes y de sustentar las explicaciones y comprensiones nacidas del proceso investigativo.

Es preciso, a juicio de Echeverría (2017: 14), “distinguir dos grandes significados que se le han dado al término” pragmatismo. Echeverría (2017: 14) habla de: sentido coloquial y sentido filosófico, el primero, emplea “métodos y técnicas que mejor nos permitirán resolver los problemas planteados o los objetivos propuestos.” Puede ser visto como un modo de proceder, como una actitud para tomar decisiones y superar dificultades; se encuentra en el plano técnico-metodológico. El sentido filosófico, siguiendo a Echeverría (2017: 14), se ubica en el plano axiológico; pues, “El valor de verdad de los enunciados está dado por las consecuencias prácticas que se derivan de creer en él o de usarlo”; es decir, la relevancia de los planteamientos nace de las consecuencias que devienen de esa relevancia para la investigación, por el soporte y fundamento a tales enunciados por la creencia en ellos.

Shannon-Baker (2015) coincide con lo dicho hasta ahora del fundamento del pragmatismo a los métodos mixtos, resaltando el rol de la comunicación en la construcción de significados compartidos, la contextualización y ajuste de esos significados a realidades particulares y generalizables, así como la intersubjetividad, el diálogo constructivo entre lo objetivo y lo subjetivo, todo en aras de la construcción de las soluciones prácticas. Así, Shannon-Baker (2015: 4), resume el influjo del pragmatismo sobre los métodos mixtos a partir de su caracterización, a saber:

Contexto. Alternativa al renovado interés por la metafísica entre los investigadores cualitativos. Identificado como un acercarse a. Propósito de uso. Determinar soluciones y significados prácticos; útiles para estudios programáticos o basados en invenciones. Caracterizado por. Énfasis en la comunicación; hacer significado compartido. Enfoque para conectar la teoría a los datos. Conecte la

teoría antes y después de la recopilación de datos (abducción.)
Relación del investigador con la investigación. Puede seguir los principios de objetividad y/o subjetividad dependiendo de la investigación/investigador (lo que se conoce como intersubjetividad). Métodos. Enfatiza la identificación de soluciones prácticas. Inferencias a partir de datos. Discutir la transferibilidad de los resultados determinando el nivel de especificidad del contexto y la generalización del estudio. Implicaciones para la investigación de métodos mixtos. Mezcla características de enfoques cuantitativos y cualitativos; identifica soluciones prácticas. (p. 5 - 6).

El pragmatismo como fundamento filosófico y epistemológico de los métodos mixtos facilita la integralidad del trabajo, del proceso investigativo. Ayuda al investigador a deslastrarse del enfoque único y ajustarlo a la necesidad de comprender el problema, de ampliar el lente para obtener una visión ampliada de los hechos que faciliten la integralidad de la percepción, la complementación de las estrategias y la integralidad de los resultados, así como su contextualización y transferibilidad.

El pragmatismo no se ancla a un solo modo de entender las cosas, las claves que proporciona para la comprensión devienen de múltiples acciones, orientaciones, la necesidad es una: comprender y facilitar respuestas prácticas a las situaciones problematizadas. Por ello, afirman Creswell y otros (2018: 87) “la investigación de métodos mixtos proporciona múltiples formas de abordar un problema de investigación”, ajustadas al contexto del problema y a las necesidades del investigador. Agregan, Creswell y otros (2018: 87), “es pluralista y orientado hacia ‘lo que funciona’ y la práctica del mundo real.”

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación hace referencia, siguiendo a Hernández y otros (2010a: 120), “al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”; el esquema detallado que el investigador bosqueja para la formulación e implementación de la recogida de los datos, así como para el análisis de la información. Adicionalmente, agregan Hernández y otros (2010a: 120), “el investigador debe visualizar la manera práctica y

concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados.”

Tomando en consideración, plantea Bericat (1998: 147), la diversidad “de posibilidades existentes, no existe duda de que el diseño de una investigación constituye siempre un acto completamente creativo, (...) el diseño ha de ser una plasmación relevante, coherente y factible de esa creatividad.” Es creativo porque el investigador adapta el conjunto de técnicas a las necesidades del objeto de estudio con el propósito de obtener la mayor información posible, ajusta los instrumentos a las técnicas y al contexto a objeto de verificar, validar, incrementar los niveles de confianza de la información brindada.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se hace bajo la forma modificada de los métodos mixtos que, para Hernández y otros (2010a: 546), “pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación”. Ahondando en la comprensión de la forma modificada de los métodos mixtos, afirma Chen (2006: 81), lo modificado de las estructuras y procedimientos es “para adaptarse a las situaciones de investigación”. La forma modificada de los métodos mixtos rige el diseño esta investigación, partiendo de una postura CUAN+CUAL; para ello se adopta un Diseño Transformativo Concurrente (DISTRAC).

En el DISTRAC, explican Hernández y otros (2014), la recogida de datos cuantitativos y cualitativos se da al mismo tiempo. Además, la recolección y el análisis son guiados por una perspectiva, en este caso, el holopragmatismo. Creswell (2009: 23) explica que en los diseños transformativos esta perspectiva “provee un marco referencial para los temas de interés, métodos para la recolección de datos, y resultados y cambios anticipados por el estudio.” El holopragmatismo imbrica el desarrollo del discurso, así mismo orienta el proceso de indagación teórica y, a su vez, sirve de fundamento para el proceso de reflexión y de acercamiento a la realidad; pues, la sostenibilidad, la RSE y el mejoramiento continuo son fenómenos holísticos que apuntan a la solución práctica de problemas organizacionales.

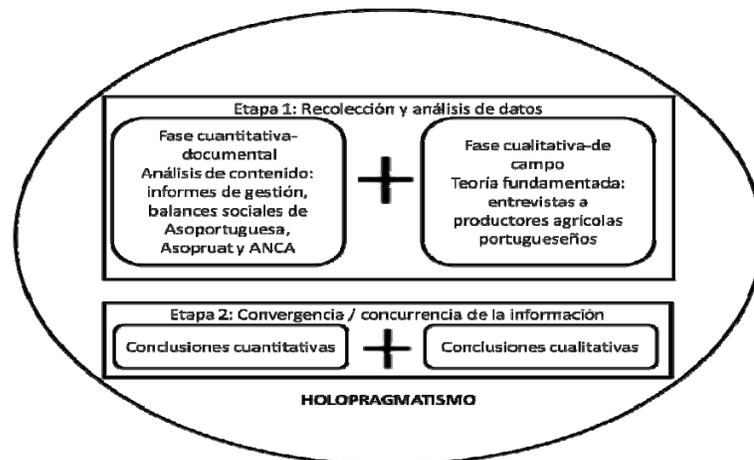
En razón de ello, arguyen Hernández y otros (2014: 565), el diseño “se refleja desde el planteamiento del problema y se convierte en el fundamento de las elecciones que tome el investigador respecto al diseño mixto, las fuentes de datos y el análisis, interpretación y reporte de los resultados.” La concurrencia del diseño se refleja cuando el objetivo general de la tesis doctoral es establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela. A ello se aúna la necesidad de fundamentar una concepción holopragmática de sostenibilidad económica, social, política, cultural, sustentabilidad ambiental y ecológica y su influjo en el mejoramiento continuo y la responsabilidad social para la recogida de información.

Adicionalmente, el DISTRAC tiene como propósito primario, a juicio de Hernández y otros (2014: 565), “hacer converger la información cuantitativa y cualitativa, ya sea anidándola, conectándola o haciéndola confluir.” Se puede hablar de fases simultáneas de la investigación en la recolección de datos; lo cual permite ir informando al unísono los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, así como las reflexiones generadas a partir de tales datos, bajo el prisma del holopragmatismo y su influjo sobre la sostenibilidad y sustentabilidad en el desarrollo de las prácticas gerenciales de RSE y mejoramiento continuo.

Resaltan Hernández y otros (2014: 560), que uno de los atributos positivos que posee el DISTRAC “es que se recolectan simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos (en una fase) y el investigador posee una visión más completa y holística del problema de estudio, es decir, obtiene las fortalezas del análisis CUAN y CUAL.” El DISTRAC posee dos etapas, a saber: primera etapa, de recolección y análisis de los datos, dividida en dos fases simultáneas, una de recolección y análisis de datos cuantitativos y otra de recolección y análisis de datos cualitativos, el orden es debido a la forma modificada del diseño escogido: CUAN+CUAL. Segunda etapa, convergencia o concurrencia de la información, se plantean las conclusiones de las etapas por separado, de un lado los resultados cuantitativos y de otro los cualitativos. El poder recurrir a los tipos de diseños –cuantitativo y cualitativo– en paralelo ofrece la

oportunidad de subsanar deficiencias y corregir desviaciones o inconsistencias al momento del análisis preliminar y subsecuentemente en la etapa de convergencia.

Figura 1 DISTRAC de la Metodología Holopragmática de Balance Social



Fuente: Elaboración propia (2021).

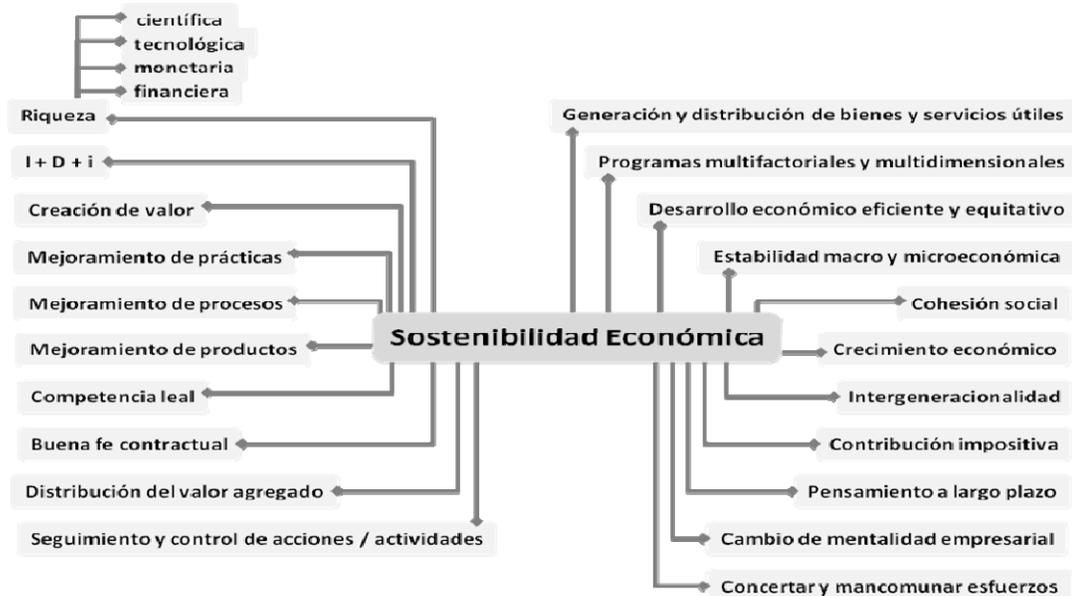
La fase de recolección y análisis de datos cuantitativos de la primera etapa del DISTRAC posee un carácter documental. De acuerdo con Alfonso (1999) se basa en la consulta y el estudio metódico y exhaustivo de documentos con el objeto de responder preguntas, encontrar similitudes y diferencias que posibiliten descubrir constantes que den lugar a explicaciones de los hechos estudiados. Develan Saunders y otros (2016: 183) “La digitalización de datos y la creación de archivos en línea han aumentado las posibilidades de que [el investigador] pueda utilizar una estrategia de investigación”; con lo cual se ha hecho más accesible la información, además de poder aplicar variadas estrategias de recolección de datos que admiten comparar, compensar, entre otras modalidades de convergencia de la información.

En este caso se analizan e interpretan los documentos emitidos por diversas asociaciones de productores agrícolas del estado Portuguesa referidos a prácticas empresariales en materia agrícola, empresarial, ambiental, de RSE; es decir sus reportes de gestión o balances sociales. Las organizaciones a que se hace referencia agrupan al mayor número de productores del

estado, la Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA), Asociación de Productores Rurales del Estado Portuguesa (Asoportuguesa) y Asociación de Productores Rurales de Turen (Asopruat). Una investigación documental conlleva, arguye Bernal (2010: 111), “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.”

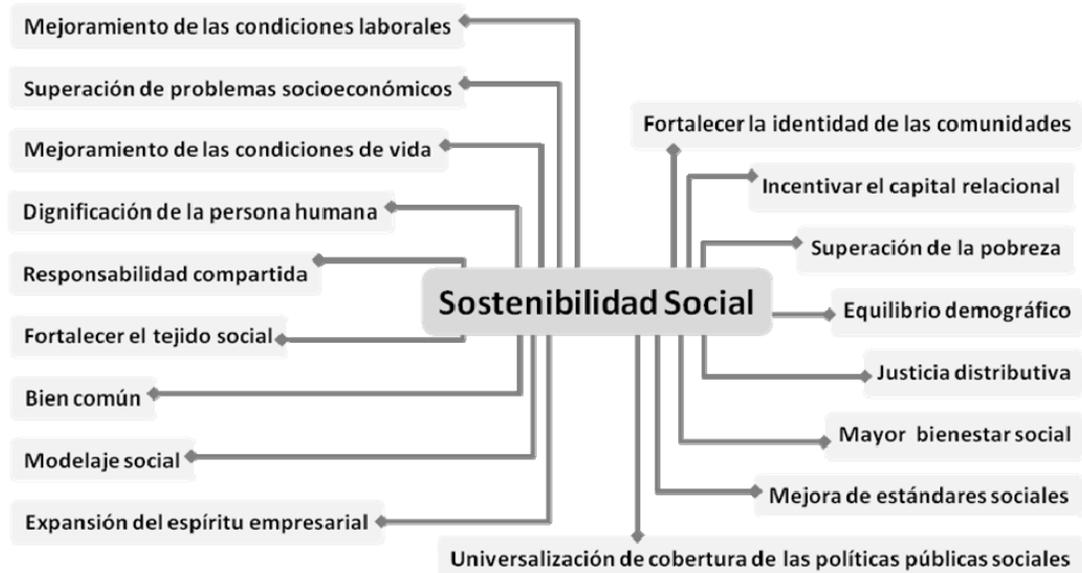
Revisar los balances sociales relacionados con la gestión administrativa de las asociaciones de productores permite analizar el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa. Se busca reconocer la incidencia de los parámetros de sostenibilidad y sustentabilidad en el desarrollo de prácticas gerenciales que apunten al mejoramiento continuo y la RSE bajo el influjo de la concepción holopragmática, los cuales se han desglosados en categorías y subcategorías que permiten y describir la sostenibilidad económica, social, política, cultural, la sustentabilidad ambiental y ecológica. Se pueden apreciar en las figuras 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

Figura 2 Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad económica



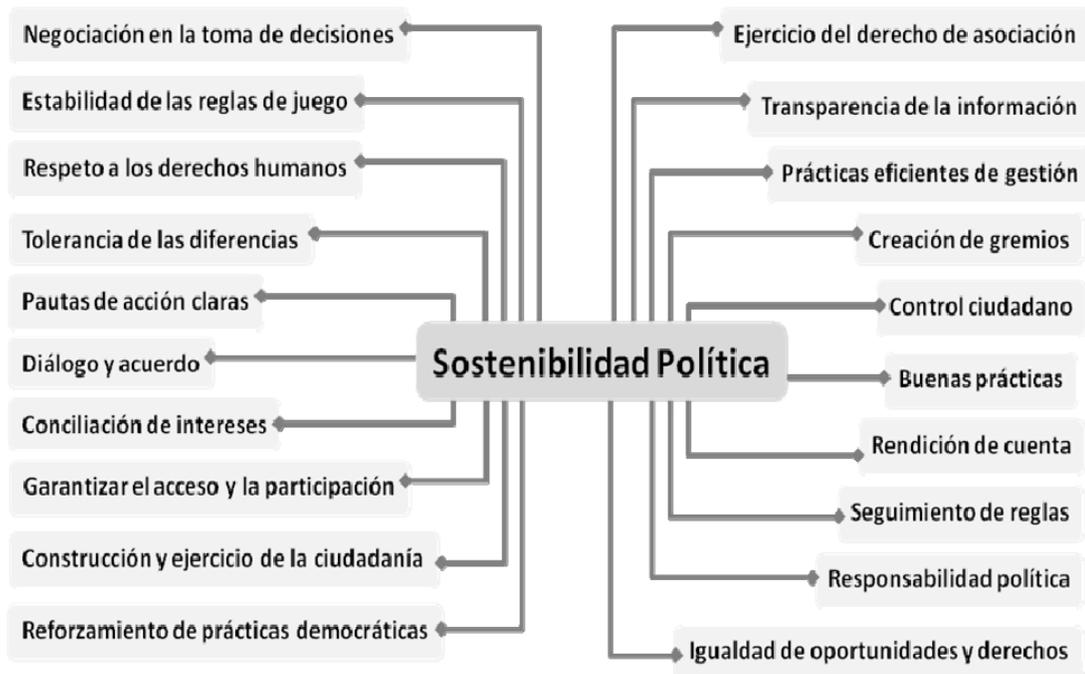
Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 3 Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad social



Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 4 Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad política



Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 5 Mapa conceptual de las subcategorías de sostenibilidad cultural



Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 6 Mapa conceptual de las subcategorías de sustentabilidad ambiental



Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 7 Mapa conceptual de las subcategorías de sustentabilidad ecológica



Fuente: Elaboración propia (2021).

La investigación documental, afirman Cázeres y otros (1999: 18), “depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en *documentos*,” los cuales se convierten en la fuente de información principal y resultan esenciales para la generación de conocimiento con rigor científico. En razón de ello, asevera Rizo (2015: 22), la investigación documental “es conducente a la construcción de conocimientos. (...) se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, (...), el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación”. La forma en que la investigación documental genera certezas es mediante el estudio de documentos que recogen elementos propios o subyacentes al objeto de indagación.

Para Cázeres y otros (1999: 18) un documento es un “material de índole permanente, (...) al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.” Puesto que, los documentos deben tener entre sus características el almacenamiento de información de forma perdurable en el tiempo, además de posibilidades

reales de acceso a su contenido, bien de forma directa, bien de forma remota o virtualidad. En razón de esto, Saunders y otros (2016: 183) presentan una categorización de documentos o fuentes de información, a saber:

Las categorías de documentos textuales incluyen: comunicaciones entre individuos o dentro de grupos como correo electrónico, cartas, redes sociales y publicaciones en blogs; registros individuales como diarios, calendarios electrónicos y notas; fuentes organizacionales tales como registros administrativos, agendas y actas de reuniones, acuerdos, contratos, memorandos, registros de personal, planes, declaraciones de políticas (p. 183).

Dentro de la categoría mencionadas se encuentran los documentos analizados en esta tesis doctoral, los reportes de gestión empresarial de las asociaciones de productores agrícolas del estado Portuguesa indicadas, son documentos textuales de naturaleza electrónica, fundados en registros administrativos virtuales y directrices digitales de las diferentes organizaciones. En estos se destacan la labor cumplida, los objetivos logrados, las metas obtenidas, así mismo los nuevos planes de acción de las diversas asociaciones. Los documento analizados abarcan el periodo comprendido de 2015 a 2021.

En la fase de recolección y análisis de datos cualitativos de la primera etapa del DISTRAC el diseño es guiado por la teoría fundamentada, la cual surge de entrevistas a productores agrícolas portugueses representativos de la zona por su influencia en el sector, además de directivos y personal técnico de las asociaciones. Para Strauss y otros (2002: 13) es una teoría “derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación.” El objetivo de la teoría fundamentada, para Hernández y otros (2014: 472), “es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas”. En otras palabras, plantean Hernández y otros (2014: 472), “El investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes”, la teoría se funda en los datos recolectados; de ahí el carácter sustantivo de la teoría generada.

En ese sentido, las explicaciones de la teoría sustantiva, en palabras de Hernández y otros (2014: 473) “se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones de un fenómeno”; agrega Hernández (2014: 192), que este tipo de teoría “hace referencia al proceso de construcción teórica que emerge de los datos que se obtienen sobre el objeto de estudio.” Debido a que, surge de la categorización y relacionamiento que el investigador realiza en función de los datos que consigue de la realidad, así como de la propia interrelación orientada que nace de las categorías como construcciones sintéticas y comprensivas de dicha realidad.

Teniendo presente que la teoría intermedia en una explicación que responde al contexto que dio origen a los datos, su ampliación dependerá de la posibilidad de recoger nueva información del nuevo contexto y lograr la adecuación. Manifiestan Glaser y otros (2006: 79) que “la teoría sustantiva es un vínculo estratégico en la formulación y generación de teoría formal fundamentada. (...) es más deseable, y generalmente necesario, comenzar la teoría formal desde una sustantiva.” Se debe, en gran medida, expresan Glaser y otros (2006: 79), a que “una teoría a tal nivel conceptual puede tener importantes implicaciones generales y relevancia, y convertirse casi automáticamente en un trampolín para el desarrollo de una teoría formal fundamentada.”

En palabras de Cuñat (2007: 2) “La emergencia de significados desde los datos, pero no de los datos en sí mismos, hace de esta teoría una metodología adecuada para el conocimiento de un determinado fenómeno social”; la teoría nace de la comprensión e interpretación que se hace del conjunto, no de singularidades. De acuerdo con Glaser y otros (2006: 3) la teoría fundamentada “es una estrategia para manejar datos en la investigación, proporcionando modos de conceptualización para describir y explicar” el objeto de la investigación.

En la segunda etapa en el DISTRAC, de concurrencia de la información, se establecen las conclusiones de las fases cuantitativa y cualitativa por separado, de un lado los resultados

cuantitativos y de otro, los resultados cualitativos. Por último, ocurre la integración de tales resultados, lo cual sucede en la fase final de la interpretación. Plantean Hernández y otros (2014: 557), que el estudio estará orientado por una perspectiva teórica que “determina la dirección en la cual debe enfocarse el investigador al explorar el problema de interés”. La perspectiva teórica que guía la investigación es el holopragmatismo.

De un lado, plantean Hernández y otros (2014: 557) “Se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa”. Se realiza una explicación detallada de los hallazgos a los que se llega en esta fase. De otro lado, aseguran Hernández y otros (2014: 557), “se explican seguidos por categorías y segmentos (citas) [los resultados] cualitativos”. Inicialmente se presentan los resultados cualitativos, se explican para facilitar su comprensión y, al mismo tiempo, propender a la confirmación o ampliación de las categorías iniciales de sostenibilidad y sustentabilidad planteadas que orientan la investigación.

En los diseños de concurrencia, arguyen Hernández y otros (2014: 547), “Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados”; para evitar sesgos del análisis que contaminen los resultados y desvíen su interpretación. Además, expresan Hernández y otros (2014: 547), en estos diseños “se establecen una o varias ‘metainferencias’ que integran los hallazgos”; es el proceso de integración de los datos, los resultados cuantitativos y cualitativos se informan mutuamente complementándose o ampliando las conclusiones a las que inicialmente se había llegado.

La integración de los resultados de la segunda etapa del DISTRAC se conoce como interpretación; para Creswell y otros (2018: 356) es la “discusión que compara los resultados de las dos bases de datos y señala si hay convergencia o divergencia entre las dos fuentes de información.” De acá surgen las metainferencias, de la capacidad del investigador de explicar y conjugar adecuadamente los resultados integrándolos y ahondando en detalles que facilitan su comprensión.

Estrategia Metodológica

La hermenéutica es el método de la investigación. Explica Martínez (2004: 102), tiene el objetivo de desentrañar “los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, (...) el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte.” Ahondar en el significado de las cosas resulta esencial, tratar de encontrar los significados profundos muestra la pertinencia de una investigación que pretende explicar los intrígueles que envuelven a los hechos. Adicionalmente, la hermenéutica posibilita entender el contexto del fenómeno a fin de revelar la influencia que ejerce sobre éste.

Ese entramado de significado y comprensión que envuelve a la acción humana trae a colación el asunto, refieren Villalobos y otros (2014: 107), de cuál posición “asumir frente a las demandas de un lenguaje no solo objetivo sino que concentre toda la trama de factibilidad científica capaz de demostrar que lo que se afirma de la realidad tal cual es, puede ser demostrado como verdadero”. De ahí la importancia de la hermenéutica con rigor científica, como estrategia metodológica que posibilita interpretar el significado de las palabras, comprender el contexto en el cuál fueron esgrimidas y la influencia del universo simbólico individual y colectivo sobre el pensamiento, las actuaciones, opiniones y consideraciones de los actores de todo hecho social, estos pueden ser personas, organizaciones o sociedades.

La hermenéutica, en opinión de Alcalá (2002: 17), “no pretende ‘descubrir’ significados, algo que ya está ahí pero que hay que encontrar, sino conjeturar significaciones, extraer interpretaciones y estimarlas, así como compararlas con otras interpretaciones.” Es darle respuesta a la o las preguntas surgidas por el hecho de interpretar, es vislumbrar posibles escenarios de afirmaciones anticipadas o hipótesis sobre el significado de lo interpretado. En medio de la contrastación continua, asegura Alcalá (2002: 17), “no sólo se trata de comparaciones entre distintas interpretaciones sino también de éstas con aquello que se está interpretando”, asegurando su calidad, rigurosidad y confiabilidad.

Lo anterior demuestra, en palabras de Gadamer (1998: 95), que la hermenéutica es “El arte del (...) anuncio, la traducción, la explicación y la interpretación, e incluye obviamente el arte de la comprensión que subyace en él y que se requiere cuando no está claro e inequívoco el sentido de algo.” Se practica para clarificar la comprensión, para orientar cómo una metodología holopragmática de balance social puede sustentar el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y de RSE que fortalezcan las esferas de la sostenibilidad y sustentabilidad que se realimenten y propendan al mantenimiento espacio-temporal de la actividad económica desarrollada por los productores agrícolas.

Es importante acotar, indica Gadamer (1998: 63), “La anticipación del sentido, que involucra el todo, se hace comprensión explícita cuando las partes que se definen desde el todo definen a su vez ese todo”; por ello, la comprensión es posible con un entendimiento holístico e interdependiente. Acogiéndose, a juicio de Gadamer (1998: 63), “La regla hermenéutica de que el todo debe entenderse desde lo individual, y lo individual desde el todo (...). En ambos casos nos encontramos con una relación circular.” La circularidad no conlleva reiteración del conocimiento aprendido ni de la comprensión lograda, siempre es posible ampliar y detenerse en un detalle obviado u olvidado que mejora la información.

Así, lo previo conduce al círculo hermenéutico, según Alcalá (2002: 15), “consiste en una necesidad que va del todo a la parte y viceversa, es decir, que podemos conocer las partes porque conocemos el todo y que conocemos a éste porque conocemos las partes.” Los hechos sociales, adquieren sentido y significado a partir de una visión integral del fenómeno; estos están formados por múltiples elementos que individualmente poseen una naturaleza y en la conjunción que crea al hecho adquieren otra. En razón de ello, ambos: todo y partes, tienen una naturaleza única, dinámica, que se realimenta a sí misma y en esencia define al hecho mismo. Para Radnitzky (1968: 23) “El círculo hermenéutico (o espiral (...)) es esencialmente un modelo muy general del desarrollo del conocimiento a través de un procedimiento de viraje o dialéctica”.

Espiral o viraje, porque es un movimiento concéntrico continuo que va generando interpretaciones que se van probando en un ir y venir, partiendo de una preconcepción sobre el tópic que se va a conocer y a partir del acercamiento al objeto se van comprobando o desechando, emergiendo nuevas en función de los datos que aporta la interpretación. Agrega Radnitzky (1968: 23) “La anticipación del sentido global de un texto (...) se articula a través de un proceso en el que el sentido de las partes está determinado por el todo y también determina el (...) significado del texto” como integralidad. Por ello, Radnitzky (1968: 23) parte de la máxima “No hay desarrollo del conocimiento sin conocimiento previo”; lo que despierta el interés del investigador es una preconcepción acerca de algo que guía el interés.

En ese sentido, la hermenéutica será dialéctica, en el entendido, asegura Radnitzky (1968: 25), que “En el proceso de desarrollo del conocimiento, se conocen y articulan más y más supuestos ocultos”, que van surgiendo por la interpretación y reinterpretación de los documentos ante nuevos supuestos de hecho contrastados con el propio documento y con el sinnúmero de elementos que lo rodean. Las interpretaciones develan diversos aspectos del contenido, descubren variadas facetas del contexto, así como múltiples elementos inherentes al autor; no revela todo, la otredad facilita el encuentro pero no se acaba allí.

En razón de lo cual se derivan algunos cánones que configuran la técnica de la hermenéutica dialéctica. El primer canon, significado de expansión, siguiendo a Radnitzky (1968: 26), es “el procedimiento de virar (o dialéctico) -entre el significado global y el de las partes- (...) ensanchar, por así decirlo en círculos concéntricos, la unidad del significado captado”; con la primera preconcepción parte el acercamiento que genera una primera conclusión que debe ser verificada, así sucesivamente hasta una concepción lo más completa posible. Otro canon, buena configuración, expone Radnitzky (1968: 26), es “buscar una interpretación que haga que el texto sea máximamente ‘bueno’”. No desvirtuar el texto por interpretaciones sesgadas, parcializadas, tampoco transformarlo mediante interpretaciones interesadas que se alejan del sentido y significado dado por el autor.

Un tercer canon, autonomía del objeto, manifiesta Radnitzky (1968: 26), “el texto debe entenderse desde dentro de sí mismo (...) comprender lo que el texto dice sobre las cosas que habla, atendiendo al texto y aprendiendo a poseer los términos en los que se habla de la cosa en el texto.” La fuente de comprensión debe ser el propio texto, evitará disgregar la interpretación, generar significados fuera del documento y apartados de su sentido. Otro canon, valor de la tradición, para Radnitzky (1968: 27), “para dar significado a ciertos términos primitivos” se debe acudir a la tradición. Es necesario acudir a los usos y costumbres para obtener una comprensión cabal y certera de las mismas.

El quinto canon refiere a empatía con el autor del documento, en palabras de Radnitzky (1968: 27), “comprender sus experiencias, su recreación imaginativa”, lograr afinidad con el autor y sus circunstancias, los universos simbólicos que envuelven su comprensión de las cosas brindan un mejor acercamiento a la interpretación que realiza del documento. El siguiente canon remite, dice Radnitzky (1968: 27), a que “las interpretaciones provisionales de partes sean contrastadas con el significado global del texto como un todo, y posiblemente también con otros textos paralelos del mismo autor o de la misma tradición”, procurando contextualizar la interpretación, evitando incongruencias por discrepancias lingüísticas. Para Radnitzky (1968: 27) se trata de “no mostrar disonancias cognitivas ‘perturbadoras’”.

El último canon apunta a la innovación y a la creatividad como muestra de comprensión y entendimiento de la interpretación; así, indica Radnitzky (1968: 28), “Cada entendimiento es un mejor entendimiento. En la medida en que entiendo un texto, lo entiendo -en algunos aspectos- mejor que el autor”; pues, el propósito de la interpretación es lograr la integración intérprete-texto-autor, la tarea que se plantea es internalizar múltiples factores que mejoren la interpretación y el autor puede obviar por otros intereses u objetivos dentro del documento. Con estos cánones de la hermenéutica dialéctica se procura la construcción de un conocimiento, donde la concepción de los autores de los documentos aflore y permita un mejor acercamiento en la interpretación.

En ese sentido, la hermenéutica en la fase documental permitirá que la teorización que guía el estudio, holopragmatismo, impregne el análisis de contenido mediante el establecimiento de las categorías de sostenibilidad económica, social, política, cultural y sustentabilidad ambiental y ecológica que permiten la cuantificación y análisis de los reportes de gestión de las asociaciones de productores agrícola (ANCA, Asoportuguesa y Asopruat). En la fase cualitativa la teoría emerge de las entrevistas a personas de connotada trayectoria en el sector agrícola del estado Portuguesa; donde el análisis de la información se hace desde la visión holopragmática de las esferas de sostenibilidad y de la sustentabilidad, sustentado en la emergencia de nuevas categorías. La hermenéutica busca extraer los parámetros que ayudan a instrumentalizar una metodología de balance social aplicable al sector agrícola.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica que se aplica para la recolección de datos cuantitativos es el análisis de contenido, que es empleado en sus dos modalidades: como técnica de recolección y como técnica de análisis de información. El análisis de contenido, de acuerdo con Andréu (2002: 2), “se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, (...) debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida.” Explican Hernández y otros (2010a: 260) el análisis de contenido “cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.” La revisión de los informes de gestión de Asoportuguesa, Asopruat y ANCA del periodo considerado, 2015-2021, se hace a partir de las dimensiones e indicadores que revelan a las esferas de sostenibilidad y sustentabilidad.

El análisis de contenido, a juicio de Piñuel (2002: 4), debe procurar “la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitivas que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie material del texto.” Al discurso no dicho, al trasfondo de las comunicaciones, develando el contenido no manifiesto mediante la

cuantificación de repeticiones, cómo son entendidos los términos y dentro de cuál o cuáles categorías encajan mejor.

De ahí la importancia de la minuciosidad en la lectura de los informes de gestión de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat. Desglosar las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en los múltiples atributos que las componen permite visualizar con mayor detalle el documento, hacer un mejor recuento de la información y, al mismo tiempo, dar cuenta tanto de contenidos manifiestos como latentes inmersos en ellos. Todo lo cual favorece la rigurosidad del análisis de la información posibilitando un examen pormenorizado y, por ende, una mejor interpretación.

El objetivo, señala Andréu (2002: 3), “del análisis de contenido es realizar ‘inferencias’. Inferencias que se refieren fundamentalmente a la comunicación simbólica o mensaje de los datos, que tratan en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables.” Las inferencias, siguiendo los cánones de la hermenéutica dialéctica, muestran conexiones, formas de entender y ver la realidad que en apariencia resultan contradictorios, o por lo menos disímiles; dándole mayor coherencia a la interpretación. El análisis de contenido, plantea Bardin (2013: 7), “es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: la inferencia. En tanto que esfuerzo de interpretación, el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad.”

La realización de un análisis de contenido con rigurosidad científica conlleva seguir un conjunto de pasos, recogidos por Krippendorff (2019: 76), a saber: “Formulación de los datos. [Implica] Determinación de las unidades. Muestreo. Registro. Reducción de los datos. Inferencia. Análisis.” Para Bardin (2013: 71) “las diferentes fases del análisis de contenido se organizan alrededor de tres polos cronológicos: 1) El preanálisis. 2) El aprovechamiento del material. 3) El tratamiento de los resultados, la inferencia y la interpretación.” Aunque los nombres dados a las diversas fases son diferentes, lo que se debe realizar es muy similar; por ello, se conjugan ambos procedimientos, en aras de mayor exactitud y calidad científica.

El preanálisis, siguiendo a Bardin (2013: 71), “Es la fase de organización propiamente dicha. (...) tiene por objetivo la operacionalización y la sistematización de las ideas de partida para poder llegar a un sistema preciso de desarrollo de las operaciones sucesivas, a un plan de análisis.” En el plan de análisis los documentos están detallados de antemano, se procura el examen de los informes de gestión emitidos en el periodo 2015-2021 por Asoportuguesa, Asoprúat y ANCA, la operacionalización de la variable corresponde a la traducción en indicadores de las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, los cuales se muestran en las figuras 2 a la 7. La línea de acción es revisar y ordenar cada documento disponible de las asociaciones de productores mencionadas para catalogarlo y proceder a su revisión.

El pre-análisis contiene un conjunto de actividades que se deben realizar para el cumplimiento de esta fase: primero, la lectura superficial, explica Bardin (2013: 72), es “entrar en contacto con los documentos de análisis, entablar conocimiento dejando que se sucedan las impresiones”; verificando su pertinencia, así como la amplitud y eficacia de los indicadores establecidos. Segundo, la elección de los documentos o construcción de un *corpus*, señala Bardin (2013: 72), “es el conjunto de los documentos tenidos en cuenta para ser sometidos a los procedimientos analíticos”; bajo los criterios de exhaustividad – considerando todos los elementos del documento sin omitir ningún aspecto–, representatividad –amplios en su cobertura y magnitud–, homogeneidad –uniformes en su contenido–, pertinencia –que aporte información–.

La tercera actividad de la fase de pre-análisis vendría a ser, a juicio de Bardin (2013: 73), “La formulación de las hipótesis y de los objetivos”, los cuales fueron establecidos con antelación y dieron inicio a la investigación. Cuarta actividad, Bardin (2013: 75), la denomina “elaboración de los indicadores”, esta se realiza a partir de la construcción teórica que caracteriza y explica cada esfera de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, se aprecian en las figuras 2 a la 7. La última actividad del pre-análisis, dice Bardin (2013: 75), remite a “La preparación del material”, es la organización y disposición de los documentos disponibles para facilitar su acceso y examen de manera rápida y eficiente.

La fase de análisis inicia con la determinación de las unidades de análisis, arguye Krippendorff (2019: 81), “comprende su definición, su separación teniendo en cuenta sus respectivos límites y su identificación para el subsiguiente análisis”; para lo cual, plantea Andréu (2002: 13), “se distinguen (...) unidades de muestreo, unidades de registro y unidades de contexto.” Es importante reconocerlas en cada documento. Dice Andréu (2002: 13), “Las unidades de muestreo son aquellas porciones del universo observado que serán analizadas”, los informes de gestión de las asociaciones de productores; la unidad de registro, expresa Andréu (2002: 13), es “el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría dada”, frases del documento. Las unidades de contexto, indica Andréu (2002: 13), es “la porción de la unidad de muestreo que tiene que ser examinada para poder caracterizar una unidad de registro” los párrafos del documento.

La fase siguiente del análisis es el muestreo, para Andréu (2002: 25), “se orienta a la selección de aquellas unidades y dimensiones que (...) garanticen mejor: a) La cantidad (saturación) b) La calidad (riqueza) de la información”. Se seleccionan los documentos que aporten información sobre las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo, RSE de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat. El último proceso de la fase de análisis es el registro, los indicadores bases responden a la operacionalización de las esferas de la sostenibilidad y la sustentabilidad, a partir de ahí se examinan los documentos teniendo siempre en consideración las figuras 2, 3, 4, 5, 6 y 7, con las subcategorías de dichas esferas. Se registra la presencia de una esfera, indicando con su código cuál es, la subcategoría y frecuencia que la hace presente, contexto y se colorea el indicador para facilitar la construcción de las matrices de acuerdo con la codificación de las esferas de la sostenibilidad / sustentabilidad presentada en el cuadro 2.

Cuadro 2 Codificación de las esferas de la sostenibilidad / sustentabilidad

| Dimensión | Código |
|---------------------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | S.Econ. |
| Sostenibilidad Social | S.Soc. |
| Sostenibilidad Política | S.Pol. |
| Sostenibilidad Cultural | S.Cul. |
| Sustentabilidad Ambiental | S.Amb. |
| Sustentabilidad Ecológica | S.Ecol. |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Seguidamente se entra en las fases de reducción de los datos, la inferencia y análisis. La primera, subraya Krippendorff (2019: 79), “procura adecuar la forma de los datos disponibles a la exigida a la técnica analítica”; los datos se presentan en distribuciones de frecuencia y porcentajes para análisis posteriores. La inferencia, asevera Bardin (2013: 76), es “adelantar interpretaciones a propósito de los objetivos previstos o concernientes a otros hallazgos imprevistos”, siendo las conclusiones *a priori* las que lleva al investigador a su primer acercamiento, que deben ser verificadas. El análisis, plantea Krippendorff (2019: 73), apunta a la “identificación y representación de las pautas más notables, estadísticamente significativas o que por algún otro motivo dan cuenta de los resultados del análisis de contenido o los describen”; no es otra cosa que los hallazgos.

Los instrumentos de esta técnica son dos, uno las matrices de registro, explica Bernal (2010: 194), “tienen como propósito analizar material impreso”, permiten registrar, codificar, contabilizar y sistematizar la información recabada a fin de fijar los parámetros de sostenibilidad y sustentabilidad imperantes en los informes de gestión analizados. Además, se registran datos que permitan identificar al documento: nombre, fecha de publicación, autor; además, la matriz de registro contiene todas las dimensiones que van a ser registradas. Asimismo, las matrices presentan la frecuencia de aparición, la sumatoria del total, el porcentaje que representa de éste.

El otro instrumento del análisis de contenido son las matrices de categorías. Explica Cáceres (2003: 71) primero “Se nombran las columnas con: un identificador (ID) que señala

el número de segmento (la unidad de análisis), el dato propiamente tal (SEGMENTO) y los códigos a partir de los cuales se ordenarán los segmentos.” Se muestra el código que identifica a la esfera de la sostenibilidad o de la sustentabilidad, en la siguiente columna se colocan los respectivos indicadores de cada matriz que demuestran la presencia de la esfera identificada; se añade la ubicación del indicador, página y párrafo. Se colorea con el color de identificación del código para facilitar la lectura y la contextualización de los indicadores.

La técnica que se administra para la recolección de datos cualitativos es la entrevista no estructurada. Devela Bernal (2010: 257), que “durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas o cuestiones por tratar con las personas que van a entrevistarse”; no se definen por anticipado las preguntas pero si los temas a tratar. Las entrevistas se realizan a productores agrícolas portugueses representativos de la zona por su influencia en el sector, además de directivos y personal técnico de las asociaciones que son productores agrícolas. Los temas a tratar en el transcurso de las entrevistas están orientados a su comprensión y valoración de las esferas de manera conjunta, además si perciben relación de tales esferas sobre las prácticas gerenciales.

En ese sentido, aseguran Hernández y otros (2010: 418) una entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) (...), a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”. Es generar un diálogo franco y abierto entre el investigador y los productores agrícolas que permita la construcción de conocimientos fruto del intercambio de opiniones, puntos de vistas.

Aporta Creswell (2014: 294), “Estas entrevistas involucran preguntas no estructuradas y generalmente abiertas que son pocas en número y tienen la intención de obtener puntos de vista y opiniones de los participantes”. No es abrumar, es compartir opiniones amplias que satisfagan el interés del investigador y hagan posible la interpretación y construcción de significados compartidos. Para su concreción se sigue un protocolo, definido por Creswell

(2014: 292), como un “formulario utilizado por un investigador cualitativo para registrar y anotar la información obtenida durante una entrevista”; asegura la rigurosidad de la investigación, además del registro detallado de la información aportada por el entrevistado. Con autorización de los entrevistados se graban las entrevistas y los temas que se desarrollan giran en torno a las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, así como su influjo sobre las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE desarrolladas por los productores agrícolas y las asociaciones de productores.

Confiabilidad y Validez

La confiabilidad en términos cuantitativos, revelan Hernández y otros (2010a: 200) es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” Para las matrices de registro se calcula la confiabilidad intracodificador, es cuando existe un solo codificador, caso de esta tesis doctoral. De acuerdo con Hernández y otros (2010b: 53) “se observan las diferencias de la codificación del mismo mensaje hecha por el codificador en dos tiempos diferentes. Si las diferencias son muy pequeñas, el codificador es individualmente confiable.” En ese sentido, afirman Hernández y otros (2010b: 53), la confiabilidad intracodificador “mide la estabilidad de la prueba y re prueba de un codificador a través del tiempo”; busca incrementar los márgenes de confianza, consistencia y rigurosidad de la investigación. Para su obtención, siguiendo a Hernández y otros (2010b: 53) se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Confiabilidad individual} = \frac{\text{Número de unidades de análisis catalogadas correctamente}}{\text{Número total de unidades de análisis}}$$

Para su análisis, exponen Hernández y otros (2010b: 56), “No es conveniente tolerar una confiabilidad menor de 0.85 (...) y de ser posible debe superar el 0.89. (...) la confiabilidad oscila entre cero (0 = nula confiabilidad) y uno (1 = confiabilidad total).” El cálculo de la confiabilidad fue el siguiente:

$$\text{Confiabilidad individual} = \frac{841}{841}$$

$$\text{Confiabilidad individual} = 1$$

La dependencia de la entrevista no estructurada, a juicio de Hernández y otros (2010a: 473) “involucra los intentos de los investigadores por capturar las condiciones cambiantes de sus observaciones y del diseño de investigación.” Agrega Bracker (2002: 53) la “Consistencia: [es la] Repetición de resultados cuando se realizan investigaciones en los mismos sujetos e igual contexto.” Además, señalan Hernández y otros (2010a: 473), existiendo tipos de dependencia, “a) interna (grado en el cual diversos investigadores, (...), generan temas similares con los mismos datos) y b) externa (grado en que diversos investigadores generan temas similares en el mismo ambiente y periodo, pero cada quien recaba sus propios datos).” Se busca que la investigación científica asegure la consistencia de los resultados aportados por los instrumentos de recolección de información. Es esencial tener en consideración, devalan Hernández y otros (2010a: 473), la dependencia “no se expresa por medio de un coeficiente, simplemente se trata de verificar la sistematización en la recolección y el análisis cualitativo.”

El otro criterio que se persigue en la investigación es la validez, en términos cuantitativos remite, explican Hernández y otros (2010a: 201), al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.” En esta investigación se usará la validez de contenido, para Hernández y otros (2010: 201), es el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Exponen Finkel y otros (2002: 13), “una categoría derivada del análisis de contenido será válida si mide adecuadamente el constructo o concepto que el investigador pretende que represente”. En ese sentido, las matrices reflejen el mayor número de subcategorías que desglosan las esferas de sostenibilidad y de sustentabilidad contenidas en las figuras 2 a la 7.

Acota Neuendorf (2017: 115) la validez externa es la “generalización y se relaciona con si los resultados de una medida se pueden extrapolar a otros entornos, momentos”; es decir, la posibilidad que ante contextos similares las conclusiones a las que se llegue en una investigación sean aplicables a dicho contexto. Es uno de los principios de la ciencia, la posibilidad que a partir de contantes construir generalizaciones por la convergencia de explicaciones ante hechos comunes. En el caso de esta tesis doctoral la necesidad de una metodología de balance social que recoja las esferas de sostenibilidad que sea aplicable no solo a Portuguesa sino a todos los contextos agrícolas con características similares.

En tanto la validez interna es, plantea Neuendorf (2017: 115), “el emparejamiento de una definición conceptual y una definición operativa (medición).” La operacionalización de las dimensiones o esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad en un amplio abanico de subcategorías, tal como se aprecia en las figuras 2 a la 7, permite ubicar un fenómeno complejo, holístico, sistémico y pragmático como es el desarrollo sostenible. Aportando de esta manera validez de contenido. Para Finkel y otros (2002: 13), “los indicadores (...) resultan una muestra adecuada de todos los posibles indicadores que pudieran existir para medir o describir las características o atributos que interesa estudiar.”

La credibilidad, apuntan Hernández y otros (2010a: 475), “refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes”. Las opiniones de los entrevistados se respetan en su contexto y significatividad, se orientan a su comprensión del impacto de la sostenibilidad y la sustentabilidad en el desarrollo de las prácticas gerenciales de los productores agrícolas. La transferencia, declaran Hernández y otros (2010a: 478) es “el grado de similitud entre el contexto del estudio y otros contextos”; las opiniones de los productores agrícolas portugueseños contextualizan la investigación.

Población y Muestra

Las conclusiones de este estudio están referidas a los productores agrícolas de Portuguesa, hacia ellos está dirigida la metodología holopragmática de balance social; convirtiéndose en la población de la investigación. Bernal (2010: 160), define la población como “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.” Para Hernández y otros (2010a: 174), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”; es necesario establecer las especificaciones que permiten incluir o excluir a un elemento de la población objeto de estudio. La caracterización de la población, enfatizan Hernández y otros (2010a: 174), permite “delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.”

En el caso de esta tesis doctoral las especificaciones remiten a, primero, productores agrícolas que ven la actividad agrícola como una actividad empresarial, un negocio que requiere el desarrollo de prácticas gerenciales eficientes. Segundo, productores agrícolas miembros de: ANCA (con un radio de acción en todo el estado y estados vecinos, además con productores de maíz y arroz, sin descartar otros rubros agrícolas, sumando más de 1500 productores), Asoportuguesa (con un radio de acción en todo el estado y con productores de maíz y arroz particularmente, sin descartar otros rubros agrícolas con más de más de 750 agricultores) y Asopruat (con un radio de acción en los municipios Esteller, Turén y Santa Rosalía y con productores de maíz y arroz particularmente, sin obviar otros rubros, reúne cerca de 500 productores agrícolas).

Al emplear dos técnicas con unidades de análisis diferentes es procedente indicar las unidades correspondientes a cada una. Así para el análisis de contenido el universo está conformado por los balances sociales emitidos por ANCA, Asoportuguesa y Asopruat en los últimos seis años. A juicio de Hernández y otros (2010b: 33), el universo corresponde con “el cuerpo más largo del contenido que puede examinarse al caracterizar una o más unidades de registro.” Por ende, tales unidades son los documentos indicados; pues, siguiendo a

Hernández y otros (2010b: 28), contienen los “segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías.”

Para el caso de los informes de gestión se emplea un muestreo teórico, explican Hernández y otros (2010a: 399), “se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría.” En opinión de Bracker (2002: 64) es “un muestreo denso, es decir, una vez seleccionados los sujetos y las situaciones, [es esencial] describirlos exhaustivamente para poder posteriormente interpretar los datos.” La identificación, contextualización y caracterización de los documentos permite una mejor comprensión de su aporte individual y colectivamente a la investigación.

Al ser un muestreo no probabilístico la elegibilidad de los documentos de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat viene en función de su aporte a las esferas de la sostenibilidad y sustentabilidad. En razón de lo cual, el muestreo teórico conlleva, afirman Hernández y otros (2014: 476), que los “documentos, etc. (en general, los datos), se agregan según la evolución de las categorías hasta alcanzar la saturación, entender cómo se vinculan dichas categorías y responder a las preguntas de investigación”. La intencionalidad de la investigación es responder a las preguntas planteadas; por este motivo se acogen todos los reportes de gestión presentados por las asociaciones de productores en los últimos seis años, 2015-2021.

En cuanto a la entrevista no estructurada el universo está conformado por los productores agrícolas pertenecientes a ANCA, Asoportuguesa y Asopruat. Las unidades de análisis son los productores agrícolas portugueses representativos de la zona por su influencia en el sector miembros de una de las tres asociaciones. Se sigue el muestreo de expertos, señalan Hernández y otros (2010a: 397), se practica cuando “es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema.” La muestra en esta fase, aseguran Hernández y otros (2010a: 394), “es un grupo de personas, (...) sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. El interés es comprender las percepciones de los entrevistados sobre las esferas de la sostenibilidad.

El tamaño de la muestra cualitativa debe responder, al menos, a los siguientes criterios desglosados por Hernández y otros (2010a: 394): primero, la “Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos)”, el acceso a los informantes puede ser amplio, pero está condicionado a su tiempo, que ocupan en labores agrícolas y gerenciales. Segundo, “El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará ‘saturación de categorías’); el desarrollo de seis entrevista presenta opiniones compartidas, énfasis en aspectos similares para todos los entrevistados. Tercero, “La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos (sic) lleva relativamente poco o mucho tiempo)”, al ser productores agrícolas su tiempo está condicionado por las labores agrícolas y el traslado hasta su lugar de trabajo.

Técnicas de Análisis de los Datos

Los datos recabados en la fase cuantitativa-documental del DISTRAC se examinan con las estrategias del análisis de contenido, establecen Sautu y otros (2005), posibilita transformar elementos aislados de las unidades de análisis en variables de medición, asignándoles valor o creando categorías que ayuden a precisar relaciones, tendencias o correlaciones significativas. Teniendo presente que las categorías y subcategorías están definidas de antemano y son la traducción operativa de las esferas de sostenibilidad y sustentabilidad, tratando de reconocer su influjo en las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y de RSE desarrolladas por las asociaciones de productores. Con el propósito de establecer constantes y pautas de interpretación.

Para Krippendorff (2019: 147), se busca generar inferencias que ayuden a reducir la incertidumbre considerando que “Las inferencias nunca ofrecen certidumbres absolutas.” Las distribuciones de frecuencias de cada documento analizado, los resultados obtenidos de cada matriz de registro y de categorías abren la posibilidad de inferir parámetros de

mejoramiento continuo y de RSE en consonancia con la sostenibilidad y la sustentabilidad y, al mismo tiempo, explica Krippendorff (2019: 148), “La confianza en la validez de la construcción analítica”, refuerza las interpretaciones, el descubrimiento de constantes bien de índole abierta bien de índole oculta” inherentes a las memorias de sostenibilidad analizadas.

Con respecto a los datos revelados en la fase cualitativa-entrevista del DISTRAC se sigue el procedimiento de la teoría fundamentada, de acuerdo con Strauss y otro (2002) implica: formular preguntas, hacer comparaciones, generar codificaciones, matrices condicionales o consecuenciales, memorandos-diagramas. Todo lo cual será analizado circularmente; hasta el emerger de nuevas categorías. Procurando el desarrollo de una teoría sustantiva que ayude a fundamentar en la segunda etapa del DISTRAC, de concurrencia, los hallazgos cuantitativos y cualitativos de la investigación; orientado a establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

El uso de la hermenéutica en la fase cualitativa y en la etapa de concurrencia del DISTRAC procuran un análisis en espiral que apunte al círculo hermenéutico, un ir y venir, del texto a la interpretación de la interpretación al texto, hasta que emerjan nuevas categorías, se saturen de significados y la interpretación descubra el mayor número de aspectos no revelados. Siguiendo con la interpretación continua, sin que el investigador quebrante su autonomía como intérprete de las opiniones de los entrevistados y como sujeto que propicia la indagación, reconociendo la tradición, el contexto y las circunstancias que envuelven a las opiniones emitidas y las percepciones desarrolladas por los entrevistados. Entendiendo la necesidad de contrastar lo dicho con lo realidad, sin perder el sentido crítico y creativo propio de la interpretación en espiral.

CAPÍTULO V

PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA

Comprender las prácticas gerenciales de los productores agrícolas de Portuguesa requiere una revisión de los balances sociales de las tres grandes asociaciones de productores del estado –ANCA, Asoportuguesa y Asopruiat– de los últimos seis años, así como la interpretación de varias entrevistas que muestran la perspectiva de diferentes productores agrícolas portugueses, pertenecientes a alguna de las asociaciones mencionadas, desempeñando cargos directivos, de asesoría profesional o técnica, con años de experiencia en el sector. Enmarcando tanto la revisión como la interpretación que se realiza en la concepción holopragmática de las ciencias administrativas y gerenciales.

En cumplimiento del DISTRAC se realiza lo siguiente: en la primera etapa la recogida de datos en dos fases: fase I datos cuantitativos y fase II datos cualitativos, el acopio se realiza de manera simultánea. En la segunda etapa ocurre la integración de la información, de los datos cuantitativos analizados y de la información cualitativa interpretada; para ello se conjuga de manera coherente el basamento teórico con los datos y la información recabada y así establecer una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

Análisis de Contenido Cuantitativo de los Reportes de Gestión de las Asociaciones de Productores Agrícolas de Portuguesa, Venezuela

El análisis de contenido cuantitativo de los reportes de gestión de ANCA, Asoportuguesa y Asopruiat se realiza considerando las esferas de la sostenibilidad como categorías, las cuales

son desglosadas en subcategorías que recogen los indicadores de la esfera en cuestión. Los mapas mentales que muestran el desglose de cada una de las esferas se aprecian en las figuras 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del capítulo cuatro. Conociendo las categorías y sub-categorías que orientan el análisis de contenido cuantitativo se construyen las matrices de registro y las matrices de categorías. Los documentos analizados se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3 Balances sociales analizados de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| N° | Asociación de Productores | Documento | Año |
|----|---------------------------|--------------------------------|------|
| 1 | ANCA | Reporte de Gestión 2015 - 2017 | 2018 |
| 2 | ANCA | Reporte de Gestión 2018 - 2020 | 2021 |
| 3 | Asoportuguesa | Balance Social 2015 - 2017 | 2017 |
| 4 | Asoportuguesa | Balance Social 2018 - 2020 | 2021 |
| 5 | Asoprúat | Reporte de Gestión 2015 - 2017 | 2018 |
| 6 | Asoprúat | Reporte de Gestión 2018 - 2020 | 2021 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

La unidad de registro para el estudio de los documentos son los párrafos, con ellos se inicia la construcción de una matriz de registro para cada documento siguiendo el siguiente procedimiento: primero, se identifica el documento a registrar; segundo, se divide en las unidades de registro, previamente enumeradas; tercero, se traslada a la matriz de registro respectiva párrafo a párrafo para su subsecuente análisis. Aquí se desarrollan conjuntamente matrices de registro y de categorías a objeto de simplificar las operaciones y facilitar el registro, categorización y análisis de la información. Todo a objeto de dilucidar el tratamiento dado en los reportes de gestión a las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo, responsabilidad social en el marco de la sostenibilidad y de la sustentabilidad.

En el cuadro 4 se presentan los resultados de la matriz de categorías del documento reporte de gestión 2015-2017 de ANCA. En dicho documento se hacen presentes todas las categorías o esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, se aprecia que se otorga casi igual preeminencia a la sostenibilidad económica, 40,828%, y a la sostenibilidad social, seguidamente se muestra la categoría de la sustentabilidad ambiental, a continuación la

sostenibilidad política, la sustentabilidad ecológica y finalmente la sostenibilidad cultural de escasa relevancia dentro del reporte de gestión 2015-2017 de ANCA.

La subcategoría que más se repite dentro de la sostenibilidad económica remite al mejoramiento de procesos con veintiuna (21) apariciones y le sigue mejoramiento de prácticas con dieciocho (18). Para ANCA (2018: vi) es fundamental el “apoyo integral al productor (...) generando un impacto positivo a través de prácticas innovadoras, diversificación y gestión agrícola que genere un modelo productivo nacional sostenible” y garantice el mejoramiento gerencial y productivo. Además, asegure mayor rentabilidad de la producción agrícola, eficiencia del proceso productivo de los agremiados, así como la efectividad de la gestión gerencial. Por ello, no se debe deslindar el desarrollo de las prácticas y procesos productivos de una adecuada gestión gerencial que permita el cumplimiento de los objetivos empresariales; ello promueve la sostenibilidad espacio-temporal de la actividad productiva.

La subcategoría programas multifactoriales y multidimensionales con nueve (9) presentaciones es la siguiente, que se expresa a través del programa EducAgricultura promovido por ANCA (2018: 4), pues tiene “fines de acción educativa, formativa y entrenamiento a grupos de interés, en el manejo, tratamiento y gestión de los rubros de producción primarios, con orientaciones técnicas, para el máximo aprovechamiento en beneficio de la agricultura preservando el medio ambiente”. Es un programa con metas múltiples que busca generar productividad en el sector agrícola, pero también dinamizar la producción mediante la capacitación técnica y gerencial del agricultor, así como la protección del ambiente, comprendiendo que el desarrollo de la actividad agrícola está íntimamente vinculado a la preservación de los equilibrios naturales.

La próxima subcategoría de la sostenibilidad económica que resalta es mejoramiento de productos con siete (7) alusiones. Para ANCA (2018: 13) es necesaria la “diversificación de los programas de siembra” a fin de satisfacer las expectativas de los consumidores finales; se

requiere un manejo del mercado, de las expectativas, de las potencialidades de la empresa y el desarrollo de habilidades gerenciales que garanticen el logro de los fines empresariales. Entendiendo que la parcela es una empresa y debe ser manejada con criterios gerenciales, apuntando a una gestión efectiva que garantice la sostenibilidad de la actividad económica.

Las otras subcategorías que aparecen dentro de la sostenibilidad económica en este reporte de gestión de ANCA (2018) son creación de valor, distribución del valor agregado e I+D+i, con tres (3) apariciones cada una; recalca el significado dado al mejoramiento de procesos, prácticas y productos como gestores de valor. Se entiende que la actividad productiva, explica ANCA (2018: 18), busca “darle valor agregado a la materia prima y una mejor rentabilidad a los cultivos”, apelando a la investigación como fuente de creación de valor. Trayendo a colación la competencia para la acción estratégica, la actividad agrícola requiere una valoración continua del contexto, de las técnicas y actividades productivas que permitan su mejoramiento y adecuación para asegurar la efectividad y rentabilidad de la actividad.

Las últimas subcategorías asociadas a la sostenibilidad económica que se mencionan en el reporte de gestión 2015-2017 de ANCA son concertar y mancomunar esfuerzos con dos (2) presentaciones; desarrollo económico eficiente y equitativo, generación y distribución de bienes y servicios útiles y riqueza monetaria con una (1) alusión cada una. En ese sentido, la actividad de ANCA (2018: ii), siempre ha sido “en beneficio de los productores para negociar su cosecha con el Sector Industrial” y en esa dirección han orientado sus esfuerzos, para el desarrollo de esquemas productivos que aseguren la rentabilidad económica de la actividad realizada por el agricultor y que, a su vez, se retribuya en beneficios, dividendos y utilidades para éste, mejorando sus condiciones de vida.

La siguiente categoría del reporte de gestión de ANCA, sostenibilidad social, con 38,462%, la subcategoría de mayor incidencia: fortalecer el tejido social, veinticinco (25) repeticiones, demostrado la importancia otorgada a la generación de capital relacional que mejore la capacidad productiva del sector agrícola. ANCA (2018: 6) explica la necesidad de

un “trabajo sistemático con las comunidades”, como elemento que coadyuve al desarrollo social, incentive la participación y contribuya al fomento de prácticas gerenciales de RSE. El fortalecimiento del tejido social también se aprecia cuando ANCA (2018: 6) plantea el “apoyo directo a las necesidades de las comunidades vecinas”, para el afianzamiento social.

La siguiente subcategoría es mejoramiento de las condiciones laborales con veintitrés (23) citas, seguida de mejoramiento de las condiciones de vida con quince (15). Las dos subcategorías están estrechamente relacionadas, existe una preocupación en ANCA (2018: 10) por la fijación de “programas de acción múltiple, que respondan a la caracterización real de las familias, de los trabajadores y su entorno, adaptándolo a situaciones específicas prioritarias, a fin de minimizar la situación originalmente encontrada”. La asociación busca estar consustanciada con la sociedad y coadyuvar en el desarrollo de las potencialidades de sus trabajadores, de las comunidades vecinas y del país en general. Ello contribuye a la sostenibilidad social tanto de la actividad productiva de los productores agrícolas agremiados como de la asociación como ente unificador de la acción.

Surge la subcategoría responsabilidad compartida con una (1) mención, viene a ratificar, el valor dado por ANCA a la contribución con las comunidades vecinas, los trabajadores, la sociedad y el ambiente en el fortalecimiento de las posibilidades de desarrollo de la persona humana. Cuando ANCA (2018: 2) “colabora con dichas comunidades limpiando terrenos y arreglado algunas calles”, está ejerciendo la responsabilidad de una empresa con su entorno. La última subcategoría de la sostenibilidad social presente es expansión del espíritu empresarial con una (1) sola alusión, remite a la idea, siguiendo el balance social de ANCA (2018: vi), de “promover el emprendimiento agrícola” con planes que hagan factibles y concreten tales emprendimientos más allá de declaraciones de intenciones.

La otra categoría presente en el reporte de gestión de ANCA 2015-2017 es la sustentabilidad ambiental con 10,651%, la subcategoría más resaltante es protección de la naturaleza, aparece dieciséis (16) veces. Engloba acciones que la asociación, junto a sus

agremiados, realiza para la salvaguarda de la naturaleza; ejemplo de ello, indica el reporte de ANCA (2018: 2) es la “labor de mantenimiento en la Zona Protectora del Parque Mítar”, reserva forestal de gran valor para el estado Portuguesa; añade el reporte de ANCA (2018: 5) “el programa de protección del ambiente”. Se apoya con múltiples actividades, “la recuperación de espacios del medio ambiente, orientadas a consensuar la corresponsabilidad del entorno enmarcada en los estamentos jurídicos venezolanos.”

Esta es una actividad que en primera instancia pareciera lejana al propósito de la asociación, la actividad agrícola, pero recoge la necesidad de una acción holística e integral pragmática y contextual, apuntando a la solución de los problemas. En otras palabras, tomar medidas para resolver situaciones encontradas que inciden en el desenvolvimiento normal de las personas y la empresas, además se ayuda a fortalecer el tejido social y el capital relacional de ANCA y al mejoramiento de los procesos productivos. El cuidado del ambiente, caso del Parque Mítar, requiere orientaciones específicas que luego pueden ser replicadas por los agremiados en sus unidades de producción de manera eficiente y mejorada.

Las otras dos subcategorías de la sustentabilidad ambiental presentes en el reporte de ANCA remiten a las tres erres (3r) y al uso eficiente de la energía, cada una con una sola (1) mención. Las 3r refieren a la reducción del uso de recursos en los procesos productivos y administrativos, a la reutilización y reciclaje de materiales, son estrategias llamadas a: crear conciencia ambiental, a valorar positivamente los recursos naturales, tecnológicos y materiales. Establece ANCA (2018: 5) la necesidad de “canalizar el acopio de papelería en aras del máximo aprovechamiento reusando y reciclando”, garantizando la consigna «cero papel». El uso eficiente de la energía, en particular la eléctrica, porque ANCA (2018: 5) “busca dar óptimo uso a los equipos, computadoras, acondicionador de aire, maquinarias y equipos en procura del racionamiento y buen uso” para disminuir el consumo.

En la siguiente categoría, la sostenibilidad política, con 7,692%, resaltan las subcategorías creación de gremios y conciliación de intereses con tres (3) menciones cada una. ANCA

desde sus orígenes ha procurado la defensa de los productores agrícola y en esa dirección dirige sus esfuerzos; por ello, se ve en la necesidad de conciliar los intereses de los actores involucrados en el proceso productivo agrícola –Estado, agremiados, productores agrícolas de otras asociaciones, productores agrícolas independientes, agroindustria, industrias de servicio y apoyo a la actividad productiva, empleados administrativos y técnicos, comunidades vecinas, otras asociaciones de productores, entre otros actores–. En razón de ello, en el reporte de ANCA (2018: iv) se plantea que “La Asociación desde su creación contribuye al desarrollo económico del país satisfaciendo las necesidades del mercado.”

Las otras subcategorías de la sostenibilidad política: tolerancia de las diferencias y diálogo y acuerdo con dos (2) referencias cada una; transparencia de la información, prácticas eficientes de gestión y garantizar el acceso y la participación con una (1) mención para cada una, refieren al valor de una gestión administrativa abierta al escrutinio, a la vista de todos los agremiados. En ANCA (2018: iv) se propende a un “manejo eficiente y [a la] transparencia” de la gestión, asegura la credibilidad de los agremiados y clientes, la rentabilidad de la asociación, además de su perdurabilidad espacio temporal. Una muestra es la expansión de ANCA hacia los estados “Yaracuy, Lara, Cojedes, Portuguesa y Barinas atendiendo productores con predios de 7 Has, hasta productores de 300 Has [hectáreas], sin hacer ningún tipo de distinción”. No importa el tamaño de la unidad de producción sino el productor agrícola, atender y dinamizar al sector.

De acuerdo con ANCA (2018: v) a la asociación la guían los valores y “principio de participación, inclusión y solidaridad”, lo que se inscribe dentro de las subcategorías mencionadas; el trato dado a los agremiados es igualitario, sin importar el tamaño de su parcela, el objetivo es producir de forma rentable y eficiente. Por este motivo, en ANCA (2018: v) mediante el diálogo y el acuerdo se propende a la “integración de esfuerzos con organismos del Estado y la empresa privada” para asegurar mejores oportunidades, equipos, semillas y agroinsumos para los productores agrícolas. Su propósito es tramitar y satisfacer las necesidades productivas de los agricultores asociados a ANCA y, por ende, gestionar las acciones que garanticen la buena marcha del proceso productivo.

La penúltima categoría es la sustentabilidad ecológica con 1,775% a través de la subcategoría mejoras de los procesos productivos desde el punto de vista ecológico presente tres (3) veces. ANCA (2018: 2) plantea “contribuir tecnológicamente con el mejoramiento de los suelos, con calidad, y al menor costo posible” mediante el empleo de maquinarias pero también con nuevas técnicas de drenaje y desinfección de patógenos. La sostenibilidad cultural es la última categoría del reporte de gestión de ANCA 2015-2017 con la mención una única vez de la subcategoría trabajo en equipo, en atención al acompañamiento a la labor agrícola que realizan los técnicos agrícolas. Se afirma en el reporte de ANCA (2018: 4) que “El trabajo en equipo también es parte de nosotros”; la agricultura requiere un trabajo en conjunto con diferentes agentes productivos que intervienen en las diversas etapas del proceso.

Cuadro 4 Matriz de categorías: reporte de gestión 2015-2017 ANCA

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|--|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 2 Concertar y mancomunar esfuerzos / 1 Riqueza monetaria / 3 Distribución del valor agregado / 21 Mejoramiento de procesos / 3 Creación de valor / 1 Desarrollo económico eficiente y equitativo / 18 Mejoramiento de prácticas / 9 Programas multifactoriales y multidimensionales / 1 Generación y distribución de bienes y servicios útiles / 7 Mejoramiento de productos / 3 I+D+i / | 69 | 40,828 |
| Sostenibilidad Social | 25 Fortalecer el tejido social / 1 Expansión del espíritu empresarial / 15 Mejoramiento de las condiciones de vida / 1 Responsabilidad compartida / 23 Mejoramiento de las condiciones laborales | 65 | 38,462 |
| Sostenibilidad Política | 3 Creación de gremios / 1 Transparencia de la información / 1 Prácticas eficientes de gestión / 1 Garantizar el acceso y la participación / 2 Tolerancia de las diferencias / 2 Diálogo y acuerdo / 3 Conciliación de intereses | 13 | 7,692 |
| Sostenibilidad Cultural | 1 Trabajo en equipo | 1 | 0,592 |
| Sustentabilidad Ambiental | 16 Protección de la naturaleza / 1 Tres (3) r / 1 Uso eficiente de la energía | 18 | 10,651 |
| Sustentabilidad Ecológica | 3 Mejoras de los procesos productivos | 3 | 1,775 |
| Total | | 169 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

El cuadro 5 muestra los resultados de la matriz de categorías del documento reporte de gestión 2018-2020 ANCA (2021). La categoría más resaltante es sostenibilidad económica con 48,319% y la subcategoría mejoramiento de práctica con cuarenta y ocho (48) alusiones, la más repetida. ANCA, (2021: 20) promueve “continuamente diversas capacitaciones tanto a sus agremiados como a los técnicos y supervisores del gremio” para mejorar su desempeño. De ahí que se ofrezcan charlas sobre “Calibración de maquinaria y equipos agrícolas, Manejo de plaga en el cultivo de maíz, (...) Curso de gerencia agrícola, (...) Análisis externo de economía agrícola, (...), gestión tecnológica”. Una amplia variedad de temas que procuran cubrir la gestión administrativa y la agrícola, reconociendo la integralidad del negocio, el valor de un manejo holístico y contextual en la toma de decisiones.

La siguiente subcategoría es mejoramiento de procesos con veintiséis (26) menciones, se comprende que la actividad agrícola es una actividad continua que tiene diferentes momentos que deben ser atendidos; es decir, es un proceso que requiere diferentes labores gerenciales y productivas en cada etapa buscando asegurar la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa agrícola desarrollada. Al respecto, ANCA (2021: 22) exhorta a “verificar [desde] el estado del transporte hasta los silos que reciben su producción”, una cosa tan simple como el transporte de carga en buenas condiciones implica un ahorro en costos y pérdida de la cosecha, entre otros factores que demuestran la integralidad del proceso.

Aparece la subcategoría programas multifactoriales y multidimensionales con doce (12) repeticiones. En ANCA (2021: 4) se realiza el “análisis del plan de siembra del ajonjolí para el ciclo norte-verano”, considerando múltiples variables que incrementan la rentabilidad del cultivo, los beneficios a los productores, los requerimientos del ciclo, los proveedores de insumos, las cantidades de agroinsumos requeridas, el apoyo técnico, tecnológico y profesional en cada etapa. Un programa multifactorial y multidimensional no es solo seleccionar el rubro es planificar, direccionar, organizar y controlar esfuerzos para que se logren los mejores rendimientos posibles, requiere desarrollar competencias gerenciales no solo por el personal de ANCA, sino también por los productores agrícolas.

La siguiente subcategoría es I+D+i con once (11) menciones, relevante por el impulso continuo de ANCA para mejorar los cultivos, adaptarlos a las condiciones de los suelos venezolanos, esa tarea implica una gestión constante de planificación e investigación, el establecimiento de alianzas con instituciones educativas, otras empresas y el Estado para la generación de nuevas semillas de diferentes rubros. El reporte de ANCA (2021: 16), explica que “trabajan de manera conjunta con investigadores de la UCLA [Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado] para el desarrollo de una variedad de semilla propia de ajonjolí”, que se adapte mejor a los suelos de los llanos occidentales, a condiciones climáticas propias de esas latitudes, para mejorar los rendimientos y la rentabilidad del cultivo.

Se añade la subcategoría de mejoramiento de productos con siete (7) referencias; devela ANCA (2021: 17) que “se cumple con todo un proceso para garantizar la calidad del grano y un óptimo almacenamiento” que garantice un producto final de excelencia, libre de patógenos e impurezas. Lo que demuestra el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE que deben ser mantenidas y optimizadas, porque su ejercicio conlleva el fortalecimiento de la actividad empresarial, así como su sostenibilidad espacio-temporal. En ese sentido, se reitera en los reportes de gestión de ANCA (2021: 14) “la diversificación de los programas de siembra” para ampliar la gama de productos ofrecidos a los consumidores finales o a la agroindustrias de los alimentos para animales luego de su procesamiento.

Seguidamente están las subcategorías creación de valor y distribución del valor agregado con tres (3) llamados cada una. La creación de valor alude a promover y coadyuvar, dice ANCA (2021: iv) “el desarrollo agrícola de la nación”, pues la agricultura debe ser el soporte del crecimiento económico y desarrollo técnico-industrial de un país, para hacer frente al aumento de la población y contribuir con su alimentación. Por ello, ANCA (2021: 14) procura la creación de valor mediante la “generación de la materia prima que requiere el país” para que contribuya a la soberanía alimentaria. Lo que está en consonancia con la distribución del valor agregado entre agremiados, ANCA y la sociedad, mientras mayor sea la rentabilidad de los productores agrícolas mayor serán los servicios que se ofertan desde la asociación.

Reporta ANCA (2021: v) que para “mejorar el servicio que presta a sus productores agremiados, (...) [formó] dos tiendas de repuestos (...) permitiéndole al agricultor proveerse de todos aquellos insumos que requiere para la buena marcha de sus unidades de producción”. Así, la rentabilidad alcanzada es distribuida entre los agremiados a través de servicios que satisfacen la necesidad de implementos de calidad. Esto apunta a la subcategoría generación y distribución de bienes y servicios útiles, con una cita; de esa manera, ANCA (2021: vi) promueve un “desarrollo agrícola sostenible”, coherente con la subcategoría desarrollo económico eficiente y equitativo, presente en el reporte con una (1) alusión.

Las últimas subcategorías de la sostenibilidad económica presentes son riqueza monetaria y concertar y mancomunar esfuerzos, con una (1) sola nota cada una, relacionadas con su surgimiento como asociación. Del informe de gestión de ANCA (2021: iv) se desprende que “la gran diferencia que los industriales le pagaban a los productores que no estaban unidos” llevó a un grupo de agricultores a asociarse y mejorar su poder de negociación y obtener mejores precios. Además, reafirma ANCA (2021: iv), que sus actuaciones van “en beneficio de los productores para negociar su cosecha con el Sector Industrial” y obtener mejores términos y condiciones.

La sostenibilidad social, con 29,832%, es la siguiente categoría del reporte de gestión 2018-2020 de ANCA, la subcategoría más resaltante es fortalecer el tejido social con veintinueve (29). ANCA (2021: 18) es una “organización vinculada al desarrollo y bienestar de la colectividad”, ejecuta acciones para fortalecer los nexos sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. ANCA (2021: 18) atiende “las iniciativas sociales de otras organizaciones que van estrechamente ligadas a los objetivos de (...) [su] programa de Responsabilidad Social”, generando sinergias sociales que favorecen la actividad productiva.

La siguiente subcategoría de la sostenibilidad social es mejoramiento de las condiciones laborales con veinticinco (25) menciones. Uno de los primeros lugares donde la asociación está llamada a lograr integración, sinergias sociales, es con su personal, además de con los

productores agremiados, lo que lleva a ANCA (2021: 9) a efectuar “una jornada anual de oftalmología y control de tensión arterial para” todos ellos. El objeto de dichas jornadas es atender la salud pero también lograr crear un ambiente de esparcimiento y relajación que permita la distensión física y emocional, forjar lazos de solidaridad, identificación y *engagement* del personal hacia ANCA y a la inversa.

La próxima subcategoría es mejoramiento de las condiciones de vida con quince (15) llamados, ésta y la anterior subcategoría se concatenan, toda acción social que desarrolla la asociación hacia sus empleados se extiende a las comunidades aledañas. Se explica en el reporte de ANCA (2021: 11) que los “programas de acción múltiple, que respondan a la caracterización real de las familias, de los trabajadores y su entorno” son extensivos a las comunidades, en atención a la integralidad de la persona humana. El contexto de los trabajadores debe ser atendido para que su rendimiento laboral no se vea afectado.

Las dos última subcategorías de esta dimensión son: expansión del espíritu empresarial y responsabilidad compartida, con una (1) nominación cada una. La primera ratifica el compromiso de ANCA (2021: vi) de “promover el emprendimiento agrícola” con el propósito de asegurar la continuidad del sector, de la asociación y, en general, dándole contenido y realidad a un modo de vida que debe ser valorado por la sociedad, como es la agricultura. La segunda es una validación, siguiendo al reporte de ANCA (2021: 2), de la “responsabilidad social que tiene [la asociación] con las comunidades y el medio ambiente”; en el entendido que como actor de la sociedad portuguesa es de su interés coadyuvar al mejoramiento de las condiciones que sustentan el modo de vida del estado.

La siguiente categoría del reporte es sustentabilidad ambiental con 8,403% con tres subcategorías: protección de la naturaleza con dieciocho (18) alusiones, 3r y uso eficiente de la energía con una (1) cada una. ANCA (2021: 6) contribuye a la protección de la naturaleza al “Crear conciencia en los productores para desechar adecuadamente los envases donde vienen los agroquímicos, colocándolos en el centro de acopio.” Esta es una labor esencial

porque: primero, protege la salud y vida de los productores agrícolas y sus familias por la alta toxicidad de los productos; segundo, se cuidan los acuíferos al evitar derrames accidentales o lavados por lluvia; tercero, se evitan riesgos de salud pública por mala disposición.

La subcategoría 3r es consistente con los planteamientos del reporte anterior de ANCA (2021: 6) “canalizar el acopio de papelería en aras del máximo aprovechamiento reusando y reciclando”; se puede hablar de una práctica gerencial instituida que en todo caso puede ser diversificada y mejorada. Resalta que las 3r solo se reportan en el plano de la administración de oficina, aún cuando se plantean acciones de reducción, reciclaje y reutilización de recursos en las labores agrícolas. Lo mismo ocurre con el uso eficiente de la energía, en el reporte de ANCA (2021: 6) se repite la importancia de ahorrar “electricidad (...) [y] dar óptimo uso a los equipos”; se deduce una práctica gerencial que propende a nuevos esquemas de consumo de energía de manera consciente, racional, apegada a patrones de sustentabilidad, que busca contribuir con el ahorro energético y el uso racional de la energía.

La próxima categoría del reporte de gestión de ANCA (2021: 6) es sustentabilidad ecológica con 6,723%. La primera subcategoría que se repite con nueve (9) presentaciones es mejoras de los procesos productivos, se alude, entre otras cosas, a “alcanzar la adecuación de tierras, con maquinarias tipo *patrol* para desarrollar bancales y drenajes en las parcelas de siembras de los productores”, lo que incide positivamente en el desarrollo de los sembradíos, facilita el proceso productivo y evita la degradación de los suelos por pérdida de nutrientes. Lo que redundará en la sostenibilidad del negocio con la aplicación de criterios de eficiencia en las prácticas gerenciales, aunado al desarrollo de habilidades de planificación estratégica en los productores agrícolas, es posible asegurar la rentabilidad del negocio en el tiempo.

La siguiente subcategoría de la sustentabilidad ecológica es conservación de la diversidad biológica con seis (6) apariciones. En el reporte de gestión de ANCA (2021: 15) se expone el impacto de los insectos, específicamente de las abejas; por ello se desarrolló una jornada con “Un panel de tres conocedores en el tema de polinización en mayo del 2019 [que]

intercambió información relevante para motivar a los agricultores y técnicos a valorar la presencia de avispas y abejas en los cultivos.” Con datos mostraron la importancia de respetar la actividad de los insectos en los cultivos en cuanto a la oxigenación de la tierra, la polinización de las plantas de manera efectiva y segura, además, actúan como control biológico de plagas; pues, “Los polinizadores son vitales para el desarrollo del cultivo.”

Los expertos, siguiendo el reporte de gestión de ANCA (2021: 15), ofrecieron una serie de propuestas acogidas por la asociación para el desarrollo de protocolos, como “revisar con mucho cuidado los sectores de cada lote de siembra cuando corresponda la aplicación de insecticidas, evitando lo más posible afectar a la población de insectos que benefician los cultivos.” Así se aseguran de movilizarlos mediante el golpeteo de la tierra, que ayuda en la oxigenación y nutrición de los suelos por el movimiento subterráneo de los insectos; en cuanto a las abejas, el movimiento alienta el crecimiento de las plantas y las atrae para su polinización. Es un proceso que debe ser planificado, coordinado y controlado.

Trayendo a colación la siguiente subcategoría equilibrio energético, homeostático y dinámico que tiene una (1) repetición. Surge cuando ANCA (2021: 15) plantea tener un “interés constante en dirigir esfuerzos para que sus agricultores y técnicos se instruyan, al máximo, en prácticas agroecológicas de última generación” que fomenten el uso de biocontroladores, fertilizantes orgánicos, así como técnicas que pueden incidir positivamente en los rendimientos de los cultivos en el mediano plazo. Por ello, ANCA recomienda ir usando en dos lotes de siembra diferentes ambas técnicas para comparar rendimientos y costos y a partir de ello tomar decisiones informadas.

La próxima categoría del informe de gestión de ANCA de 2021 es sostenibilidad política con 6,303%; las dos primeras subcategorías creación de gremios y conciliación de intereses aparecen igual número de veces, tres (3). Señala el reporte de ANCA (2021: iv) que esta “surge como una institución sin fines de lucro en pro de los productores”, su propósito es salvaguardar los intereses de los agremiados frente a otros actores con los que se establecen

relaciones. En ANCA, refiere el reporte (2021: 8), se busca conciliar intereses para la formalización de las decisiones, ejemplo las “propuestas de programas de seguridad y salud integral”; cumpliendo la ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo de 2005 y generar el compromiso de los involucrados.

A continuación se despliegan tres subcategorías con igual relevancia, aparecen dos (2) veces cada una en el reporte de ANCA (2021: 7): transparencia de la información, tolerancia de las diferencias y diálogo y acuerdo; esta última muy en consonancia con las subcategorías anteriores. La conciliación de intereses requiere de diálogos transparentes que permitan llegar a acuerdos duraderos y reconocidos por las partes. “Contactos con representantes del ministerio del Ambiente para que ANCA se pueda encargar de restaurar otras áreas de la Zona Protectora Mitar” es un ejemplo de ello. La firma de acuerdos, los diálogos con diferentes actores, su reconocimiento nunca se realiza de espaldas a los agremiados.

En ese sentido, revela el análisis del reporte de ANCA (2021: 22) la junta directiva de la asociación está dispuesta a “despejar al momento las dudas” de los asociados, a atender sus planteamientos y a buscarles solución. Lo anterior da cabida a las tres últimas subcategorías de la sostenibilidad política referidas una (1) sola vez cada una: prácticas eficientes de gestión, garantizar el acceso y la participación y ejercicio del derecho de asociación. De acuerdo con el reporte, ANCA (2021: iv) como “institución sin fines de lucro”, llamada a representar, asesorar, ayudar a los productores agrícolas tiene una política de puertas abiertas. Cualquier productor se puede asociar a ANCA y esta se compromete a velar por sus intereses, brindarle información oportuna, la transparencia de la gestión y un “manejo eficiente” de los recursos.

La última categoría del reporte de ANCA 2018-2020 (2021) es sostenibilidad cultural con 0,420%, se despliega con la subcategoría trabajo en equipo que se manifiesta una única vez. Para ANCA (2020: 5) uno de sus valores fundamentales y que orienta sus acciones es el trabajo en equipo. La visión de ANCA (2021: iv), es “promover el emprendimiento agrícola,

generando un impacto positivo a través de prácticas innovadoras, diversificación y gestión agrícola que genere un modelo productivo nacional sostenible.” Ello solo se puede realizar contando con el apoyo y disposición tanto de los agremiados como de todo el personal administrativo, técnico, profesional y directivo de la asociación; reflejando la subcategoría.

Cuadro 5 Matriz de categorías: reporte de gestión 2018-2020 ANCA

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|---|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 48 Mejoramiento de prácticas /26 Mejoramiento de procesos / 12 Programas multifactoriales y multidimensionales /11 I+D+i /7 Mejoramiento de productos /3 Distribución del valor agregado /3 Creación de valor /2 Concertar y mancomunar esfuerzos /1 Riqueza monetaria /1 Desarrollo económico eficiente y equitativo /1 Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 115 | 48,319 |
| Sostenibilidad Social | 29 Fortalecer el tejido social / 1 Expansión del espíritu empresarial / 15 Mejoramiento de las condiciones de vida / 1 Responsabilidad compartida / 25 Mejoramiento de las condiciones laborales | 71 | 29,832 |
| Sostenibilidad Política | 3 Creación de gremios / 2 Transparencia de la información / 1 Prácticas eficientes de gestión / 1 Garantizar el acceso y la participación / 2 Tolerancia de las diferencias / 2 Diálogo y acuerdo / 3 Conciliación de intereses / 1 Ejercicio del derecho de asociación | 15 | 6,303 |
| Sostenibilidad Cultural | 1 Trabajo en equipo | 1 | 0,420 |
| Sustentabilidad Ambiental | 18 Protección de la naturaleza / 1 Tres (3) R / 1 Uso eficiente de la energía | 20 | 8,403 |
| Sustentabilidad Ecológica | 6 Conservación de la diversidad biológica / 1 Equilibrio energético, homeostático y dinámico /9 Mejoras de los procesos productivos | 16 | 6,723 |
| Total | | 238 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cuadro 6 se revelan los resultados de la matriz de categorías balance social 2015-2017 de Asoportuguesa. La categoría más relevante es sostenibilidad económica con 62,963%, resalta la subcategoría mejoramiento de prácticas con veintidós (22) alusiones. Asoportuguesa (2018: 6) ofrece “asistencia integral [al productor agrícola] para procurar un

manejo agronómico más eficiente por medio del uso adecuado de los recursos e insumos” necesarios para las labores agrícolas. En aras de garantizar el desarrollo de prácticas gerenciales y agrícolas, explica Asoportuguesa (2018: 16) “que sirvan para solventar los problemas que atraviesa el agricultor durante las labores de siembra y cosecha.”

La siguiente subcategoría es I+D+i con trece (13) menciones. En Asoportuguesa (2018: 7) se le da valor a la innovación, a la adaptación tecnológica; de ahí, los “programas de investigación de los que han surgido variedades de semillas de arroz y ajonjolí para la siembra”. Es esencial adecuar los cultivos a las condiciones agroproductivas a objeto de asegurar buenos rendimientos y rentabilidad. Asoportuguesa (2018: 7) apuesta por la I+D+i con “la idea de ir supliendo las importaciones -en el caso de la oleaginosa- y adaptar estos materiales a las condiciones de suelo y clima que rigen en el campo venezolano”; importa asegurar la soberanía alimentaria en los cultivos esenciales de la dieta del venezolano.

La siguiente subcategoría es mejoramiento de procesos con diez (10) referencias. En Asoportuguesa (2018: 30) se ha propendido a la “integración agroalimentaria, produciendo semillas para la siembra, cultivando y cosechando el campo, y transformando la materia prima en comida para los venezolanos”. Es decir, se ha procurado controlar el proceso productivo pensando en la generación de rentabilidad para el productor agrícola más allá de la cosecha; así en cada etapa se presta asistencia gerencial para responder por la mejora del proceso y el cumplimiento de los estándares de calidad de los alimentos, como la norma ISO 22000 sistema de gestión de seguridad alimentaria (2018: párr. 13), que ofrece a Asoportuguesa “la capacidad para proporcionar regularmente alimentos y productos inocuos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, (...) legales y reglamentarios aplicables.”

La importancia otorgada en Asoportuguesa a la I+D+i se despliega también en el mejoramiento de los productos, la siguiente subcategoría con ocho (8) citas. Refiere Asoportuguesa (2018: 31) que se busca “generar materia prima de calidad para los alimentos que se producen en el país”, ese es el producto de los agricultores agremiados en

Asoportuguesa, que es un producto intermedio para las almacenadoras y empaquetadoras de Asoportuguesa, donde la materia prima es acondicionada y sirve de base para los productos de consumo final. En todas las fases se procura la calidad de las prácticas, del proceso y de los productos finales.

De seguido aparecen tres subcategorías con igual número de presentaciones: seis (6), creación de valor, generación y distribución de bienes y servicios útiles y concertar y mancomunar esfuerzos. La creación de valor en el reporte de Asoportuguesa (2018: 28) tiene carácter holístico y práctico, debido a que se busca impulsar “el bienestar de nuestros agricultores, familias y trabajadores rurales, mediante el apoyo (...) para la siembra de rubros agrícolas, el procesamiento de las cosechas, la elaboración de productos alimenticios y el otorgamiento de implementos y equipos agrícolas”. El papel de la asociación traspa el otorgamiento de financiamiento y la ayuda técnica, se convierte en un apoyo esencial a lo largo del ciclo productivo, con la generación de ganancias y utilidades para el productor.

Además, reseña Asoportuguesa (2018: 7) se transforman “los rubros agrícolas en alimentos de calidad”, compatible con la subcategoría generación y distribución de bienes y servicios útiles. Explica Asoportuguesa (2018: 8), unir fuerzas con otras asociaciones para capacitar a “los estudiantes que representan la generación de relevo en el campo, los profesionales y técnicos que recién se inician en la actividad agroalimentaria, y los agricultores de otros programas agrícolas del país”, conlleva concertar y mancomunar esfuerzos. La idea es alcanzar el mejoramiento y fortalecimiento de la actividad agrícola nacional; en ese sentido, la capacitación en administración y gerencia agrícola es un beneficio para el sector.

Eso conlleva crecimiento económico, con cinco (5) citas, es la siguiente subcategoría presente en el informe de Asoportuguesa (2018: 9), cuando se procura “desarrollar la producción agrícola” como cimiento de la dinamización económica sostenible del país. Es insistir en el desarrollo agrícola, fortalecer las potencialidades del sector mediante la

innovación tecnológica, la adecuación de las tecnologías existentes a las características productivas. También se desprende del reporte que la sostenibilidad pasa por el fomento de las competencias y ventajas técnicas, administrativas y gerenciales en los productores agrícolas; importa que en Venezuela se puedan, dice Asoportuguesa (2018: 9), “aprovechar todas y cada una de sus casi 40 millones de hectáreas sensibles al desarrollo agropecuario.”

A continuación resaltan las subcategorías cambio de mentalidad empresarial y programas multifactoriales y multidimensionales con cuatro (4) nominaciones. La primera subcategoría propende, tomando el reporte de Asoportuguesa (2018: 8), a ir “Integrando lo tradicional con la innovación, (...) adoptando un modelo productivo más moderno, (...) [adaptado] a los cambios y avances que se imponen en el mundo ante la necesidad de ofrecer más alimentos para una población que crece aceleradamente.” Interesa ajustarse a los nuevos tiempos, combinar los cambios tecnológicos que ocurren con las necesidades de los productores agrícolas, sin descuidar dinamizar al sector y quedar rezagados tecnológicamente.

Los programa multifactoriales y multidimensionales se desprenden del programa apoyo a la siembra de Asoportuguesa (2018: 14) que “ofrece a los agricultores las herramientas e insumos necesarios para insertarse en el aparato productivo, a través del cultivo de (...) rubros agrícolas estratégicos para la alimentación de la población, como: maíz, arroz, sorgo, girasol, ajonjolí, frijol y caraotas.” Es multifactorial y multidimensional en virtud de la integralidad del apoyo ofrecido al agricultor: financiero, tecnológico, técnico, asistencial, gerencial y servicios conexos; es un apoyo de amplia cobertura el que brinda Asoportuguesa.

Se descubre la última subcategoría de la sostenibilidad económica, riqueza tecnológica con una (1) sola atención. Del reporte de gestión de Asoportuguesa (2018: 7) se desprende la importancia concedida a la innovación tecnológica, se asevera que “Parte de los logros obtenidos por los productores durante la cosecha, recaen en (...) [su] Departamento Técnico”. Dicho departamento es el encargado de planificar, organizar y controlar el desarrollo y ejecución de las actividades agroproductivas de los agremiados y la asociación; en razón de

lo cual, deben mostrar un conjunto de habilidades y competencias gerenciales para cumplir con los objetivos organizacionales conciliando intereses, necesidades, recursos y exigencias.

La próxima categoría del balance es la sostenibilidad social con 20,000%, la primera subcategoría que recoge es mejoramiento de las condiciones laborales con once (11) llamados. Devela el reporte de Asoportuguesa (2018) que la asociación procura que su personal tenga capacidades en diferentes ámbitos de gestión que permitan la buena marcha del proceso administrativo y la concreción eficiente de las actividades. En virtud de ello, explica el reporte de Asoportuguesa (2018: 33) que es interés de la asociación mejorar en su personal “las capacidades en (...) seguridad y salud laboral, manejo de ambulancias, atención prehospitalaria, prevención y control de incendios, manejo de conflictos, programas de inspecciones generales y plan de emergencia, manejo eficiente de almacén e inventario”.

La siguiente subcategoría es fortalecer el tejido social con ocho (8) reiteraciones. Esta subcategoría entrecruza creación de capital social, mejoramiento de las condiciones de vida con elevar el nivel de vida de las comunidades que se ven influidas o impactadas por las empresas. Situación esencial para éstas, pues las ayuda a consolidar su posición, a establecer vínculos con las comunidades y lograr la identificación empresa-sociedad. Un ejemplo es, siguiendo el reporte de Asoportuguesa (2018: 16), su aporte al “mejoramiento de la calidad de vida en los caseríos y zonas rurales de (...) [su] área de influencia”; se comprende que las comunidades son el soporte del desarrollo socioeconómico nacional y se requieren redes que coadyuven a la sostenibilidad de la empresa.

Otra subcategoría de la sostenibilidad social es expansión del espíritu empresarial con cuatro (4) iteraciones. El reporte de gestión de Asoportuguesa (2018: 9) remite a “atraer a las generaciones más jóvenes a la faena del campo”, para lograr la creación de generaciones de relevo en el ámbito administrativo-gerencial de la labor agrícola. Debido a la necesidad creciente de formar personas con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar la actividad agrícola en cada una de sus facetas; pues, la agricultura debe ser

entendida como un negocio que requiere ser sostenible, con vocación de servicio, adecuación tecnológica constante y mejora continuo de procesos, prácticas y productos para satisfacer la necesidad creciente de alimentos por la población nacional y mundial.

Una actividad reportada en el balance social de Asoportuguesa (2018: 37) es un puente entre las subcategorías expansión del espíritu empresarial y modelaje social, presentes en el balance con tres (3) reiteraciones. Dicha actividad es el “programa Lidera (...) [que] potencia las capacidades y liderazgo en lo social, político, cultural, empresarial y estudiantil de jóvenes entre 18 y 30 años de edad”. Buscando fomentar su espíritu empresarial en el área agrícola mostrándole las ventajas de dicha actividad; mediante recorridos a unidades de producción y al encadenamiento productivo de la asociación se produce una aproximación a los esquemas agroproductivos y a la práctica gerencial de ésta, buscando moldear sus intereses.

La última subcategoría de la sostenibilidad social del reporte de Asoportuguesa (2018: 15) es mayor bienestar social con un (1) llamado. En la asociación el fin de sus acciones se dirige a “potenciar la calidad de vida y el bienestar de los productores”; pues son su razón de ser. Más allá de la labor productiva del agricultor, son personas con familias, que viven en comunidades y deben ser atendidos holística e integralmente, no es tarea de las asociaciones de productores subsanar problemas sociales pero si coadyuvar a su superación de acuerdo con sus posibilidades y realidades económicas y eso es lo que Asoportuguesa hace.

La próxima categoría del reporte es la sostenibilidad política con 10,370%, que se hace presente a través de las subcategorías: ejercicio del derecho de asociación con cinco (5) repeticiones, creación de gremios con cuatro (4), prácticas eficientes de gestión y conciliación de intereses con dos (2) cada una, diálogo y acuerdo con una (1). Las dos primeras son vistas en Asoportuguesa (2018: 3) a partir del conjunto de “actividades que impulsan el crecimiento y la estabilidad socioeconómica de los pequeños, medianos y grandes agricultores”, para salvaguardar sus derechos, mejorar sus condiciones tanto de trabajo como de vida y garantizar la defensa de los beneficios logrados. La historia de Asoportuguesa (2018: 3) es

promover acciones para la protección de los “trabajadores de la tierra dedicados al cultivo de (...) diversos rubros agrícolas.”

Las subcategorías prácticas eficientes de gestión y conciliación de intereses se reflejan en el reporte de Asoportuguesa (2018: 12) al enfatizar que las necesidades “de los productores (...) [son] atendidas en las instancias correspondientes, con la intención de que surjan y se ejecuten planes de desarrollo colectivo” que expresen las expectativas de todas las partes. Esto ocurre en medio de diálogos y acuerdos para garantizar el cumplimiento de los convenios alcanzados. Asoportuguesa hace especial acento en los intereses y expectativas de los productores agrícolas, sector al que representa.

En el reporte sigue la categoría de sostenibilidad cultural con 3,704%, su primera subcategoría es educación con tres (3) referencias. Asoportuguesa (2018: 31-32) “ha hecho énfasis en la capacitación de quienes intervienen en la actividad agrícola, siendo precursor en la especialización sobre Producción de Maíz [y] Actualmente formando a los profesionales en Gerencia en Agronegocios”. Es esencial que las personas que se encarguen de la labor agrícola tengan conocimientos fundados en la ciencia, más allá de la experiencia; se requiere personas con disposición a innovar, a adaptar los conocimientos a las condiciones del contexto, capaces de inventar soluciones prácticas a los problemas, capaces de planificar, evaluar y gerenciar procesos para dar respuestas a las necesidades de muchos.

Le sigue la subcategoría cultura definida y adecuada al contexto con una (1) sola muestra. Según el reporte de Asoportuguesa (2018: 29), la cultura de la asociación se orienta a “aportar conocimientos y experiencias, en procura de alcanzar logros en común con (...) [los] agremiados, apegados a principios éticos que (...) permitan cumplir las obligaciones del gremio, romper paradigmas y contribuir al fortalecimiento de la sociedad.” Es una nueva gerencia que plantea la RSE, la corresponsabilidad, la sostenibilidad. Permite la entrada de la última subcategoría, trabajo en equipo con una (1) sola alocución; para Asoportuguesa (2018: 29), el “trabajo en equipo” es un valor que orienta su accionar bien en la concertación de

alianzas –con la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos (Afaquima)– bien en la firma de convenios –con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)–.

La última categoría del reporte de gestión de Asoportuguesa es la sustentabilidad ambiental con 2,963% y una (1) sola subcategoría: manejo racional de los recursos, presente cuatro (4) veces, relacionada con el manejo responsable de agroquímicos y fertilizantes. Asoportuguesa (2018: 34) “certifica a productores, técnicos y trabajadores en manejo responsable de agroquímicos y fertilizantes” para un manejo adecuado por sus altos niveles de toxicidad. Asoportuguesa (2018: 34) explica que esa certificación es por la asistencia anual a “un taller dictado por especialistas de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos (Afaquima) y Syngenta”; en virtud del valor del cuidado de la salud y del ambiente, se explica la necesidad de la disposición adecuada de los envases de agroquímicos descartados.

Cuadro 6 Matriz de categorías: balance social 2015-2017 ASOPORTUGUESA

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|--|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 10 Mejoramiento de procesos / 6 Creación de valor / 22 Mejoramiento de prácticas / 1 Riqueza tecnológica / 13 I+D+i / 6 Generación y distribución de bienes y servicios útiles / 6 Concertar y mancomunar esfuerzos / 4 Cambio de mentalidad empresarial / 5 Crecimiento económico / 8 Mejoramiento de productos / 4 Programas multifactoriales y multidimensionales | 85 | 62,963 |
| Sostenibilidad Social | 4 Expansión del espíritu empresarial / 1 Mayor bienestar social / 8 Fortalecer el tejido social / 11 Mejoramiento de las condiciones laborales / 3 Modelaje social | 27 | 20,000 |
| Sostenibilidad Política | 4 Creación de gremios / 5 Ejercicio del derecho de asociación / 1 Diálogo y acuerdo / 2 Prácticas eficientes de gestión / 2 Conciliación de intereses | 14 | 10,370 |
| Sostenibilidad Cultural | 3 Educación / 1 Trabajo en equipo / 1 Cultura definida y adecuada al contexto | 5 | 3,704 |
| Sustentabilidad Ambiental | 4 Manejo racional de los recursos | 4 | 2,963 |
| Total | | 135 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

El cuadro 7 devela los resultados de la matriz de categorías del documento balance social 2018-2020 Asoportuguesa (2021). La categoría que resalta por su porcentaje de aparición es sostenibilidad económica con 55,215%, para analizar los resultados es esencial unificar subcategorías para hacer más pertinente el análisis. Las primeras cuatro subcategorías que se agrupan son: mejoramiento de prácticas con veintisiete (27) repeticiones, I+D+i con trece (13), mejoramiento de procesos con diez (10) y mejoramiento de productos con ocho (8). Estas cuatro subcategorías comparten 64,444% del total, dejando clara su significatividad en el marco de esta categoría de sostenibilidad económica.

En el informe de gestión de Asoportuguesa (2021: 32) se establece que en “el Centro Experimental «La Fundación», (...) se proyecta establecer ensayos, educar y promover nuevas prácticas y tecnologías que permitan potenciar las labores agrícolas, con respeto al ambiente”; lo que recoge cabalmente las subcategorías agrupadas. En Asoportuguesa se resalta la I+D+i como factor de mejoramiento, de desarrollo y crecimiento socioeconómico, así como de RSE; la asociación comprende su papel en el proceso productivo y la contribución que realiza hacia sus agremiados, la sociedad y el país al comprometerse a elevar los estándares de calidad en todos los eslabones de la cadena económico-productiva.

El desarrollo de estas actividades conjuga la necesidad de concertar y mancomunar esfuerzos, siguiente subcategoría de la sostenibilidad económica que se manifiesta en el reporte de gestión 2018-2020 de Asoportuguesa con ocho repeticiones. Asoportuguesa (2021: 29) señala la suscripción de “alianzas estratégicas con el sector público y privado, además de organizaciones sin fines de lucro” para el desarrollo de proyectos, de programas de capacitación en diferentes áreas. Reconociendo la importancia de unificar voluntades para el mejoramiento de la calidad de vida de los agremiados y poder contribuir al desarrollo y crecimiento económico nacional de forma sostenible y responsable.

Siguen en orden las subcategorías creación de valor y crecimiento económico con igual número de llamados, seis (6). En el reporte de Asoportuguesa (2021: 10), se menciona la

“creación de tres Almacenadoras modernas y con tecnología de punta”, para la recepción y transformación de la materia prima en productos de consumo final. Estas empresas elevan el valor de la producción y los beneficios de los agremiados; de esa forma Asoportuguesa está creando valor y contribuyendo con el crecimiento económico nacional porque son más los empleos creados, las demandas satisfechas, las cadenas de comercialización establecidas.

Programas multifactoriales y multidimensionales y cambio de mentalidad empresarial son las próximas subcategorías de la sostenibilidad económica que tienen cabida en el reporte de gestión 2018-2020 de Asoportuguesa con cuatro (4) menciones cada una. Los programas desarrollados desde Asoportuguesa (2021: 15) para los agremiados buscan atender diversas áreas, como “dotación de insumos y la acertada capacitación y asistencia técnica”. Con el programa de apoyo a la siembra, Asoportuguesa (2021: 15) asegura “la recepción y comercialización de la cosecha de rubros agrícolas”; por ello se habla de la multidimensionalidad del programa. Esto representa un cambio de mentalidad en la gerencia agrícola, no sólo es ofrecer insumos y capacitar al agricultor, es acompañarlo; declara Asoportuguesa (2021: 9), “seguimos sumando esfuerzos para promover el país agrícola”.

Sigue la subcategoría generación y distribución de bienes y servicios útiles con dos (2) referencias. Se explica por la variedad de alimentos que Asoportuguesa (2021: 7) pone a disposición de los venezolanos con el acondicionamiento y transformación de “los rubros agrícolas en alimentos de calidad”. Las dos últimas subcategorías son riqueza tecnológica y pensamiento a largo plazo con una (1) referencia cada una. Asoportuguesa (2021) ha apostado por el mejoramiento continuo de sus prácticas, procesos y productos para asegurar la rentabilidad de sus agremiados, por el capital tecnológico con más rubros adaptados a las condiciones agroclimáticas de Venezuela, lo que viene a traslucir un pensamiento estratégico, un pensamiento de largo plazo.

La sostenibilidad social con 24,540% es la siguiente categoría. La primera subcategoría es mejoramiento de las condiciones laborales con dieciséis (16) citas. Para Asoportuguesa

(2021: 29) interesa la profesionalización de empleados y técnicos; de ahí, las “distintas actividades talleres y capacitaciones” que se ofrecen, buscando el desarrollo de sus potencialidades como persona y profesional. Por esa misma razón a lo largo de 2020 con la declaración de pandemia mundial por la Covid-19 Asoportuguesa (2021: 46) extremó “las medidas sanitarias para el cuidado y prevención integral de (...) productores, empleados, clientes y proveedores, (...) política enfocada en romper la cadena de contagio, práctica usual en el sector agrícola y agroindustrial.”

El fortalecimiento del tejido social y el mejoramiento de las condiciones de vida con ocho (8) repeticiones cada una son las dos próximas subcategorías. En ese sentido, Asoportuguesa (2021: 33) en el marco de sus políticas de RSE “trata de cubrir las necesidades y satisface las expectativas de quienes hacen posible que el resultado de (...) [su] labor llegue a las zonas rurales y a la mesa de las familias venezolanas”. Es una manera de crear capital social, elevar la calidad de vida de las comunidades, coadyuvar al bienestar social mediante un aporte directo a la satisfacción de necesidades, a ampliar las capacidades de las comunidades a partir de sus propias potencialidades.

La expansión del espíritu empresarial con cuatro (4) referencias y modelaje social con tres (3) son las siguiente subcategorías. Asoportuguesa (2021: 41) revela que se pueden emplear las actividades que se realizan dentro de la asociación y el ejercicio de la labor agrícola para atraer la mirada de la juventud y direccionarlos hacia su desarrollo; por ello, a los participantes en el programa Lidera se “busca ponerlos (...) en el contexto de la situación del agro venezolano”, mostrando la importancia del negocio y los beneficios que genera a la sociedad. De ahí emana la subcategoría mayor bienestar social con una (1) sola presentación; la agricultura es el primer soporte del desarrollo humano sostenible.

La sostenibilidad política es la tercera categoría del reporte de gestión 2018-2020 de Asoportuguesa (2021) con 9,816%. La subcategoría que la encabeza es ejercicio del derecho de asociación con cinco (5) menciones y le sigue la subcategoría creación de gremios con

cuatro (4); lo que es prácticamente similar al reporte de gestión 2015-2017 de Asoportuguesa. Los planteamientos del reporte que permiten deducir tales subcategorías establecen la importancia de una asociación de productores que represente a los agricultores, que procure la defensa de sus derechos e intereses. El logro fundamental de Asoportuguesa (2021: 5) es “construir la agricultura de los nuevos tiempos”.

Seguido se inscriben las subcategorías: prácticas eficientes de gestión, conciliación de intereses y diálogo y acuerdo, recogidas cuatro (4), dos (2) y una (1) vez respectivamente. Las primeras se evidencian cuando Asoportuguesa (2021: 5) actúa en “defensa de los intereses de (...) [sus] asociados”, salvaguardando sus derechos y haciendo cumplir sus obligaciones. La conciliación de intereses surge, de vela Asoportuguesa (2021: 29), al negociar “soluciones a los conflictos que” atentan contra los intereses de los agremiados y afectan el ejercicio de sus labores agroproductivas. El diálogo y acuerdo se entienden en el reporte de Asoportuguesa (2021) al producirse negociaciones para la protección de los derechos individuales y colectivos de los productores agrícolas.

La cuarta subcategoría es la sostenibilidad cultural con 5,521%, recoge las mismas categorías que el reporte anterior: educación con siete (7) alusiones, trabajo en equipo y cultura definida y adecuada al contexto con una (1) cada una. Para Asoportuguesa (2021: 9) la educación ayuda a “desarrollar la producción agrícola” mediante la capacitación continua de profesionales, técnicos, agremiados y demás interesados. Además se valora a las instituciones de educación con las que se ha firmado convenio, recogiendo la categoría de trabajo en equipo con una (1) sola mención. Lo que está generando una cultura adecuada a las nuevas circunstancias que viven los productores agrícolas de Portuguesa.

La última categoría del reporte de gestión es sustentabilidad ambiental con 4,908%, involucra a las subcategorías: manejo racional de los recursos y protección de la naturaleza con cinco (5) y tres (3) referencias. Manejo racional de los recursos conlleva, de acuerdo con Asoportuguesa (2021: 35), “promover el uso seguro y responsable de los agroquímicos y

fertilizantes que son aplicados para el control y desarrollo de los cultivos agrícolas”; por las escasas medidas de seguridad seguidas por agricultores y técnicos, así como por los problemas de salud de las comunidad aledañas a las zonas de cultivo asociados con su uso negligente. Con el programa campo limpio Asoportuguesa (2021: 37) da cabida a la subcategoría protección de la naturaleza al impulsar “la técnica de triple lavado de los envases de agroquímicos después de usarlos”. Es preciso que los envases de estos productos no sean abandonados o dejados al descuido evitando la degradación de los suelos, la afectación de la fauna local y el deterioro de las aguas superficiales y subterráneas.

Cuadro 7 Matriz de categorías: balance social 2018-2020 ASOPORTUGUESA

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|--|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 10 Mejoramiento de procesos / 27 Mejoramiento de prácticas / 8 Mejoramiento de productos / 6 Creación de valor / 1 Riqueza tecnológica / 13 I+D+i / 2 Generación y distribución de bienes y servicios útiles / 6 Crecimiento económico / 8 Concertar y mancomunar esfuerzos / 4 Cambio de mentalidad empresarial / 4 Programas multifactoriales y multidimensionales / 1 Pensamiento a largo plazo | 90 | 55,215 |
| Sostenibilidad Social | 4 Expansión del espíritu empresarial / 1 Mayor bienestar social / 8 Fortalecer el tejido social / 16 Mejoramiento de las condiciones laborales / 8 Mejoramiento de las condiciones de vida / 3 Modelaje social | 40 | 24,540 |
| Sostenibilidad Política | 4 Creación de gremios / 1 Diálogo y acuerdo / 5 Ejercicio del derecho de asociación / 2 Conciliación de intereses / 4 Prácticas eficientes de gestión | 16 | 9,816 |
| Sostenibilidad Cultural | 7 Educación / 1 Trabajo en equipo / 1 Cultura definida y adecuada al contexto | 9 | 5,521 |
| Sustentabilidad Ambiental | 5 Manejo racional de los recursos / 3 Protección de la naturaleza | 8 | 4,908 |
| Total | | 163 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cuadro 8 se esbozan los resultados de la matriz de categorías del reporte de gestión 2015-2017 de Asoprut. La categoría más sobresaliente es sostenibilidad económica con

53,623% y su primera subcategoría es mejoramiento de procesos con diecisiete (17) alusiones. Según el reporte de Asopruat (2018: 3) esta se plantea “Incrementar, estimular o intensificar la producción agropecuaria y su industrialización”. En esa medida, Asopruat (2018: 6) con la construcción de silos se propone “darle respuestas a todos los asociados en materia de recepción, acondicionamiento, almacenamiento y despacho a un menor costo”; mejorando el proceso productivo y gerencial de los agremiados y de la propia asociación.

La siguiente subcategoría es I+D+i con once (11) referencias. Siguiendo el reporte de gestión, Asopruat (2018: 11) “lleva a cabo dos ensayos en parcelas de sus agricultores para determinar rentabilidad y mejores rendimientos con nuevos materiales de semillas y controladores biológicos” en la búsqueda de asegurar altas tasas de rentabilidad, verificar la versatilidad de los productos y su incidencia en la relación costos/beneficios. Adicionalmente, Asopruat (2018: 11) como asociación de productores está comprometida en la gestión eficiente de recursos y, por ello, busca “ofrecer a los productores otras alternativas y herramientas que permitan una mejor y mayor rentabilidad del cultivo.”

Dando paso a la siguiente subcategoría mejoramiento de productos con cuatro (4) citas; para esto, plantea Asopruat (2018: 4) la “modernización de la explotación agropecuaria en sus diferentes o múltiples aspectos con el fin de obtener productos y subproductos de máxima calidad”, que garanticen la satisfacción del cliente y la creación de valor, siguiente subcategoría con tres (3) menciones. Así mismo, apunta al mejoramiento de prácticas, última subcategoría con dos (2) repeticiones; Asopruat (2018: 9) señala la necesidad de ofrecer “asistencia técnica oportuna” que asegure el cumplimiento de las pautas de producción preestablecidas y asegure la sostenibilidad económica de la actividad agrícola.

La próxima categoría es sustentabilidad ambiental con 18,841%, con la subcategoría superación de los procesos de degradación con trece (13) citas. Asopruat (2018: 13) explica que el “Síndrome Degradación de Suelo, es un fenómeno mundial diagnosticado por la FAO, y se presenta cuando existe resistencia a agroquímicos, continuos aumentos en ataques de

plagas y enfermedades, bloqueo o pobre asimilación de nutrientes” y varias de las parcelas de los agremiados de Asopruat lo están presentando. En ese sentido, Asopruat (2018: 9) busca “Reducir el bloqueo de nutrientes (...) [y la] reactivación de los suelos degradados (...) [que] Afecta cerca de 30% de la superficie de siembra de Turén” para mejorar sus rendimientos.

Le sigue la categoría sostenibilidad política con 15,942%, encabeza la subcategoría prácticas eficientes de gestión con cuatro (4) alusiones, le siguen las subcategorías reforzamiento de prácticas democráticas y transparencia de la información con dos (2) cada una. La junta directiva de Asopruat ha desarrollado un estilo de gestión de cara a sus asociados, abierto al escrutinio, promoviendo la toma de decisiones ampliadas y plurales, de conocimiento público y de carácter democrático, con convocatorias masivas a los productores agrícolas agremiados para participar en la toma de decisiones. Por este motivo, se reseña en el reporte de gestión de Asopruat (2018) que

En la sede de Asopruat en Asamblea General Extraordinaria, se somete a consideración y aprobación de los socios: Memoria y Cuenta 2017, Modificación general de los estatutos, Creación de nuevos artículos, Elección de los miembros del comité electoral para las próximas elecciones de la Junta Directiva. (p. 8).

Se agregan las subcategorías ejercicio del derecho de asociación con dos (2) menciones y creación de gremios con una (1) y con ellas se completa el cuadro. Tales subcategorías remiten, considerando el reporte de gestión de Asopruat (2018: 2), “a las luchas por la defensa y el mejoramiento del sector, buscando metas de producción y desarrollo agropecuario que eleven la calidad de vida del hombre del campo y su familia”. La razón de la existencia de la asociación es ofrecer una atención directa y efectiva a los agricultores de los municipios Esteller, Santa Rosalía y Turén, distantes de las sedes de ANCA y Asoportuguesa, ubicadas en las ciudades de Acarigua-Araure y Guanare del estado Portuguesa.

Las categorías de sostenibilidad social y sustentabilidad ecológica gozan de igual representación: 5,797%. Así, la subcategoría más representativa de la sostenibilidad social es fortalecer el tejido social con tres (3) citas, explica la importancia dada a los niños y adolescente de los trabajadores; de ahí, dice Asopruat (2018: 15), “la entrega de combos de útiles escolares.” Lo que redundo en el mejoramiento de las condiciones laborales, subcategoría presente con un (1) llamado, al aligerar la carga económica y emocional que significa ocuparse de este tema tan delicado. La sustentabilidad ecológica se revela con la subcategoría uso efectivo de productos y subproductos durante la superación del síndrome de degradación de suelos –con cuatro (4) nominaciones–. Revela Asopruat (2018: 10), que la “Reactivación biológica de suelos [requiere] Mezcla de abonos y fertilizantes. (...) [De] inoculantes y biocontroladores de plagas y enfermedades” que activen la descontaminación y regeneración de los suelos para que vuelvan a ser aptos para la producción agrícola con niveles aceptables de productividad.

Cuadro 8 Matriz de categorías: reporte de gestión 2015-2017 ASOPRUAT

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|---|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 3 Creación de valor / 11 I+D+i / 2 Mejoramiento de prácticas / 17 Mejoramiento de procesos / 4 Mejoramiento de productos | 37 | 53,623 |
| Sostenibilidad Social | 1 Mejoramiento de las condiciones laborales / 3 Fortalecer el tejido social | 4 | 5,797 |
| Sostenibilidad Política | 1 Creación de gremios / 2 Ejercicio del derecho de asociación / 2 Reforzamiento de prácticas democráticas / 2 Transparencia de la información / 4 Prácticas eficientes de gestión | 11 | 15,942 |
| Sustentabilidad Ambiental | 13 Superación del procesos de degradación | 13 | 18,841 |
| Sustentabilidad Ecológica | 4 Uso efectivo de productos y subproductos | 4 | 5,797 |
| Total | | 69 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

El cuadro 9 expone los resultados de la matriz de categorías reporte de gestión 2018-2020 de Asopruat, sobresale la categoría sostenibilidad económica con 59,702% y su primera subcategoría es mejoramiento de procesos con catorce (14) referencias. En la medida que Asopruat (2021: 12) propone “ofrecer a los productores otras alternativas y herramientas que permitan una mejor y mayor rentabilidad del cultivo”, mejoran la productividad, la efectividad de la gestión y garantizan rendimientos, están mejorando los procesos y construyendo confianza y certezas técnico-administrativas.

La siguiente subcategoría es creación de valor con doce (12) repeticiones. Uno de los modos en que Asopruat (2021: 10) ha logrado hacer factible la generación de valor para sus agremiados es mediante la consolidación de “la planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA), que junto a los Silos de Asopruat, dan valor agregado al trabajo productivo de cientos de hombres y mujeres que apuestan a seguir cultivando por el país.” Brindando posibilidades de colocación, acondicionamiento y transformación de la materia prima en productos intermedios o finales que mejoran la rentabilidad del productor agrícola.

La I+D+i es la siguiente subcategoría de la sostenibilidad económica con siete (7) citas. Asopruat (2021: 12) a lo largo de los años ha venido realizado en “Las zonas de Turén, Santa Rosalía y Esteller ensayos con materiales Dekalb [maíz híbrido, y pruebas con] la aplicación de controladores biológicos (...) [para] determinar el impacto positivo que el manejo agroecológico ofrece a la agricultura.” Destacando la importancia de la investigación en el mejoramiento continuo, responsable y sostenible de los procesos, prácticas y productos desarrolladas por Asopruat y sus agremiados.

Surge la subcategoría mejoramiento de productos con cuatro (4) presentaciones; pues en Asopruat (2021: 9) siempre ha sido una prioridad proporcionar “nuevas alternativas a los agremiados con rubros como: soya, caraota, frijol”, con ello se aumenta la cartera de productos a ofrecer a los clientes y consumidores, así como la rentabilidad de los productores. Lo anterior se concatena con la subcategoría mejoramiento de práctica, última de la lista con

dos (2) citas; se explica, dice Asopruat (2021: 8) al “Lograr la excelencia en los diferentes rubros: (...) con altos rendimientos bajo técnicas de avance tecnológico”, objetivo de la asistencia técnica que la asociación despliega para los productores agrícolas.

La próxima categoría es sostenibilidad política con 17,910%, inicia con la subcategoría prácticas eficientes de gestión con seis (6) reiteraciones; pues, Asopruat (2021: 9) “ha llevado a cabo una persistente y efectiva labor de tipo económico, donde el agricultor cuenta con el financiamiento para la siembra de los cultivos como: maíz amarillo, maíz blanco, ajonjolí, sorgo, girasol.” El eje de la gestión de Asopruat (2021: 10) es el agricultor, satisfacer sus necesidades productivas para garantizar la mejora continua y sostenible de la producción; “seguir trabajando en beneficio de sus productores, a quienes les responden eficientemente con la búsqueda de insumos y el financiamiento para (...) la siembra de cultivos”.

Las subcategorías restantes de la sostenibilidad política son: ejercicio del derecho de asociación y reforzamiento de prácticas democráticas, con dos (2) llamados cada una conciliación de intereses y creación de gremios, con una (1) iteración cada una. Remiten al valor dado por Asopruat (2021: 3) a “la defensa y el mejoramiento del sector, buscando metas de producción y desarrollo agropecuario que eleven la calidad de vida del hombre del campo y su familia”; esa es la razón que legitima la existencia de Asopruat. Situación que se ratifica cuando Asopruat (2021: 10) procura la participación de los agremiados en la modificación de los estatutos para “la comercialización de todo implemento e insumo que tenga relación a las actividades agrícolas realizadas (...) por Asopruat.”

La sustentabilidad ambiental es la próxima categoría con 14,925% a través de la subcategoría superación de procesos de degradación con diez (10) alusiones. Asopruat (2021: 11 y 12) ha dedicado amplios y grandes esfuerzos en la “reactivación de los suelos degradados” y para ello ha desarrollado diferentes actividades que involucran “un protocolo de tratamiento: mezcla de abonos y fertilizantes, mezcla [de] inoculantes y biocontroladores de plagas y enfermedades.” Dicho protocolo se ha seguido, según Asopruat (2021: 11) en

más de “1.800 has [hectáreas] y continua en fase de evaluación e investigación”, con miras a ser aplicado en más hectáreas para mitigar los efectos del síndrome de degradación de suelos.

Sigue la categoría de la sostenibilidad social con 4,478%, presente con la subcategoría mejoramiento de las condiciones laborales con tres (3) referencias. En medio de la pandemia de la Covid-19 Asopruat (2021: 19) “continuó su labor agroalimentaria, respetando las medidas de prevención emanadas por los organismos competentes, resguardando la salud de (...) [sus] trabajadores y (...) agremiados”; pero sin descuidar la producción de alimentos para el consumo nacional. La última categoría del reporte de gestión de Asopruat (2021: 12) es la sustentabilidad ecológica con 2,985% y la subcategoría uso efectivo de productos y subproductos, con dos (2) nominaciones, que ayuden a la superación del síndrome de degradación de suelos mediante su “descontaminación y regeneración (...) [y] Reactivación biológica”.

Cuadro 9 Matriz de categorías: reporte de gestión 2018-2020 ASOPRUAT

| Categoría | Subcategoría | Repetición | % |
|---------------------------|---|------------|---------|
| Sostenibilidad Económica | 12 Creación de valor / 7 I+D+i / 3 Mejoramiento de prácticas / 14 Mejoramiento de procesos / 4 Mejoramiento de productos | 40 | 59,702 |
| Sostenibilidad Social | 3 Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | 4,478 |
| Sostenibilidad Política | 2 Ejercicio del derecho de asociación / 6 Prácticas eficientes de gestión / 1 Conciliación de intereses / 2 Reforzamiento de prácticas democráticas / 1 Creación de gremios | 12 | 17,910 |
| Sustentabilidad Ambiental | 10 Superación de procesos de degradación | 10 | 14,925 |
| Sustentabilidad Ecológica | 2 Uso efectivo de productos y subproductos | 2 | 2,985 |
| Total | | 67 | 100,000 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Entrevistas a los Productores Agrícolas de Portuguesa, Venezuela

Las entrevistas realizadas a seis productores agrícolas del estado Portuguesa que han ejercido cargos directivos o han servido como asesores técnicos dentro de las asociaciones de productores analizadas, a saber: ANCA, Asoportuguesa y Asopruat; permiten el surgimiento de categorías que servirán de fundamento a la construcción teórica –teoría fundamentada– sobre las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de este estado de Venezuela. En ese sentido, en el cuadro 10 se presentan las singularidades o atributos que describen a los entrevistados, entre ellas: cargo desempeñado dentro de las asociaciones de productores agrícolas, si para el momento de realizar la entrevista era productor agrícola y, por último, si pertenece o es agremiado a alguna de las asociaciones de productores agrícolas analizadas.

Cuadro 10 Atributos de los entrevistados de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa

| Entrevistado | Código | Cargo | Productor Agrícola | Miembro de Asociación |
|--------------|--------|------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | E1 | Directivo | Si | Si |
| 2 | E2 | Técnico de Campo | Si | Si |
| 3 | E3 | Directivo | Si | Si |
| 4 | E4 | Asesor Técnico | Si | Si |
| 5 | E5 | Asesor Técnico | Si | Si |
| 6 | E6 | Directivo | Si | Si |

Fuente: Elaboración propia (2021).

A partir de la lectura y análisis de las entrevistas se procede a su organización y presentación mediante segmentos, unidad de registro seleccionada, para brindar mayor coherencia al análisis. Seguidamente se realiza una relectura segmento a segmento de las entrevistas, lo que permite el surgimiento de categorías, denominadas categorías emergentes. Adicionalmente, la lectura y relectura de las entrevistas aporta contenido, significatividad, integralidad, coherencia, consistencia y pertinencia para la explicación o comprensión de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de

Portuguesa. A continuación se recoge lo que cada entrevistado manifestó con respecto a cada una de las categorías que ha emergido del análisis, indicando sus opiniones y aportes.

La primera categoría que emerge de las entrevistas es la categoría de la sostenibilidad económica, esta irrumpe de varios trazos de entrevistas. Para el entrevistado 1 (E1) la sostenibilidad económica está asociada a “La productividad y la rentabilidad del sector agrícola”. En ese sentido, agrega el E1, que la sostenibilidad económica va a depender en mucho del “manejo que como productor agrícola, como asesor o como extensionista le procures a la tierra en cuanto a conocerla, tienes que saber qué tipo de terreno tienes”, no son los mismos requerimientos, ni para todos los terrenos, ni para todos los cultivos. Por ello, añade el E1 que “Ha habido un desarrollo tecnológico importante que es el que ha posibilitado que esos rendimientos cada día vayan en aumento y en esa medida es que se ha mejorado la productividad, pues el negocio agrícola ha ganado sostenibilidad”.

La idea fundamental que subyace, en palabras del E1, es la “búsqueda de nuevas alternativas” de producción que resulten rentables por sus rendimientos y productividad para los productores agrícolas. Es por este motivo que el E1 asevera que la sostenibilidad económica descansa en “Un gran equipo [que] interviene en el proceso [productivo], donde cada integrante ejecuta una tarea para lograr buenos resultados” y asegurar los rendimientos esperados o proyectados que garanticen productividad y rentabilidad, elementos que orientan la acción del productor agrícola. Debido a que, arguye el E1, “la agricultura es un negocio, requiere viabilidad económica y financiera” para su sostenibilidad.

Las apreciaciones del entrevistado 2 (E2) con respecto a la misma categoría emergente: sostenibilidad económica, están referidas a “la productividad y la rentabilidad en el sector agrícola (...) [así como] al rendimiento por hectárea” de los cultivos; pues, considera el E2, que al “negocio es la ganancia lo que lo hace sostenible en el tiempo, un negocio que no genere ganancias en el tiempo, que no permita la reinversión en equipos, en maquinarias, en tecnologías es un negocio que está condenado a” extinguirse. Es por eso que cobra sentido,

en opinión del E2, la “gestión agrícola sostenible que garantice la rentabilidad” de la producción en términos de rendimientos, ganancias y rentabilidad en términos económicos, productivos y sociales, debido a que es lo único que da estabilidad y crecimiento al negocio.

El entrevistado 3 (E3) denomina a la sostenibilidad económica sostenibilidad del negocio y es apreciada como la “inversión en tecnología, en servicios, en capacitación, en investigación, en desarrollo, en innovación, en inversión (...) todo negocio, debe generar dividendos y estos deben satisfacer las expectativas” de los dueños del capital. No obstante, no se deben descuidar otras áreas o ámbitos que inciden sobre la sostenibilidad del negocio, tal es el caso plantea el E3, de atender “las necesidades alimenticias de la población con productos de excelente calidad, con productos de calidad de exportación”. Esto es así porque los negocios procuran la satisfacción de necesidades humanas, en el caso de los productores agrícolas y sus asociaciones esta necesidad es la producción de alimentos de calidad para el consumo final procurando la fidelización de los clientes y consumidores.

En ese sentido, de acuerdo con el E3, “La sostenibilidad viene dada por la capacidad (...) de invertir y reinvertir ese dinero, esas ganancias” obtenidas por la venta de la cosecha o por su transformación en productos de consumo final, que hagan de la perdurabilidad del negocio una realidad, sin desviar los fondos producidos por el negocio del objetivo inicial, sostener en el tiempo la actividad económica ejecutada. En razón de ello, una de las formas en que se hace auténtica la sostenibilidad económica del negocio, según el E3, es partiendo del propio “productor y (...) [ofrecerle] una red de capacitación, de servicios conexos, de asistencia, de crédito, de agroinsumos” que le permita suplir las deficiencias técnico-productivas y gerenciales para el manejo adecuado, pertinente y asertivo de la actividad económica desempeñada. En esa misma línea se inscribe, señala el E3, procurar “financiamiento, seguro agrícola para la siembra y cosecha de los cultivos” al productor.

En tanto el entrevistado 4 (E4) considera que la sostenibilidad económica es producto de “una relación íntima entre (...) el factor humano, el factor técnico, el factor científico, el factor

investigativo, (...) elementos que garantizan la sostenibilidad del negocio agrícola, (...) una actividad que aporta al desarrollo estratégico de Venezuela”. En la agricultura son indispensables todas las fases del proceso productivo, que implican que la sostenibilidad sea apreciada como un fenómeno holístico, que busca la resolución de problemas. Así, el entrevistado 5 (E5) indica que la sostenibilidad económica “está estrechamente relacionada con la capacidad de la actividad económica productiva de mantenerse en el tiempo, en la posibilidad real y cierta de hacer del proceso productivo de manera eficaz, eficiente y, por consiguiente, efectiva” que asegure productividad y rentabilidad.

Asevera el E5 que dicha sostenibilidad económica debe evaluar “la fertilidad del suelo, la adaptabilidad y adecuación del rubro a la zona, los rendimientos obtenidos en la última o últimas cosechas, (...) el uso de tecnología apropiada para lograr altos rendimientos por hectárea, además de su disponibilidad”; estos son elementos que garantizan la sostenibilidad, pero no se deben obviar otros factores, caso de los administrativos-gerenciales. En otras palabras, revela el E5 “se toman en consideración variables económicas, sociales y políticas”; pues el proceso productivo implica su convergencia e integralidad, además de un tratamiento holístico y sinérgico que certifique su representación y presencia en dicho proceso. Se tiene claro, insiste el E5, que para la sostenibilidad económica del proceso productivo “todas las actividades están estrechamente vinculadas” y en esa misma medida deben ser valoradas.

Esto se hace más cierto cuando la actividad que se considera es la agrícola, debido a que, resalta el E5, “depende de [multitud de] factores: ambientales (...), económicos (...), sociales (...) ecológicos (...) y políticos” entre otros, lo cual pasa por la gestión eficiente de los procesos que se desarrollan en dicha actividad. La idea central, puntualiza el E5, es que la continua gestión de los procesos a que se hace referencia tiene que estar orientada a “que se logre asegurar la rentabilidad, la productividad de la actividad productiva –valga la redundancia–, además, que perdure en el tiempo”, de manera de garantizar su continuidad. Se hace necesario para el mantenimiento de la actividad agrícola, para su sostenibilidad que se procuren, en palabras del E5, “buenos rendimientos económicos, sociales, financieros,

ambientales y humanos” que reflejen los beneficios y ventajas de la agricultura para el desarrollo humano.

Adicionalmente, acota el E5, “rentabilidad y productividad están y deben estar profundamente relacionadas con la sustentabilidad” ambiental y ecológica, resultan esferas muy influyentes en la sostenibilidad económica de la agricultura por la incidencia de los equilibrios ambientales y ecológicos en esta. Propone el E5, que el “equilibrio [de la naturaleza] (...) debe ser estudiado y replicado por las actividades productivas del hombre”, para asegurar la continuidad de las acciones con niveles adecuados de desempeño en continua adaptación. Esto con el propósito firme, dice el E5, de “asegurar la rentabilidad, la productividad y la sostenibilidad económica del sector, además de sus relaciones sistémicas e integrales (...) [que] favorezcan el surgimiento, fomento y fortalecimiento de esquemas productivos que respondan a las necesidades del productor agrícola.”

Para el entrevistado 6 (E6) la sostenibilidad económica del sector agrícola comienza con la productividad y la rentabilidad “vistas en términos de rendimientos, cuánto rinde un cultivo, cuánto rinde la siembra, cuánto rinde la cosecha. (...) dándole al cultivo todas las condiciones necesarias para garantizar el mejor desempeño”; es lo que genera ganancias y dividendos para el productor agrícola. Opina el E6 que “la sostenibilidad asegura el negocio en el tiempo, (...) que sean múltiples cosechas, (...) asegurar que lo que se invierte permita que el negocio continúe en el tiempo, eso es productividad, eso es rentabilidad y eso lo aseguran los rendimientos de la siembra”. En otras palabras, el binomio ganancias-reinversión en el negocio resulta esencial para continuar con la actividad productiva; entendiendo que la sostenibilidad como factor clave en la agricultura pasa por el mejoramiento continuo de los procesos mediante la reinversión en tecnología.

De ahí la necesidad, expone el E6, de “generar cultivos altamente productivos, altamente rentables” que coadyuven a la sostenibilidad de la actividad; por eso la importancia dada por el E6 a “La relación de la sustentabilidad [ambiental] con la productividad y la rentabilidad

(...) [buscando] que la tierra siga teniendo a lo largo del tiempo las condiciones para asegurar una buena producción, con altos rendimientos.” La idea es diversificar las fuentes de ganancias, de producir satisfactores que creen dividendos percibidos por los productores agrícolas; así, se pueden idear, dice el E6, “nuevos modos productivos”. Lo que se traduce en nuevas maneras de realizar la actividad económica agrícola, nuevos negocios; pues, “La preocupación del productor agrícola es buscar la mejor forma de producir, de satisfacer las necesidades alimentarias de la población, (...), alimentos de buena calidad.”

La siguiente categoría que emerge de las entrevistas es innovación tecnológica, estrechamente relacionada con la categoría anterior. Para el E1 se trata de la promoción de “la innovación y el desarrollo a través de la labor (...) con el objetivo de mejorar los rendimientos y garantizar un buen manejo agronómico a los productores agrícolas” que aseguren altos rendimientos de los cultivos; por ende, la sostenibilidad de la actividad económica. En ese sentido, el trabajo del productor agrícola y sus gremios, siguiendo al E1, es continuar “innovando y (...) ser mucho más eficientes en beneficio de la agricultura nacional”. La actividad productiva se desarrolla en un contexto –mundial, nacional y regional– con fines prácticos –resolver y atender necesidades sociales, en específico la alimentación– teniendo un carácter holístico –asegurar la soberanía agroalimentaria de los rubros fundamentales de la dieta del venezolano, maíz, arroz, entre otros–.

Lo que lleva al E1 a afirmar “que son esenciales las innovaciones tecnológicas” ante el propósito mencionado; porque éste, ratifica el E1, se convierte en un “impulso de la investigación para seguir avanzando en el desarrollo de los cultivos, lo que implica el uso de diferentes productos (...). El departamento de investigación (...) analiza cada producto y evalúa los resultados en campo” certificando los resultados obtenidos para su posterior comparación y uso por las asociaciones de productores y agremiados. Todo pasa, declara el E1, por reconocer que “la labor de investigación (...) tiene una influencia decisiva sobre la productividad” del sector agrícola; se complementa, dice el E1, con el “trabajo realizado con

estos aliados comerciales estratégicos”; los resultados dan opciones para evaluar escenarios para la toma de decisiones sobre qué producto usar, cuándo y cómo emplearlos.

Con respecto a la categoría emergente de innovación tecnológica el E2 refiere a la necesidad que los “avances no se pierdan, los avances que durante años y años se consiguieron desde el punto de vista científico-tecnológico y, específicamente, técnico. Esos son años y años de esfuerzos continuos de hacer que esos rendimientos por hectárea se mantengan”. Se resalta que esos avances hacen referencia a las técnicas de cultivos, a las semillas, a su capacidad de adaptación a las características climáticas y geográficas de Portuguesa, a los agroinsumos empleados para las labores agrícolas, a la gestión eficiente del negocio, a la creación de encadenamientos productivos verticales que atiendan la necesidad de arrime y transformación de la cosecha. Por ello, el llamado del E2 es a que los avances “no se pierdan, (...) que esos rendimientos vayan en aumento”, más por la apertura y disposición de los agricultores a innovar.

Situación que es reafirmada por el E3 al indicar que “la productividad del sector está vinculada con el avance tecnológico y con la inversión que se haga en la obtención de la mejor tecnología posible para atender y aumentar la productividad” e incrementar los rendimientos que hagan factible más ganancias sostenibles en el tiempo y que, al mismo tiempo, se extiendan al resto de la sociedad por los productos de calidad ofertados. A juicio del E3 “La ocasión es propicia para que Venezuela se abra al uso de tecnologías agrícolas de avanzada,” que vienen a facilitar el proceso productivo con la ventaja, añade el E3, de su “probada inocuidad en la salud del ser humano y que pueden resistir niveles de sequía extremas, sin sacrificar rendimientos para el agricultor ni alimentos para los venezolanos, disminuyendo costos y siendo eficientes en el manejo del cultivo”; adicionalmente, disminuyendo los niveles de riesgo inherentes a la agricultura.

La importancia de la innovación tecnológica para la agricultura se traduce en el mejoramiento continuo de las prácticas y procesos necesarios para ejecutar eficientemente la

actividad agrícola; además de los productos requeridos para mejorar los rendimientos de dicha actividad. Esto se aprecia con, observa el E3, “semillas muy adecuadas y diseñadas para los suelos del estado Portuguesa, asegurando altos rendimiento, alta productividad y, sobre todo, adaptada a las condiciones ambientales, del terreno, de la tierra y hasta a los productores agrícolas”. Es por este razonamiento, a juicio del E3, que “se cree en la tecnología como factor de apalancamiento para la productividad, la competitividad, el encadenamiento productivo vertical del sector, en términos amplios porque se quiere involucrar a la totalidad de la sociedad”. La tecnología es vista como factor de crecimiento del sector productivo, además de garante de la mejora de las actividades.

Con respecto a esta misma categoría, innovación tecnológica, el E4 hace hincapié que se han desarrollado “insumos propios para las condiciones biológicas, climáticas. (...) Todos esos elementos se fueron desarrollando acá para generar una productividad, una rentabilidad que permitiera la reinversión en el sector agrícola y eso fue un esfuerzo sostenido por años”. Debido a que, se comprendió el rol esencial que juega la tecnología en la productividad y rentabilidad de los sectores productivos, particularmente en el sector agrícola, por varias razones: primero, las incertidumbres y riesgos ambientales y ecológicos que rodean el desarrollo de la siembra y cosecha de los cultivos; segundo, la necesidad siempre creciente de satisfacer una demanda en aumento de alimentos; tercero, la complejización de esa demanda de alimentos en cuanto al tipo requerido (orgánico, vegano, vegetariano, para celíacos, entre otros tipos), su calidad e inocuidad.

Adicionalmente, el E5 considera que “los rendimientos por hectárea están estrechamente relacionados con las tecnologías empleadas”, la actualización tecnológica favorece el aprovechamiento de oportunidades, el acceso y manejo de la información de manera rápida o en tiempo real; lo que permite una toma de decisiones más acertada, ajustada al contexto y a las potencialidades productivas. Es por ello que, afirma el E5, los rendimientos a que se aluden obedecen a “cómo es el proceso de adecuación tecnológica que ocurre en cada área agrícola-productiva”; así, el ajuste de la tecnología a las realidades de la zona o sector

productivo incide sobre los beneficios que se obtienen, asegurando la idoneidad de la decisión tecnológica. Se trata de ir, dice el E5, “reconduciendo a la ciencia y la tecnología a nuevas posibilidades de innovación, de desarrollo, de conocimiento y de tecnificación”.

La categoría emergente de innovación tecnológica alude, para el E6, a promover “el uso de nuevas tecnologías innovadoras, que vienen a mejorar las condiciones de las tierras”, como factor clave que incide fundamentalmente en todo el proceso productivo y, a su vez, termina aportando a la sostenibilidad económica del negocio, en tanto la tecnología mejora los rendimientos de los cultivos, las prácticas gerenciales y productivas desarrolladas por los agricultores en sus unidades de producción. Ratifica, el E6 que es necesario que todos los actores –Estado, productores agrícolas, asociaciones de productores, agroindustrias, comunidades, sociedad– involucrados en la agricultura como actividad económica-productiva apoyen “la innovación tecnológica continua en materia agrícola”.

La siguiente categoría que emerge de las entrevistas es capital social, ligada a la naturaleza de la agricultura y su aporte al desarrollo de la persona humana y a la sociedad en su conjunto. Así, para el E1 “si no hay agricultura no hay alimentación, si no hay alimentación no se satisface (...) una de las necesidades primarias del ser humano que es la nutrición y, por lo tanto, es imposible que las sociedades prosperen”. La agricultura permitió el establecimiento de vínculos que han posibilitado el afianzamiento del hombre como ser social, generando capital social. En ese sentido, su aporte es esencial para el desarrollo de las sociedades humanas, es el medio para satisfacer una necesidad elemental del hombre, la alimentación, que ha dado lugar a los esquemas actuales de productividad y crecimiento.

Adicionalmente, expresa el E1 “el crecimiento de las grandes sociedades (...) está íntimamente vinculado con la actividad agrícola”, las grandes extensiones de tierras que se dedican a la producción agrícola en el mundo es para su sustento. Se debe tener presente, añade el E1, que la agricultura es una “actividad que está fundamentalmente ligada al desarrollo de la persona humana, y de la comunidad y de la sociedad porque es la que

posibilita que los seres humanos desarrollemos grandes asentamientos humanos.” En la medida que las personas pueden dedicar su tiempo al logro de otras necesidades no esenciales el tiempo de ocio se incrementa y en consecuencia el conjunto de actividades para satisfacerla, lo que genera atracción hacia estos asentamientos y dinamizan su crecimiento.

Adiciona el E2 que “la agricultura es una forma de vida. (...) los productores agrícolas siempre (...) están pensando en el futuro”, en cómo sus capacidades pueden seguir proveyendo, proyectando escenarios que aseguren la continuidad del negocio, verificando cómo pueden apoyar a las comunidades en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Más porque la agricultura para los productores agrícolas lo enaltece como persona por su compromiso con la comunidad y con la sociedad. El E2 indica que para, “Los productores agrícolas (...) la agricultura (...) [es] motivo de orgullo”, por los beneficios personales y sociales que engendra su desarrollo, el ingenio que implica poner en marcha la siembra y lograr con éxito la cosecha, hacer frente a situaciones inciertas y complejas.

Es necesario traer a colación, señala el E2, que el productor agrícola “siempre está dispuesto a compartir sus conocimientos con su gremio, con su comunidad”; le interesa que su modo de vida se reproduzca, cree en el modelaje social para mostrar el valor de la agricultura para la sociedad. Pues, expresa el E2, se trata de un “compromiso mutuo” entre comunidad-productor agrícola para “dar empleo y (...) generar desarrollo para el país” forjando tejido social, que abra las puertas a nuevas posibilidades de desarrollo cimentadas en prácticas gerenciales que propendan al mejoramiento continuo, a la sostenibilidad de la empresa, así como a la RSE compartida. En el entendido que, explica el E2, “la relación es total” del productor agrícola con la sociedad y con la comunidad por la mutua dependencia.

En esa misma medida, a juicio del E2, “el productor agrícola necesita sentirse parte de la sociedad. Si la sociedad no ve en el productor agrícola un aliado, (...) hay como una desconexión y de alguna manera hay una desprotección del productor agrícola” y el desarrollo de la actividad productiva deja de ser socialmente eficiente. En contraparte,

establece el E2, “los productores agrícolas (...) [deben] entender que (...) [deben] hacer (...) [su] trabajo de manera responsable, de manera ahorrativa, pero también de manera eficiente”, cumpliendo los objetivos y metas planteadas por el propio productor y contribuyendo a las metas globales de los gremios y, por ende, satisfaciendo las expectativas sociales. Partiendo para ello, afirma el E2, del “compromiso de darle el trabajo y el sustento a las familias que dependen directamente de” ellos, los trabajadores agrícolas.

Eso permite considerar otra situación que en el contexto agrícola llama la atención, el uso y manejo de los agroquímicos en las labores agrícolas; de ahí que, se resalta la contribución importantísima que los productores agrícolas pueden hacer con el uso responsable y manejo racional integral de dichos productos. Las comunidades aledañas a las unidades de producción aspiran de los agricultores y de las asociaciones de productores “El compromiso (...) de no utilizar químicos que las dañen, que las afecten” deteriorando su salud o generando consecuencias irreparables. De ahí que se hace necesario, expresa el E2, “un entendimiento por parte de las comunidad y de la sociedad (...) que valore al productor agrícola (...) que entiendan la labor que” efectúa y en esa medida se genera el compromiso, la valoración y comprensión de ambas parte de la necesidad de entendimiento mutuo.

Para el E3 la categoría emergente de capital social parte de la premisa que la agricultura “es una labor que, aunque cada quien haga por su lado, estamos haciendo juntos”; pues importa la cohesión social, el modo de vida compartido que trasciende las fronteras geográficas, donde todos comparten los problemas y las soluciones que unos y otros han encontrado. Esto incentiva al capital social, al capital relacional, sustentado en un modo de vida que cree en la generación de beneficios para todos, en la satisfacción de necesidades. A su vez, fomenta acciones conjuntas que generan el tejido social necesario para afrontar las crisis que periódicamente enfrenta la agricultura, como actividad sujeta a los rigores del clima, las plagas y enfermedades. A fin de cuenta se trata de una responsabilidad compartida entre productores agrícolas-asociaciones de productores-comunidad-sociedad-Estado.

Adicionalmente, explica el E3, el capital social se sustenta en el apoyo dado a “todas las iniciativas dirigidas a capacitar a la juventud y a los profesionales de la zona para mejorar su posicionamiento y generar un nuevo liderazgo”; llamado a ser la generación de relevo de los directivos y del personal técnico de las asociaciones, por ello se forman profesionales competentes en las diferentes áreas y ámbitos del proceso productivo. Interesa que la capacitación sea a todos los niveles de la actividad económica-productiva, cada trabajo que se desarrolla en la agricultura es esencial para el cumplimiento del propósito superior: producir con efectividad, mejorando continuamente los procesos, de manera responsable, sostenible, generando capital social y satisfaciendo una necesidad humana cardinal, la alimentación. Los productores agrícolas y las asociaciones de productores deben tener presente, enfatiza el E3, que como “gremio (...) está al servicio de la sociedad.”

Resalta el E4 que en la agricultura “Lo más importante es el hombre y el factor para la productividad es el hombre, (...) es fundamental la atención continua del productor agrícola”; es el que inicia el proceso productivo y en consecuencia debe ser atendido, acompañado, asistido y asesorado en las diferentes etapas de dicho proceso cuando lo requiera. Debido a que, plantea el E4, “La labor agrícola es una labor (...) de integración, es una labor social, es un esfuerzo social, es un esfuerzo que te conecta al productor agrícola” con la tierra, con la labor de otros agricultores, pero también con la tecnología para ver qué ocurre en el mundo en condiciones similares y verificar si puede ser replicado, ajustándolo al contexto. Esto se entiende mejor cuando se comprende, revela el E4, que “la agricultura es una forma de vida, una forma de vida intrínsecamente sostenible y sustentable” que requiere un esfuerzo conjunto para su desarrollo eficiente, seguro, sostenible y responsable.

Otra faceta de la agricultura que permite apreciar la categoría de capital social es el arraigo, en el entendido que, concibe el E4, “el desarrollo humano desde el punto de vista agrícola ha permitido el estudio de la familia de los productores agrícolas, el arraigo”. En otras palabras, al ser un modo de vida que se transmite de padres a hijo y se crean las condiciones para su reproducción, apostando por una formación técnico-productiva, es

natural que se oriente hacia esas áreas. En otro orden de ideas, en opinión del E4, si se desea conocer la problemática del sector agrícola, “Es importante acudir a las comunidades y preguntarles por sus necesidades que serán fiel reflejo de las de los productores agrícolas y del sector agrícola; el futuro de esa comunidad está vinculado a la actividad agrícola”. Ratifica la integración e identificación entre productor agrícola-comunidad; por las relaciones económicas, comerciales y cooperativas que se establecen entre ambos.

Acá es oportuno insertar la apreciación del E5 sobre el “desarrollo de vínculos sociales, (...) que permiten el establecimiento de relaciones socioproductivas, de capital social, de mano de obra calificada o profesionalizada, de fortalecimiento del tejido social”; es decir, el capital social evaluado desde el conjunto de relaciones sociales que se promuevan para garantizar el desarrollo y sostenibilidad de la agricultura. En razón de ello, asevera el E5 es menester que “los productores agrícolas sean valorados en su contribución al desarrollo de la economía (...) primer eslabón de desarrollo económico-productivo de los países”, parte del sector económico primario. Adicionalmente, subraya el E5 que “reciba un trato justo, sea valorado su esfuerzo productivo, recompensado justa y equitativamente, de acuerdo con las condiciones y necesidades de producción”, porque su esfuerzo, dedicación y compromiso debe ser recompensado económica y socialmente.

A raíz de este reconocimiento, asevera el E5, ha habido “un mejoramiento de las condiciones de vida del agricultor, (...) incremento de los servicios públicos en las zonas donde se ubican (...), mejorado el nivel educativo”; es decir, se ha roto la subsistencia y se ha ido generando calidad de vida en términos de bienestar. A ello ha contribuido, devela el E5, el fortalecimiento de “los lazos de las asociaciones entre sí, los lazos de las asociaciones con los productores agrícolas, los lazos de los propios productores agrícolas entre sí”. En resguardo de sus agremiados, habitantes de las zonas rurales, los gremios se han abocado a atender y mejorar, en la medida de sus posibilidades, las condiciones de habitabilidad de estas áreas en cuanto a remozamiento de escuelas, iglesias y dispensarios.

De esa forma se ha generado, manifiesta el E5 “bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida tanto de los productores agrícolas como de la sociedad en general. (...), las asociaciones de productores ven con necesaria urgencia el desarrollo de emprendimientos productivos”; como mecanismos eficientes para gestionar un crecimiento socio-productivo, extensivo a todas las comunidades involucradas, con beneficios tangibles que mejoren las condiciones de vida mediante empleos productivos, que dignifiquen a la persona humana y amplíen la gama de servicios y productos ofertados en las comunidades para los agricultores. Lo cual pasa, asegura el E5 por la “transmisión de valores que enaltezcan la labor agrícola, su importancia para las comunidades y la sociedad en su conjunto, donde se promuevan el desarrollo de labores agrícolas cónsonas con valores productivos, sociales, económicos”.

En razón de ello, de acuerdo con el E6, la categoría emergida capital social gira en torno a reconocer que “la agricultura es una forma de ver el mundo, de entender el negocio” que entraña un modo de actuar, es asumir la responsabilidad ante la sociedad por el beneficio que genera y por las acciones que entraña. En ese sentido, especifica el E6, “Como modo de vida la agricultura genera compromiso” por el cual se es responsable por la calidad de los productos y por no afectar la salud de los consumidores y de los habitantes de los entornos cercanos. Es por esto que, explica el E6 “se requiere que el productor agrícola se sienta orgulloso de su actividad, de su negocio; adicionalmente, que la comunidad se identifique con el productor agrícola, que se generen lazos mediante acciones que vayan en defensa tanto del productor agrícola como de la comunidad”

Esto es fundamental, como señala el E6, “Si se generan situaciones que afectan la salud de la comunidad aledaña por los productos que se emplean para la labor agrícola habrá repercusiones, la primera es la pérdida de confianza y la ausencia de compromiso”. El valor de estos se ve cuestionado por incumplir el compromiso de producir con calidad y la irresponsabilidad por perjudicar la salud humana tanto de los habitantes de las comunidades cercanas como de los consumidores de los productos. De ahí la importancia, pondera el E6 “que los agricultores, los productores agrícolas sean valorados en su contribución”; empero

ellos, los productores agrícolas, también deben ser responsables de sus acciones en procura de reforzar el compromiso, de la confianza lograda y de los acuerdos sociales alcanzados.

La próxima categoría emergente es importancia de las asociaciones de productores agrícolas. Estas organizaciones han dinamizado la agricultura del estado Portuguesa, resalta el E1 que han “contribuido al desarrollo del sector rural en todo el centro-occidente del país” por su acompañamiento gerencial, capacitación, asistencia técnica, financiamiento, apoyo social y humano para el desarrollo de la agricultura por los productores agrícolas. Así, para el E1 “las asociaciones surgen como un hecho natural” del relacionamiento social que se genera entre los agricultores por el compartir situaciones similares, por la solidaridad entre grupos con intereses y expectativas similares, así como por la necesidad de unirse para lograr, insiste el E1, “mejores condiciones tanto físicas como ambientales como económicas para poder llevar adelante” la agricultura como actividad productiva sostenible.

De ahí, el énfasis otorgado, dice el E1, al acompañamiento “a los productores agrícolas en todo el proceso productivo (...) [el] desarrollo de alianzas comerciales estratégicas sectoriales (...) con (...) [sus] aliados comerciales”, para resolver inquietudes que puedan afectar el desenvolvimiento del productor agrícola, así como subsanar en lo inmediato las coyunturas que se presenten. En ese sentido, el acompañamiento, a juicio del E1, “sirve para garantizar un buen manejo agronómico y aportar las recomendaciones necesarias al productor agrícola para alcanzar mejores rendimientos”, productividad, competitividad y sostenibilidad. Demuestra, explica el E1, el valor de “la relación del productor agrícola representados por sus gremios”; organizaciones que, plantea el E1, buscan “apalancarse en el conocimiento, en la fortaleza financiera, en la gestión empresarial (...) hacer frente a los retos que impone la calidad, la productividad, la competitividad, la excelencia”.

La importancia de las asociaciones de productores agrícolas se ratifica por el ejercicio de otros roles relacionados con, devela el E1, la reinención, diversificación y mejora del “servicio prestado a sus productores agrícolas agremiados, (...) toda la red de apoyo a la

producción agrícola y a los productores agrícolas que (...) [han] desarrollando”. La idea que subyace es atender los requerimientos del proceso productivo desde antes que se inicie, pues se posee “una visión empresarial (...) [con] características de gremio (...) [que está] consustanciado con las necesidades de los productores agrícolas, las necesidades del país, de Venezuela.” Es importante cambiar el cariz de la agricultura, que deje de ser una actividad de subsistencia y se convierta en un negocio, en una empresa; por ello, declara el E1, se promueven “proyectos que rompen paradigmas, beneficiando al país”.

La importancia de las asociaciones de productores agrícolas se demuestra, según el E2 cuando “la misma situación del país ha llevado a los productores agrícolas a asociarse y a buscar el respaldo de sus gremios”. La búsqueda de más y mejores productos agrícolas – semillas, agroinsumos–, financiamiento, acceso a tecnologías, capacitación gerencial y entrenamiento técnico ha mostrado la necesidad a los agricultores de las asociaciones de productores para la defensa y promoción de sus derechos. Así, el valor de las asociaciones de productores agrícolas como categoría emergente se hace presente, indica el E3, al ofrecer a los agricultores “la mejor capacitación, la mejor extensión agrícola, el mejor apoyo, los mejores productos, los mejores servicios, la mejor atención, los mejores insumos, (...) para asegurar que el productor agrícola (...) tenga lo mejor para producir lo mejor”; disminuyendo las incertidumbres y atendiendo el esfuerzo productivo.

Reseña el E3 que las asociaciones de productores están en la disposición de “recibir a cualquier productor que lo necesite”, denotando la responsabilidad y representatividad que las asociaciones de productores ejercen con cualquier productor agrícola. Así, devela el E3, un gremio “es una asociación de los productores agrícola para los productores agrícolas y por los productores, esa es su responsabilidad”, gestionar, apoyar, ayudar, atender a los productores agrícolas, buscando ofrecer lo necesario para que su productividad, rentabilidad se traduzca en la sostenibilidad del negocio, con una mejora continua del proceso productivo. Es por eso, que las asociaciones de productores apuntan a la “reversión para el sector y una

ganancia compartida que va más allá del nivel primario, el productor agrícola (...) [gana] a lo largo y ancho de toda la cadena de valor”.

La cadena de valor de las asociaciones de productores agrícolas se ha venido desarrollando con diferentes empresas que ofrecen servicios conexos y afines a los agricultores, como silos, agroinsumos, almacenadoras, empaquetadoras, agrorrepuestos, entre muchos otros servicios. En ese sentido, el E3 manifiesta que las asociaciones de productores agrícolas “han desarrollado un conjunto de plantas que están vinculadas y buscan generar y agregar valor a la producción agrícola del productor agrícola portugués” mejorando sus ganancias, ya no es solo vender la cosecha, sino participar en el proceso de transformación, llegando incluso hasta el producto terminado o para consumo final; mejorando notablemente la rentabilidad, beneficios y utilidades de los productores agrícolas agremiados.

Otro de los elementos que demuestra la importancia de las asociaciones de productores agrícolas nace de su interés en crear alianzas estratégicas con distintas organizaciones de la vida pública regional y nacional a fin de promover la capacitación y formación de los productores agrícolas en general. El E3 hace referencia a “las alianzas estratégicas (...) con universidades del país. (...) [Para el] intercambio en materia de técnicas y tecnologías vinculadas a la explotación agrícola muy adaptadas a las necesidades del estado Portuguesa.” Las universidades son los centros de investigación por excelencia que posee el país y el desarrollo de acuerdos y convenios con estas instituciones propende a la innovación tecnológica, a su adecuación, promoviendo la mejora de los procesos, prácticas y productos implementados por las asociaciones y sus agremiados.

Acá también resalta y viene a ratificar la categoría emergente importancia de las asociaciones de productores agrícola, asevera el E3, la “alianza estratégica desde el punto de vista gerencial-administrativo para formar a la generación de relevo del sector (...) en los cursos de capacitación en materia de gestión y gerencia agrícola del Instituto de Altos Estudios de Administración (IESA)”. Son cursos y postgrados que se ofrecen a todos los

productores agrícolas, al personal técnico, profesional y cualquier persona, buscando complementar la capacitación técnica-agroproductiva con la formación gerencial que asegure la continuidad del negocio, la gestión adecuada de los recursos, la planificación de los cursos de acción, así como la evaluación, seguimiento y control de los procesos mediante indicadores de gestión, bien para mejorar, bien para corregir.

La importancia de las asociaciones de productores, revela el E4, se hace manifiesta cuando el productor agrícola “se ve imposibilitado de realizar su trabajo en esa tierra porque no cuenta con los insumos, los materiales, los instrumentos de trabajo”, requiriendo apoyo, asesoramiento, financiamiento, acompañamiento en las labores agrícolas que le permitan tener certezas de producción y, por consiguiente, certezas de vida, en tanto la agricultura es un modo de vida. Al respecto, enfatiza el E4, “el productor agrícola que no se unió a una asociación, el que no tenía suficiente músculo financiero para aguantar este chaparrón entonces sencillamente abandonó”, dejó atrás y abandonó las tierras y eso es un gran problema para la sostenibilidad económica del país, pues se reduce la frontera agrícola y se dejan de producir las toneladas de alimento que se producían.

La situación planteada ha hecho que las asociaciones de productores aúnen voluntades, indica el E4, para “mantener vivo este negocio, (...) se han apostando, se han empeñado en mantener esto de alguna manera productivo” para resguardar las innovaciones tecnológicas y todos los adelantos que en materia agrícola-productiva se han generado en el país. De ahí que sea esencial, asevera el E4, “reconocer el esfuerzo de las asociaciones de productores, (...) quienes han generado una política, que a pesar de las fallas que pudiera tener toda organización humana (...) se han convertido en un refugio para los productores”, a través de los servicios que prestan contribuyen a sostener la actividad productiva dentro de las unidades de producción, ofreciendo posibilidades de siembra rentables, con inversión reducida y favorecen los procesos ambientales. Así, indica el E4, los gremios se convierten “en una garantía para defender los derechos de los productores” agrícolas.

Es importante resaltar, a juicio del E4, las “asociaciones ejercen una representación y al estar agremiados [los productores agrícolas] ejercen una fuerza, [las asociaciones] amalgaman esfuerzos, se conjuntan esfuerzos para poder hacer exigencias mínimas al gobierno, al Estado para garantizar un mínimo de” condiciones para el desarrollo de la actividad agrícola. Convirtiendo en fehaciente el lema de origen neerlandés «La unión hace la fuerza»; en la medida que los productores agrícolas se reúnen en gremios su poder de negociación y su incidencia en los asuntos públicos se incrementa fuertemente. Además, “las asociaciones de productores (...), son las que han posibilitado darle sostenibilidad y sustentabilidad a la actividad agrícola en este contexto, (...) han sido un factor fundamental para mantener la agricultura viva en el estado Portuguesa”.

Con respecto a la categoría emergente importancia de las asociaciones de productores agrícola, arguye el E5, que “En Venezuela (...) se ha querido siempre fortalecer el asociacionismo, la asociación de los productores agrícolas en gremios” como mecanismo de integración productiva y, al mismo tiempo, buscando garantizar la sobrevivencia de los pequeños agricultores. Es este hecho el que ha llevado a los productores agrícolas a valorar positivamente a las asociaciones; expresa el E5, estos “han visto la necesidad de crear asociaciones de productores o de agremiarse a las ya existentes, para hacer que su poder de incidencia e influencia en los otros sectores económicos-productivos, (...) sea mayor.” Buscando mejores condiciones, mejores precios para los productos ofertados, más ventajas tecnológicas; en fin, fortalecer su poder de negociación.

Adicionalmente, las asociaciones de productores agrícolas le ofrecen a estos, en palabras del E5, “un respaldo económico social, financiero ante los momentos de adversidad que suelen presentar con cierta frecuencia en la agricultura por las mismas características de esta actividad productiva”, lo cual tiende a aminorar las tensiones productivas y permite concentrarse en el negocio, en la agricultura. Situación que repercute positivamente, arguye el E5, en “la misión de las asociaciones de contribuir (...) favorablemente al desarrollo del país, de la sociedad (...) trabajar responsable y solidariamente por el bienestar colectivo,

generando todos los esfuerzos posibles (...) para asegurar el desarrollo del sector agrícola nacional”. Para ello es preciso, dice el E6, “que los productores agrícolas a través de sus asociaciones se organicen y establezcan canales que les permitan formular y dar a conocer sus objetivos” y contribuir concertadamente a los propósitos y objetivos indicados.

Otra categoría emergente es transparencia de la gestión de las asociaciones de productores. Para el E1 está relacionada con que los gremios estén “abiertos al escrutinio. La actividad agrícola es una actividad abierta al escrutinio y los resultados se ven porque (...) [se trabaja] a la vista de todo el mundo”. La prueba de ello es la producción agrícola, la cosecha, manejo, almacenamiento y transformación de los rubros agrícolas en bienes de consumo final o intermedio que se ponen a disposición del público consumidor. Esto también es aplicable a la gestión administrativa de los gremios, expresa el E1, “la gestión de la asociación, (...), es siempre a la vista de los productores, porque ellos son los que auditan (...) [la] gestión” y se demuestra, dice el E1, por la disponibilidad de “recursos para seguir brindando financiamiento a (...) [los] productores agrícolas agremiados.”

Lo anterior es posible, devela el E2, cuando la gestión y administración es “apoyada en prácticas gerenciales transparentes, auditables y eficientes” que garanticen el manejo responsable de los recursos, la idoneidad de las acciones, su seguimiento y control; la evaluación de la gestión mediante indicadores de desempeño contemplados en balances sociales o metodologías de evaluación que permitan la planificación asertiva, la evaluación progresiva y el seguimiento comprobatorio. Al respecto, el E3 afirma, que la categoría emergente transparencia de la gestión se vincula con una “gerencia abierta, responsable, transparente, abierta al escrutinio público, (...), al escrutinio y la contraloría de sus propios afiliados”; se trata de exponer las gestiones realizadas para el logro de los fines productivos y organizacionales a la vista de los interesados para su revisión; es la auditoría de la gestión.

Se asocia la categoría emergente transparencia de la gestión a la rendición de cuentas, a la presentación de informes de gestión, ello da solvencia y credibilidad a las organizaciones y

particularmente a las asociaciones de productores agrícolas. Además, genera confianza e identificación entre los agremiados, así como el respaldo de las comunidades y de la sociedad por la calidad de los productos que ofertan, por los beneficios que brindan, por su aporte social responsable, asimismo por la claridad en los manejos y gestión de los recursos. Esto se debe en mucho, asegura el E3, a una “administración transparente que permite el desarrollo constante de auditorías para demostrar la eficiencia y el manejo claro (...), rindiendo cuentas ante la sociedad y ante (...) [sus] agremiados”, genera credibilidad, confianza, *engagement* de los empleados y fidelización de los clientes.

En ese sentido, expresa el E5, la consolidación de la transparencia de la gestión se logra con “la creación de canales de comunicación transparentes” que orienten e informen. Es decir, difundir las actividades, políticas que las organizaciones desarrollan o pueden ejecutar, recibir preguntas, sugerencias, reportes de situaciones problemáticas presentadas por los agricultores, aportes sobre las áreas prioritarias. Ayuda a mejorar la administración, gestión y manejo de los recursos dentro de las asociaciones de productores agrícolas. Con ello, revela el E5, “mejora su poder de negociación”, las políticas o prácticas desarrolladas responden a los intereses y expectativas de los agremiados, que se sienten parte de su desarrollo y, por ende, la apoyan y respaldan. Es por ello que, insiste el E5, que “la rentabilidad [debe estar] apoyada en prácticas gerenciales transparentes, auditables y eficientes.”

En virtud de lo anterior, explica el E6 “El productor agrícola debe pensar en el negocio garantizando la continuidad, abierto a la auditoría y escrutinio público de la labor agrícola”; para asegurar la sostenibilidad espacio-temporal, demostrando un manejo eficiente de los recursos, así como un seguimiento y control de sus acciones financieras, productivas y sociales que den a conocer su gestión. Ampliado la perspectiva el E6 declara que “es fundamental tener un negocio transparente, eso asegura que los productores agrícolas desarrollen confianza hacia la asociación”; factor de singular importancia para su credibilidad y reputación, al mismo tiempo, posibilita la creación de nexos, vinculaciones, capital relacional que favorece el ejercicio de sus funciones y roles.

En ese mismo orden de idea, partiendo de la perspectiva del E6, se agrega que la transparencia conlleva que “se hacen públicas las cuentas de la asociación, se presenta al escrutinio de la asamblea de socios la memoria y cuenta anual (...), se informa de las acciones que la asociación realiza”. Es importante permitir el escrutinio de todas las acciones, la evaluación a la vista de todos para asegurar la confianza y el respaldo de todos los asociados; ello contribuye a la sostenibilidad de las acciones, así como la continuidad de los planes. Adicionalmente, agrega el E6, las convocatorias “bimensualmente a los asociados para examinar situaciones de interés para todos” mejora la credibilidad, asienta la confianza y el respaldo al hacer copartícipes a todos los agremiados del proceso de decisiones gerenciales.

La siguiente categoría emergente de las entrevistas a los productores agrícolas de Portuguesa–Venezuela es gobernanza, referida a la acción exigida al Estado por la sociedad para el logro de un crecimiento económico sostenible y un desarrollo humano equitativo, ajustado a objetivos económicos, sociales, políticos y ambientales que respondan a las necesidades sociales y a una mejor calidad de vida para los ciudadanos. Así, el DLE (2018: párr. 1) define a la gobernanza como el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.” La idea es que los actores sociales –en este caso Estado, asociaciones de productores agrícolas, comunidades– conjuguen esfuerzos para fortalecer la agricultura como actividad productiva y beneficiosa para la sociedad.

En ese sentido, a juicio del E1, “tiene que haber una relación, un binomio productores agrícolas y Estado en procura de garantizar el desarrollo de la producción agrícola para el bien de la sociedad y, particularmente, para el bien de Venezuela”. Esto es trabajar en conjunto Estado-productores agrícolas-asociaciones de productores agrícolas hacia un propósito común: mejorar e incrementar la productividad del sector en aras de mayor disponibilidad de materia prima para su transformación en productos de consumo final. El propósito común es lograr un aumento continuado de la producción de alimentos disponibles

para el consumo de los venezolanos y para esto es fundamental el reconocimiento mutuo y entender su rol en el proceso productivo; sustentado en parámetros de confianza y credibilidad en las instituciones.

En razón de ello, las asociaciones de productores agrícolas como actores significativos del escenario económico necesitan de otro actor que, de acuerdo con el E1, sea su “contraparte, que [en este caso] es el Estado, el gobierno, que garantice (...) el acceso a aquellos elementos, (...) esenciales para hacer y lograr que la actividad agrícola sea sostenible económica, financiera y temporalmente.” Así, el Estado por su influencia, peso e incidencia en el escenario económico nacional se convierte en un actor decisivo a la hora de fijar precios, establecer condiciones de importación, reglas de juego que permitan el desarrollo de la agricultura. De ahí que el E1 reconoce que “El Estado debe marcar pauta en las condiciones estructurales para sacar adelante a la actividad agrícola”; pero estas deben ser consensuadas, entre todos los actores del escenario agrícola a fin de generar reconocimiento de las partes.

La categoría emergente es apreciada por el E2 en términos del “compromiso que el productor agrícola busca por parte del Estado”, un compromiso que le ofrezca garantías para el desarrollo de su labor, para el cumplimiento y estabilidad de las reglas y normas aprobadas, de las leyes vigentes. Sería un compromiso, dice el E2, donde el Estado “le brinde seguridad jurídica, seguridad de su negocio, (...), seguridad personal. (...) seguridad de conseguir los insumos” y, a su vez, legitima al Estado en el ejercicio de su función pública. Debido a que, son situaciones que escapan al control de las asociaciones de productores agrícolas y de los agricultores, requiriendo de la participación del Estado como garante de las reglas democráticas para asegurar la equidad, el cumplimiento de las obligaciones y la salvaguarda de los derechos humanos, económicos y sociales.

Una eficiente y ajustada a derecho intervención del Estado en el fortalecimiento de la actividad agrícola productiva, siguiendo al E2, tiende a “redundar en el rendimiento. (...) eso redundando en la productividad y en la sostenibilidad” del negocio agrícola y en el incremento de

la producción de alimentos para satisfacer la demanda existente. De ahí que, asevera el E2, resulta fundamental “para lo que tiene que ver con los rendimientos de los cultivos que haya una unión entre el Estado, el productor agrícola, el gremio y la sociedad” para el logro de los objetivos productivos de los agricultores, de las asociaciones de productores agrícolas y de la sociedad en su conjunto. Es por ello que, en opinión del E2, debe “haber una solidaridad con base a un entendimiento mutuo, donde el Estado le ofrezca, le garantice o le posibilite o por lo menos el Estado no le estorbe” al agricultor para producir eficientemente.

En razón de lo anterior, acota el E3, “también pasa porque se cuente con el apoyo del gobierno y del Estado venezolano (...) [que] garantice a los productores agrícolas las condiciones mínimas necesarias” para el ejercicio eficiente, seguro y sin contratiempo de su labor productiva. Al respecto el E4 indica “que ante la falla o las fallas producto de malas políticas públicas en materia agrícola el campo venezolano y, particularmente, el campo del estado Portuguesa y también su agroindustria está en grave riesgo”, porque no se han concertado esfuerzos para el fortalecimiento de la productividad agrícola. Así mismo, no se han valorado, ni necesidades, ni opiniones de los productores agrícolas para solventar las situaciones que comprometen la sostenibilidad de la agricultura regional y nacional.

Una de las mejores formas de observar la gobernanza como categoría emergente es mediante el apoyo directo e indirecto que se le concede al productor agrícola, señala el E4, mediante el “acceso a la educación, al estudio, a la salud, a créditos, a asistencia, a todo lo que el productor agrícola requiere, el productor agrícola no se va, no abandona, sus hijos no abandonan.” Pues, se han creado y mantenido las condiciones para que los productores agrícolas y sus sucesores se mantengan, se arraiguen en el campo, desarrollando la agricultura, logrando la sostenibilidad económica del negocio agrícola y promoviendo la creación de capital social en estas zonas del país. Es por ello que, explica el E4, “abandonan (...) cuando no hay incentivos, cuando tú los impides y les castras sus expectativas” y aquí resulta cardinal la acción del Estado en el fomento de condiciones de vida justas y equitativas.

Para poder superar la situación planteada y la generación de gobernanza es preciso, indica el E4, “llevar una política pública y establecer un impacto de esa política pública” para saber con precisión qué está haciendo el Estado, cómo lo está realizando, cuáles son las metas cumplidas y los logros obtenidos; para ello se requiere transparencia en el ejercicio de la función pública, de la misma forma que se les exige a los gremios agrícolas. Expresa el E4 que “Eso explica (...) porqué la actividad agrícola viene mermando,” una realidad que aqueja a la mayoría de las zonas rurales de Venezuela. Acota el E4 que no existe “una política institucional que garantice la rentabilidad (...) Aquí el Estado, el gobierno se olvidó de rendir cuentas y no hay una política pública sostenida” que fomente la rentabilidad agrícola.

Es preciso unificar criterios entre Estado-productores agrícolas-gremios de agricultores en cuanto a qué se entiende por éxito agrícola, ello resulta clave en la cobertura de las políticas públicas ejecutadas por el gobierno nacional. Así, resalta el E5, “para el gobierno nacional el éxito agrícola se establece a partir del aumento o disminución de las hectáreas sembradas, no en la eficiencia de la producción, del mejoramiento de los rendimientos de los cultivos”; criterio esgrimido por las asociaciones de productores agrícolas. En aras de la conciliación de intereses se debe procurar ampliar el rol del Estado en el “fomento, estímulo, incentivo, apoyo, soporte a la gestión agrícola sostenible; (...) [mediante] la creación y fortalecimiento por parte del Estado (...) de todas las condiciones necesarias que faciliten y cimenten el desarrollo de una gestión agrícola sostenible”.

También se hace imprescindible la generación de acuerdos en pro de la agricultura nacional, es decir, “establecer puntos de acuerdo entre las partes –productores agrícolas, asociaciones de productores como representantes legítimos de estos, Estado– sobre los puntos mínimos que aseguren reglas de juego claras, confiables, transparentes”. Con ello se busca asegurar pautas de respeto, de responsabilidad, de convivencia, de contratación, de certeza y cumplimiento de las transacciones, elementos claves para los compromisos comerciales que se desarrollan en el sector agrícola. Además, insiste el E5, es imperioso “el

respeto de las partes a dichas reglas, además de la claridad y precisión de los términos de intercambio”, garantizando la buena fe y los tratos de palabra como pautas de negociación.

La gobernanza como categoría emergente de las entrevistas a los productores agrícolas de Portuguesa pone el acento, arguye el E5, en que “la agricultura requiere la presencia activa del Estado, no como productor sino como garante de la estabilidad del sistema, donde cada productor tenga las mismas oportunidades de desarrollar la actividad productiva de su preferencia”. Su rol es crear las condiciones para dinamizar la actividad productiva, apoyando al agricultor y a la agricultura en lo que se requiere sin imponer pautas de acción. Es por ello que el E6 dice que “La agricultura necesita el respaldo del Estado, (...) en términos de apoyo, fomento, de brindarle las condiciones para mayor seguridad, para mayor estabilidad de los precios, para la obtención de agroinsumos. (...) para realizar su actividad productiva” sin obstaculizarla ni forzarla.

La siguiente categoría emergente es sustentabilidad ambiental debido a la reducción drástica, indica el E2, de “la superficie de siembra del estado Portuguesa y de Venezuela, que se ha reducido en los últimos cinco o seis años alrededor de cincuenta por ciento” ante las presiones demográficas y poblacionales, de crecimiento urbano e industrial, de desertización y salinización de los suelos. Comprometiendo de esa manera el ambiente y en razón de lo cual se hace esencial, explica el E2, “mantener los equilibrios tanto físicos como biológicos a gran escala (...) [y] asumir lo que sea necesario para la conservación”; pues, la actividad agrícola pudiera quedarse sin el sustrato de producción, la tierra, comprometiendo la continuidad de la agricultura como actividad económica productiva en los términos que es desarrollada en los campos de Portuguesa.

Así la categoría emergente sustentabilidad ambiental, en opinión del E5 “se basa en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza”, en conocer su capacidad de carga y la huella ecológica que genera la agricultura como actividad económica. Esto ocurre porque, explica el E5, “el ambiente es un hecho complejo, lo que trae en consecuencia una

nueva forma de ver y entender el mundo” bajo los esquemas y parámetros del desarrollo sostenible. En ese sentido, existe un darse cuenta, en palabras del E5, de la “inédita asociación naturaleza-cultura que edifica y construye una economía diferente, (...) que tiene como principio la ética de la sustentabilidad.” Esta ética se orienta, devela el E5, a “asegurar la sostenibilidad de las acciones humanas y la sostenibilidad de las acciones naturales (...) garantizar la estabilidad del sistema natural y con eso la estabilidad de los procesos ecológicos”, concienciando a los agricultores.

La última categoría emergente es contribución organizacional, entendida a partir del aporte administrativo-gerencial que los gremios efectúan a la gestión del proceso productivo agrícola. De ahí que el E3 valore “los encadenamientos productivos, (...) [la] integración vertical a lo largo y ancho de” la cadena de valor agrícola y agroindustrial que los gremios han venido desarrollando en los últimos treinta años. Así mismo, estas organizaciones, narra el E3, han “generado toda una red de apoyo a la producción” con el propósito de atender las necesidades de los agricultores, ofrecerles todos los servicios, incrementar sus beneficios y, a su vez, asegurar la sostenibilidad económica y productiva de la agricultura. En virtud de ello, afirma el E3, “ha sido fundamental para darle un mayor impulso a la sostenibilidad económica del negocio”.

Es por ello que el E4 asevera que el aporte de la agricultura como hecho gerencial ha sido “una contribución organizativa. (...) Eso son cadenas productivas, cadenas agroproductivas, cadenas agroalimentarias, cadenas de comercialización globales”, que dan una fisonomía dinámica y sinérgica tanto al sector agrícola como al proceso productivo. Eso permite al E4 manifestar que “La naturaleza del negocio agrícola no ha cambiado a lo largo de milenios, han cambiado las técnicas que lo han hecho más eficiente, la tecnología lo ha dotado de un nuevo insumo, pero el proceso general es el mismo”. La idea que lo sustenta es la misma: producir más y mejor, producir más con menos, aprovechar todos los recursos disponibles al menor costo posible para, de forma efectiva, satisfacer la demanda de los clientes o consumidores, generando ganancias y nuevas oportunidades de negocio.

Otro síntoma de la contribución organizacional como categoría emergente está relacionado, declara el E4, con la asunción por las asociaciones de productores de muchas tareas que corresponderían al “Estado, éstas gestionan los insumos, los créditos, trabajan, incluso, con seguros agrícolas, dan asistencia técnica, la extensión, hacen convenios con universidades, con centros de investigación, comercializan y (...) aumentan la capacidad de comercialización”. Todo con el propósito de generar las mejores condiciones posibles para el desarrollo de las labores agrícolas, tratado de aminorar las incertidumbres y reducir los riesgos al tener un pensamiento estratégico fundado en la evaluación del entorno, así como el desarrollo de las habilidades y competencias gerenciales en los productores agrícolas.

En ese sentido la categoría contribución organizacional, de acuerdo con el E5, se enlaza con “la gestión eficiente de los procesos, actividades, acciones (...) pensando en el corto, en el mediano y en el largo plazo”; es la planificación, coordinación y ejecución de los planes considerando y evaluando escenarios para que la toma de decisiones no sea un proceso aleatorio sino coherente y asertivo, que favorezca al mejoramiento de las condiciones iniciales. Por eso es preciso que los agricultores, indica el E5, valoren “las parcelas con criterios de gestión, con criterios de empresa; (...), dotar a los productores agrícolas de las herramientas, de capacitarlos en el manejo y gestión de negocios”; en consonancia con el desarrollo de las habilidades y competencias gerenciales. La agricultura debe ser considerada con criterios técnicos-gerenciales para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta, expone el E5, que “la generación de planes, políticas, proyectos, programas, acciones y actividades de desarrollo de la productividad agrícola no pueden ni deben omitir la interrelación que existe entre los ámbitos que influyen en tal desarrollo.” La integralidad de la acción no es un fenómeno ajeno a la actividad agrícola; por ello al tomar decisiones, establecer planes se deben considerar varios factores que intervienen en la actividad, es el caso de las esferas de la sostenibilidad. De ahí que sea importante, señala el E5, “el desarrollo de prácticas gerenciales que apunten a la eficiencia, la

transparencia y que sean posibles verificar o auditar” mediante una metodología de balance social que oriente y certifique los procesos, procurando su mejoramiento continuo.

Hallazgos de la Fase Cuantitativa Documental

El análisis de contenido cuantitativo efectuado a los balances sociales o reportes de gestión de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat permitió alcanzar un conjunto de hallazgos que resultan de gran relevancia para la investigación, tal es el caso de:

1. La categoría más resaltante en el conjunto de documentos analizados es compartida por cuatro categorías, a saber: sostenibilidad económica, sostenibilidad social, sostenibilidad política y sustentabilidad ambiental, las cuales se hacen presente en el total de documentos analizados, seis (6) para el caso, como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11 Categorías de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Categoría | Documentos | Porcentaje % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Sostenibilidad Económica | 6 | 100,00 |
| Sostenibilidad Social | 6 | 100,00 |
| Sostenibilidad Política | 6 | 100,00 |
| Sustentabilidad Ambiental | 6 | 100,00 |
| Sostenibilidad Cultural | 4 | 66,67 |
| Sustentabilidad Ecológica | 4 | 66,67 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

2. Las subcategorías más relevantes dentro de la sostenibilidad económica son: I+D+i, creación de valor, mejoramiento de prácticas, mejoramiento de procesos y mejoramiento de productos, se encuentran en 100% de los reportes de gestión estudiados, seis (6), así se indica en el cuadro 12. Las siguientes subcategorías en orden de relevancia por su presencia en cuatro (4) de los documentos, lo que les confiere 66,67% de aparición son: riqueza, bien sea monetaria, bien sea tecnológica, generación y distribución de bienes y

servicios útiles y, finalmente, programas multifactoriales y multidimensionales; además de concertar y mancomunar esfuerzos.

El próximo conjunto de subcategorías solo aparece en dos (2) documentos, adjudicándoles un porcentaje de presencia de 33,33%, a saber: distribución del valor agregado, desarrollo económico eficiente y equitativo, crecimiento económico y cambio de mentalidad empresarial. La subcategoría pensamiento a largo plazo solo se recoge en uno (1) de los documentos, obteniendo 16,67% de representación. Finalmente, las siguientes subcategorías no fueron mencionadas o aludidas en ninguno de los documentos analizados: competencia leal, buena fe contractual, seguimiento y control de acciones o actividades, estabilidad macro y microeconómica, cohesión social, intergeneracionalidad y contribución impositiva.

La ausencia de estas subcategorías demuestra que las asociaciones de productores tienen escaso interés en parámetros que escapan de su control o están lejos de su influencia, concentrándose más en aspectos referidos al quehacer en el mediano y corto plazo de los productores agrícolas; ejemplo, sus procesos, prácticas y productos. La prioridad de las asociaciones es facilitar, ayudar, contribuir y fortalecer el trabajo de los agricultores, además, coadyuvar en la generación de beneficios, así como en la sostenibilidad de la agricultura como actividad económica. Hacia estos elementos avocan sus esfuerzos organizacionales, la promoción del desarrollo e innovación tecnológica, la creación de valor y la satisfacción de una necesidad fundamental, la alimentación.

Cuadro 12 Subcategorías de la sostenibilidad económica de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|--|------------|--------------|
| I+D+i | 6 | 100,00 |
| Creación de valor | 6 | 100,00 |
| Mejoramiento de prácticas | 6 | 100,00 |
| Mejoramiento de procesos | 6 | 100,00 |
| Mejoramiento de productos | 6 | 100,00 |
| Riqueza monetaria / tecnológica | 4 | 66,67 |
| Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 4 | 66,67 |
| Programas multifactoriales y multidimensionales | 4 | 66,67 |
| Concertar y mancomunar esfuerzos | 4 | 66,67 |
| Distribución del valor agregado | 2 | 33,33 |
| Desarrollo económico eficiente y equitativo | 2 | 33,33 |
| Crecimiento económico | 2 | 33,33 |
| Cambio de mentalidad empresarial | 2 | 33,33 |
| Pensamiento a largo plazo | 1 | 16,67 |
| Competencia leal | 0 | 0,00 |
| Buena fe contractual | 0 | 0,00 |
| Seguimiento y control de acciones / actividades | 0 | 0,00 |
| Estabilidad macro y microeconómica | 0 | 0,00 |
| Cohesión social | 0 | 0,00 |
| Intergeneracionalidad | 0 | 0,00 |
| Contribución impositiva | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

3. La subcategoría que resalta de la sostenibilidad social es mejoramiento de las condiciones laborales, aparece en 100,00% de los documentos analizados, los datos del cuadro 13 así lo señalan. La próxima subcategoría, fortalecer el tejido social, irrumpe en 83,33% de los reportes de gestión observados, sigue la subcategoría expansión del espíritu empresarial, que se hace manifiesta en 50,00% de los documentos verificados y las últimas subcategorías que se recogen son responsabilidad compartida, modelaje social y mayor bienestar social en 33,33% de los balances sociales de las asociaciones de productores agrícolas revisados.

Estas categorías no se precisan en ninguno de los documentos en cuestión: dignificación de la persona humana, bien común, fortalecer la identidad de las comunidades, incentivar el capital relacional, superación de la pobreza, equilibrio demográfico, justicia distributiva,

superación de problemas socioeconómicos, mejora de estándares sociales y universalización de cobertura de las políticas públicas sociales. Revelando así el valor otorgado por los gremios de productores al desarrollo de condiciones sociales que permitan el fortalecimiento de la agricultura.

Cuadro 13 Subcategorías de la sostenibilidad social de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|--|------------|--------------|
| Mejoramiento de las condiciones laborales | 6 | 100,00 |
| Fortalecer el tejido social | 5 | 83,33 |
| Expansión del espíritu empresarial | 4 | 66,67 |
| Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | 50,00 |
| Responsabilidad compartida | 2 | 33,33 |
| Modelaje social | 2 | 33,33 |
| Mayor bienestar social | 2 | 33,33 |
| Dignificación de la persona humana | 0 | 0,00 |
| Bien común | 0 | 0,00 |
| Fortalecer la identidad de las comunidades | 0 | 0,00 |
| Incentivar el capital relacional | 0 | 0,00 |
| Superación de la pobreza | 0 | 0,00 |
| Equilibrio demográfico | 0 | 0,00 |
| Justicia distributiva | 0 | 0,00 |
| Superación de problemas socioeconómicos | 0 | 0,00 |
| Mejora de estándares sociales | 0 | 0,00 |
| Universalización de cobertura de las políticas públicas sociales | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

4. Las subcategorías más notables de la sostenibilidad política se revelan en el cuadro 14 y son prácticas eficientes de gestión y creación de gremios, despuntan en 100% de los reportes considerados. Seguido asoman las subcategorías conciliación de intereses y ejercicio del derecho de asociación en 83,33% de los documentos evaluados; a continuación la subcategoría diálogo y acuerdo está presente en 66,67%. Luego está la subcategoría transparencia de la información en 50,00% y, por último, las subcategorías tolerancia de las diferencias, garantizar el acceso y la participación y reforzamiento de prácticas democráticas, a las que se alude en 33,33% de los reportes de gestión considerados. Las subcategorías: negociación en la toma de decisiones, estabilidad de las reglas de juego, respeto a los derechos humanos, pautas de acción claras, construcción y

ejercicio de la ciudadanía, control ciudadano, buenas prácticas, rendición de cuenta, seguimiento de reglas, responsabilidad política e igualdad de oportunidades y derechos no se manifiestan en ninguno de los balances sociales valorados. Las asociaciones de productores agrícolas buscan deslindar su accionar de la esfera estatal, enfocándose en la dinamización y fortalecimiento del sector agrícola desde los propios agricultores.

A partir de ello es posible afirmar que las asociaciones de productores agrícolas centran su interés en el ejercicio del derecho de representación de los agricultores. La promoción de este derecho lo efectúan con la participación, la gestión eficiente, el diálogo y el acuerdo, como mecanismos que permiten materializar la conjunción de esfuerzos, voluntades, acciones, planes y proyectos hacia el desarrollo de una agricultura eficiente, rentable, sostenible, productiva, competitiva y ajustada a las exigencias de la sociedad actual, que propenda al respeto del ambiente y a la restauración de los equilibrios naturales.

Cuadro 14 Subcategorías de la sostenibilidad política de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|---|------------|--------------|
| Prácticas eficientes de gestión | 6 | 100,00 |
| Creación de gremios | 6 | 100,00 |
| Conciliación de intereses | 5 | 83,33 |
| Ejercicio del derecho de asociación | 5 | 83,33 |
| Diálogo y acuerdo | 4 | 66,67 |
| Transparencia de la información | 3 | 50,00 |
| Tolerancia de las diferencias | 2 | 33,33 |
| Garantizar el acceso y la participación | 2 | 33,33 |
| Reforzamiento de prácticas democráticas | 2 | 33,33 |
| Negociación en la toma de decisiones | 0 | 0,00 |
| Estabilidad de las reglas de juego | 0 | 0,00 |
| Respeto a los derechos humanos | 0 | 0,00 |
| Pautas de acción claras | 0 | 0,00 |
| Construcción y ejercicio de la ciudadanía | 0 | 0,00 |
| Control ciudadano | 0 | 0,00 |
| Buenas prácticas | 0 | 0,00 |
| Rendición de cuenta | 0 | 0,00 |
| Seguimiento de reglas | 0 | 0,00 |
| Responsabilidad política | 0 | 0,00 |
| Igualdad de oportunidades y derechos | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

5. La subcategoría más llamativa de la sostenibilidad cultural es trabajo en equipo, a ella se alude en 66,67% de los reportes de gestión considerados, le siguen con 33,33% de menciones en los balances sociales evaluados las subcategorías: educación y cultura definida y adecuada al contexto; tal como se despliega en el cuadro 15. Los datos revelan que para estos gremios la esfera cultural posee una importancia marginal, más allá de la conjunción de esfuerzos para el desarrollo de la agricultura.

No se manifiestan en ninguno de los documentos consultados las siguientes subcategorías: respeto a la diversidad, visión de conjunto, justicia y equidad, desarrollo humano y profesional, esquemas de liderazgo participativo, mantenimiento del sistema de valores, reproducción del tejido social, integración nacional, códigos de ética, mantenimiento de símbolos de identidad y esquemas productivos y organizacionales sostenibles.

Cuadro 15 Subcategorías de la sostenibilidad cultural de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|---|------------|--------------|
| Trabajo en equipo | 4 | 66,67 |
| Educación | 2 | 33,33 |
| Cultura definida y adecuada al contexto | 2 | 33,33 |
| Igualdad de oportunidades | 0 | 0,00 |
| Respeto a la diversidad | 0 | 0,00 |
| Visión de conjunto | 0 | 0,00 |
| Justicia y equidad | 0 | 0,00 |
| Desarrollo humano y profesional | 0 | 0,00 |
| Esquemas de liderazgo participativo | 0 | 0,00 |
| Mantenimiento del sistema de valores | 0 | 0,00 |
| Reproducción del tejido social | 0 | 0,00 |
| Integración nacional | 0 | 0,00 |
| Códigos de ética | 0 | 0,00 |
| Mantenimiento de símbolos de identidad | 0 | 0,00 |
| Esquemas productivos y organizacionales sostenibles | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

6. La subcategoría de la sostenibilidad ambiental que resalta en 50,00% de los balances sociales analizados es protección de la naturaleza. Las subcategorías superación de

procesos de degradación, manejo racional de los recursos, uso eficiente de la energía y tres (3) r irrumpieron en 33,33% de los documentos.

Las subcategorías: asegurar los equilibrios naturales, usar RNR según su tasa de renovación, usar RNNR según su substitución, fuentes alternas de energía verdes y potencial de absorber y recomponer no fueron aludidas en ninguno de los balances sociales estudiados. En ese sentido, los datos recabados demuestran que aunque se reconoce la importancia de la sustentabilidad ambiental no se le confiere toda la atención que debiera tener; pues el soporte físico de la agricultura es la tierra misma y debe ser protegida, conservada, resguardada tomando medidas que vayan más allá de la simple protección y apunten a la superación de los procesos de degradación que sufren cerca de 45% de las tierras cultivables del estado Portuguesa, de acuerdo con datos suministrados por Asoportuguesa (2021).

Cuadro 16 Subcategorías de la sustentabilidad ambiental de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|---------------------------------------|------------|--------------|
| Protección de la naturaleza | 3 | 50,00 |
| Superación de procesos de degradación | 2 | 33,33 |
| Manejo racional de los recursos | 2 | 33,33 |
| Uso eficiente de la energía | 2 | 33,33 |
| Tres (3) R | 2 | 33,33 |
| Asegurar los equilibrios naturales | 0 | 0,00 |
| Usar RNR según su tasa de renovación | 0 | 0,00 |
| Usar RNNR según su substitución | 0 | 0,00 |
| Fuentes alternas de energía verdes | 0 | 0,00 |
| Potencial de absorber y recomponer | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

7. Las subcategorías de la sustentabilidad ecológica uso efectivo de productos y subproductos, así como mejoras de los procesos productivos se asoman en 33,33% de los reportes de gestión evaluados; mientras que equilibrio energético, homeostático y dinámico y conservación de la biodiversidad solo en 16,67% de dichos documentos. Los resultados se publican en el cuadro 17.

El resto de las subcategorías no figuran en los reportes de gestión contemplados, caso de: mantener la capacidad de carga de la naturaleza, minimizar la huella ecológica de la humanidad, auditorías ecológicas, acciones a largo plazo, tasa de utilización de los recursos, potenciar la capacidad de carga de la naturaleza, disminuir la huella ecológica de la humanidad, tasa de recomposición de los recursos y mejoras de los procesos organizacionales. Con esta esfera de la sustentabilidad ocurre algo similar a lo descrito con la esfera de la sustentabilidad ambiental, su importancia es marginal, es escasamente considerada y promovida, pese a que su deterioro y degradación pone en serio riesgo la continuidad de la agricultura como forma de vida y actividad productiva. De ahí la necesidad de ampliar los parámetros a ser tomados en cuenta, promovidos y evaluados dentro de las asociaciones de productores agrícolas para garantizar su protección y mejoramiento.

Cuadro 17 Subcategorías de la sustentabilidad ecológica de los balances sociales de las asociaciones de productores de Portuguesa, Venezuela

| Subcategoría | Documentos | Porcentaje % |
|--|------------|--------------|
| Uso efectivo de productos y subproductos | 2 | 33,33 |
| Mejoras de los procesos productivos | 2 | 33,33 |
| Equilibrio energético, homeostático y dinámico | 1 | 16,67 |
| Conservación de la biodiversidad | 1 | 16,67 |
| Mantener la capacidad de carga de la naturaleza | 0 | 0,00 |
| Minimizar la huella ecológica de la humanidad | 0 | 0,00 |
| Auditorías ecológicas | 0 | 0,00 |
| Acciones a largo plazo | 0 | 0,00 |
| Tasa de utilización de los recursos | 0 | 0,00 |
| Potenciar la capacidad de carga de la naturaleza | 0 | 0,00 |
| Disminuir la huella ecológica de la humanidad | 0 | 0,00 |
| Tasa de recomposición de los recursos | 0 | 0,00 |
| Mejoras de los procesos organizacionales | 0 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Hallazgos de la Fase Cualitativa de Campo

De las entrevistas realizadas a los productores agrícolas del estado Portuguesa, Venezuela emergieron un conjunto de categorías con contenidos y significado propio, que dilucidan los

significados y mejoran la comprensión las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa, las cuales se detallan en el cuadro 18.

Cuadro 18 Categorías emergentes de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa

| Categoría | Código | Color |
|--|--------|---------|
| Sostenibilidad económica | SE | Blue |
| Innovación tecnológica | IT | Yellow |
| Capital social | CS | Magenta |
| Importancia de las asociaciones de productores agrícolas | IAPA | Cyan |
| Transparencia de la gestión | TG | Orange |
| Gobernanza | Gza. | Green |
| Contribución Organizacional | CO | Purple |

Fuente: Elaboración propia (2021).

1. Sostenibilidad económica como categoría emergente se desprende de las seis (6) entrevistas realizadas, para todos los productores agrícolas, directivos, técnicos, expertos del sector; resulta esencial la continuidad de la actividad agrícola, el mantenimiento espacio-temporal de la agricultura como negocio productivo. Por ese motivo, consideran fundamental tanto la productividad como la rentabilidad del proceso agrícola. En ese sentido, las nociones que ayudan a prefigurar la categoría de sostenibilidad se pueden apreciar en la figura 8.

Figura 8 Mapa conceptual de la categoría emergente sostenibilidad económica

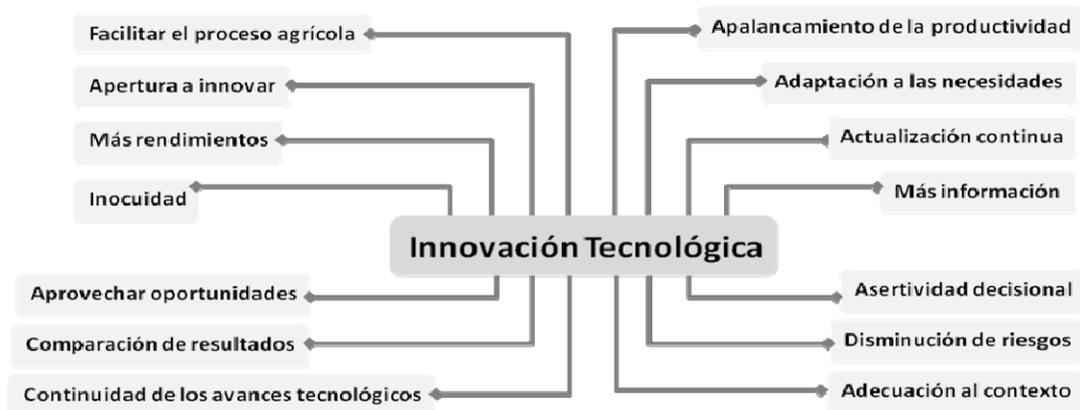


Fuente: Elaboración propia (2021).

2. Innovación tecnológica emerge como categoría a partir del valor otorgado por la totalidad de los entrevistados a la tecnología, su uso, adaptación y adecuación tanto al contexto del estado Portuguesa como a las particularidades y singularidades de los productores agrícolas de la zona. Adicionalmente, en la perspectiva de los entrevistados la tecnología se ha convertido en factor de fomento y fortalecimiento de la sostenibilidad económica del negocio agrícola, en la medida que se establece una profunda relación entre sostenibilidad del negocio e innovación tecnológica mediante más y mejores rendimientos en los cultivos, más y mejor productividad en la agricultura, más y mejor rentabilidad del negocio agrícola.

Así mismo, la innovación tecnológica abarca tanto el área productiva como el ámbito administrativo, reconociendo que en ambos sectores o áreas del negocio se gestionan los procesos, prácticas y productos necesarios para dar continuidad, coherencia, efectividad al proceso productivo en su totalidad. En razón de ello en la figura 9 se configuran los diversos elementos que dan lugar a esta categoría emergente.

Figura 9 Mapa conceptual de la categoría emergente innovación tecnológica

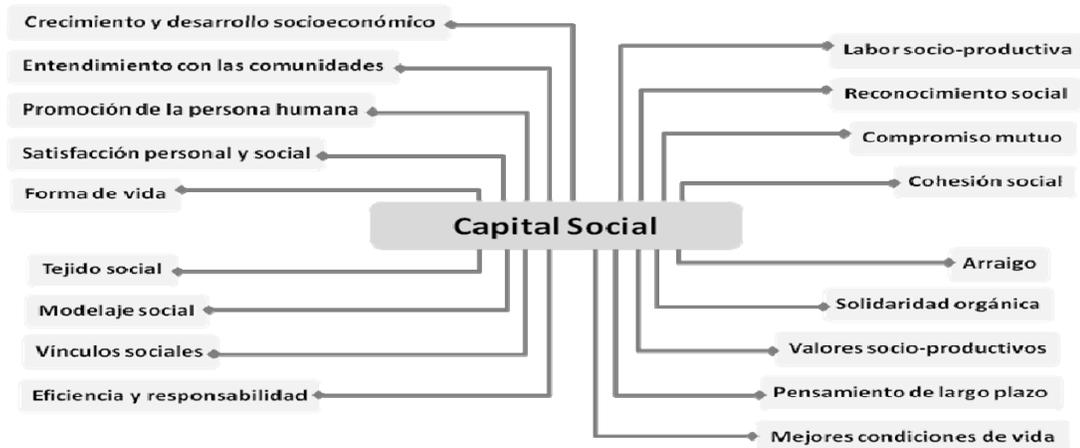


Fuente: Elaboración propia (2021).

3. Capital social como categoría emergente de las entrevistas a los productores agrícolas de Portuguesa surge de varios elementos: primero, la necesidad de generar vínculos sociales

que le brinden organicidad a la agricultura en tanto forma de vida que genera satisfacción a la persona humana, compromisos con las comunidades y la sociedad; además, de coadyuvar al desarrollo y crecimiento económico nacional. Segundo, formación de tejido social ante la integración que se desarrolla entre las unidades de producción agrícola y las comunidades aledañas; en virtud del impacto e influjo mutuo, los beneficios y perjuicios que se generen en una de las partes la otra sentirá las consecuencias. Tercero, entendimiento y corresponsabilidad con las comunidades, producto de lo anterior, por la proximidad y cercanía de los efectos; lo que requiere necesariamente reconocimiento de las partes, trabajar mancomunadamente y, al mismo tiempo, propender al mejoramiento de las condiciones de vida de ambos actores. Así, en la figura 10 se pueden apreciar los fundamentos de esta categoría.

Figura 10 Mapa conceptual de la categoría emergente capital social

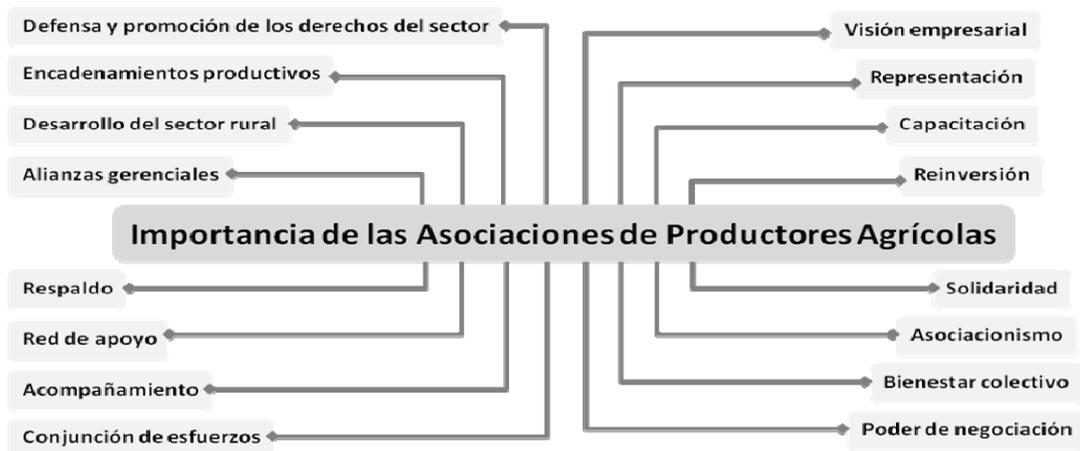


Fuente: Elaboración propia (2021).

4. Importancia de las asociaciones de productores agrícolas como categoría emergente nace por el desarrollo del sector rural y el proceso de relacionamiento entre personas que comparten intereses y expectativas similares, caso de los agricultores; en ese sentido, las asociaciones unifican criterios de acción, además de esfuerzos para la defensa y promoción de los derechos del sector. Esto ocurre por la representación que los propios

productores delegan en estas organizaciones para la salvaguarda de sus prerrogativas productivas, sociales y económicas. Además, generan una red de apoyo para sostener la actividad ofreciendo al productor créditos, agroinsumos, asesoramiento, capacitación, acompañamiento, encadenamientos productivos que las propias asociaciones de productores agrícolas han venido consolidado; lo cual ayuda a disminuir las incertidumbres relacionadas con la venta y arrime de la producción, además, se han consolidado como fuente de respaldo continuo al agricultor. De ese modo en la figura 11 se revelan los parámetros que ayudan a comprender esta categoría.

Figura 11 Mapa conceptual de la categoría emergente importancia de las asociaciones de productores agrícolas

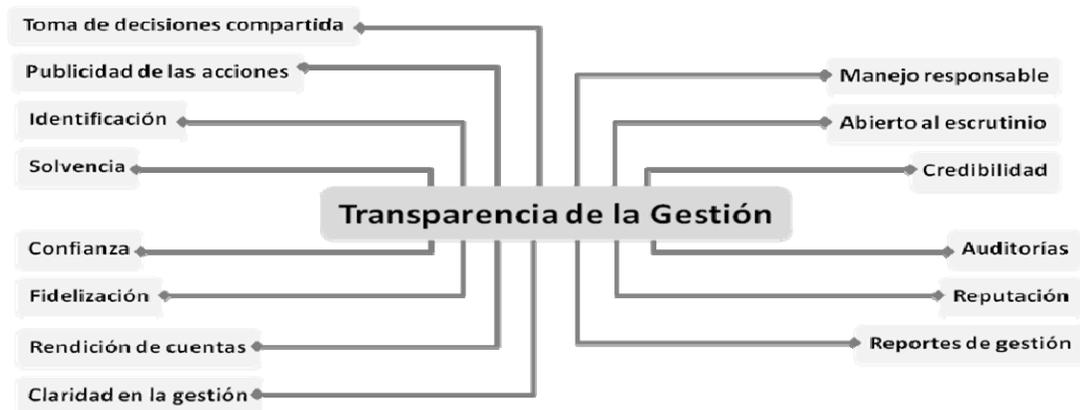


Fuente: Elaboración propia (2021).

5. Transparencia de la gestión como categoría emergente emana de las consideraciones hechas por los entrevistados sobre el valor de la rendición de cuentas para generar confianza y credibilidad en las asociaciones. Con esto se procura el desarrollo de la solvencia y responsabilidad de la organización en sus gestiones administrativas y labores productivas, pues su labor está abierta al escrutinio y observancia pública. Para ello se requiere la apertura de canales de comunicación entre las asociaciones de productores agrícolas y sus agremiados para dar a conocer sus gestiones, los planes proyectados y los

resultados obtenidos, los objetivos alcanzados y por alcanzar, los responsables de cada actividad, los recursos dispuestos. Con la transparencia en la gestión se busca lograr la identificación de los productores agrícolas, de los empleados, así como la fidelización de la comunidad y del público en general por su reputación, además de su contribución a la sociedad. En la figura 12 se encuentran los hechos que dieron origen a esta categoría emergente.

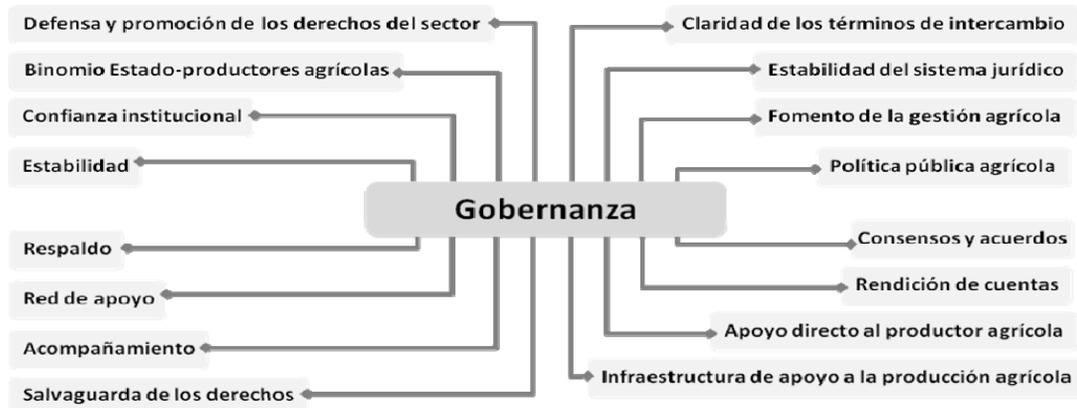
Figura 12 Mapa conceptual de la categoría emergente transparencia de la gestión



Fuente: Elaboración propia (2021).

6. Gobernanza como categoría emergente deviene de las exigencias hechas al Estado por los agricultores en procura de alcanzar y sostener el desarrollo agrícola nacional. Se plantea la necesidad de la confianza en las instituciones públicas, en la estabilidad del sistema jurídico; se pide al Estado la salvaguarda de los derechos de los agricultores para el fortalecimiento de la labor agrícola. Así mismo, debe proveer un apoyo directo mediante una política pública agrícola en consonancia con la realidad productiva nacional. Adicionalmente, el Estado debe brindar un soporte a la actividad productiva nacional mediante una infraestructura de apoyo a la producción. En la figura 13 se presentan los elementos que suscitan esta categoría emergente.

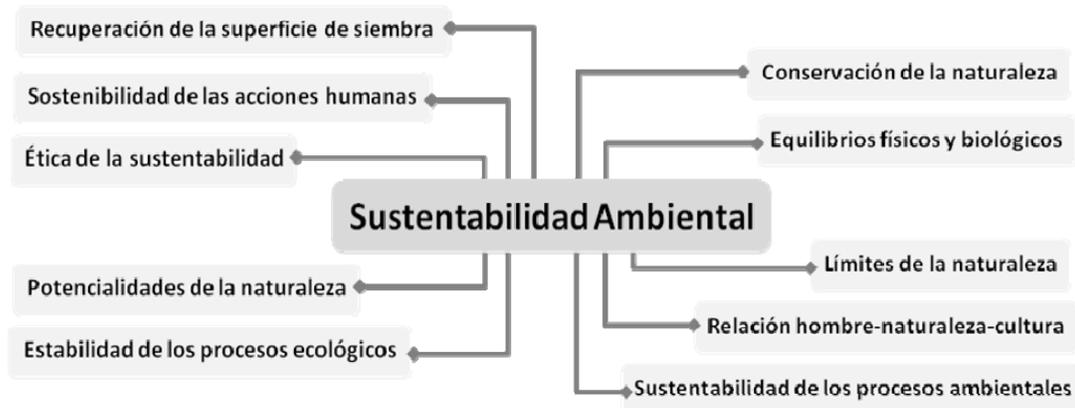
Figura 13 Mapa conceptual de la categoría emergente gobernanza



Fuente: Elaboración propia (2021).

7. Sustentabilidad ambiental es otra categoría emergente de las entrevistas realizadas por los productores agrícolas portugueses, emanada de la importancia dada a la mejora de los procesos ambientales y ecológicos que inciden sobre las actividades productivas agrícolas. Resulta esencial forjar una asociación hombre-naturaleza-cultura para el establecimiento de valores y patrones sostenibles que ayuden a la consolidación de la ética de la sustentabilidad que permita: primero, reconocer los límites de la naturaleza; segundo, examinar las potencialidades de los ambientes naturales; tercero, mantener los equilibrios biológico-físicos de las áreas productivas; cuarto, propender a la estabilización y corrección de los procesos ecológicos. En pocas palabras, promover la conservación de la naturaleza, la estabilidad y mejora constante de los equilibrios ambientales para favorecer la recuperación de la superficie de siembra, la superación o mitigación de los procesos de degradación de los suelos en aras de la continuidad y sostenibilidad de la agricultura como actividad económica socioproductiva. En ese sentido, la figura 14 da a conocer los elementos que singularizan a la categoría emergente sustentabilidad ambiental.

Figura 14 Mapa conceptual de la categoría emergente sustentabilidad ambiental



Fuente: Elaboración propia (2021).

8. Contribución organizacional, última categoría emergente de las entrevistas efectuadas a productores agrícolas de Portuguesa, emana de varias situaciones, entre ella: uno, la integración vertical realizada por las asociaciones de productores en aras de gestionar adecuadamente los procesos –administrativo-gerencial– desarrollados por los agricultores en sus unidades de producción. Dos, red de apoyo a la producción para garantizar la eficiencia del manejo y gestión de las labores agrícolas, así como de los procesos administrativos. Tres, la promoción de la gerencia responsable, no solamente en términos económicos, sino también humanos, sociales, culturales, políticos, ambientales y ecológicos. Cuatro, las cadenas agroproductivas promovidas por las asociaciones de productores en alianza estratégica con diversos actores y sectores del área. Cinco, la promoción de una nueva visión empresarial, donde la unidad de producción sea apreciada en términos económicos y no de subsistencia y precariedad. Seis, pensamiento estratégico, estructurar y desarrollar las acciones mediante planes integrales, donde se consideren a los diferentes actores de las empresas. Así, la figura 15 contiene los fundamentos de ésta categoría emergente.

Figura 15 Mapa conceptual de la categoría emergente contribución organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO VI

DEVENIR Y CONVERGENCIA DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PORTUGUESA

Analizar el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa es un proceso integrativo que ocurre en la etapa de concurrencia del DISTRAC, se unen los hallazgos cuantitativos y cualitativos, dando lugar a una comprensión de dicho devenir. De la fase cuantitativa resalta la importancia dada por los reportes de gestión de las asociaciones de productores agrícolas a la sostenibilidad económica, a la sostenibilidad social, a la sostenibilidad política y a la sustentabilidad ambiental para el desarrollo de su gestión productiva, situación que es compartida en mucho por las entrevistas efectuadas a los productores agrícola, donde las categorías emergentes sostenibilidad económica, innovación tecnológica, capital social e importancia de las asociaciones de productores agrícolas son de singular valor.

Se puede afirmar que ANCA, Asoportuguesa, Asoprúat, comprenden que la sostenibilidad del negocio pasa por la implementación de prácticas gerenciales de mejora continua para las actividades de las asociaciones de productores y de los agricultores. De los balances sociales de las asociaciones de productores y de las entrevistas realizadas se desprende una nueva visión empresarial; pues, las asociaciones han entendido la necesidad de verla como un negocio integral, que debe ser administrado con criterios de efectividad, transparencia, confianza, abierto al escrutinio, con responsabilidad, que aporte soluciones prácticas, dando a conocer al público sus acciones. Además, siendo corresponsables.

En ese sentido, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales ha estado signado por dos elementos que se recogen con bastante insistencia en la esfera de la sostenibilidad económica y que también se reflejan en la categoría emergente del mismo nombre, tales

elementos son la rentabilidad y la productividad. Los productores agrícolas abocan todos los esfuerzos al mejoramiento continuo de los niveles de productividad de los cultivos y al incremento de los márgenes de rentabilidad de las cosechas; en tanto las asociaciones de productores agrícolas dirigen sus gestiones al desarrollo de acciones que aseguren a los agricultores tales márgenes. Para ello desarrollan una red de apoyo al productor agrícola para reforzar tales objetivos, así como el manejo eficiente y responsable de los recursos productivos.

Ello se debe a que en la agricultura se entremezclan constantemente estos dos factores, productividad y rentabilidad en aras de avalar y promover dicha sostenibilidad, así se resalta en los reportes de gestión analizados y en las entrevistas realizadas. Es decir, en las prácticas gerenciales desarrolladas existe un reconocimiento a la relación única entre tales factores productivos y por ello el rol fundamental que las asociaciones de productores y los agricultores le conceden a la tecnología para coadyuvar a la mejora, fortalecimiento, sostenibilidad y adaptabilidad del proceso productivo. De ahí, el valor concedido a la I+D+i; así, el empleo de la tecnología no es solamente su uso, implica su adaptación a las condiciones de la zona, la promoción de la innovación tecnológica continua para ajustarla a las características agroproductivas del estado.

Ese devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas ratifica el valor de la I+D+i, pues para las asociaciones de productores son de especial valor económico-productivo las pruebas controladas de cultivos, los experimentos con diferentes productos químicos y biológicos (bien para la fertilización y abono de los suelos, bien para el control de enfermedades y plagas) que se ejecutan en varias parcelas para evaluar sus impactos, comparar resultados y a partir de ahí tomar decisiones informadas que permitan asegurar los rendimientos de los cultivos, favorecer la rentabilidad y asegurar una gestión eficiente y responsable de los procesos gerenciales-productivos. Todo este proceso es abierto al escrutinio, se hace a los productores agrícolas copartícipes de la

experimentación para escuchar ideas sobre el manejo productivo que permitan un mejor control y llenen los estándares de calidad e inocuidad.

Así mismo, en la medida que se realiza un manejo que incremente la productividad de la tierra con el mejoramiento de las prácticas y procesos afianzados en la innovación tecnológica es posible obtener rendimientos que satisfagan las necesidades sociales y se asegure la sostenibilidad del negocio; hacia allí apuntan los balances sociales de las asociaciones. Es por esta razón que en las entrevistas se hace hincapié en el aporte que la innovación tecnológica ha hecho al avance de la frontera agrícola de Portuguesa, como las asociaciones de productores agrícolas han promovido la producción de semillas propias de ajonjolí, maíz blanco y amarillo, adaptadas a las condiciones de Venezuela, que han incrementado los rendimientos de los cultivos. Además, se han generado esfuerzos desde las asociaciones de productores agrícolas para mejorarlos, mediante el desarrollo e importación de tecnología.

En virtud de ello, el devenir de las prácticas gerenciales de los productores agrícolas del estado Portuguesa ha estado signado por la creación de valor, se entiende que la actividad agrícola no solo proporciona beneficios al agricultor, a la asociación de productores agrícolas, sino a la comunidad y a la sociedad. Los rubros que se cosechan –siguiendo parámetros de calidad impuestos y asegurados por las asociaciones de productores por sus procesos de control lo certifican– crean un valor para el conjunto de la sociedad. Son rendimientos que involucran cadenas de valor –horizontales y verticales–, que van desde las universidades e institutos de investigación que ayudan al desarrollo de semillas y prácticas agrícolas a ser aplicadas hasta las almacenadoras y procesadoras que ofrecen un producto terminado para el consumo final, pasado por las comercializadoras de agroquímicos y biocontroladores, así como toda la gama de agroinsumos necesarios para el desarrollo de la agricultura.

Cada empresa aporta valor a la cadena productiva, a la sociedad. En la medida que los productores agrícolas generen más y mejores cosechas, producto de calidad, se van creando

empleos; ANCA, Asoportuguesa, Asopruiat han visto la necesidad de apoyar programas de capacitación en labores agrícolas y gerenciales que cubran la demanda y vayan mejorando el proceso productivo tanto en las unidades de producción agrícola como en las propias asociaciones de productores. Adicionalmente, las actividades económicas-productivas están interrelacionadas y la labor de las asociaciones desde su fundación así lo ha demostrado, creando alianzas estratégicas con diversas organizaciones (IESA, UCLA, Afaquima y Syngenta Group) en aras de ampliar el espectro de servicios que se ofrecen a los productores agrícolas para mejorar la producción e ir incrementando su valor para todos los involucrados.

En ese mismo orden de ideas, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa procura la generación y distribución de bienes y servicios útiles mediante la producción de alimentos de calidad. Para que ello ocurra las asociaciones de productores agrícolas, como parte de la red de apoyo, ofrecen los agroinsumos e implementos agrícolas necesarios para desarrollar las labores en las unidades de producción. ANCA y Asoportuguesa cuentan con tiendas de agroinsumos en las que los productores agrícolas pueden adquirir lo necesario a precios de costo para el ejercicio de sus labores; Asopruiat tiene convenios con estas asociaciones para acceder a los productos. Estos también se califican como bienes y servicios útiles y básicos para que la agricultura cumpla su propósito, producir alimentos.

Otro servicio útil que las asociaciones de productores agrícolas brinda a sus agremiados es el apoyo económico, financiero y crediticio, bien con la prestación de créditos, bien con el financiamiento de las cosechas, bien con el uso de la parcela con fines experimentales, bien con el respaldo ante las entidades crediticias. Es útil porque las parcelas no dejan de producir, las tierras no permanecen ociosas, se asegura la continuidad de los ciclos productivos, hecho esencial para que las tierras adquieran nutrientes; al mismo tiempo, los productores agrícolas ven valorado su esfuerzo, perciben el respaldo efectivo de su gremio y crea compromiso, confianza y respeto mutuo. Adicionalmente, aumenta la solidez de la organización y su reputación se valoriza ante los agremiados, ante otros productores agrícolas, ante la sociedad.

Así mismo, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa se puede apreciar también con el desarrollo de programas multifactoriales y multidimensionales. ANCA, Asoportuguesa, Asopruat cada año: por un lado, diseñan y ejecutan planes de siembra adecuados al tipo de cultivo seleccionado por el agremiado, ofreciéndole todo lo referido a estructura de costo, semillas, agroinsumos, ciclo de siembra-fertilización-desmalezado-cosecha 1-cosecha 2; por otro lado, realizan actividades de seguimiento, control y acompañamiento para asegurar: uno, que el plan se ejecute de acuerdo con lo estipulado, dos, se resuelvan problemas fortuitos, tres, controlar la calidad de la producción.

Estos programas multifactoriales y multidimensionales desarrollados por los gremios agrícolas como práctica gerencial recurrente están llamados a certificar la calidad de la producción e ir capacitando a los agremiados en la nueva gestión del negocio agrícola basada en la transparencia de las cuentas, la pulcritud de la administración y la responsabilidad del manejo. Estos planes recogen las esferas económica, social y ambiental de la sostenibilidad, buscando garantizar altos rendimientos por hectárea, productividad de las cosechas y, a su vez, formación de habilidades y competencias gerenciales en los productores agrícolas que les permitan una toma de decisiones asertiva, rápida y efectiva ante posibles eventualidades, frecuentes en la agricultura, que ayuden a reducir las incertidumbres y aminorar los riesgos.

Adicionalmente, ese devenir y convergencia apunta a que los procesos productivos, la gestión gerencial y agrícola que se desarrolla y los productos que se elaboran se hagan con criterios de excelencia, calidad, compromiso, respetando las leyes y normativas vigentes. ANCA, Asoportuguesa, Asopruat se proponen servir a los productores agrícolas y con ello sirven a la sociedad, los productos buscan satisfacer una necesidad humana fundamental. Por esta razón, las asociaciones de productores y los productores agrícolas se apegan a la tecnología y a su innovación, no solo es producir más con menos, sino cumpliendo con las certificaciones de calidad nacional e internacional, es producir con criterios de exportación.

En ese sentido, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa se demuestran también en la esfera de la sostenibilidad social, así como en la categoría emergente de capital social. Lo primero que tales prácticas han precisado con claridad es su continua adecuación al contexto; es decir, manejos que propenden a la efectividad organizacional, al mejoramiento continuo de los procesos administrativos-productivos, así como a la RSE, siguiendo las pautas de funcionamiento de los agricultores portugueses. Estas pautas de funcionamiento son, entre otras: arraigo a la tierra, compromiso con la producción de alimentos de calidad, creencia en las asociaciones de productores agrícolas como factor de dinamización productiva, solidaridad, comunicativos con las soluciones encontradas, con visión de largo plazo.

El mejoramiento de las condiciones laborales como práctica gerencial de las asociaciones de productores está relacionada con la capacitación, promoción y profesionalización del personal administrativo, técnico y obrero de los gremios y del personal permanente de las parcelas de los agremiados. Esta capacitación se orienta a labores relacionadas con la gestión de procesos internos, manejo de inventarios, atención al público, salvaguarda de la integridad física, gestión de riesgos laborales, manejo de agroquímicos, importancia de los insectos en las zonas de cultivo, administración agrícola. Estos cursos se dan sin distinción de cargo o función, porque el personal puede emplear los conocimientos adquiridos para el mejor desempeño de su labor, ser multiplicadores de la información adquirida y, además, pueden usarlos en sus propias unidades de producción; lo cual redundará en capital social.

A lo anterior se suman las jornadas de protección integral a la salud del personal de las asociaciones de productores, de sus familias, de los agremiados. Dichas jornadas ocurren en ANCA, Asoportuguesa y Asoprúat, varían en los servicios médicos que ofrecen, pero la práctica gerencial está instituida y procura contribuir al fortalecimiento de las condiciones de vida de los participantes. Por eso cuando estas jornadas son extendidas a las comunidades cercanas, como lo realiza Asoportuguesa, o comunidades escogidas, como lo efectúa ANCA, se habla de prácticas gerenciales que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida de

los miembros de las comunidades y de la sociedad en general. Es costumbre de los gremios agrícolas atender contingencia de salud que les son presentadas o hacer recaudaciones de fondos.

En esa misma medida se va fortaleciendo el tejido social, ANCA, Asoportuguesa, Asopruat y los propios productores agrícolas han comprendido que la sostenibilidad de su actividad productiva, la generación de dividendos está en correspondencia con la mejora de la calidad de vida de las comunidades. Las personas deben ver satisfechas sus necesidades básicas, tener acceso a servicios básicos de calidad, a mejores condiciones de vida; la ausencia de satisfacción a estas necesidades puede generar problemas sociales que pudieran afectar la estabilidad del sistema social, la seguridad de las unidades de producción y de los agricultores, en la búsqueda de medios para satisfacer las carencias. Por ello, gremios y productores agrícolas aúnan esfuerzos para generar medios de vida que ayuden a reducir las incertidumbres socioeconómicas que viven las comunidades aledañas.

Uno de esos esfuerzos es buscar que en las comunidades vecinas se desarrollen servicios de apoyo a los productores agrícolas y a las unidades de producción, esta práctica gerencial de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat encaja dentro de la categoría de expansión del espíritu empresarial, se estimula a los habitantes de las zonas rurales a formar emprendimientos productivos que pueden mejorar la calidad de vida de las comunidades. En ese mismo plano, se busca que las personas de los poblados y caseríos rurales se capaciten en labores agrícolas para que puedan realizar un trabajo técnico que les asegure mejores remuneraciones. Para esto, se aprovecha la oferta académica de los institutos de educación universitaria y universidades del estado, que se tiende a inclinar hacia las áreas agroproductivas.

Además, ANCA, Asoportuguesa, Asopruat tienen como política ser centros de pasantías para los estudiantes universitarios en sus diferentes áreas de operación y en las parcelas de experimentación que poseen. De ese modo, se genera un mayor acercamiento a las labores agroproductivas que se realizan, pueden incluir actividades de mantenimiento de equipos e

implementos agrícolas, manejo, gestión y organización de los recursos necesarios para llevar adelante estas labores, asistencia en finca, entre otras acciones. En pocas palabras, se busca el desarrollo de competencias útiles al sector para fortalecer el tejido social, generar nexos que muestren la importancia de la agricultura y su contribución al desarrollo social.

El devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa es fehaciente en la esfera de la sostenibilidad política, lo que se ratifica con la categoría emergente de importancia de las asociaciones de productores agrícolas. ANCA, Asoportuguesa, Asopruat ejerciendo la representación de los agricultores conjugan recursos, acciones en beneficio de los actores del sector agrícola; además, mancomunan esfuerzos con otras organizaciones firmando convenios que se traducen en mejoras para la agricultura y para los productores agrícolas que redundan en la rentabilidad y productividad del sector. Las asociaciones han visto la integralidad de las acciones que se desarrollan y por ello sus proyectos procuran ser sistémicos, considerado diferentes aristas que aseguren la sostenibilidad y la mejora continua de la productividad.

Lo anterior se hace evidente para los productores agrícolas porque ANCA, Asoportuguesa, Asopruat siempre están en la búsqueda de más y mejores productos agrícolas –semillas y agroinsumos–, de fuentes de financiamiento, de procurar el acceso a tecnologías agroproductivas de punta, de ofrecer capacitación administrativo-gerencial y entrenamiento técnico-agrícola que redundan en decisiones acertadas y asertivas. Su propósito es la defensa y promoción de los derechos de los agricultores, asegurar mejores condiciones de vida, de producción; es decir, condiciones para el desarrollo de la actividad agrícola.

A ello es necesario agregar que el accionar coherente, corresponsable, consistente, acertado y transparente de ANCA, Asoportuguesa, Asopruat genera respaldo, confianza, credibilidad y compromiso dentro de los agremiados, del personal de las asociaciones y de las propias comunidades, son beneficios intangibles que redundan en su posicionamiento en el escenario público, mejorando su poder de negociación e incidencia. Esto se aprecia por el

incremento año a año del número de asociados, tal como se refleja en los balances sociales o reportes de gestión (2018, 2021) de ANCA, Asoportuguesa, Asopruat.

Así mismo, las asociaciones de productores agrícolas han probado la efectividad de las prácticas gerenciales para el manejo de los recursos, la adecuación y ajuste de los procesos administrativos-gerenciales a las necesidades del entorno, de los actores y la aplicación de criterios de responsabilidad en la toma de decisiones que aseguren la continuidad espacio-temporal del negocio. Es por eso que sus roles de representación y gestión son reconocidos y valorados por los productores agrícolas y por los agremiados; dichos roles son los que han permitido la consolidación de prácticas eficientes de gestión que garantizan la sostenibilidad de las acciones, el mejoramiento continuo de los procesos, prácticas y productos mediante la innovación tecnológica, el respaldo e identificación de las comunidades hacia la labor de los productores agrícolas y la sostenibilidad del negocio agrícola.

El mejoramiento continuo de los procesos, prácticas y productos agrícolas al que se alude ha sido gestionado de forma responsable, bajo criterios de efectividad e integralidad, sostenibilidad y rentabilidad, coherencia y consistencia con la labor, considerando factores técnico-productivos, humanos, sociales y ambientales. Así, la implementación de los paquetes tecnológicos de los cultivos debe ser siempre transparente a la vista de los públicos interesados por las consecuencias que potencialmente pudiera tener sobre las personas, las comunidades y el ambiente; de ahí la cantidad de pruebas, experimentos controlados que se efectúan, primero en laboratorios de las asociaciones, luego en parcelas de productores agrícolas. Con ello se busca asegurar la inocuidad de los procesos y de las prácticas que se requieren para su manejo agrícola, así como también de los productos, que no afecten la salud, ni generen daños asociados al manejo imprudente o impericia por desconocimiento.

En el ejercicio de sus roles de representación y gestión ANCA, Asoportuguesa y Asopruat también se ven impelidas a conciliar intereses con el Estado, muchas veces se fijan condiciones en lo referente a precios de cosechas y acceso a agroinsumos que las

asociaciones buscan mejorar mediante diálogos y acuerdos constructivos, en aras de asegurar mejores condiciones para los productores agrícolas. Es fundamental trabajar en conjunto Estado-productores agrícolas-gremios para fomentar la productividad del sector en aras de mayor disponibilidad de materia prima. El propósito común de todos los actores del sector agrícola debe ser lograr un aumento continuado de la producción de alimentos disponibles para el consumo de los venezolanos y para esto es esencial el reconocimiento mutuo y entender el rol que cada uno de estos actores desempeña en el proceso productivo.

De igual manera, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa se hace presente en la esfera de la sostenibilidad cultural, así como en la categoría emergente de importancia de las asociaciones de productores agrícola, categoría que termina atrayendo las miradas, debido al papel que estas organizaciones juegan en la consolidación, dinamización y fortalecimiento de la agricultura en el estado Portuguesa. Se insiste desde esta esfera en tres elementos cardinales para las asociaciones de productores en general y para ANCA, Asoportuguesa, Asopruat en particular: uno, trabajar en equipo, dos, promover la capacitación de los productores agrícolas, de las comunidades vecinas con criterios productivos sostenibles y sustentables; tres, propender al desarrollo de una cultura adecuada al contexto que permita el fortalecimiento de la agricultura como modo de vida y factor de desarrollo socioeconómico.

Dentro de la esfera cultural de la sostenibilidad y la categoría emergente de la importancia de las asociaciones de productores agrícolas el trabajo en equipo es una práctica gerencial ampliamente extendida dentro de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat, reconocen la necesidad de entablar alianzas con otras organizaciones de diversos ámbitos para concertar y concretar actividades que propendan al mejoramiento continuo de la labor agrícola, de los procesos, prácticas y productos desarrollados por los productores agrícolas. El propósito de estas alianzas es crear una red de apoyo que garantice la sostenibilidad e idoneidad del proceso productivo y por ello, deben estar acompañadas de acciones que promueven la transparencia,

la efectividad del manejo, la rendición de cuentas, la auditoría de gestión, los balances sociales.

En la esfera de la sustentabilidad ambiental, así como en la categoría emergente del mismo nombre, el devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa se manifiestan a través de la promoción de la protección de la naturaleza. Tanto ANCA, Asoportuguesa, Asopruat como los productores agrícolas observan que el proceso productivo requiere para su sostenibilidad un buen uso y manejo de la tierra; para ello implementan un conjunto de prácticas que aseguran su mejora continua, su adecuación al proceso productivo en ciernes, su restauración ante pérdida de nutrientes, degradación o sobreutilización. De hecho, gran parte del desarrollo tecnológico del sector se orienta en esta dirección, los paquetes tecnológicos de los cultivos establecen una serie de indicaciones para corregir deficiencias que afectan los rendimientos, la productividad y rentabilidad de las cosechas.

Adicionalmente, en la esfera y categoría emergente de la sustentabilidad ambiental se plantean prácticas gerenciales dirigidas a la superación de los procesos de degradación de los suelos, grave problema que se ha venido presentando en los últimos tiempos en el municipio Turén del estado Portuguesa, que de acuerdo con datos de Asopruat (2018: 9) “Afecta cerca de 30% de la superficie de siembra de” este municipio. En razón de lo cual, ANCA, Asoportuguesa y Asopruat han promovido el uso de biocontroladores, de fertilizantes orgánicos para la fertilización de los suelos, de rotaciones de cultivos más eficientes para lograr una mejor nitrogenación de la tierra. Las asociaciones de productores agrícolas han dado un paso al frente para atacar el problema y tratar de subsanarlo; por ello, los planes de siembra de los últimos años contemplan el uso de los productos agrícolas descritos, buscando reducir la carga química y mantener la rentabilidad de la producción.

En ese mismo sentido, ANCA, Asoportuguesa y Asopruat han desarrollado planes de capacitación y adiestramiento para los productores agrícolas sobre el uso de tales productos, a

lo que se añade la importancia de la biodiversidad para mantener los equilibrios naturales para la sostenibilidad económica. Esto es parte de la nueva cultura empresarial que se viene promoviendo desde los gremios, es una nueva forma de hacer negocios que entiende que la actividad productiva agrícola es un proceso integral, dinámico y como tal deben plantearse acciones que involucren a todas las esferas productivas. De ahí que resulte importante que los productores agrícolas entiendan y valoren al ambiente como elemento esencial del proceso productivo y factor clave para la rentabilidad y continuidad de la agricultura.

En esa misma tónica, las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y de RSE desarrolladas por ANCA, Asoportuguesa, Asoprúat contemplan el manejo racional de los recursos. En el entendido que los recursos disponibles son finitos y las necesidades para su uso infinitas, el proceso administrativo-gerencial de los agricultores debe contemplar la priorización y jerarquización de necesidades, los objetivos y metas a cumplir, los beneficios de su cumplimiento, la disposición de responsabilidades. Con el propósito de planificar la gestión de recursos, tomando en cuenta que la planificación es un proceso flexible, que puede ser ajustado y reajustado de acuerdo con las circunstancias y eventualidades, salvaguardado la integralidad del proceso productivo en su conjunto, la producción de alimentos de calidad.

Las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y de RSE de la esfera de la sustentabilidad ambiental se completan con las prácticas gerenciales que responden a las tres (3) r (reciclaje, reducción y reutilización) y con las prácticas de uso eficiente de la energía. Las 3r como acción especificada no se plantea más allá del reciclaje de artículos de oficina, aun cuando el proceso agrícola está lleno de ejemplos referidos al tema; no obstante, las acciones a las que se hace referencia son práctica continua de los productores agrícolas. Ejemplo de ello es la rotación de maquinarias que hacen las asociaciones de productores agrícolas, una desmalezadora puede ser rotada para su uso entre varias parcelas, al igual que otros tipos de maquinaria e implementos agrícolas; lo mismo sucede con los empaques de semillas y agroinsumos, excluidos los fertilizantes por sus altos niveles de toxicidad para la salud. A estos últimos se aplica la reducción de recursos.

En ese sentido, el reciclaje y reutilización de materiales en el desarrollo del proceso productivo agrícola es práctica usual, no se denomina de esa manera sino ahorro de costos o «aprovechar la oportunidad». Una política desarrollada por ANCA, Asoportuguesa y Asopruat, que es ejemplo de prácticas de reutilización, es emplear una sola maquinaria para tres o cuatro parcelas cuando se está haciendo alguna labor agrícola, eso asegura que las cosechas de las diferentes parcelas se obtenga en tiempos más o menos similares, realizando un trabajo de siembra en equipo y, a su vez, verificando tendencias o problemas que se presenten para tomar acciones inmediatas comunes a todos los agremiados que resuelvan los inconvenientes. Adicionalmente, se aminoran los costos de transporte, de combustible, de búsqueda de operarios de la maquinaria y se asegura la eficiencia del proceso productivo.

Con respecto a las prácticas gerenciales de uso eficiente de la energía, se debe indicar de entrada que la demanda de energía del proceso productivo agrícola no es continua, tiene altas y bajas dependiendo de la etapa en que se encuentre el cultivo; se demanda más combustible, *diésel* o *dísel* más específicamente (comúnmente llamado en Venezuela *gasoil*) en los periodos de siembra y cosecha; por este motivo, ANCA, Asoportuguesa, Asopruat dentro de los planes de siembra estipulan los diferentes convenios y acuerdos a que hayan llegado con los gobiernos nacional y regional para fijar los días que corresponde cargar combustible a los productores agrícolas, reconociendo que en los últimos tiempos no se ha podido satisfacer adecuadamente la demanda de combustible, con serias consecuencias para la sostenibilidad de la actividad agrícola, por la pérdida de cosechas.

El devenir y convergencia de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y RSE de los productores agrícolas de Portuguesa se configura también en la esfera de la sustentabilidad ecológica, compartiendo la categoría emergente de la sustentabilidad ambiental; son ámbitos estrechamente relacionados. Las prácticas gerenciales de mejoras de los procesos productivos desde el punto de vista ecológico son buen ejemplo de la integración de varias esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad. De entrada se entiende la necesidad que el proceso productivo no altere los equilibrios energético,

homeostático y dinámico de la naturaleza, ello puede ocasionar trastornos mayores de los que aún no se conocen todas sus repercusiones sobre los procesos productivos. No obstante, de lo que si se tiene conocimiento es que dichas alteraciones contraen las capacidades de regeneración y recuperación de los ecosistemas limitando la actividad productiva que en ellos se desarrolle.

Es por esto y por la comprensión de los problemas ambientales y ecológicos globales que los productores agrícolas de ANCA, Asoportuguesa y Asopruat procuran que la I+D+i que se desarrolle no altere más de lo que ya están afectados los equilibrios ecológicos de las zonas de cultivo del estado Portuguesa. De ahí la insistencia en el empleo de biocontroladores, de aplicar la fertilización orgánica; en esa dirección se desarrollan los esfuerzos tecnológicos que buscan asegurar que dichos productos generen niveles similares de rentabilidad y eficiencia en corto tiempo que los productos químicos. Los resultados y beneficios de estos productos se perciben en el mediano y largo plazo, los costos de adquisición de tales productos son comparativamente más altos que de los agroquímicos, aunque los beneficios para la salud humana, los ecosistemas y la biodiversidad son favorables para los productos biológicos.

Lo anterior trae a colación una práctica gerencial tímida que se ha venido desarrollando en ANCA, Asoportuguesa y Asopruat pero solo declarativamente, haciendo charlas y jornadas de concienciación para promoverla, pero no acciones concretas más allá de verle fines económicos y establecer su necesidad, se trata de la práctica gerencial de conservación de la biodiversidad. Se ha venido gestando un reconocimiento de la necesidad de diversidad biológica, aunque las asociaciones de productores agrícolas son más proclives a la selección de cultivos por características resaltantes (tamaño, resistencia, absorción, entre otros elementos) que aseguren mayor rentabilidad. Empero, si comprenden la necesidad de la variabilidad genética; ante los problemas de plaga, de enfermedades, siempre resulta más aconsejable la variabilidad genética, pues ofrece fortalezas a las especies, sean animales o vegetales.

Lo dicho hasta ahora hace evidente la integralidad del proceso productivo agrícola, las esferas de la sostenibilidad (económica, social, política, cultural) y de la sustentabilidad (ambiental y ecológica) convergen en la rentabilidad y productividad del negocio agrícola, las acciones, actividades y prácticas que se desarrollan deben considerar estos elementos si se quiere asegurar la sostenibilidad de la agricultura como actividad económico-productiva. Los manejos deben ser eficientes, transparentes, apuntando a la adecuación de las pautas de producción a las realidades del contexto, entendiendo que se requieren acciones prácticas que den respuesta a las situaciones que envuelven la gestión agrícola. En otras palabras, son hechos concretos los que ayudan a resolver el día a día del productor agrícola mediante el desarrollo de prácticas eficientes de gestión que aseguren la continuidad de la actividad productiva en términos sostenibles y sustentables.

En pocas palabras, analizar el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela da lugar a una comprensión holística, integral, sistémica y sinérgica del proceso; que requiere para su estabilidad como actividad productiva varios elementos, a saber: reconocer que debe ser adecuada y ajustada al contexto, cada porción de tierra tiene características únicas y en función de ellas se debe realizar el proceso productivo, se tiene presente que se puede unificar y homologar el proceso productivo. Adicionalmente, la agricultura es una actividad dinámica, con interacción constante entre los agentes productivos, los recursos y los actores, ese dinamismo debe respetarse y acrecentarse, es lo que permite la generación de más y mejores rendimientos productivos.

Así mismo, la agricultura como actividad económica, productiva y social es interdependiente, todas las esferas de la sostenibilidad y de la sustentabilidad, se ha demostrado, se conjugan e inciden unas en otras. Por ello, toda práctica gerencial que se desarrolle para ser implementada en los sistemas agrícolas debe conjugar y dar respuesta a varias esferas, con ello se asegura una acción sistémica contundente, que se autorefuerece, autoorganice y propenda a la equifinalidad; pues, no se obvian las interacciones y se procura

el mejoramiento continuo de la actividad agrícola. Esto es un esfuerzo responsable de gestión, asumiendo esquemas dinámicos, interdependientes, con visión amplia, integral, dinámica, iterativa de la situación agrícola buscando dar respuesta de forma práctica, contextual a las necesidades y expectativas de los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela.

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA HOLOPRAGMÁTICA DE BALANCE SOCIAL

Crear una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela conlleva reconocer su necesidad para el desarrollo, eficiencia, mejoramiento y sostenibilidad del proceso productivo agrícola. Un reporte de gestión permite al productor agrícola verificar su actuación, reconocer las áreas que ha tratado, cuáles ámbitos ha dejado de lado, los elementos que deben ser reenfocados, así como los recursos insumidos, los destinatarios de las actividades realizadas, los problemas encontrados y los resultados obtenidos. En ese sentido, una metodología de balance social es un esquema que permite ir verificando las actividades realizadas en aras de lograr rentabilidad, productividad, competitividad con criterios de responsabilidad.

Corresponde a las asociaciones de productores agrícolas la presentación de las memorias de sostenibilidad, pues los agricultores han delegado en estas organizaciones su representación, se les han otorgado funciones de planificación, dirección, organización, seguimiento y control de las actividades agroproductivas que se realizan en las unidades de producción agrícolas. Además, el impacto de un solo productor agrícola en materia de gestión agroproductiva se puede perder de vista, volverse difuso y no ser adecuadamente valorado. Entonces, es tarea de los gremios recabar la información sobre la gestión administrativa y agroproductiva de cada unidad de producción, hacer que sea adecuadamente presentada como parte del conjunto y así evaluada por la sociedad.

Adicionalmente, el esquema de verificación que debe llenar cada agremiado le permite a las asociaciones de productores agrícolas varias cosas: primero, establecer las áreas que deben ser reforzadas con los agricultores; segundo, implantar factores de redundancia que aseguren el cumplimiento de las actividades propuestas; tercero, incrementar los dispositivos

de seguimiento y control administrativo-gerencial para garantizar el logro de los objetivos; cuarto, fomentar la capacitación del productor agrícola sobre la gestión de las áreas que han mostrado resultados deficientes; quinto, generar mejores mecanismos de coordinación para promover el trabajo en equipo y fortalecer la solidaridad; sexto, proponer nuevas prácticas de gestión a partir de los resultados obtenidos; séptimo, formular nuevas herramientas para el manejo y gestión integral de los recursos disponibles.

Por ello, a las asociaciones de productores corresponde analizar los resultados individuales de gestión y presentar un balance social que explique la situación del sector agrícola. Además, cómo han contribuido a hacer frente a las circunstancias de productividad de la agricultura, las prácticas de gestión desarrolladas por la asociación y transmitidas a los productores agrícolas. Se añade que son los gremios los que pueden conocer de mejor manera las expectativas de la sociedad, dar respuesta y mostrar los beneficios de la actividad para la economía local, regional y nacional.

Holopragmatismo de la Metodología de Balance Social de los Productores Agrícolas

El holopragmatismo de la metodología de balance social redunda en la eficiencia de la actividad agroproductiva, en el mejoramiento continuo de las prácticas, así como en su aplicación bajo los parámetros de responsabilidad social de los agricultores y sus asociaciones. Así, el holopragmatismo de la metodología de balance social toma como punto de partida la integralidad y la sinergia de la actividad agrícola considerando que es un hecho económico, productivo, social, cultural, político y ambiental donde las esferas se conjugan, integran e interactúan para dar respuesta y atender a los problemas que enfrentan individualmente los productores agrícolas en sus labores productivas y sus asociaciones como gestoras de la eficiencia agroproductiva colectiva de sus agremiados.

Adicionalmente, el holopragmatismo de la metodología de balance social tiene que estar en correspondencia con el contexto de los agricultores. Las prácticas que se desarrollen

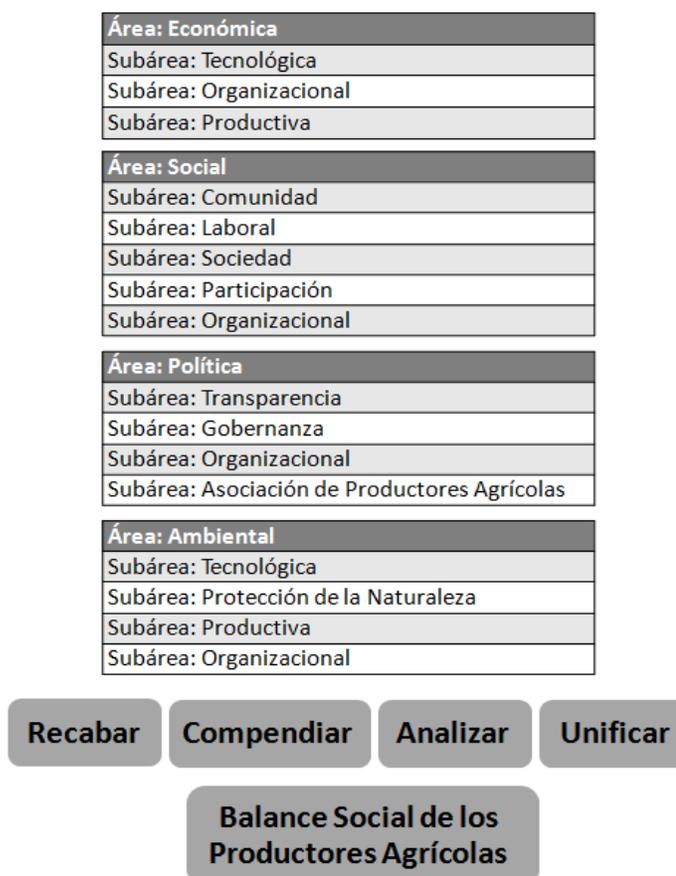
deben responder a las dinámicas socioproductivos, socioeconómicas, ambientales de la zona, reconociendo la importancia de la adecuación tecnológica, de la innovación como mecanismos de fortalecimiento de la rentabilidad y productividad de los agricultores de Portuguesa. La concepción holopragmática promueve la integralidad del desempeño, la coordinación de las actividades que consolidan el mejoramiento continuo de los procesos administrativos-gerenciales y productivos.

En ese mismo plano, el holopragmatismo de la metodología de balance social permite conjugar lo multifactorial y lo multidimensional de la acción humana, dando lugar a una metódica que uniformiza, homogeniza, direcciona, coordina y clarifica tanto la recolección de la información como la sistematización y análisis de la información, lo que asegura una rendición de cuentas transparente y confiable. En resumenn se puede indicar que esa homogenización se hace con el propósito de desarrollar de forma coherente prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa.

Descripción de la Metodología de Balance Social para los Productores Agrícola de Portuguesa, Venezuela

La metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela se muestra en la figura 16. Aquí, resaltan cuatro áreas que deben ser verificadas por los productores agrícolas para establecer el cumplimiento de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social en sus unidades de producción; dichas áreas son: económica, social, política y ambiental. Además, cada área posee subáreas que desglosan las prácticas a las que se hace referencia, permitiendo ampliar la cobertura de la metodología. Se logra un balance social cuando las asociaciones de productores primero recaban y compendian los resultados de cada agricultor, luego los analizan y unifican de acuerdo con los criterios de sostenibilidad, mejoramiento continuo y responsabilidad social y por último lo presentan al público, dando cuenta de la acción productiva.

Figura 16 Metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa



Fuente: Elaboración propia (2021).

El holopragmatismo imbuye a la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela conjugando áreas y generando como eje articulador de la acción de los agricultores la subárea organizacional. Es un formato sencillo que permite ir verificando mensual, semestral o en cada periodo de siembra-cosecha si se han ejecutado las prácticas estipuladas. No es un paso a paso, no va primero una luego la otra, es un listado para ir recapitulado los procesos gerenciales-productivos y establecer presencia o no, cumplimiento total o parcial de alguna de las prácticas establecidas en el formato.

En ese sentido, la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela orienta al productor agrícola en la toma de decisiones al mostrar la

pertinencia de una decisión y asegurar la continuidad del proceso agroproductivo en términos sostenibles, eficientes y responsables. La estructura de la metodología en áreas responde a: por un lado, la primacía que los agricultores le otorgan a los factores del proceso productivo, caso de las áreas económica y ambiental; por otro, al reconocimiento de la interacción con elementos externos al proceso productivo pero con incidencia en éste, áreas social y política.

Las subáreas reconocen los aspectos funcionales de gestión que requieren un manejo eficiente y responsable para garantizar la sostenibilidad de la actividad agroproductiva en términos rentables. Además, hacia esos aspectos funcionales se desarrollan las prácticas de gestión que la aseguran y brindan sostenibilidad al proceso productivo, porque su tratamiento se hace de manera integral y contextual. Se procura la simplicidad de la acción a fin de evitar complejidades estructurales que desvían del objetivo, el reconocimiento de la práctica.

La última parte de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela corresponde a las asociaciones de productores agrícolas; son las llamadas a guiar las actividades gerenciales y productivas de los agricultores bajo parámetros sostenibles, eficientes, responsables. En coherencia con el ejercicio de su rol de garantes y representantes de los intereses de sus agremiados. Velar por el llenado de esta metodología de balance social por parte de cada agremiado facilita la gestión del proceso agroproductivo, permite el desarrollo de prácticas gerenciales coherentes con el propósito de la agricultura: producir alimentos de calidad, inocuos para la salud humana, de forma eficiente y sostenible.

Es responsabilidad de los gremios unificar los reportes individuales, siguiendo las mismas pautas operativas para garantizar la credibilidad y transparencia de la información recabada y presentada. Más que sumatorias, que si las han de tener los balances de las asociaciones de productores, tratan de presentar los resultados positivos y negativos registrados, los factores que incidieron sobre ese desempeño para establecer políticas empresariales que permitan atender de manera práctica las situaciones reveladas. Además, coordinar y concertar con otros actores de la sociedad planes y alianzas que coadyuven a la sostenibilidad de la

agricultura como actividad socioeconómica. Demostrando la pertinencia de los balances sociales para la gestión eficiente, sostenible y responsable de las actividades productivas.

A continuación se presentan las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social de cada una de las áreas de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela, discriminándolas por subáreas. Así, el cuadro 19 exhibe las prácticas gerenciales del área económica, estableciendo que la implementación de mejoras que atañen a los procesos, productos y prácticas corresponde a la subárea tecnológica, a las que se añade la reinversión en tecnología. La siguiente subárea es la organizacional, destacándose la mejora de procesos y prácticas administrativo-gerenciales, se incluye el seguimiento de los programas multifactoriales y multidimensionales, así como de nuevas alternativas de negocio formuladas por las asociaciones de productores agrícolas. La última subárea es la productiva, el agricultor establece hacia donde propenden sus prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social: creación de valor, crecimiento económico, productos de calidad, así mismo, debe especificar los niveles de rendimientos obtenidos en sus cosechas y sus consideraciones al respecto.

Cuadro 19 Prácticas gerenciales del área económica de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela

| Subárea | Práctica Gerencial |
|----------------|--|
| Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento de procesos productivos ▪ Mejoramiento de prácticas productivas ▪ Mejoramiento de productos ▪ Reinversión en tecnología |
| Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento de prácticas administrativas ▪ Mejoramiento de procesos administrativos ▪ Programas multifactoriales y multidimensionales ▪ Nuevas alternativas de negocio ▪ Distribución de bienes y servicios útiles ▪ Creación de valor |
| Productiva | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimientos ▪ Crecimiento económico ▪ Productos de calidad ▪ Generación de bienes y servicios útiles |

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cuadro 20 se presentan las prácticas gerenciales del área social. Se organiza a través de cinco subáreas, la primera, sociedad, y remite a prácticas que buscan fortalecer el tejido social, expandir el espíritu empresarial, mejorar las condiciones de vida de la sociedad y generar cohesión social. La segunda subárea, la laboral, se concreta mediante prácticas que buscan la mejora de las condiciones laborales y la promoción de la persona humana, sin obviar la responsabilidad compartida. La tercera es comunidad, se hace visible con prácticas para el bienestar social y el entendimiento con los grupos comunitarios. La cuarta subárea es participación, se plantea el desarrollo de prácticas que garanticen su acceso y ejercicio sin visos discriminación. La quinta subárea es organizacional, acá el productor agrícola debe considerar las acciones que promuevan el modelaje social, el pensamiento estratégico y el reforzamiento de prácticas democráticas.

Cuadro 20 Prácticas gerenciales del área social de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela

| Subárea | Práctica Gerencial |
|----------------|---|
| Sociedad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el tejido social ▪ Expansión del espíritu empresarial ▪ Mejoramiento de las condiciones de vida ▪ Cohesión social |
| Laboral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento de las condiciones laborales ▪ Promoción de la persona humana ▪ Responsabilidad compartida |
| Comunidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor bienestar social ▪ Entendimiento con las comunidades |
| Participación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el acceso y la participación ▪ Tolerancia de las diferencias ▪ Modelaje social |
| Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico (largo plazo) ▪ Reforzamiento de prácticas democráticas |

Fuente: Elaboración propia (2021).

El cuadro 21 detalla las prácticas gerenciales del área política. Se condensan en cuatro subáreas: transparencia, acá se pregunta al productor agrícola si está abierto al escrutinio y si realiza la rendición de cuentas, además, si considera que estas acciones le han reportado confianza de la sociedad o comunidad. Gobernanza, se pide que responda sobre el trabajo

conjunto agricultor-Estado, la claridad de los términos de intercambio y la estabilidad del sistema jurídico. Asociaciones de productores agrícolas, el productor agrícola da su opinión sobre las actividades realizadas por los gremios en la defensa y promoción de los derechos del sector, la conciliación de intereses en beneficio de los agricultores mediante el diálogo y acuerdo con los diversos actores del sector; además, sus consideraciones sobre la red de apoyo y los encadenamientos productivos que ofrecen. Organizacional, referida a la visión empresarial que impera en su manejo agrícola, la claridad en la gestión que realiza, sus estimaciones sobre la toma de decisiones compartida agricultor-agricultores.

Cuadro 21 Prácticas gerenciales del área política de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela

| Subárea | Práctica Gerencial |
|-------------------------------------|--|
| Transparencia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abierto al escrutinio ▪ Rendición de cuentas ▪ Confianza |
| Gobernanza | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Binomio Estado-productor agrícola ▪ Infraestructura de apoyo a la producción agrícola ▪ Claridad de los términos de intercambio ▪ Estabilidad del sistema jurídico ▪ Ejercicio del derecho de asociación |
| Asociación de Productores Agrícolas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensa y promoción de los derechos del sector ▪ Conciliación de intereses ▪ Red de apoyo ▪ Encadenamientos productivos ▪ Diálogo y Acuerdo ▪ Visión empresarial |
| Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Claridad en la gestión ▪ Toma de decisiones compartida |

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cuadro 22 se dan a conocer las prácticas del área ambiental. Se organiza en cuatro subáreas: una, tecnológica, se asocia a prácticas relacionadas con el manejo racional de los recursos, el uso eficiente de la energía y mejoras agroecológicas de los procesos productivos. Dos, protección de la naturaleza, se inscriben prácticas concernientes con la salvaguarda de la naturaleza, mantener su capacidad de carga, minimizar la huella ecológica de la humanidad y la conservación de la biodiversidad. Tres, productiva, las prácticas se conectan con la

superación de procesos de degradación de los recursos, en particular de los suelos, la recuperación de la superficie de siembra, el retorno y mantenimiento del equilibrio energético, además de la estabilidad de los procesos ecológicos. Cuatro, organizacional, involucra a las prácticas relacionadas con las 3r, las auditorías ecológicas y la sostenibilidad de las acciones humanas en términos ambientales-ecológicos.

Cuadro 22 Prácticas gerenciales del área ambiental de la metodología de balance social para los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela

| Subárea | Práctica Gerencial |
|-----------------------------|---|
| Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo racional de los recursos ▪ Uso eficiente de la energía ▪ Mejoras agroecológicas de los procesos productivos ▪ Salvaguarda de la naturaleza |
| Protección de la Naturaleza | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la capacidad de carga de la naturaleza ▪ Minimizar la huella ecológica ▪ Conservación de la biodiversidad ▪ Superación de procesos de degradación |
| Productiva | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de la superficie de siembra ▪ Equilibrio energético ▪ Estabilidad de los procesos ecológicos ▪ Tres (3) R |
| Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorías ecológicas ▪ Sostenibilidad de las acciones humanas |

Fuente: Elaboración propia (2021).

La creación y establecimiento de una metodología holoprágmatca de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela ofrece un abanico de posibilidades al productor agrícola para abordar la agricultura en términos económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales. La metodología de balance social permite tener una mirada integral, amplía, consustanciada y contextualizada de las actividades agroproductivas, más allá de los rendimientos, brinda información para la gestión de efectos en la cadena de valor, ayuda a establecer la relevancia social de la agricultura por su contribución al desarrollo económico nacional y, finalmente, contribuye a informar de las expectativas de las comunidades, de los

grupos de intereses. Todo lo cual redundará en la generación de esfuerzos corresponsables para mejorar las condiciones de vida de la sociedad venezolana.

CONCLUSIONES

La concreción de la tesis doctoral metodología holoprágmatca de balance social, gerencia y responsabilidad social: una interpretación desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela procura brindar orientaciones teórico-prácticas sobre la gestión y manejo de un sector productivo muy sensible de la economía nacional, como es el agrícola. La necesidad de generar prácticas gerenciales y productivas sostenibles y sustentables que dinamicen al sector y, a su vez, generen confianza y credibilidad en la sociedad resulta imprescindible para garantizar la continuidad de las actividades productivas.

En ese sentido, fundamentar una concepción holoprágmatca de sostenibilidad económica, social, política, cultural, sustentabilidad ambiental y ecológica y su influjo en el mejoramiento continuo y la responsabilidad social se hace a partir del reconocimiento de la integralidad, sinergia, auto-organización, creatividad, dinamismo, interdependencia y emergencia de las esferas de la sostenibilidad (económica, social, política, cultural) y de la sustentabilidad (ambiental, ecológica). Las actividades humanas en general y las agrícolas en particular están profundamente integradas, la interacción con el contexto resulta de vital importancia, llega incluso a condicionar el desempeño productivo de la agricultura.

Por ello, se reconoce la integralidad, la necesidad de tener una visión de contexto que posibilite apreciar todos los factores y a partir de ahí tomar decisiones informadas que permitan la implementación de prácticas gerenciales que propendan al mejoramiento de los procesos y prácticas administrativas-productivas con criterios de responsabilidad. Se trata de generar soluciones prácticas a los problemas que se presentan en la actividad agrícola, proyectar escenarios, evaluar alternativas y tomar la decisión más acertada con la información disponible, considerando las habilidades técnicas de los agricultores.

Adicionalmente, comparar las diferentes metodologías de balance social a través de la concepción holoprágmatca de la sostenibilidad y sustentabilidad implica un ejercicio teórico

para vislumbrar en qué se asemejan y diferencian. Así, todas las metodologías apuntan a la sostenibilidad económica de la actividad productiva para dar continuidad al negocio; se entiende que es necesario que las empresas sean rentables, generen ganancias, beneficios a los dueños y a la sociedad. Se asemejan también en la siguiente esfera prioritaria, la social, el tratamiento dado marca la primera diferencia, se reconoce que la persona humana debe ser protegida, cómo y qué aspectos sella la divergencia.

En unas metodologías es prioritario el reconocimiento de los derechos laborales, en otras los sociales, otras más consideran ambos; naciendo otra diferencia, la especificidad y rigurosidad de las áreas e indicadores establecidos. La siguiente esfera con mucha incidencia en las metodologías es la ambiental, la diferencia estriba en la magnitud de los problemas ambientales que se procura atender y la contribución exigida a las empresas. Aunque en todas las metodologías se registra la incidencia de los problemas ambientales en la sostenibilidad de la actividad productiva. Este reconocimiento hace que las esferas ambiental y ecológica se solapen, marcado pautas para ambas indistintamente. Otro elemento que se destaca es que las esferas política y cultural no son aludidas directamente, aunque su incidencia se puede apreciar a lo largo de las metodologías consideradas.

Así mismo, analizar el devenir de las prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social aplicadas por los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela permite afirmar que han buscado la sostenibilidad económica del negocio agrícola, apalancándose en la innovación tecnológica, además del fortalecimiento de las asociaciones de productores como representantes de los intereses de los agricultores. Ese devenir también muestra la necesidad de fortalecer el capital social para la protección y dinamización del sector agrícola, se aúna el valor dado a la sustentabilidad ambiental por ser el asiento del proceso productivo agrícola y con ello el reconocimiento al papel del Estado en el fomento de las condiciones mínimas que garantizan el desarrollo de la agricultura. Este devenir ha mostrado la relevancia de una gestión eficiente, que concilie los factores productivos con los gerenciales de manera transparente y abierta a la auditoría.

Por último, la develación y establecimiento de una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas de Portuguesa, Venezuela, ofrece nuevas posibilidades de gestión, de acercarse a los problemas agroproductivos, de plantear soluciones integrales a los problemas que se generan en la dinámica agrícola. La metodología aporta un enfoque holístico, integral, interdependiente, sinérgico, contextual, donde cada ámbito de acción o esfera debe ser tomado en cuenta, pues las influencias e interconexiones son múltiples y muchas veces pasan desapercibidas, llegando a limitar y entorpecer el proceso productivo. De ahí que, la metodología busca garantizar la dinamización del sector, su rentabilidad, sostenibilidad y efectividad a lo largo del tiempo.

Así, la creación y establecimiento de una metodología holopragmática de balance social para el desarrollo de prácticas gerenciales de mejoramiento continuo y responsabilidad social desde los productores agrícolas facilita la concreción de una nueva forma de abordar la actividad agrícola, con criterios de negocio, con parámetros gerenciales que buscan aportar soluciones prácticas a problemas productivos y de esa manera propender a la continuidad de la actividad económica, de la agricultura. En razón de ello la metodología holopragmática de balance social facilita que las decisiones que se tomen y las prácticas que se implementen respondan a criterios económicos, sociales, políticos y ambientales y tengan como eje transversal el organizacional; en reconocimiento a la integralidad del hecho productivo, a una gestión holística y a la relevancia de la contextualización de las decisiones. Solo desde el ámbito gerencial se puede evaluar la pertinencia, coherencia, consistencia e impacto de las prácticas; además, a partir de este ámbito es que se pueden hacer un seguimiento y control de la implementación, que es lo que ofrece la metodología holopragmática de balances social.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abreu, Edgar, Gutiérrez, Alejandro, Fontana, Humberto, Cartay, Rafael, Molina, Luisa, Van Kesteren, Alfredo y Guillory, Miguel (1993). La agricultura. Componente básico del sistema alimentario venezolano. Fundación Polar. Arte. Caracas.
- Aguado, Juli (2013). Responsabilidad social corporativa y desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis. Prisma Social. 10, 119-156.
- Alcalá, Raúl (2002). Hermenéutica. Teoría e interpretación. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán – Universidad Nacional Autónoma de México y Plaza y Valdés, S.A. México.
- Alfonso, Ilis (1999). Técnica de investigación bibliográfica. 7ma. Ed. Contexto Ediciones. Caracas.
- Amodio, Emanuele y Molina, Luis (2010). Presentación. Historia y antología de la caña de azúcar en Venezuela. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. 3, (16), 115-116.
- Andréu, Jaime (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Fundación Centro de Estudios Andaluces. Sevilla.
- Arias, Fidias (2012). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Ed. Editorial Episteme. Caracas.
- Ariza, Verónica, Valenzuela, Érika, Sánchez, Abril y Villalobos, Sergio (2009). El holismo y el diseño. En S. Salazar, S. Ariza y J. Madrid (coord.). Memoria del primer seminario de diseño holístico, 2009. (pp. 93-100). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.
- Asamblea General de Naciones Unidas – Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). Programa provisional A/42/427 Desarrollo y cooperación económica internacional: medio ambiente. Informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo “Nuestro futuro común”. Autor. Nueva York.
- Asociación de Productores Rurales de Portuguesa (Asoportuguesa). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017. Documento no publicado. Asoportuguesa. Acarigua, Portuguesa.
- Asociación de Productores Rurales de Portuguesa (Asoportuguesa). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020. Documento no publicado. Asoportuguesa. Acarigua, Portuguesa.
- Asociación de Productores Rurales de Turen (Asopruat). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017. Documento no publicado. Asopruat. Turén, Portuguesa.
- Asociación de Productores Rurales de Turen (Asopruat). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020. Documento no publicado. Asopruat. Turén, Portuguesa.
- Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017. Documento no publicado. ANCA. Acarigua, Portuguesa.

- Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020. Documento no publicado. ANCA. Acarigua, Portuguesa.
- Austin, Tomas (2000a). Teoría de sistemas y sociedad. Documento en línea. Disponible: <http://es.scribd.com/document/134423848/Tomas-Austin-Millan>. Consulta: 2019, Mayo 22.
- Austin, Tomas (2000b). Fundamentos sociales y culturales de la educación. Editorial Universidad Arturo Prat. Victoria, Chile.
- Balestrini, Mirían (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. 7ma. Ed. BL Consultores Asociados. Caracas.
- Bardin, Laurence (2013). L'analyse de contenu. 2da. Ed. Presses Universitaires de France. París.
- Barrena, Sara (2014). El pragmatismo. *Factótum*, (12), 1-18.
- Basave, Agustín (1972). Significación y sentido del pragmatismo norteamericano. *Diánoia*, 18, (18), 251-212.
- Bateman, Thomas y Snell, Scot (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8va. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Bejarano, Jesús (1998). Economía de la agricultura. Tercer Mundo. S.A. Bogotá.
- Benavides, Juan, Fernández, José y Urtiaga, Alberto (2012). Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Bericat, Eduardo (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida. Ariel. Barcelona.
- Bernal, César (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 4ta. Ed. Prentice Hall. Colombia.
- Betts, Nick y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales de Ontario (2015). Introducción a la agricultura sostenible. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales de Ontario. Ottawa.
- Biddle, Catharine y Schafft, Kai (2015). Axiología y anomalía en la práctica del trabajo de métodos mixtos: pragmatismo, valoración y paradigma transformador. *Journal of Mixed Methods Research*. 9, (4) 320–334.
- Bohm, David (1988). La totalidad y el orden implicado, Kairos. Barcelona.
- Bracker, Maren (2002). Metodología de la investigación social cualitativa. Tomo I: Sinopsis. 3era. Ed. Universidad Politécnica de Nicaragua. Managua.
- Cáceres, Pablo (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Perspectivas*. (II), 53-82.

- Cajiga, Juan (2008). El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) – Empresa Socialmente Responsable (ESR). México.
- Caldera, Oralyn (2010). Balance social, herramienta informativa de la empresa de hoy. En V. Guédez (comp.). Responsabilidad social empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje social (pp. 358-370). Venamcham – Grupo Intenso. Venezuela.
- Calvente, Arturo (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. Publicaciones de UAIS Sustentabilidad. UAIS-SDS-100-002 Documento en línea. Disponible: <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/UAIS-SDS-100-002%20-%20Sustentabilidad.pdf>. Consulta: 2019, Agosto 6.
- Canelón, Rubén (2014). ¿Qué tipos de alianzas debe establecerse y con quiénes? En V. Guédez (comp.). La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación (pp. 217-226). Venamcham-Fundación BBVA Provincial – Grupo Intenso. Venezuela.
- Canessa, Giuliana y García, Emilio (2005). El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo. Perú 2021. Lima.
- Carbon Disclosure Project (CDP) Global (2020a). 2020 CDP Supplier Engagement Rating Introduction. Autor. Inglaterra.
- Carbon Disclosure Project (CDP) Global (2020b). CDP Benchmark Report example. Autor. Inglaterra.
- Carbon Disclosure Project (CDP) Global (2020c). List of CDP-ACS. The full list of classifications for CDP's Activity Classification System (CDP-ACS). Autor. Inglaterra.
- Carbon Disclosure Project (CDP) Global (2020d). Página principal > Información > About us. Documento en línea Disponible: <https://www.cdp.net/es/info/about-us>. Consulta: 2020, octubre 30.
- Carbon Disclosure Project (CDP) Global (2020e). Using CDP's Disclosure Platform – Companies. For disclosure on climate change, forests, water security and supply chain. Autor. Inglaterra.
- Chen, Huey (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the Schools*. (1), 13, 75-83.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2002). Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Autor. Bruselas.
- Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios (Fedeagro) (2016, Mayo 20). En el año 2015 se acentuó significativamente la recesión agrícola. Prensa Fedeagro.
- Correa, María, Flynn, Sharon y Amit, Alon (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. *Revista de la CEPAL*, (85), 5-86.

- Costanza, Robert, Daly, Herman y Bartholomew, Joy (1991). Goals, agenda, and policy recommendations for ecological economics. En R. Costanza (ed.) *Ecological economics: the science and management of sustainability*. (pp. 1-20) Columbia University Press. Nueva York.
- Creswell, John (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3era. Ed. Sage Publications, Inc, Los Ángeles, Estados Unidos de América.
- Creswell, John (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4ta. Ed. Sage Publications, Inc. California, Estados Unidos de América.
- Creswell, John y Creswell, J. David (2018). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5ta. Ed. Sage Publications, Inc. California, Estados Unidos de América.
- Cristiano, Javier (2010). La “creatividad” de la acción: la teoría joasiana y la cuestión de lo imaginario. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*. 25, (1), 267-285.
- Cruz, Gabriel (2005). *Economía aplicada a la valoración de impactos ambientales*. Editorial Universidad de Caldas. Manizales, Colombia.
- Cuñat, Rubén (2007) Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) Congreso anual de AEDEM: Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX*. (2), 44.
- De Camino, Ronnie y Müller, Sabine (1993). *Agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible. Apuntes para el marco conceptual. La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. Proyecto IICA/GTZ. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José.
- De La Cuesta, Marta (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, (2813), 45-58.
- De las Heras, Jorge, Fabeiro, Concepción y Meco, Ramón (2003). *Fundamento de la agricultura ecológica. Realidad actual y perspectivas*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. España.
- Delgado, Virgilio (2012). Estudio del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa a través de memorias de sostenibilidad y de las audiencias de televisión. Documento en línea. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/25830.pdf>
Consulta: 2016, Octubre 28
- Denzin, Norman (2008). Los nuevos diálogos sobre paradigmas y la investigación cualitativa. Un compromiso en la relación universidad-sociedad. *Reencuentro*, 52, 63-76.
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) (2020). *Glossary of agricultural terms / Glosario de términos agrícolas*. Biblioteca Nacional de Agricultura – Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Baltimore.

- Departamento de Desarrollo Rural del Banco Mundial (2001). Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Autor. Washington, D.C.
- Díaz, Ángel (2003). Las formas del holismo. La construcción teórica de la totalidad en etnografía. *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*. LVIII, (1), 237-262.
- Durán, Alicia (2005). Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa. Documento en línea. Disponible: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/2333>. Consulta: 2016, Octubre 28.
- Durán, Diana (2010). Las dimensiones de la sustentabilidad. Documento en línea. Disponible en https://www.ecoportel.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/las_dimensiones_de_la_sustentabilidad/. Consulta: 2019, Agosto 6.
- Echevarría, Hugo (2017). Los fundamentos epistemológicos de los métodos mixtos. *Cronía*. 17, (13), 10-18.
- Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) (2012). Programa director inicial vegetal. Teoría semana 3. Documento en línea. Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/PDI/PDI_SEMANA_3_Teoría.pdf. Consulta: 2015, Abril 20
- Farjoun, Moshe, Ansell, Christopher y Boin, Arjen (2015). Perspective—pragmatism in organization studies: meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*. 26, (6), <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.1016>.
- Ferrater, José (1975). *Diccionario de filosofía*. Tomo I. Sudamericana. Buenos Aires.
- Finkel, Lucila y Gordo, Ángel (2002). Análisis de Contenido (Materiales didácticos). Documento en línea. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/271849220_Analisis_de_Contento_Materiales_didacticos. Consulta: 2020, Noviembre 24.
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. BID. Washington, D.C.
- Foro Económico Mundial (FEM) y Foro de Líderes Empresariales Internacionales Príncipe de Gales (2020). White paper. Integrated corporate governance: a practical guide to stakeholder capitalism for boards of directors. FEM. Ginebra.
- Francés, Pedro (2005). Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoques de la gestión responsable. Artículo en línea. Disponible: <http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%Crchivos%5CBiblioteca.pdf>. Consulta: 2011, Marzo 1
- Gadamer, Hans-Georg (1998). *Verdad y método II*. Sígueme-Salamandra. España.

- García, Constantino (2007). La influencia de la responsabilidad social corporativa (RSC) sobre la sostenibilidad del crecimiento empresarial. En J. Ayala (coord.). Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro. (pp. 3101-3115). Universidad de La Rioja. La Rioja, España.
- Garcialandia, José (2011). Pensar sistémico. Una introducción al pensamiento sistémico. 2da. Ed. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- García-Marzá, Domingo (2005). Diálogo y responsabilidad: bases éticas de la confianza en la empresa. Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. 64, 91-108.
- García-Marzá, Domingo (2008). Generar confianza en contextos globales: ética y responsabilidad social de la empresa. Documento en línea. Disponible: <http://www.qualicer.org/recopilatorio/ponencias/pdfs/0811050s.pdf>. Consulta: 2019, octubre 11.
- Garriga, Albert (2018). Guía práctica en gestión de proyectos. Libro electrónico. Albert Garriga Rodríguez. Barcelona, España.
- Giacalone, Rita, Hernández, Martha y Zerpa, Sadcidi (2010). El financiamiento del componente primario del sistema agroalimentario venezolano. La visión de los actores privados. Agroalimentaria. 30, (10), 167-189.
- Glaser, Barney y Strauss, Anselm (2006). The discovery of grounded theory strategies for qualitative research. Aldine Transaction. New Brunswick.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016a). GRI 101: fundamentos 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016b). GRI 102: contenidos generales 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016c). GRI 103: enfoque de gestión 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016d). GRI 201: desempeño económico 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016e). GRI 203: impactos económicos indirectos 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016f). GRI 301: materiales 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016g). GRI 302: energía 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016h). GRI 304: biodiversidad 2016. Autor. Nueva York.

- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016i). GRI 305: emisiones 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016j). GRI 401: empleo 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016k). GRI 405: diversidad e igualdad de oportunidades 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016l). GRI 411: derechos de los pueblos indígenas 2016. Autor. Nueva York.
- Global Reporting Initiative (GRI) y Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2016m). GRI 413: comunidades locales 2016. Autor. Nueva York.
- Gold, Mary (1999). Sustainable agriculture: definitions and terms. Documento en línea. Disponible: <https://www.nal.usda.gov/afsic/sustainable-agriculture-definitions-and-terms>. Consulta: 2018, Noviembre 25.
- Guimarães, Roberto (2002). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. En H. Alimonda (comp.). *Ecología política, naturaleza, sociedad y utopía*. (pp. 53-82). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Buenos Aires.
- Guimarães, Roberto (2003). Tierra de sombras: Desafíos de la sustentabilidad y del desarrollo territorial y local ante la globalización corporativa. *Revista de la CEPAL*, (67), 3-58.
- Guimarães, Roberto (2015). Desarrollo sustentable: ¿todavía esperando a Godot? *Terra. Revista de Desarrollo Local*. 1, 67-98.
- Gutiérrez, Edimer (2017). *Competencias gerenciales. Habilidades. Conocimientos. Aptitudes*. 2da. Ed. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Heil, John (2001). Holismo. En T. Honderich (ed.). *Enciclopedia Oxford de filosofía*. (pp. 504). Tecnos. Madrid.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11va. Ed. Cengage Learning. México.
- Hernández, Rafael (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*. 23, 187-210.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María (2010a). *Metodología de la investigación*. 5ta. Ed. McGraw-Hill. México.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María (2010b). *Metodología de la investigación*. CD anexo (Material complementario. Capítulo 7. Recolección de los datos cuantitativos: segunda parte). 5ta. Ed. McGraw-Hill. México.

- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). Metodología de la investigación. 6ta Ed. Mc Graw Hill, México.
- Hitt, Michael, Black, Stewart y Porter, Lyman (2006). Administración. Pearson Educación. México.
- Hookway, Chris (2001). Pragmatismo. En En T. Honderich (ed.). Enciclopedia Oxford de filosofía. (pp. 855-858). Tecnos. Madrid.
- Instituto Accountability (2018). Principios de Accountability AA1000. Autor. Traducción MAS Business, S.L. Madrid.
- Instituto Accountability (2020a). AA1000AS. AA1000 assurance standard v3. Autor. Nueva York.
- Instituto Accountability. (2020b). Informes y comunicaciones. Documento en línea. Disponible: <https://www.accountability.org/advisory/reporting-and-communications>. Consulta: 2020, octubre 29.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE) (2019). Indicadores ethos – IARSE para negocios sustentables y responsables 3.4. Autores. São Paulo – Córdoba.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2019a). Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção. Autor. São Paulo.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2019b). Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção. Autor. São Paulo.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2019c). Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis – Guia Temático: Promoção da Aprendizagem e Erradicação do Trabalho Infantil. Autor. São Paulo.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social y Centro de Divulgación del Conocimiento (CEDICE) (2007). El balance social y la comunicación de la empresa con la sociedad. RSE Manual de apoyo para periodistas. Autores. Caracas.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social y Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (Ceert) (2019). Indicadores Ethos-Ceert para Promoção da Equidade Racial. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2009). Informe anual 2008 Nicaragua. Autor. San José de Costa Rica.
- Jáuregui, Ramón (2010). Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social...¿de qué hablamos cuando hablamos de esto? En M. Arráez y P. Francés (eds). Ética y responsabilidad ante la crisis. (pp. 19-32). Universidad de Granada – Grupo de investigación (HUM07-65740). Granada. España.

- Joas, Hans (1992). *Die kreativität des handelns*. Editorial Suhrkamp Frankfurt an Main. Frankfurt.
- Joas, Hans (1998). *El pragmatismo y la teoría de la sociedad*. Centro de Investigaciones Sicológicas. Madrid.
- Joas, Hans (2013). *La creatividad de la acción*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid.
- Joas, Hans y Beckert, Jens (2006). Chapter 14. Action theory. (pp. 269-285). En J. Turner (editor). *Handbooks of sociology and social research*. Springer Science – Business Media LLC. Nueva York.
- Joas, Hans y Knöbl, Wolfgang (2013). *Social theory. Twenty introductory lectures*. 7ma. Ed. Cambridge University Press. Nueva York.
- Johansen, Oscar (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. 8va. reimp. Limusa. México.
- Katz, Robert (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. Estados Unidos de América.
- Koontz, Harold, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark (2016). *Administración. Una perspectiva global*. 15va. Ed. Mc Graw-Hill. México.
- Krippendorff, Klaus (2019). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 4ta. Ed. Sage Publications, Inc. California, Estados Unidos.
- Lang, Susanne y Solms, Frank (2006). *La responsabilidad social como estrategia de negocios*. Grupo de trabajo «Sociedad de Ciudadanos y Estado Activador». Nueva Sociedad – Fundación Friedrich Ebert. Buenos Aires.
- Lechuga, María (2012). *Diseño y Validación de un Instrumento de Medida de las Prácticas de Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa [Pymes]*. Documento en línea. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/download/tesis/51433.pdf>. Consulta: 2019, Octubre 28
- Llambí, Luis (2012). *Proceso de desarrollo territorial y agendas de desarrollo rural: equidad social, competitividad territorial y sustentabilidad ambiental*. Centro de Investigaciones Agroalimentarias (CIAAL) – Universidad de Los Andes (ULA). Mérida.
- Luengo, Enrique (2018). *Las vertientes de la complejidad: pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Machado, Clemy, Berti, Zaida y Caraballo, Leticia (2004). *Balance Social para Organizaciones sin Fines de Lucro*. Serie Cuadernos Técnicos Número 21. 2da. Ed. Fundación Escuela de Gerencia Social – Ministerio de Planificación y Desarrollo. Caracas.
- Martínez, Miguel (2004) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas. México.

- Martínez, Miguel (2011). El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa. REDHECS – Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. 11, (6), 6-27.
- Mochón, Francisco, Mochón, María y Mochón, Marta (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos. Alfaomega. México.
- Mora, Amaire (2019). Responsabilidad social empresarial externa en agroindustrias cerealeras de Acarigua – Araure. Equidad. 4, 55-65.
- Mora, Amaire (2020). Responsabilidad social empresarial externa en agroindustrias cerealeras de Acarigua – Araure. Publicia. Moldavia.
- Mujica, Miguel (2006). El Discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Navarro, José (2012). Las Organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Universitat de Barcelona. Barcelona.
- Neuendorf, Kimberly (2017). The content analysis guidebook. 2da. Ed. Sage Publications Ltd. Londres.
- Ogalla, Francisco (2006). La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa. Forética. Madrid.
- Olcese, Aldo, Rodríguez, Miguel y Alfaro, Juan (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. McGraw Hill Interamericana de España. Madrid.
- Oliveros, Miguel (2016). El balance social como herramienta de responsabilidad social empresarial: una aproximación teórica. Sapienza Organizacional. 3, (6), 93-106.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Documento en línea Disponible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivo-s-de-desarrollo-sostenible/>. Consulta: 2020, Agosto 20.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (1995). Programa del censo agropecuario mundial. Autor. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Agricultura sostenible. Autor. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) – Corporación Andina de Fomento (2006). Nota de análisis sectorial. Agricultura y desarrollo rural. Documento J9402/S/Diciembre. Autores. Roma.
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2015). Norma internacional ISO 14001:2015. Documento en línea. Disponible: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>. Consulta: 2020, octubre 30.

- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). Norma internacional ISO 22000:2018(es). Documento en línea. Disponible: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-2:v2:es:sec:9>. Consulta: 2021, febrero 5.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y Cámara Junior de Colombia-Capítulo Antioquía (2001). Manual de balance social. OIT. Medellín.
- Osorio, Juan (2007). Introducción al pensamiento sistémico. Universidad del Valle. Santiago de Cali.
- Piñuel, José (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3 (1), 1-42.
- Quintero, Martha (2011). Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. Universitat Politècnica de València. España.
- Radnitzky, Gerard (1968) Escuelas contemporáneas de metasciencia. Volumen II. Berlingska Boktryckeriet Lund. Suecia.
- Ralston, Shane (2011). Pragmatism in international relations theory and research. *Eidos*. 14, 72-105.
- Ralston, Shane (2015). Holism. En M. Gibbson, D. Coole, E. Ellis y K. Ferguson (ed.). *The encyclopedia of political thought*. (pp.1-5) John Wiley & Sons, Ltd. Nueva Jersey.
- Raufflet, Emmanuel, Lozano, José-Félix, Barrena, Ernesto y García, Consuelo (2012). Responsabilidad social empresarial. Pearson Educación. México.
- Real Academia Española (2018). Gerenciar. En *Diccionario de la Lengua Española (DLE)*. Artículo en línea. Disponible: <https://dle.rae.es/gerenciar#J8qqWIF>. Consulta: 2020, mayo 1.
- Real Academia Española (2018). Gobernanza. En *Diccionario de la Lengua Española (DLE)*. Artículo en línea. Disponible: <https://dle.rae.es/gobernanza>. Consulta: 2021, febrero 1.
- Rizo, Janett (2015). Técnicas de investigación documental. Universidad Autónoma de Nicaragua – Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Managua.
- Rodríguez, Eloy (2014). ¿Cómo aprender, evaluar y comunicar los resultados de la RS? En V. Guédez (comp.). *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación* (pp. 130-140). Venamcham-Fundación BBVA Provincial – Grupo Intenso. Venezuela.
- Rojas, José, Mora, Elba y Tovar, Anyi (2010). Análisis exploratorio de las variaciones temporales y espaciales de la especialización productiva del maíz en Venezuela 64 (1984-2004). *Agroalimentaria*. 30, (10), 61-75.
- Rossi, Paula (2005). Dos pragmatistas, dos pragmatismos. *A Parte Rei*. 40, 1-7.

- Saá, José, Vasco, Carlos, Holovaty, Mykola y Donoso, Diego (2020). La responsabilidad social empresarial y sus indicadores. *RECIMUNDO. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 1, (4), 366-378.
- Salas, Juan (2018, 30 de mayo). Fedegro: sector agrícola venezolano registra caída sostenida en los últimos 11 años. *El Impulso*. Documento en línea. Disponible: <https://www.elimpulso.com/2018/05/30/fedeagro-sector-agricola-venezolano-registra-caida-sostenida-en-los-ultimos-11-anos/>. Consulta: 2018, Noviembre 16.
- Salazar, Salvador (2009). Del holismo hacia lo holístico crítico – interpretativo. En S. Salazar, S. Ariza y J. Madrid (coord.). *Memoria del primer seminario de diseño holístico, 2009*. (pp. 85-92). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.
- Saunders, Mark, Lewis, Philip y Thornhill, Adrian (2016). *Research methods for business students*. 7ma. Ed. Pearson Education Limited. Edinburgh. Escocia.
- Sautu, Ruth, Baniolo, Paula, Dalle, Pablo y Elbert, Rodolfo (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. Argentina.
- Schaffauser, Phillippe (2013). Los usos del pragmatismo cómo hacer sociología con filosofía. *Revista Temas Sociológicos*. 17, 49-70.
- Shannon-Baker, Peggy (2015). Hacer que los paradigmas sean significativos en la investigación de métodos mixtos. *Journal of Mixed Methods Research*. Documento en línea. Disponible: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689815575861>. Consulta: 2020, Julio 24.
- Sierra-Bravo, Restituto (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. 14va. ed. Paraninfo. Madrid.
- Smuts, Jan (1927). *Holism and evolution*. Macmillan and CO., Limited. Londres.
- Social Accountability Internacional (SAI) (2020). Estándar SA8000®. Documento en línea. Disponible: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>. Consulta: 2020, octubre 30.
- Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). *Administración*. 6ta. Ed. Prentice-Hall. México.
- Strauss, Aselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía. Colombia.
- Travassos, María (2014). Diseño de Índices de Divulgación de la Información de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo: Un Análisis en las Mayores Empresas de la Península Ibérica. Documento en línea. Disponible: http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/2467/TDUEX_2014_Conde_MF.pdf?sequence=1. Consulta: 2016, Octubre 23

- Urcelay, Jaime (2006). La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes. Fundación EOI. Madrid.
- Vélez, Ana (2010). Una respuesta a la acción social, de la rentabilidad a la responsabilidad social empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*. 18, (23), 11- 25.
- Vidal, Isabel (2011). Sostenibilidad y responsabilidad social en la empresa. Artículo en línea. Disponible: https://ideas.llorenteycuenca.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf. Consulta: 2019, septiembre 1.
- Vilches, Amparo, Gil, Daniel, Toscano, Juan y Macías, Oscar (2014). Economía y sostenibilidad. Documento en línea. Disponible: <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=3>. Consulta: 2019, Agosto 6.
- Villalobos, José, Márceles, Víctor y Ayala, Teresa (2014). Epistemología y ciencia: la hermenéutica filosófica como crítica al método científico. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. 9, (16), 105-120.
- Vives, Antonio (2017). VI.2. Para qué, qué y a quién informar sobre la responsabilidad social de las empresas. En A. Vives (Autor-comp.). (pp. 229-231) *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica. Volumen IV. Cumpete Cooperate to Compete*. Madrid.
- Vives, Antonio (2019). ¿Qué empresas deben preparar informes de sostenibilidad? En A. Vives (Autor-comp.). (pp. 140-151) *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica. (pp. Volumen V. Cumpete Cooperate to Compete*. Madrid.
- Vives, Antonio y Pinillos, Alberto (2017). Cultura corporativa y cultura de la responsabilidad. En A. Vives (Autor-comp.). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica. Volumen IV. (pp. 95-115). Cumpete Cooperate to Compete*. Madrid.
- Wernicke, Carlos (2010). ¿Qué es el holismo? Documento en línea. Disponible: <https://www.holismo.org.ar/index.php/holismo/que-es-holismo>. Consulta: 2019, Mayo 22.
- Zarta, Plinio (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*. 28, 409-423.

Anexo 1. Matrices de Contenido de los Reportes de Gestión de las Asociaciones de Productores Agrícola.

Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017.

| Categoría | Pág./Parr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|-------------|---------------------------------|---|------------|---------|---|
| SosRúta | iv/1 | 1 Creación de gemios | 1 | S.Pol. | la Asociación Nacional de Cultivadores de Algodón, (ANCA), surge como una institución sin fines de lucro en pro de los productores |
| SosSocial | | 1 Fortalecer tejido social | 1 | S.Soc. | |
| SosEconomía | iv/2 | 1 Concertar y hacer comunes esfuerzos | 1 | S.Econ. | La necesidad que había para el momento era la gran diferencia que los industriales le pagaban a los productores que estaban unidos. |
| SosSocial | iv/2 | 1 Fortalecer tejido social | 1 | S.Soc. | Asociación en pro y en beneficio de los productores para negociar su cosecha con el Sector Industrial. |
| SosEconomía | | 1 Riqueza monetaria | 1 | S.Econ. | |
| SosRúta | iv/3 | 1 Creación de gemios | 1 | S.Pol. | () La Asociación desde su creación contribuye al desarrollo económico del país satisfaciendo las necesidades del mercado. |
| SosEconomía | | 1 Distribución del valor agregado | 1 | S.Econ. | |
| SosEconomía | iv/4 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | () Departamento Técnico conformado por profesionales con expertos del manejo y cultivo de los diferentes rubros encargándose de controlar y manejar el programa de siembra de las zonas. |
| SosRúta | iv/5 | 1 Transparencia de la información | 3 | S.Pol. | ANCA () maneja eficiente y transparente que apoya el desarrollo agrícola de la nación. () tiene presencia en los estados Yaracuy, Lara, Cojedes, Portuguesa y Barinas atendiendo productores con predios de 7 Has, hasta productores de 300 Has, sin hacer ningún tipo de distinción. |
| SosEconomía | | 1 Prácticas eficientes de gestión | | | |
| SosEconomía | | 1 Creación de gemios | 2 | S.Econ. | |
| SosSocial | | 2 Creación de valor | 1 | S.Soc. | |
| SosRúta | v/5 | 1 Ganar el respeto y la participación | 3 | S.Pol. | guía el principio de participación, inclusión y solidaridad |
| SosSocial | 2 Tolerancia de las diferencias | | | | |
| SosEconomía | v/6 | 2 Distribución del valor agregado | 2 | S.Econ. | En años recientes nuestra Asociación ha hecho esfuerzos sostenidos por mejorar el servicio que presta a sus productores agremiados, en ese sentido hemos constituido distintos departamentos, () permitiendo al agricultor poseer de todos aquellos insumos que requiere para la buena marcha de sus unidades de producción. () ANCA asume con nosotros toda la responsabilidad Social Empresarial, para lo cual dispone de una Gerencia que se ocupa de todo lo referente a este importante aspecto y para lo cual ha creado un Programa muy bien estudiado que abarca el trabajo sistemático con las comunidades, la integración de esfuerzos con organismos del Estado y la empresa privada, la conservación del medio ambiente, el apoyo directo a las masas de la comunidad de veedores, entre otras importantes actividades relacionadas a la labor de todo el año. |
| SosSocial | | 3 Fortalecer tejido social | 3 | S.Soc. | |
| SosRúta | | 1 Diálogo y acuerdo | 1 | S.Pol. | |
| SosAmbienta | | 1 Protección de la naturaleza | 1 | S.Amb. | |
| SosSocial | v/7 | 2 Fortalecer tejido social | 2 | S.Soc. | ANCA () realiza una labor ininterrumpida en pro de la agricultura nacional, y de todo el colectivo que hace vida en ella. () ha contribuido al desarrollo del sector rural en todo el centro occidente del país. |
| SosEconomía | vi/8 | 1 Desarrollo económico eficiente y equitativo | 4 | S.Econ. | Somos una Asociación de alto valor humano que promueve el desarrollo agrícola sostenible a partir de prácticas innovadoras y eficientes, que apuntan a la diversificación, manteniéndonos como aliados de los productores agrícolas de la Región Centroccidental, comprometidos con el mejoramiento continuo, la Responsabilidad Social Corporativa, la formación de generación de relevo y en el bienestar de nuestros agremiados, trabajadores y entorno. |
| SosSocial | | 3 Mejoramiento de prácticas | | | |
| SosEconomía | vi/9 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 3 | S.Econ. | Visión () apoyo integral al productor, orientada a promover el emprendimiento agrícola, generando un impacto positivo a través de prácticas innovadoras, diversificación y gestión agrícola que genere un modelo productivo racional y sostenible. |
| SosSocial | | 1 Mejoramiento de prácticas | | | |
| SosSocial | | 1 Mejoramiento de procesos | | | |
| SosSocial | | 1 Expansión de su línea empresarial | 1 | S.Soc. | |
| SosEconomía | 1/11 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | El Departamento de Requeses Agrícolas () tiene fuertes agremiados y contribuye a que los productores agrícolas puedan producir y vender sus productos. |

| | | | | | |
|-------------|------|--|---|---------|---|
| SosEconómia | 1/12 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (C) suministrarle a los agricultores en el menor costo posible |
| SosEconómia | 1/14 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (C) un peaje para el agricultor con más del 30 y 40% de diferencia al que existe en macab (C) contribuir con el agricultor para el desarrollo de su agricultura |
| SosEconómia | 1/16 | 1 Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 1 | S.Econ. | (C) ofrecer a los agricultores repuestos e implementos agrícolas al menor costo posible |
| SosEcología | 2/17 | 1Mejoras de los procesos productivos | 1 | S.Ecol. | (C) Departamento de Actuación de Tierras, adquiriendo para el momento 29 módulos de has a fin de prestar un servicio adicional a nuestros agricultores y así contribuir a la mejora del mejoramiento de los suelos, productividad y al menor costo posible |
| SosSocial | 2/18 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida 1 Responsabilidad compartida | 2 | S.Soc. | (O) Es de hacer notar que la Asociación siempre persigue con buena responsabilidad social que tiene con las comunidades y el medio ambiente, también con la acción de las comunidades sin plantear bienes y regular algunas cosas. |
| SosAmbienta | 2/19 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | En cuanto al medio ambiente, desarrollamos una hermosa labor de mantenimiento en la Zona Protectora del Parque Mita, pulmón de nuestra ciudad, haciendo adicionalmente contra incendios de manera de evitar incendios. |
| SosEconómia | 3/23 | 4Mejoramiento de procesos | 4 | S.Econ. | ANCA siempre con el compromiso de brindar el mejor servicio a sus agricultores, creó especialmente una oficina de atención al productor, prestando toda la asistencia posible y así atender todas las inquietudes que puedan tener en relación a los silos. |
| SosEconómia | 3/24 | 2Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | Al recibir la cosecha de los distintos cultivos de nuestros productores en Silos ANCA, se procede a llevar a cabo un análisis del grano para garantizar su calidad. Cumplimos con todo un protocolo en beneficio del productor. |
| SosEconómia | 4/25 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | EducAgricultura Es un programa con fines de acción educativa, formativa y entrenamiento a grupos de interés, en el manejo, tratamiento y gestión de los rubros de producción primarios, con orientaciones técnicas para el máximo aprovechamiento en beneficio de la agricultura preservando el medio ambiente, alineado a la ley orgánica del ambiente y educación. |
| SosEconómia | 4/26 | 3 Programas multifactoriales y multidimensionales | 3 | S.Econ. | (C) impartir charlas técnicas de manejo agronómico de los cultivos que produce la asociación (maíz, sorgo y girasol) a todos los grupos de interés. Asimismo, lograr reforzar los contenidos académicos del área agrícola, a todos y cada uno de los interesados en la materia. Otra directriz es auspiciar la implementación de cursos, talleres, seminarios, y diplomados enlazados con instituciones de educación superior para los distintos grupos de interés. |
| SosEconómia | 4/27 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | (C) apoyar el intercambio de formación técnica para el manejo de insumos, con proveedores públicos y privados para la producción eficaz de todos los rubros. |
| SosEconómia | 4/28 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | La atención de nuestros técnicos en campo es permanente. Nos mantenemos junto al agricultor en todo el proceso productivo para alcanzar los resultados esperados en pro del agro nacional. El trabajo en equipo también es parte de nosotros. |
| SosCultura | | 1 Trabajo en equipo | 1 | S.Cul. | |
| SosEconómia | 4/29 | 1 Concertar y marcar un esfuerzo | 1 | S.Econ. | Un gran equipo interviene en el proceso, donde cada integrante ejecuta una tarea para lograr buenos resultados. |
| SosAmbienta | 5/30 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | Protección Ambiental ANCA mediante el programa de "Protección del Ambiente" apoya con múltiples actividades, la recuperación de espacios del medio AMBIENTE, orientadas a consensuar la corresponsabilidad del ENTORNO en macab en los estamentos jurídicos Venezolanos. |
| SosAmbienta | 5/32 | 1 Protección de la naturaleza | 1 | S.Amb. | Crear CONCIENCIA en los productores para desahar adecuadamente los envases donde vienen los agroquímicos, cobrándolos en centos de acopio. |
| SosAmbienta | 5/33 | 1 Ties (3)R | 1 | S.Amb. | CANALIZAR el acopio de papetería en áreas del MAXIMO aprovechamiento reusando y RECICLANDO. |
| SosAmbienta | 5/34 | 1 Uso eficiente de la energía | 1 | S.Amb. | En cuanto al área de electricidad, se busca dar óptimo uso a los equipos, computadoras, acondicionador de aire, maquinarias y equipos en procura del |

| | | | | | |
|----------------|------|--|---|---------|---|
| | | | | | RACIONAMIENTO y buen uso. |
| SosEcol | 5/35 | 2Mejoras de procesos productivos | 2 | S.Ecol. | alcanzar la adecuación de tierras, con maquinarias tipo patrol para desarrollar bancales y derajes en las parcelas de SIEMBRAS de los productores. |
| SosAmb | 6/36 | 2Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | ANCA Reforesta el MITAR. (.) el programa reforestación de la Zona Protectora Mitar (conocida popularmente como Parque Mitar) a fin de contribuir con la preservación y conservación de ese importante pulmón vegetal y animal de las ciudades de Arauca-Acaigua, en el estado Portuguesa. |
| SosAmb | 6/37 | 5Protección de la naturaleza | 5 | S.Amb. | Establece un convenio con el Ministerio del Ambiente, fijando un espacio de colaboración con siembras de 45 plantas distintas en diferentes países como Samán, Mijao, Cado, Hilo, Guáimonteros, a una base limpia, controlada y mantenimiento de parcela. |
| SosPol | 6/38 | 1Dibog y uacab | 1 | S.Pol. | (.) contactos con representantes del ministerio del Ambiente para que ANCA se pueda encargar de restaurar otras áreas de la Zona Protectora Mitar, donde prevén mantener la zona con un trabajo de limpieza, |
| SosAmb | | 3Protección de la naturaleza | 3 | S.Amb. | implementación de cortafuegos y plantación de diversas plantas. |
| SosSoc | 7/39 | 3Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | El ministerio de Seguridad y Salud INIBIGRAL, se propone la promoción y desarrollo en esta materia hacia los grupos de INTERES, a fin de promover exitosamente el BIENESTAR físico, mental y social de la población, a través de la organización y cumplimiento de la normativa nacional en materia de prevención de riesgos. |
| SosEcon | | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSoc | 7/40 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Entre las Directriz Estratégica se encuentra que: La asociación, tiene como |
| SosEcon | 7/41 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | misiva asociar tanto a los grupos de INTERES, como a los trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo. |
| SosPol | 7/42 | 2Condición de intereses | 2 | S.Pol. | Participar en propuestas de Programas de Seguridad y Salud integral, y someterlo a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral, a los fines de ser presentado al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales para su aprobación y registro. |
| SosSoc | 7/40 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Promover y mantener el nivel más ELEVADO posible de BIENESTAR |
| SosEcon | 7/43 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | físico, mental y social de los trabajadores. |
| SosSoc | 7/40 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Identificar, evaluar y proponer los conectivos que permitan controlar las |
| SosEcon | 7/44 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | condiciones y medio ambiente de trabajo. |
| SosSoc | 8/45 | 4Mejoramiento de las condiciones laborales | 4 | S.Soc. | ANCA impulsa Jornadas por el Bienestar de Trabajadores y Agremiados |
| SosEcon | | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Con el propósito de que los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. ANCA, propicio durante el mes de Septiembre del 2015, Septiembre del 2016 y Septiembre del 2017 diversas actividades relacionadas a la seguridad laboral y jornadas de salud integral, donde también se beneficiaron productores agremiados. |
| SosSoc | 8/46 | 3Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | (.) semana de seguridad laboral con la exhibición de diversas modalidades de salvamento, ejecutados por la brigada de rescate de la empresa, actividades organizadas por el Servicio de Seguridad y Salud Laboral y la Brigada de Emergencia en cumplimiento a la LOPCYMAT, y como parte de la Responsabilidad Social Empresarial de la organización. |
| SosSoc | 8/48 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Buscamos beneficiar de alguna manera u otra a los trabajadores. |
| SosSoc | 8/49 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | (.) a fin de mantener actualizados los conocimientos y hacer la demostración a todos los empleados, que, si bien no participan, sí deben estar informados ante cualquier eventualidad. |
| SosSoc | 8/50 | 3Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | Se realiza una jornada anual de Oftalmología y Control de Tensión Arterial para empleados, directos y productores agremiados, donde especialistas del |

| | | | | | |
|-------------|--------|---|---|---------|---|
| SosEconómia | | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Centro Óptico GT Visión provenientes de la ciudad de Maracay, son los encargados de ejecutar los exámenes oftalmológicos, mientras que el control de presión arterial es apoyado por el servicio médico de la empresa. |
| SosSocial | 8y9/51 | 1Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | ANCA(,) promueve continuamente dichas actividades. |
| SosSocial | 9/52 | 1Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | (,) Jomadas anuales para la salud integral a cargo de la empresa Locatel. |
| SosEconómia | | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 9/53 | 3Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | Una jornada de medicina alternativa y odontología. Una jornada de educación y capacitación, a cargo del SAIME y Alcaldía de Páez. Además, actividades de espacio, relación y compañía. |
| SosEconómia | | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 10/55 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | ANCA impulsa programas de acción múltiple, que responden a la caracterización real de las familias, de los trabajadores y su entorno, adaptándolo a situaciones específicas prioritarias afines de minimizar la situación originalmente encontrada. |
| SosPolítica | 1056 | 1 Condición de intereses | 1 | S.Pol. | Esto con el apoyo de entes gubernamentales y los grupos de interés. |
| SosSocial | 10/57 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Entre las directrices se encuentra proporcionar a la familia de los trabajadores, como asociación natural de la sociedad, la protección y preservación vinculada a la comunidad, con libre ejercicio de los principios y derechos de igualdad, deberes de las personas que la forman, solidaridad activa de sus integrantes, orientados por el esfuerzo colectivo, comprensión y respeto. |
| SosSocial | 11/58 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Servicio Social ANCA ofrece un servicio integrador, dinámico, de atención social y promoción de bienestar físico, mental y social a los trabajadores y sus familias en la canalización, orientación, abordaje y resolución de situaciones particulares, familiares y sociales, con el apoyo de estado y los grupos de interés. |
| SosSocial | 11/59 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Articula con los organismos del Estado y grupos de interés, para canalizar situaciones particulares (articulaciones). |
| SosSocial | 11/60 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Com gestión y promoción de la potencialidad existente en los grupos y profesionales de las áreas de la rama que puede contribuir a la solución de conflictos. |
| SosSocial | 11/61 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Redeorienta el caudal de personas, familias, grupos y comunidades en la solución pacífica de sus conflictos a través de una cultura de diálogo y conciliación. |
| SosSocial | 11/62 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Gestiona programas y proyectos de desarrollo social, con organismos gubernamentales y no gubernamentales. |
| SosSocial | 11/63 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Fomenta el uso de equipos interdisciplinarios que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de procesos socioeducativos de promoción y prevención. |
| SosSocial | 12/64 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Comunidad ANCA ANCA es una gran herramienta de comunicación y trabajo en las estrategias con los consejos comunales y todos los grupos de interés, identificando potencialidades y necesidades de los grupos de interés y orientando el cumplimiento de los objetivos de los consejos comunales y no gubernamentales. |
| SosSocial | 12/65 | 2Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | Comunidad ANCA ANCA es una gran herramienta de comunicación y trabajo en las estrategias con los consejos comunales y todos los grupos de interés, identificando potencialidades y necesidades de los grupos de interés y orientando el cumplimiento de los objetivos de los consejos comunales y no gubernamentales. |
| SosEconómia | 13/66 | 1Mejoramiento de procesos 1Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | (,) Diversificación de los programas de semilla. |
| SosEconómia | 13/67 | 1Mejoramiento de productos | 1 | S.Econ. | La soya representa uno de los rubros que mayor impulso ha recibido en los últimos tiempos como alternativa a la oferta de producción agrícola.(,) |
| SosEconómia | 13/68 | 3Mejoramiento de productos | 3 | S.Econ. | La soya es uno de los cultivos de nuestro programa de producción.(,) se cumple con el proceso de organización de la producción y el cumplimiento de los objetivos. |
| SosEconómia | 13/69 | 2Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | ANCA mantiene un interés constante en el desarrollo de sus agricultores y técnicos se instigan al máximo, en prácticas agrícolas de última generación, contribuyendo al fomento de un sistema agrícola y campesino sostenible. |

| | | | | | |
|------------|-------|---|---|---------|--|
| | | | | | conservación del subsistema ambiente |
| SsEconómia | 14/70 | 1 Programa multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | (,) directivos y personal técnico de nuestra asociación, realizaron una productiva jornada de análisis del plan de siembra del ajonjolí para el ciclo norte-verano 2017. |
| SsEconómia | 14/71 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | (,) campañas de seguimiento productivo, buscando alternativas innovadoras |
| SsEconómia | 14/72 | 1 Programa multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | (,) acompañamiento que se le haga al productor, atendiendo sus necesidades, asesorando y escuchando sus inquietudes. |
| SsEconómia | 14/73 | 1 Programa multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | (,) se ha planteado la meta de duplicar la superficie de siembra (,) de 6000 hectáreas a 12000 hectáreas |
| SsEconómia | 14/74 | I+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | (,) trabajo de mano conjunta con investigadores de la UCLA para el desarrollo de una variedad de semilla que permita cumplir con todos los requisitos de rendimiento en un tipo de suelo fértil y con condiciones agroclimáticas de zonas secas para siembra en Potugues y Barinas |
| SsSocial | 15/76 | 1 Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | Jornadas de Voluntariado con la Iglesia Católica y Otras Organizaciones Sociales (,) llevar a cabo jornadas de salud y atención primaria en diferentes parroquias de la ciudad de Acarigua |
| SsSocial | 15/78 | 1 Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2015] se desarrollaron tres jornadas de este tipo en la Parroquia El Carmen (,) |
| SsSocial | 15/79 | 3 Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 750 personas en las tres jornadas realizadas en el sector. Además intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de las mismas. |
| SsSocial | 15/81 | 1 Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2016] se desarrollaron tres jornadas de este tipo en la Parroquia de Nuestra Señora de Las Mercedes (,). |
| SsSocial | 15/82 | 3 Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 650 personas en las tres jornadas realizadas en el sector. Además intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de las mismas. |
| SsSocial | 16/84 | 1 Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2017] se desarrollaron tres jornadas de este tipo en la Parroquia San Isidro Labrador (,). |
| SsSocial | 16/85 | 3 Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 550 personas en las tres jornadas realizadas en el sector. Además intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de las mismas. |
| SsSocial | 16/86 | 2 Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | (,) organización vinculada al desarrollo y bienestar de la colectividad. En nuestra zona de siempre ha sido de interés atender las iniciativas sociales de otras organizaciones que van estrechamente ligadas a los objetivos de nuestro programa de Responsabilidad Social. |
| SsSocial | 17/87 | 1 Fortalecimiento social I+D+i | 1 | S.Soc. | Firma de Convenio Reforzando los lazos institucionales ANCA y UCLA. Capatación |
| SsEconómia | 17/87 | I+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Elución de proyectos estratégicos y la promoción de eventos y actividades de Responsabilidad Social (,) convenios institucionales (UCLA y ANCA) |
| SsEconómia | 17/88 | I+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | (,) este convenio con la UCLA que viene a reforzar los lazos institucionales y que en un mayor objetivo viene a apoyar a la agricultura de la región, a nuestros productores asociados y también a nuestros técnicos quienes prestan |

| | | | | | |
|------------|-------|---|---|---------|---|
| | | | | | en cada uno de los ciclos una asistencia integral a las agremiadas. |
| SsEconómia | 17/90 | 1Mejoramiento de procesos 1Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | (...) los técnicos de ANCA se han encargado de impartir cursos de capacitación de más de 500 horas para profesores y docentes de las casas de estudios, con el objetivo final de transmitir las políticas de gestión y más que nada sin perder el espíritu de seguridad y de ser una herramienta que permita a las agremiadas mejorar su gestión. |
| SsEconómia | 17/91 | 3Mejoramiento de prácticas 3Mejoramiento de procesos | 6 | S.Econ. | Asimismo, se realizan talleres en el área técnica y administrativa, además de la capacitación de productores y otros certificaciones de cualificación en el campo materia de crecimiento de la producción, se plantean cursos como buenos prácticas agrícolas, manejo de maquinaria agrícola, administración y manejo de finanzas sectoriales. |
| SsEconómia | 18/92 | 1Creación de valor | 1 | S.Econ. | (...) el grupo de expertos de la valoración de la materia prima y un mejoramiento de la productividad, iniciativa que condujo al tipo de desarrollo logístico que tenemos (...) |
| SsSocial | 18/93 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | (...) donación de pinturas que serán utilizadas para el embellecimiento y mantenimiento de la universidad (...). |

Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas (ANCA). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020.

| Categoría | Pág./Párr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|------------|------------|--|------------|---------|---|
| SsPolítica | iv/1 | 1Creación de géneros | 1 | S.Pol. | la Asociación Nacional de Cultivadores de Algodón, (ANCA), surge como una institución sin fines de lucro en pro de los productores |
| SsSocial | | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | |
| SsEconómia | iv/2 | 1Concertar y mancomunarse esfuerzos | 1 | S.Econ. | La necesidad que había para el momento era la gran diferencia que los industriales le pagaban a los productores que no estaban unidos. |
| SsSocial | iv/2 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Asociación en pro y en beneficio de los productores para negociar su cosecha con el Sector Industrial. |
| SsEconómia | | 1Riqueza monetaria | 1 | S.Econ. | |
| SsPolítica | iv/3 | 1Creación de géneros | 1 | S.Pol. | (...) La Asociación desde su creación contribuye al desarrollo económico del país satisfaciendo las necesidades del mercado. |
| SsEconómia | | 1Distribución del valor agregado | 1 | S.Econ. | |
| SsEconómia | iv/4 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (...) Departamento Técnico conformado por profesionales conocedores del manejo y cultivo de los diferentes rubros encargándose de controlar y manejar el programa de siembra de las zonas. |
| SsPolítica | iv/5 | 1Transparencia de la información 1Prácticas eficientes de gestión 1Creación de géneros | 3 | S.Pol. | ANCA (...) manejo eficiente y transparencia, que apoya el desarrollo agrícola de la nación. (...) tiene presencia en los estados Yaracuy, Lara, Cojedes, Portuguesa y Barinas, atendiendo productores con predios de 7 Has, hasta productores de 300 Has, sin hacer ningún tipo de distinción |
| SsEconómia | | 2Creación de valor | 2 | S.Econ. | |
| SsSocial | | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | |
| SsPolítica | v/5 | 1Garantizar el acceso y la participación 2Tolerancia de las diferencias | 3 | S.Pol. | guía el principio de participación, inclusión y solidaridad |
| SsEconómia | v/6 | 2Distribución del valor agregado | 2 | S.Econ. | En años recientes nuestra Asociación ha hecho esfuerzos sostenidos por mejorar el servicio que presta a sus productores agremiados, en ese sentido hemos constituido dos fondos de apuestos (...) permitiendo al agricultor proveerse de todos aquellos insumos que requiere para la buena madura de sus unidades de producción. (...) ANCA asume con rigor todo lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial. (...) ha diseñado un Programa muy bien estructurado que abarca el trabajo sistemático con las comunidades, la integración de esfuerzos con organismos de Estado y empresas privadas, la conservación del medio ambiente, el apoyo de todas las necesidades de las comunidades vecinas (...). |
| SsSocial | | 3Fortalecimiento social | 3 | S.Soc. | |
| SsPolítica | | 1Diálogo y acuerdo | 1 | S.Pol. | |
| SsAmbienta | | 1Protección de la naturaleza | 1 | S.Amb. | |
| SsSocial | v/7 | 2Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | ANCA (...) realiza una labor ininterrumpida en pro de la agricultura nacional, y de todo el colectivo que hace vida en ella, (...) ha contribuido al desarrollo del sector rural en todo el centro-occidente del país. |

| | | | | | |
|-------------|--------------|--|---|---------|--|
| SosEconómia | vi/8 | 1 Desarrollo económico eficiente y equitativo 3 Mejoramiento de prácticas | 4 | S.Econ. | Misión. Somos una Asociación de alto valor humano que promueve el desarrollo agrícola sostenible a partir de prácticas innovadoras y eficientes, que apunten a la diversificación, manteniéndonos como aliados de los productores agrícolas de la Región Centroccidental, comprometidos con el mejoramiento continuo, la Responsabilidad Social Corporativa, la formación de generación de relevo y el bienestar de nuestros agremiados, trabajadores y entorno. |
| SosSocial | | 3 Fortalecimiento de tejido social | 3 | S.Soc. | |
| SosEconómia | vi/9 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 3 | S.Econ. | Visión. (...) apoyo integral al productor, orientada a promover el emprendimiento agrícola, generando un impacto positivo a través de prácticas innovadoras, diversificación y gestión agrícola que genere un modelo productivo nacional sostenible. |
| SosSocial | | 1 Expansión de espíritu empresarial | 1 | S.Soc. | |
| SosEconómia | 1/11 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | El Departamento de Repuestos Agrícolas, (...) propósito de beneficiar a sus agricultores agremiados con la venta de repuestos e implementos agrícolas para un efectivo trabajo en el campo. |
| SosEconómia | 1/12 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (...) importación directa con los fabricantes de los repuestos e implementos agrícolas, con el fin de suministrarlos a los agricultores en el menor costo posible. |
| SosEconómia | 1/14 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (...) un precio para el agricultor con más del 30 y 40% de diferencia a lo que existe en el mercado, por lo que su principal misión es contribuir con el agricultor para el desarrollo de su agricultura. |
| SosEconómia | 1/16 | 1 Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 1 | S.Econ. | (...) ofrecer a los agricultores repuestos e implementos agrícolas al menor costo posible. |
| SosEcología | 2/17 | 1 Mejoras de los procesos productivos | 1 | S.Ecol. | (...) Departamento de Adecuación de Tierras, adquiriendo para el momento 29 moto niveladoras a fin de prestar un servicio adicional a nuestros agremiados, y así contribuir tecnológicamente con el mejoramiento de los suelos, con calidad, y al menor costo posible. |
| SosSocial | 2/18 | 1 Mejoramiento de las condiciones de vida 1 Responsabilidad comunitaria | 2 | S.Soc. | (...) Es de destacar que la Asociación, siempre persigue en la responsabilidad social que tiene con las comunidades y el medio ambiente, también colabora con dichas comunidades limpian botaderos yiega de algunas calles. |
| SosAmbienta | 2/19 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | En cuanto al medio ambiente, desarrollamos una línea de trabajo de mantenimiento en la Zona Protectora del Parque Militar, pulmón de nuestra ciudad, haciendo adicionalmente control de fogos de manera de evitar incendios. |
| SosEconómia | 3/25 | 4 Mejoramiento de procesos | 4 | S.Econ. | Silos ANCA. ANCA siempre con el compromiso de brindarle el mejor servicio a sus agremiados, creó especialmente una oficina de atención al productor, prestandole toda la asistencia posible y así atender todas las inquietudes que puedan tener en relación a los silos. |
| SosEconómia | 3/26 | 2 Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | Alrededor de los distintos cultivos de nuestros productores en Silos ANCA, se puede observar un más delgado porcentaje de calidad. Cumplimos con la capacidad de abastecimiento de productos. |
| SosEconómia | 4/27 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Educación Agrícola. Es un programa con fines de acción educativa, formativa y entrenamiento a grupos de interés, en el manejo, tratamiento y gestión de los rubros de producción primarios, con orientaciones técnicas, para el máximo aprovechamiento en beneficio de la agricultura preservando el medio ambiente, alineado a la ley orgánica del ambiente y educación. |
| SosEconómia | 4/28 4/29 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Entre las líneas estratégicas destacan impartir charlas técnicas de manejo agronómico de los cultivos que produce la asociación (maíz, sorgo y girasol) a todos los grupos de interés. |
| SosEconómia | 4/28 4/30 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Entre las líneas estratégicas destacan organizar cursos técnicos de la agricultura a todos y cada uno de los miembros de la asociación. |
| SosEconómia | 4/28 4/31 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Entre las líneas estratégicas destacan: Auspiciar la implementación de cursos, talleres, seminarios, y diplomados enlazados con instituciones de |

| | | | | | |
|-------------|--------------|---|---|---------|---|
| | | | | | educación superior para los distintos grupos de interés. |
| SisEconómia | 4/28 4/32 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Entre las estrategias de desarrollo sostenible de formación y capacitación de alumnos y docentes se busca la producción de alimentos orgánicos. |
| SisEconómia | 4/33 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Junto a nuestros aliados hacemos cosecha de fíjido chino en beneficio de la investigación de ANCA ubicada en el sector La Florida en Arauca (estado Portuguesa). |
| SisEconómia | 4/34 4/35 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Gracias al trabajo que desarrollamos con TECNOAGUA, empresa comprometida con la biodiversidad para favorecer el equilibrio ecológico del ecosistema, |
| SisEconómia | 4/34 4/36 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Gracias al trabajo que desarrollamos con Biodella, empresa de insumos agrícolas, biológicos y orgánicos, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, bactericidas, nematocidas, |
| SisEconómia | 4/34 4/37 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Gracias al trabajo que desarrollamos con FertiWIPE, marca de productos agrícolas orientados a la nutrición vegetal, |
| SisEconómia | 4/34 5/38 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Gracias al trabajo que desarrollamos con Agroinsumos Kriz CA, empresa agrícola de bioinsumos, fertilizantes foliares, asistencia técnica en manejo de cultivos, planes de fertilización y manejo de plagas, |
| SisEconómia | 4/34 5/39 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Gracias al trabajo que desarrollamos con Agropecuaria Piedras Azules CA, empresa dedicada a la cría, producción, comercialización y traslado de pollos de engorde, pollos beneficiados. |
| SisEconómia | 5/40 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Tras una evaluación y análisis de cada uno de sus productos, realizamos un protocolo adecuado sobre el manejo agronómico del fíjido chino, para así garantizar mayores rendimientos a nuestros agricultores. |
| SisEconómia | 5/41 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | La atención de nuestros técnicos en campos permanentes. Nos mantenemos junto al agricultor en todo el proceso productivo para alcanzar los resultados esperados en el manejo de la agricultura. El trabajo en equipo también es parte de nosotros. |
| SisCultural | 5/42 | 1 Trabajo en equipo | 1 | S.Cul. | El trabajo en equipo, también es parte de nosotros. |
| SisEconómia | 5/43 | 1 Concertar y hacer comunidad esfuerzos | 1 | S.Econ. | Un gran equipo interviene en el proceso, donde cada integrante ejecuta una tarea para lograr buenos resultados. |
| SisAmbienta | 6/44 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | Protección Ambiental ANCA mediante el programa de "Protección del Ambiente" apoya con múltiples actividades, la recuperación de espacios del medio AMBIENTE, orientadas a consensuar la corresponsabilidad del ENTORNO enmarcada en los estamentos jurídicos Venezolanos. |
| SisAmbienta | 6/45 6/46 | 1 Protección de la naturaleza | 1 | S.Amb. | Entre las directrices estratégicas en materia ambiental se encuentran: Conciencia en los productos para reducir el uso de insumos de origen químico, cuando es necesario. |
| SisAmbienta | 6/45 6/47 | 1 Ties(3)R | 1 | S.Amb. | Entre las directrices estratégicas en materia ambiental se encuentran: CANALIZAR el acopio de papelería en aras del MAXIMO aprovechamiento reusando y RECICLANDO. |
| SisAmbienta | 6/45 6/48 | 1 Uso eficiente de la energía | 1 | S.Amb. | Entre las directrices estratégicas en materia ambiental se encuentran: En cuanto al área de electricidad, se busca dar óptimo uso a los equipos, computadoras, acondicionador de aire, maquinarias y equipos en procura del RACIONAMIENTO y buen uso. |
| SisEcología | 6/45 6/49 | 2 Mejoras de los procesos productivos | 2 | S.Ecol. | Entre las directrices estratégicas en materia ambiental se encuentran: En cuanto a la infraestructura, la cual tiene como finalidad alcanzar la adecuación de tierras, con maquinarias tipo patrol para desarrollar bancales y drenajes en las parcelas de SIEMBRAS de los productores. |
| SisAmbienta | 7/50 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | ANCA Reforesta el MITAR (o) el programa de reforestación de la Zona Protectora Mar (conocida popularmente como Parque Mita) a fin de contribuir con la preservación y conservación de especies nativas y animales de las ciudades de Arauca y Acacigua en el estado Portuguesa. |
| SisAmbienta | 7/51 | 5 Protección de la naturaleza | 5 | S.Amb. | Este trabajo preventivo, establecido a través de un convenio con el |

| | | | | | |
|--------------|--------------|---|---|---------|--|
| | | | | | Ministerio del Ambiente, fue ajustado a un espacio, el cual ha sido repoblado con la siembra de 485 plantas distribuidas en diferentes espacios como Samán, Mijao, Cedro, Jabillo Guácimo, entre otros, aunados a la limpieza, control de bichos y mantenimiento de la parcela. |
| SosRúta | 7/52 | 1 Diálogo y acuerdo | 1 | S.Pol. | Bajo directrices de la Junta de Iniciativa se establecieron con representantes del Ministerio del Ambiente para que ANCA se pueda beneficiar de estas áreas de la Zona Protectora. |
| SosAmbienta | | 3 Protección de la naturaleza | 3 | S.Amb. | Mediante el apoyo de la Junta de Iniciativa se realizaron trabajos de limpieza, implementación de cortinas y plantación de diversas plantas. |
| SosAmbienta | 7/53 | 2 Protección de la naturaleza | 2 | S.Amb. | En dichos espacios, la Asociación se propone en un mediano plazo, realizar caminatas ecológicas, además de organizar actividades recreativas y ambientales que permitan la integración y colaboración de sus empleados con el propósito de contribuir con la preservación y conservación de ese importante pulmón vegetal y animal. |
| SosSocial | | 3 Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | En materia de Seguridad y Salud INTEGRAL, se propone la capacitación y el Asesoramiento en esta materia hacia los grupos de INTERES, a fin de promover exitosamente el BIENESTAR físico mental y social, lo cual redundará positivamente, ya que se garantiza el fiel cumplimiento de la normativa nacional e internacional previamente establecida. |
| SosEconómica | 8/54 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 8/55 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Entre las Directriz Estratégica se encuentra que: La asociación, tiene como misión asesorar tanto a los grupos de INTERES, como a los trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo. |
| SosEconómica | 8/56 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosRúta | 8/55 8/57 | 2 Conciliación de intereses | 2 | S.Pol. | Entre las Directriz Estratégica se encuentra que: Participar en propuestas de Programas de Seguridad y Salud Integral y someter a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral, a los fines de ser presentada al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral para su aprobación y registro. |
| SosSocial | 8/55 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Entre las Directriz Estratégica se encuentra que: Promover y mantener el nivel más ELEVADO posible de BIENESTAR físico, mental y social de los trabajadores. |
| SosEconómica | 8/58 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 8/55 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Entre las Directriz Estratégica se encuentra que: Identificar, evaluar y promover los correctivos que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo. |
| SosEconómica | 8/59 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | | 4 Mejoramiento de las condiciones laborales | 4 | S.Soc. | ANCA impulsa jornadas por el Bienestar de Trabajadores y Agremiados. Con el propósito de que los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. ANCA, propicio durante el mes de Septiembre del 2015, Septiembre del 2016 y Septiembre del 2017 diversas actividades relacionadas a la seguridad laboral y jornadas de salud integral, donde también se beneficiaron productores agremiados. |
| SosEconómica | 9/60 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 9/61 | 3 Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | El gremio celebró en el 2018 y en el 2019 la semana de seguridad laboral con la exhibición de diversas modalidades de salvamento, ejecutados por la brigada de rescate de la empresa, actividades organizadas por el Servicio de Seguridad y Salud Laboral y la Brigada de Emergencia en cumplimiento a la LOFCYMAT, y como parte de la Responsabilidad Social Empresarial de la organización. |
| SosSocial | 9/63 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Buscamos beneficiar de alguna manera u otra a los trabajadores. |
| SosSocial | 9/64 | 1 Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | El entrenamiento de la Brigada de Emergencia es permanente y cada año celebramos la Semana de la Seguridad, a fin de mantener actualizados los conocimientos y hacer la demostración a todos los empleados, que, si bien no participan, sí deben estar informados ante cualquier eventualidad. |
| SosSocial | 9/65 | 3 Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | Se realiza una jornada anual de Oftalmología y Control de Tensión Arterial para empleados, obreros y productores agremiados, donde especialistas del Centro Óptico G.T. Visión provenientes de la ciudad de Maracay, son los |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |

| | | | | | |
|----------|----------------|--|---|---------|---|
| | | | | | encargados de ejecutar los exámenes oftalmológicos, mientras que el control de presión arterial es apoyado por el servicio médico de la empresa. |
| SsSocial | 9/10/66 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc. | ANCA(.) promueve continuamente dichas actividades. |
| SsSocial | 10/67 | 1Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Además se desarrollan junto a las actividades de relación de salud laboral para las empresas prácticas de salud integral a cargo de la empresa Local. |
| SsSocial | 10/68 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Soc. | Una jornada de medicina interna y odontología. |
| SsSocial | 10/69 | 1Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | S.Soc. | Una jornada de cedulación y carnet militar, a cargo del SAIME y Alcaldía de Pérez. |
| SsSocial | 10/70 | 3Mejoramiento de las condiciones laborales | 3 | S.Soc. | Además, actividades de esparcimiento, relajación y compartir. |
| SsSocial | 11/72 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | ANCA impulsa programas de acción múltiple, que respondan a la caracterización real de las familias, de los trabajadores y su entorno, adaptándolo a situaciones específicas prioritarias, a fin de minimizar la situación originalmente encontrada. |
| SsPol. | 11/73 | 1 Conciliación de intereses | 1 | S.Pol. | Esto con el apoyo de entes gubernamentales y los grupos de interés. |
| SsSocial | 11/74 11/75 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Entre las directrices se encuentra Promoción a la familia de los trabajadores, como asociación natural de la sociedad, la protección y preservación vinculada a la comunidad, con libre ejercicio de los principios y derechos de igualdad, de bases de las personas que la forman, solidaridad activa de sus integrantes, orientados por el esfuerzo colectivo, comprensión y respeto. |
| SsSocial | 12/76 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Servicio Social. ANCA ofrece un servicio integrado, dinámico, de atención social y promoción de bienestar físico, mental y social a los trabajadores y sus familias en la canalización, orientación, abordaje y resolución de situaciones particulares, familiares y sociales, con el apoyo de la ley y los grupos de interés. |
| SsSocial | 12/77 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Articula con los organismos del Estado y grupos de interés, para canalizar situaciones particulares (articula redes). |
| SsSocial | 12/78 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Conoce, gestiona y promueve las potencialidades existentes entre los grupos y los profesionales de otras ramas de la ciencia, que pueden contribuir en la resolución de conflictos. |
| SsSocial | 12/79 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Recibe, orienta, educa a personas, familias, grupos y comunidades en la solución pacífica de sus conflictos a través de una cultura de diálogo y conciliación. |
| SsSocial | 12/80 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Gestiona programas y proyectos de desarrollo social, con organismos gubernamentales y no gubernamentales. |
| SsSocial | 12/81 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Forma parte de equipos interdisciplinarios que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de procesos socioeducativos de promoción y prevención. |
| SsSocial | 13/82 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Comunidad ANCA. ANCA está ganada a la idea de continuar estableciendo alianzas estratégicas con los consejos comunales y todos los grupos de interés, identificando potencialidades, sumando voluntades al logro de mejores y sostenibles resultados, ajustados al cumplimiento de la ley orgánica de los consejos comunales, normativas y disposiciones legales. |
| SsSocial | 13/84 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | La acción del plan comunitario para el desarrollo integral de todos los involucrados. |
| SsSocial | 13/85 | 2 Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | Impulsar la articulación e integración de las redes socioproductivas (estado, asociación y comunidad) para el intercambio de saberes, bienes y servicios, basados en los principios de cooperación y solidaridad que contribuyan a la resolución de necesidades y el fortalecimiento del poder popular y la sociedad. |
| SsEcon. | 14/86 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Otros Cultivos. Sra. El ingeniero José Luis Zúñiga gerente técnico del Fondo y acciones imputadas hasta 2018 al productor de zona de Barinas, Güimey, Sibmas y Chere |

| | | | | | |
|---------|--------|---|---|---------|--|
| | | | | | Mejoramiento de cultivo de soya en las subsecciones ANCA |
| SisEcon | 14/88 | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | Un representativo número de agricultores de las zonas de Guarne y Barras atienden a las recomendaciones de expertos en la producción de estos granos que está llamada ser el cultivo con mayor potencial de crecimiento en el futuro. |
| SisEcon | 14/89 | 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | La soya tiene excelentes beneficios para rotación de cultivos, buena rentabilidad y las variedades nacionales de buena compatibilidad y potencial.(.) |
| SisEcon | 14/90 | 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | La Junta Directiva de ANCA apuesta desde hace unos años a la diversificación de los programas de siembra. |
| SisEcon | 14/91 | 1 Mejoramiento de productos | 1 | S.Econ. | La soya presenta un dosel tupido que mayor productividad de los últimos tiempos en la alternativa de producción agrícola de siembra y cosecha.(.) |
| SisEcon | 14/92 | 3 Mejoramiento de productos | 3 | S.Econ. | La soya es uno de los cultivos de nuestro programa de producción. Es una excelente semilla de alto valor nutricional y uso múltiple. Una vez cosechada, va a Silos ANCA donde se cumple con todo un proceso para garantizar la calidad del grano y un óptimo almacenamiento. |
| SisSoc | | 5 Fortalecimiento social | 5 | S.Soc. | ANCA realizó actividades deportivas, jornadas sociales, comunitarias, de formación académica y celebraciones eucarísticas para de esta forma celebrar el ambo a 75 años de actividad productiva como una asociación comprometida con la generación de la materia prima que requiere el país. |
| SisPol | 14/93 | 1 Ejecución del derecho de asociación | 1 | S.Pol. | |
| SisEcon | | 1 Creación de valor | 1 | S.Econ. | |
| SisEcol | 15/94 | 1 Conservación de la diversidad biológica | 1 | S.Ecol. | Un panel de tres conocedores en el tema de polinización en mayo del 2019 intercambió información relevante para motivar a los agricultores y técnicos a valorar la presencia de avispas y abejas en los cultivos. |
| SisEcol | 15/95 | 1 Conservación de la diversidad biológica | 1 | S.Ecol. | (.) ofrecen datos que ayudan a proteger a estos seres vivos que son imprescindibles en el equilibrio de la vida para la naturaleza humana. |
| SisEcol | 15/96 | 2 Conservación de la diversidad biológica 1 Mejoras de los procesos productivos | 3 | S.Ecol. | Los polinizadores son vitales para el desarrollo del cultivo. Pero los especialistas invitan a los agricultores y técnicos a revisar con mucha cuidado los sectores de cada lote de siembra cuando correspondan la aplicación de insecticidas, evitando lo más posible afectar la población de insectos que benefician los cultivos. |
| SisEcol | 15/97 | 4 Mejoras de los procesos productivos | 4 | S.Ecol. | Las causas que afectan la salud de las abejas son precisamente las mismas prácticas agrícolas, el uso indiscriminado de químicos, los virus y el mal uso de insecticidas. |
| SisEcol | 15/98 | 1 Equilibrio energético, homeostático y dinámico 1 Mejoras de los procesos productivos | 2 | S.Ecol. | ANCA mantiene un interés constante en el tema de la salud de las abejas y se han realizado ya más de 10 prácticas agrícolas de manejo que contribuyen a la salud de las abejas y a la responsabilidad de la naturaleza en el sistema de producción. |
| SisEcol | 15/99 | 2 Conservación de la diversidad biológica | 2 | S.Ecol. | Las abejas y avispas son organismos vivos imprescindibles en el equilibrio de la vida de la naturaleza humana, de allí la importancia en la conciencia de las personas para mantener su vida y mejorar su actuación en la equidad biológica. |
| SisEcon | 16/100 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | En una reunión con productores en Turen, directivos y personal técnico de nuestra asociación, realizaron una productiva jornada de análisis del plan de siembra del ajonjolí para el ciclo norte-verano 2018. |
| SisEcon | 16/101 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | En una reunión con productores en Turen, directivos y personal técnico de nuestra asociación, realizaron una productiva jornada de análisis del plan de siembra del ajonjolí para el ciclo norte-verano 2019. |
| SisEcon | 16/102 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Apoyamos a una Venezuela digna, próspera, sostenible y con justicia social y hoy más que nunca seguimos en paz de seguir produciendo y sembrando materia prima. |
| SisEcon | 16/103 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | En la visión de nuestra junta directiva siempre tendrá mucha importancia el acompañamiento que se le haga al productor, atendiendo sus necesidades, asesorándolo y escuchando sus inquietudes. |
| SisEcon | 16/104 | 3 Programas multifactoriales y multidimensionales | 3 | S.Econ. | Existen buenas condiciones para desarrollar este rubro en la región y por ello se planteó la meta de incrementar las parcelas de siembra de 2017 a 8000 hectáreas en 2018, para 2019 se propuso ANCA mantener esas mismas parcelas, en 2020 se logró mantener las mismas 8000 hectáreas. |

| | | | | | |
|-------------|--------|--|----|---------|--|
| SisEconómia | 16/105 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Desde hace cinco años las granjas de producción y técnica de ANCA trabajan de manera conjunta con investigadores de la UCLA para desarrollar una variedad de semilla propia de maíz que cumple con todos los protocolos que le permitan generar un propio material genético adaptado a las condiciones agroclimáticas de las zonas secas de parishes en las Parroquias Barinas. |
| SisEconómia | 16/106 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Es un proceso que puede llevar al menos un lustro, cinco años. |
| SisSocial | 17/107 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | Las organizaciones Caritas de Venezuela, Cruz Roja, SOL DE DI, Estudiantes de la UPEL, voluntarios de comunidad y miembros del voluntariado de ANCA, atienden la invitación que hizo el Dóces de Acigua-Araue para llevar a cabo jornadas de salud y atención primaria en diferentes parroquias de la ciudad de Acigua. |
| SisSocial | 17/109 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2018] se desarrollaron tres jornadas de este tipo en la Parroquia Virgen de La Corteza (...) |
| SisSocial | 17/110 | 3Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumonología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 450 personas en las tres jornadas realizadas en el sector. Además intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de la misma. |
| SisSocial | 17/112 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2019] se desarrollaron tres jornadas de este tipo en la Parroquia San Roque (...) |
| SisSocial | 17/113 | 3Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumonología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 600 personas intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de la misma. |
| SisSocial | 18/115 | 1Mejoramiento de las condiciones de vida | 1 | S.Soc. | En el año [2020] se desarrolló sólo una jornada de este tipo en la Parroquia Virgen de El Pilar, (...) |
| SisSocial | 18/116 | 3Mejoramiento de las condiciones de vida | 3 | S.Soc. | Médicos generales, internistas y especialistas en pediatría, neumonología, cirugía pediátrica, cardiología, fisiatría, reflexoterapia, examinaron a más de 375 personas intervinieron en la jornada en la que también se hizo toma de tensión, masajes, juegos tradicionales, pintacaras y otras actividades recreativas que permitieron el disfrute de pequeños y grandes a lo largo del desarrollo de la misma. |
| SisSocial | 18/117 | 2Fortalecimiento del tejido social | 2 | S.Soc. | El apoyo hacia las jornadas representa un aporte significativo de ANCA como organización vinculada al desarrollo y bienestar de la colectividad. En nuestra razón de ser siempre ha sido de interés atender las iniciativas sociales de otras organizaciones que van estrechamente ligadas a los objetivos de nuestro programa de Responsabilidad Social. |
| SisEconómia | 19/118 | 2Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | Charlas Impartidas a Agricultores y Técnicos de ANCA a través de la UCLA. Las capacitaciones además de teóricas han sido prácticas, junto a los especialistas de la UCLA. |
| SisEconómia | 19/119 | 2Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | El constante aprendizaje y con ello la posibilidad de brindar alternativas de formación de calidad en temáticas agrícolas, (...) |
| SisEconómia | 19/120 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | ANCA mediante el convenio firmado con el decanato de agronomía de la UCLA, ha propiciado para el beneficio de sus agricultores, una serie de capacitaciones que buscan mejorar el desarrollo de los libros en el campo. |
| SisEconómia | 19/121 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | El denominado programa de capacitación para agricultores y técnicos de ANCA, comenzó el 01 de febrero de 2019 y se ha desarrollado en los meses de mayo y octubre de 2019 con la participación promedio de 80 personas en agricultura y técnicos por cada actividad (...) |
| SisEconómia | 19/122 | 11Mejoramiento de prácticas | 11 | S.Econ. | Entre las charlas dadas destacar: Proyección climológica, Calibración de maquinaria y equipos agrícolas, Manejo de plagas en el cultivo de maíz, Muestreo de suelo con fines de fertilidad, Curso de ganadería agrícola, Manejo de maleza en el |

| | | | | | |
|------------|-------------------|---|---|---------|---|
| | 123 20/ 123 | | | | cultivo de maíz. Requerimientos técnicos en los cultivos de soya, girasol y ajonjolí. Análisis externo de economía agrícola. Enfermedades en el cultivo de maíz. Conversatorios de gestión tecnológica. |
| SsEconómia | 20/ 124 | II+D+i 1Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | ANCA está comprometida con la producción agroalimentaria, por lo que es consciente de la importancia en la transferencia de conocimientos y nuevas tecnologías aplicables al campo por lo que continuamente diversifica capacitaciones tanto a sus agremiados como a los técnicos y sus paisanos del gremio. |
| SsEconómia | 20/125 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Se produjo en 2019 el día de la cosecha avanzada de fisiología de los híbridos (C). |
| SsEconómia | 20/ 126 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Agricultores de ANCA, expresaron que este tipo de actividades, son una muestra que el gremio se preocupa por aumentar la producción, recibir este tipo de capacitaciones refuerza los conocimientos que se aplican en las tierras sobre cómo sembrar y también con los cosechadores la posibilidad de saber qué decisión tomar si se presenta alguna que de plagas o enfermedad del cultivo.(C) |
| SsEconómia | 21/ 132 | II+D+i | 1 | S.Econ. | ANCA no ha fallado con su ayuda y continúa apoyando al agricultor. La evaluación del lote demostrativo en cuanto al rendimiento del maíz pero con diferentes controles de malezas. |
| SsEconómia | 21/134 21/135 | 8Mejoramiento de prácticas | 8 | S.Econ. | Los técnicos (que fueron en agosto de 2019) como también los agricultores, participaron en una capacitación. Hubo los espacios agronómicos de campo y en el momento de la cosecha y su análisis con los comandos para un buen manejo de cosecha. |
| SsRúta | | 1 Transparencia de la información | 1 | S.Pol. | Los productores tuvieron una interacción con los representantes del gremio, quienes despejaron al momento algunas dudas reflejadas como la de obtener una estimación de cosecha en cuanto a rendimientos y llegada a ello. |
| SsEconómia | 22/ 137 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | fueron recomendados en el buen manejo de la cosecha, desde verificar el estado del transporte hasta los silos que reciben su producción. |
| SsEconómia | 22/ 138 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Con un transporte en malas condiciones, el agricultor puede en caso extremo llegar a perder hasta el 6% del producto almacenado por lo que se debe estar atento para evitar perderlo que con tanto esfuerzo sembramos. |
| SsEconómia | 22/ 139 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | En la zona de Sabaneta, unos 215 productores son agremiados de ANCA y para el ciclo de invierno de 2019 ya en época de cosecha, se cosecharon casi 8 mil hectáreas de maíz entre blanco y amarillo para una producción estimada de 35 millones de kilos. |

Asociación de Productores Rurales de Portuguesa (ASOPORTUGUESA). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017.

| Categoría | Pág./Párr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|------------|------------|--|------------|---------|--|
| SsRúta | 3/1 | 1 Creación de gremios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Más de 60 años promoviendo la organización y realización de actividades que impulsando el crecimiento y estabilidad económica de pequeños productores agrícolas. |
| SsRúta | 3/2 | 1 Creación de gremios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | En julio de 1949 nació la Asociación de Productores Rurales de los estados Portuguesa y Cojedes, agrupando en sus orígenes a productores de labores de la zona dedicados al cultivo de arroz y jorjola de más de otros rubros agrícolas. |
| SsRúta | 3/4 | 1 Creación de gremios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Una vez constituido en julio de 1949, los miembros afiliados de Portuguesa decidieron de 60 años después su integración y fundar una nueva asociación. |
| SsRúta | 4/5 | 1 Creación de gremios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Finalmente, el 14 de abril de 1951 fundaron una nueva organización a la que denominaron ASOPORTUGUESA, (C), según lo acordado en una asamblea efectuada en Acarigua, a una ciudad de la plaza Bolívar. |
| SsRúta | 5/9 | 1 Diálogo y acuerdo 2 Prácticas eficientes de gestión | 3 | S.Pol. | (C) en ASOPORTUGUESA iniciamos un largo camino en el que hemos dejado vivencias y experiencias en defensa de los intereses de nuestros asociados, promoviendo la organización y realización de las acciones necesarias para el bienestar de los productores, lo que continuamos haciendo en la actualidad en función de construir agricultura de buenos tiempos con base al legado de nuestros días. |
| SsEconómia | 6/10 | 1Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | (C) ASOPORTUGUESA, dedicada a prestar apoyo a los más de 750 |

| | | | | | |
|--------------|-------|---|---|---------|--|
| | | 1 Creación de valor | | | agricultores que la conforman, mediante la obtención de insumos, recursos y la tecnología necesaria para hacer realidad la siembra de diversos rubros que sirven de materia prima para la elaboración de los alimentos.(.) |
| Sos Economía | 6/12 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | A través del Departamento Técnico de ASOPORTUGUESA, brindamos una asistencia integral para procurar un manejo agronómico más eficiente por medio del uso adecuado de los recursos e insumos, para abarcar la siembra de rubros como el maíz blanco y amarillo, arroz, soya, girasol, ajonjolí y, más recientemente, frijol y cañote. |
| Sos Economía | 7/13 | 1 Riqueza tecnológica 2 Mejoramiento de prácticas | 3 | S.Econ. | Parte de los logros obtenidos por los productores durante la cosecha, recen en nuestro Departamento Técnico, conformado por especialistas agrónomos que acompañan la labor de los agricultores, ofreciéndoles asistencia y seguimiento en el momento que así lo amerita, con adecuadas prácticas agrícolas que, a su vez, sean amigables con el ambiente y la salud de los pobladores. |
| Sos Economía | 7/14 | 4 I+D+i | 4 | S.Econ. | Queremos que nuestros programas de investigación del quehacer agrícola de sembradizos y agroindustria se basen en la confiabilidad de sus plantas y potenciales de los agroinsumos y adaptados a las condiciones de su región y clima, para mejorar la producción. |
| Sos Economía | 7/15 | 5 Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 5 | S.Econ. | Año a año, sembramos, cosechamos, movilizamos, acondicionamos y transformamos los rubros agrícolas en alimentos de calidad.(.) |
| Sos Economía | 8/17 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Construcción de comunidad esfuerzos | 2 | S.Econ. | Estos rubros son complementados con actividades de campo y talleres dirigidos a nuestros productores, como a los estudiantes que repasan la generación de rubros en el campo, los profesionales y técnicos que están en el área de la agroindustria, y los agricultores de otros programas agrícolas de país. |
| Sos Cultura | | 1 Educación | 1 | S.Cul. | |
| Sos Economía | 8/18 | 3 Cambio de mentalidad empresarial | 3 | S.Econ. | Trabaja el desarrollo de un modelo de producción más productivo y rentable, para abarcar las áreas que se producen en el rubro de la agroindustria, para cumplir con cada una de las etapas de la agroindustria y ser rentable. |
| Sos Economía | 8/19 | II+D+i 1 Mejoramiento de prácticas 1 Crecimiento económico | 3 | S.Econ. | De ahí que hemos establecido alianzas con instituciones de la agroindustria para mejorar el programa de atención a los productos, la mayor cantidad de insumos y técnicas que les ayudamos a mejorar sus actividades y hacerlos más productivos y rentables en el rubro de la agroindustria. |
| Sos Cultura | 9/20 | 1 Educación | 1 | S.Cul. | En ASOPORTUGUESA, en el departamento de agroindustria, y en el departamento de agroindustria, se ofrece un programa de capacitación en el rubro de la agroindustria, para mejorar la producción y ser rentable. |
| Sos Economía | | 1 Crecimiento económico | 1 | S.Econ. | |
| Sos Social | | 1 Expansión del espíritu empresarial | 1 | S.Soc. | |
| Sos Economía | 9/21 | 1 Cambio de mentalidad empresarial 1 Crecimiento económico | 2 | S.Econ. | Con estas acciones y visiones que se complementan, seguimos sumando esfuerzos para mejorar el rubro agrícola que nuestros socios se dedican a producir en la agroindustria, para mejorar la producción y ser rentable. |
| Sos Economía | 10/22 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos 1 Creación de valor | 4 | S.Econ. | Para dar un valor adicional a la materia prima y garantizar la calidad de los productos en ASOPORTUGUESA, complementamos la siembra con los rubros de procesamiento, mediante la creación de los Almacenes de rubros y con el rubro de producción de rubros y alimentos, para mejorar la producción y ser rentable. |
| Sos Economía | 10/23 | 1 Creación de valor 1 Construcción de comunidad esfuerzos | 2 | S.Econ. | (.) contamos con nuestra propia tienda comercializada de equipos e implementos de uso agrícola: Asoproductos Portuguesa SA, con la cual - mediante alianzas con el sector público y privado nacional e internacional - buscamos responder a las necesidades de los agricultores.(.) |
| Sos Economía | 11/25 | 1 Crecimiento económico | 1 | S.Econ. | (.) consolidando el camino hacia la sostenibilidad y el fortalecimiento de la economía como generadora de empleo y calidad de vida, desarrollo rural, inclusión, independencia y bienestar social. |
| Sos Política | 12/26 | 1 Ejecución de derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Arribo del rubro en ASOPORTUGUESA, que representa los valores y principios de los productores.(.) se han desarrollado las actividades correspondientes, con la intención de que |

| | | | | | |
|--------------|-------|---|---|---------|---|
| SosAmbiental | 34/85 | 1 Manejo racional de los recursos | 1 | S.Amb. | ASOPORTUGUESA certifica a productores, técnicos y trabajadores en manejo responsable de agroquímicos y fertilizantes en un plan de capacitación anual que se viene implementando desde 2014. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosAmbiental | 34/87 | 1 Manejo racional de los recursos | 1 | S.Amb. | Más de 70 pasamos en agroquímicos y fertilizantes en Manejo Responsable de Agroquímicos y Fertilizantes, por medio de un taller dictado por especialistas de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos (Afequima) y Syngenta 2015. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosAmbiental | 34/88 | 1 Manejo racional de los recursos | 1 | S.Amb. | Más de 50 pasamos en agroquímicos y fertilizantes en Manejo Responsable de Agroquímicos y Fertilizantes, por medio de un taller dictado por especialistas de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos (Afequima) y Syngenta 2016. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosAmbiental | 35/89 | 1 Manejo racional de los recursos | 1 | S.Amb. | Más de 65 pasamos en agroquímicos y fertilizantes en Manejo Responsable de Agroquímicos y Fertilizantes, por medio de un taller dictado por especialistas de la Asociación de Fabricantes de Productos Químicos (Afequima) y Syngenta 2017. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 37/96 | 1 Fortalecimiento social 1 Modelo social 1 Expansión del espíritu empresarial | 3 | S.Soc. | En el espacio de proyección a largo plazo del programa Liderazgo en una vida de oficina administrativa y un crecimiento en campo de las bases de apoyo de fuertes agentes de ASOPORTUGUESA como planta (.) |
| SosSocial | 37/97 | 1 Fortalecimiento social 1 Modelo social 1 Expansión del espíritu empresarial | 3 | S.Soc. | El programa Liderazgo es desarrollado en alianza con el IESA, la UCAB y la UNIMET para potenciar las capacidades y liderazgo en lo social, político, cultural, empresarial y estudiantil de jóvenes entre 18 y 30 años de edad. |
| SosEconómica | | 1 Concertación comunitaria esfuerzos | 1 | S.Econ. | |
| SosSocial | 37/98 | 1 Fortalecimiento social 1 Modelo social 1 Expansión del espíritu empresarial | 3 | S.Soc. | ASOPORTUGUESA, busca ponerlos en contacto y en el contexto de la situación del agro venezolano, abordando el marco legal y productivo de la actividad agrícola. |

Asociación de Productores Rurales de Portuguesa (ASOPORTUGUESA). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020.

| Categoría | Pág./Párr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|--------------|------------|---|------------|---------|--|
| SosRural | 3/1 | 1 Creación de genios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Más de 60 años promoviendo organización y actividades que impulsan desarrollo y estabilidad económica de pequeños productores agrícolas. |
| SosRural | 3/2 | 1 Creación de genios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | En julio de 1949 nació la Asociación de Productores Rurales de los estados Portuguesa y Cojedes agrupados en un momento de la historia de la actividad agrícola de desarrollo y apoyo a los productores agrícolas. |
| SosRural | 3/4 | 1 Creación de genios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Una vez constituido en julio de 1949 los miembros de Portuguesa decidieron de los años después se integraron y fundaron una asociación. |
| SosRural | 4/5 | 1 Creación de genios 1 Ejercicio del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Finalmente, el 14 de abril de 1951 fundaron una nueva organización a la que denominaron ASOPORTUGUESA, (.) según lo acordado en una asamblea efectuada en Acarigua, a una cuadra de la plaza Bolívar. |
| SosRural | 5/9 | 1 Diálogo y acuerdo 2 Prácticas eficientes de gestión | 3 | S.Pol. | (.) ASOPORTUGUESA inicia sus labores en el quehacer de bienestar y expansión en defensa de los intereses de nuestros asociados, promoviendo organización y actividades de capacitación para los productores que continuamos haciendo hincapié en la función de construir el futuro de nuestros tiempos con buen legado de by in modo de logro. |
| SosEconómica | 6/10 | 1 Mejoramiento de procesos 1 Creación de valor | 2 | S.Econ. | (.) ASOPORTUGUESA, dedicada a prestar apoyo a los más de 750 agricultores que la conforman, mediante la obtención de insumos, recursos y la tecnología necesaria para hacer realidad la siembra de diversos cultivos que sirven de materia prima para la elaboración de los alimentos (.) |
| SosEconómica | 6/12 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | A través del Departamento Técnico de ASOPORTUGUESA brindamos asistencia técnica para el mejoramiento de sus prácticas de producción de alimentos y servicios de asistencia técnica en el manejo de insumos agrícolas y maquinaria agrícola. |
| SosEconómica | 7/13 | 1 Riqueza tecnológica | 3 | S.Econ. | Parte de los logros obtenidos por los productores durante la cosecha, se ven en |

| | | | | | |
|------------|-------|---|---|---------|---|
| | | 2Mejoramiento de prácticas | | | nuestro Departamento Técnico, conformado por especialistas agrónomos que acompañan la labor de los agricultores, ofreciéndoles asistencia y seguimiento en el momento que así lo ameritan, con adecuadas prácticas agrícolas que, a su vez, sean amigables con el ambiente y la salud de los pobladores. |
| SsEconómia | 7/14 | 4I+D+i | 4 | S.Econ. | (-) Hemos abierto programas de investigación de los que hemos surgido variedades de semillas de arroz y ajonjolí para la siembra, con la idea de ir supliendo las importaciones -en el caso de la leguminosa- y adaptar estos materiales a las condiciones de suelo y clima que rigen en el campo venezolano. |
| SsEconómia | 7/15 | 1Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 1 | S.Econ. | Año a año, sembramos, cosechamos, movilizamos, acondicionamos y transformamos los subproductos agrícolas en alimentos de calidad.(,) |
| SsEconómia | 8/17 | 1Mejoramiento de prácticas 1Concetrar y manejar esfuerzos | 2 | S.Econ. | Estos procesos complementados con actividades de campo y visitas dirigidas por parte de los productores, sin embargo, se debe a la falta de inversión en el campo profesional y técnico que recién se inicia en la actividad agroalimentaria y los agricultores de otros programas agrícolas de país. |
| SsCultural | | 1Educación | 1 | S.Cul. | |
| SsEconómia | 8/18 | 3Cambio de mentalidad empresarial | 3 | S.Econ. | Integración de la innovación con la innovación de la producción de productos más modernos adaptados a los cambios y avances que se están produciendo en la actividad de ofrecer más alimentos para una población que crece aceleradamente, a través de prácticas agrícolas que ensalzan la salud y el medio ambiente. |
| SsEconómia | 8/19 | II+D+i 1Mejoramiento de prácticas 1Crecimiento económico | 3 | S.Econ. | De ahí que hemos establecido alianzas con instituciones de la salud que nos ayudan en el trabajo de apoyo al programa de atención a los productores, la mayor cantidad de herramientas y técnicas que se utilizan en el campo ya se encuentran en la zona de intervención para que se estén utilizando de manera adecuada. |
| SsCultural | 9/20 | 1Educación | 1 | S.Cul. | En ASOPORTUGUESA hemos trabajado de la mano con el municipio y probamos a utilizar binómicos con el fin de captar la atención de los visitantes de la población que se encuentran en el área de la producción agrícola y a través de la generación de más productos en el campo. |
| SsEconómia | | 1Crecimiento económico | 1 | S.Econ. | |
| SsSocial | | 1Expansión del espíritu empresarial | 1 | S.Soc. | |
| SsEconómia | 9/21 | 1Cambio de mentalidad empresarial 1Crecimiento económico | 2 | S.Econ. | Condiversas acciones y visiones que se complementan, seguimos sumando esfuerzos para promover el desarrollo de nuestros productores y que cada día se puede observar en una Venezuela que se abre paso por el desarrollo y el crecimiento de sus 0 millones de habitantes desde el desarrollo agropecuario. |
| SsEconómia | 10/22 | 1Mejoramiento de prácticas 1Mejoramiento de procesos 1Mejoramiento de productos 1Creación de valor | 4 | S.Econ. | Para dar un valor adicional a la materia prima y garantizar la producción inmediata de la cosecha de los productos, en ASOPORTUGUESA complementamos la siembra con los insumos necesarios para el desarrollo de los cultivos. Al mismo tiempo, trabajamos con tecnología de punta, donde apoyamos y acondicionamos los gases para su transformación en la producción de maíz y arroz de mesa. |
| SsEconómia | 10/23 | 1Creación de valor 1Concetrar y manejar esfuerzos | 2 | S.Econ. | (-) contamos con nuestra propia tienda comercializadora de equipos e implementos de uso agrícola. Asoproductos Portuguesa SA, con la cual -mediante alianzas con el sector público y privado nacional e internacional- buscamos responder a las necesidades de los agricultores.(,) |
| SsEconómia | 11/25 | 1Crecimiento económico | 1 | S.Econ. | (-) consolidando el camino hacia la soberanía y el fortalecimiento de la economía como generadora de empleo y calidad de vida, desarrollo rural, inclusión, independencia y bienestar social. |
| SsPolítica | 12/26 | 1Ejecución del derecho de asociación 1Condiciones de intereses | 2 | S.Pol. | Anivel nacional, ASOPORTUGUESA representa la voz, expresión y sentido de los productores rurales, (,) sean atendidos sus intereses correspondientes, con la intención de que se junten y ejecuten planes de desarrollo colectivo. |
| SsEconómia | 12/28 | 1Concetrar y manejar esfuerzos 1Generación y distribución de bienes y servicios útiles | 2 | S.Econ. | En ASOPORTUGUESA (,) integración de pequeños, medianos y grandes productores que aportan (,) gran parte de la comida que alimenta a los venezolanos. |
| SsEconómia | 14/30 | 1Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | El Programa de Apoyo a la Siembra (,) ofrece a los agricultores los tratamientos e insumos necesarios para insertarse en el aparato productivo, a |

| | | | | | |
|-------------|-------|--|---|---------|---|
| | | | | | través del cultivo de la tierra con rubros agrícolas estratégicos para la alimentación de la población, como maíz, arroz, sorgo, girasol, ajonjolí, frijol y carotas. |
| SosEconómia | 14/31 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | La prioridad (.) que los agricultores puedan desarrollar sus unidades de producción (.) se enfoca en gestionar ante los entes financieros y los sectores públicos y privados, todos los insumos requeridos para las labores de siembra, principalmente semillas, fertilizantes y agroquímicos. |
| SosEconómia | 14/32 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | El Programa de Apoyo a la Siembra no solo facilita la adquisición de implementos para producir, sino que vela por la adecuada aplicación de los insumos y fomenta un manejo eficiente, a través de la asistencia técnica (.) fundamentales para el incremento de la productividad por hectárea. |
| SosEconómia | 15/33 | 1 Programas multifactoriales y multidimensionales | 1 | S.Econ. | Además de la atención de insumos y capacidad y asistencia técnica organizamos talleres y capacitación de cosechadores agrícolas para mejorar la calidad de vida y el bienestar de productores (.) |
| SosSocia | 16/35 | 1 Mayor bienestar social | 1 | S.Soc. | |
| SosEconómia | 16/35 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Oficamos solicitudes ante los ministerios agrarios para el mejoramiento de la agricultura. |
| SosEconómia | 16/36 | II+D+i | 1 | S.Econ. | Impulsamos proyectos de investigación sobre el desarrollo de los cultivos de maíz, arroz, sorgo, girasol, ajonjolí, frijol y carotas. |
| SosEconómia | 16/37 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Ejecutamos programas de asistencia técnica que sirvan para solventar los problemas que a través del agricultor durante las labores de siembra y cosecha. |
| SosEconómia | 16/38 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Despachamos insumos de calidad, en las cantidades y el tiempo requerido según los ciclos productivos de los cultivos. |
| SosEconómia | 16/39 | 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Organizamos talleres de capacitación teóricos y prácticos, en los que actualicemos conocimientos sobre las técnicas y manejos agronómicos. |
| SosSocia | 16/40 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | Contribuimos con el mejoramiento de la calidad de vida en los caseríos y zonas rurales de nuestra área de influencia. |
| SosEconómia | 27/62 | II+D+i 1 Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | A través del Departamento de Repuestos en ASOFORTUGUESA insumimos en la comercialización de maquinaria, repuestos, equipos e insumos agrícolas (.) con la intención de ofrecer soluciones a los productores propios y foráneos en la adquisición de estos materiales e implementar soluciones que permitan a las zonas agrarias de un área más de desarrollo. |
| SosEconómia | 27/63 | II+D+i 1 Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | (.) As productos se halla de los productos de los productores de un barrio, también se halla de los productos de los productores de un barrio. |
| SosEconómia | 28/65 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos | 2 | S.Econ. | Promovemos el bienestar de estos agricultores mediante la atención de insumos y una asistencia técnica y asistencia técnica para el mejoramiento de la producción y productividad. |
| SosEconómia | 28/66 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos 1 Creación de valor | 3 | S.Econ. | Promovemos el bienestar de nuestros agricultores, familias y trabajadores rurales, mediante el apoyo que prestamos para la siembra de rubros agrícolas, el procesamiento de las cosechas, la elaboración de productos alimenticios y el otorgamiento de implementos y equipos agrícolas, con miras a impulsar el desarrollo de las zonas rurales. |
| SosSocia | 28/67 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | (.) Contribuimos en el desarrollo de la capacidad de desarrollo de la vida. |
| SosSocia | 28/68 | 1 Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | (.) Tendencia a quienes requieren atención frente a problemas que afectan a la colectividad, limitan su calidad de vida e impiden su bienestar social. |
| SosCultura | 29/69 | 1 Trabajo en equipo | 1 | S.Cul. | (.) trabajamos en equipo y convenimos alianzas estratégicas con el sector público y privado, además de organizaciones sin fines de lucro, en función de gestionar soluciones a los conflictos que se anteponen al desarrollo de la ruralidad venezolana. |
| SosEconómia | 29/69 | 1 Concertación y mancomunación esfuerzos | 1 | S.Econ. | |
| SosPolítica | 29/69 | 1 Conciliación de intereses | 1 | S.Pol. | |
| SosSocia | 29/70 | 2 Mejoramiento de las condiciones laborales | 2 | S.Soc. | (.) promover acciones con el propósito de alcanzar el crecimiento personal de nuestros trabajadores, para los cuales hemos diseñado distintas actividades, talleres y capacitaciones dirigidos a mejorar sus relaciones con su entorno. |
| SosCultura | 29/71 | 1 Cultura de fin y a cada cual en su contexto | 1 | S.Cul. | (.) Apoyamos a los productores en el desarrollo de la agricultura en sus zonas, a través de capacitaciones y asistencia técnica, para que puedan mejorar sus relaciones con su entorno. |

| | | | | | |
|-------------|----------------|--|---|---------|---|
| | | | | | Compañías y con el fortalecimiento de la |
| SosEconómia | 30/73 | 1 Creación económica 1 Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | Compañías y con el fortalecimiento de la producción y estabilidad económica de pequeños y medianos productores que integran a las comunidades de calidad y sostenibilidad para el desarrollo de los agricultores en materia de tecnología y procesos agrícolas y agroindustriales. |
| SosEconómia | 30/74 31/74 | II+D+i 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 3 | S.Econ. | (-) vanguardia de la integración agroalimentaria, produciendo semillas para la siembra, cultivando y cosechando el campo, y transformando la materia prima en comida para los venezolanos.(-) |
| SosEconómia | 31/75 | II+D+i 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 3 | S.Econ. | El Departamento Técnico de ASOPORTUGUESA lleva a cabo actividades de investigación sobre algunos cultivos y semillas para la siembra de arroz y ajonjolí, con la finalidad de incrementar los rendimientos por hectárea y generar materia prima de calidad para los alimentos que se producen en el país. |
| SosEconómia | 31/76 | II+D+i 1 Mejoramiento de productos | 2 | S.Econ. | Programa de Mejoramiento Genético de Arroz, del cual se han realizado variedades de semilla Pororo H, ya actualmente se van a cabo distintos ensayos para dar con nuevas variedades que se adapten a las condiciones climáticas del país, sin ser afectadas por enfermedades que se presentan en el campo como la gorgona y la podredumbre. |
| SosEconómia | 31/77 | 1 Creación de valor 1 Concertar y mancomunar esfuerzos | 2 | S.Econ. | ASOPORTUGUESA ha hecho énfasis en la producción de quienes intervienen en la actividad agrícola, siendo peusos en la "especialización sobre Producción de Miel". Actualmente forman parte de los profesionales en "Gestión Agropecuaria y de las Cadenas de Valor" de la estrategia del ESA y las más prestigiosas universidades del país. |
| SosEconómia | 32/78 | II+D+i 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 4 | S.Econ. | Los esfuerzos invertidos en este sentido se están consolidando con el Centro Experimental "La Fundación", donde se proyecta establecer ensayos, educar y promover nuevas prácticas y tecnologías que permitan potenciar las labores agrícolas, con respeto al ambiente. |
| SosEconómia | 32/79 | II+D+i 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 4 | S.Econ. | Resistencia desde la siembra, la investigación agrícola, la capacitación de nuestro mano de obra, el acopio y almacenamiento de granos y la transformación de los cosechos en alimentos de calidad. |
| SosEconómia | 32/80 | 1 Mejoramiento de prácticas 1 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de productos | 3 | S.Econ. | Le damos valor a la cadena agroalimentaria, integrándola como un todo, trabajando y asumiendo retos para el fortalecimiento de nuestro agro, por la alimentación de los venezolanos y el reto de erradicar el hambre del mundo. |
| SosEconómia | 32/81 | 1 Creación de valor 1 Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | (-) Asoproductos Portuguesa S.A, concebida para brindar soluciones con implementos y equipos nacionales e importados, que no solo se ofrecen a los productores de ASOPORTUGUESA, sino a los independientes. |
| SosSocial | 33/82 | 2 Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que asumimos con la seriedad y honestidad que amerita, para tratar de cubrir las necesidades y satisfacer las expectativas de quienes hacen posible que el resultado de nuestra labor llegue a las zonas rurales y a las es de las familias venezolanas. |
| SosSocial | 33/83 | 2 Mejoramiento de las condiciones laborales | 2 | S.Soc. | (2017, 2019, 2020) Los trabajos se mantienen constantes y con un alto nivel de satisfacción, con procesos y responsabilidades, en los que han ido mejorando paulatinamente las capacidades que les ofrecemos para su crecimiento personal y profesional. |
| SosSocial | 33/84 | 7 Mejoramiento de las condiciones laborales | 7 | S.Soc. | Reforzamos las capacidades en temas variados como seguridad y salud, manejo de arborescencia, atención al cliente, prevención y control de incendios, manejo de conflictos, programas de inspecciones generales y planes de emergencia, manejo eficiente de almacén inventario, entre otros aspectos que sirven como base para el desarrollo del personal de ASOPORTUGUESA, Almacén, Alilly y Asoproductos. |
| SosAmbienta | 34/85 | 1 Manejo racional de los recursos 1 Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Amb. | ASOPORTUGUESA certifica a productores, técnicos y trabajadores en manejo responsable de agroquímicos y fertilizantes en un plan de capacitación anual que se viene implementando desde 2014. |
| SosAmbienta | 34/87 | 1 Manejo racional de los recursos | 1 | S.Amb. | Más de 40 personas -entre agricultores, técnicos y trabajadores- en Manejo Responsable de Agroquímicos y Fertilizantes, por medio de un taller dictado |

| | | | | | |
|-------------|--------|--|---|---------|--|
| SosEconómia | 43/118 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Incluyó a trabajadores administrativos y técnicos de campo, en aras de mejorar la actitud, conocimientos y habilidades de quienes prestan su servicio de apoyo a la siembra y producción agroalimentaria. |
| SosSocia | | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc | |
| SosEconómia | 43/119 | 1Mejoramiento de prácticas 1Concertar y marcar un ar esfuerzo | 2 | S.Econ. | Brindar una buena atención es determinante y más si se hace de manera excepcional. (...) IESA (...) ASOPORTUGUESA estableció un convenio estratégico para fortalecer la preparación del personal del gremio y sus filiales. |
| SosEconómia | 44/126 | 1Mejoramiento de prácticas | 1 | S.Econ. | Los consejos dados a los trabajadores por el curso giran en torno a Dejar los problemas en casa. Respirar profundo. Hablar algo más bajo y lento que el cliente. Mantener una actitud positiva. Sostenere un constante feedback. |
| SosSocia | 45/126 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc | |
| SosSocia | 46/130 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc | En ASOPORTUGUESA se desarrolló un plan de contingencia para el resguardo de la salud e integridad de todos. |
| SosSocia | 46/132 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales | 1 | S.Soc | Se han extremado las medidas sanitarias para el cuidado y prevención integral de nuestros productores, empleados, clientes y proveedores, adoptando una serie de prácticas preventivas y una política enfocada en romper la cadena de contagio, práctica usual en el sector agrícola y agroindustrial. |

Asociación de Productores Rurales de Turen (ASOPRUAT). (2018). Reporte de Gestión 2015-2017.

| Categoría | Pág./Párr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|-------------|------------|--|------------|---------|---|
| SosRúria | 2/1 | 1Creación de genios 1Ejecución del derecho de asociación | 2 | S.Pol. | Desde su fundación hasta la actualidad, ASOPRUAT ha tenido como norte dedicarse a las luchas por la defensa y el mejoramiento del sector; buscando metas de producción y desarrollo agropecuario que eleven la calidad de vida del hombre del campo y su familia. Este principio se ha mantenido invariablemente. |
| SosRúria | 2/2 | 1Ejecución del derecho de asociación | 1 | S.Pol. | La asociación civil de responsabilidad limitada tiene entre sus fines agrupar entre sus socios a todos los productores rurales de los municipios Turen, Estelero y Santa Rosa de que se dedican de forma directa a la explotación agropecuaria. |
| SosEconómia | 2/4 | 1Creación de valor | 1 | S.Econ. | Igualmente, luchar por la modernización de la explotación agropecuaria en diferentes o múltiples aspectos. |
| SosEconómia | 3/5 | II+D+i 1Mejoramiento de prácticas | 2 | S.Econ. | Lograr la excelencia en los diferentes rubros (...) con altos rendimientos bajo técnicas de avance tecnológico y el apoyo de un equipo de trabajo comprometido y motivado a dar el mejor servicio técnico a través de la optimización de los recursos disponibles. |
| SosEconómia | 3/7 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | Investar, estimular e intensificar la producción agropecuaria y su industrialización. |
| SosEconómia | 3/8 | 1Creación de valor 1Mejoramiento de productos | 1 | S.Econ. | Luchar por la modernización de la explotación agropecuaria en sus diferentes o múltiples aspectos con el fin de obtener productos y subproductos de máxima calidad. |
| SosEconómia | 6/12 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | SILOS ASOPRUAT. En el año 2004 las asociadas de Asopruat que cuentan con tres equipos nuevos (silos verticales de metal) a un costo de parte del trabajo y de los componentes de una planta receptora y acondicionadora de fletes se les brindó un espacio residencial de todos los géneros. |
| SosEconómia | 6/13 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (...) Silos Asopruat (...) 2009 que se realizó la ampliación de la capacidad que hoy en día alcanza las 50.000 TM. |
| SosEconómia | 6/14 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | S.Econ. | (...) darle respuestas a todos los asociados en materia de recepción, acondicionamiento, almacenamiento y despacho a un menor costo. |
| SosEconómia | 7/16 | 1Mejoramiento de productos | 1 | S.Econ. | (...) construcción de una Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA) ubicada en la misma Colonia Agrícola de Turen. |
| SosEconómia | 7/18 | 1Mejoramiento de productos | 1 | S.Econ. | Esta planta Procesadora Agroindustrial viene a fortalecer al sector agrícola y a aumentar la producción de proteína animal en la entidad. |
| SosRúria | 8/20 | 2Reforzamiento de prácticas democráticas 2Transparencia de la información 2Prácticas eficientes de gestión | 6 | S.Pol. | En la sede de Asopruat en Asamblea General Extraordinaria, los socios aprobaron: Memoria y Cuenta 2017, Modificación general de los estatutos, Creación de nuevos artículos, Elección de los miembros del comité electoral para las próximas elecciones de la Junta Directiva. |

| | | | | | |
|-------------|----------------|---|---|--------|--|
| SisEconómia | 9/21 | II+D+i 2Mejoramiento de procesos 1Mejoramiento de prácticas | 4 | SEcon. | Ensayo y evaluación para la reactivación de los suelos degradados |
| SisAmbienta | | 1Supaación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | En el año 2015, la asociación inició -gracias a la iniciativa de la empresa TecnoAgua- un ensayo para la reactivación de suelos con productos biológicos. Los ensayos que fueron aplicados en menos de 300 hectáreas, han tenido resultados favorables y en la actualidad, 2017, ya trabajan con 1.200 has y continúan en fase de evaluación e investigación. |
| SisAmbienta | 9/22 | 1Supaación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | El tratamiento se basa en la prevención, puesto que se ha venido alertando a nivel mundial sobre el Síndrome de Degradación de Suelos. |
| SisAmbienta | 9/23 | 1Supaación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | Objetivo principal: Apoyar al agricultor en la reestructuración de los suelos para obtener mejores rendimientos en los cultivos tratados. |
| SisEconómia | | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | |
| SisAmbienta | 9/24 | 1Supaación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | Objetivos Secundarios: Reducir el flujo de nutrientes en las parcelas de agricultores sumados a la iniciativa Disminuir ataques de plagas y enfermedades. Bajar presión a las agroquímicos y fertilizantes. Afectar a un 30% de las parcelas de siembra de Turén |
| SisEconómia | | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | |
| SisAmbienta | 10/25 | 4Supaación de procesos de degradación | 4 | SAmb. | Asopuat junto con TecnoAgua trabajan en la recuperación, descontaminación y regeneración de los suelos degradados según un protocolo de tratamiento. Reactivación biológica de los Mechas de abono y fertilizantes, Mechas inoculantes y biocontrol de plagas y enfermedades |
| SisEcología | 10/26 | 2Uso eficiente de productos y subproductos | 2 | SEcol. | |
| SisAmbienta | | 2Supaación de procesos de degradación | 2 | SAmb. | Todos estos productos suministrados por la empresa sirven para optimizar e iniciar los procesos biológicos, sustentar los nuevos procesos y potenciar y proteger los cultivos, respectivamente. |
| SisEconómia | 11/27 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | Paralelo al cultivo de maíz, Asopuat, lleva a cabo dos ensayos en parcelas de sus agricultores para determinar rentabilidad y mejores rendimientos con nuevos materiales de semillas y controladores biológicos. |
| SisEconómia | | 2Uso eficiente de productos y subproductos | 2 | SEcol. | |
| SisEconómia | 11/28 | 2II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 3 | SEcon. | Las zonas de Turén, Santa Rosalía y Estelar forman parte del ensayo con materiales Dekalb, mientras que la agricultora Giovanna Randa mantiene en 6 hectáreas de maíz, la aplicación de controladores biológicos, en la cual prevén determinar el impacto positivo que el manejo agroecológico ofrece al agricultor. |
| SisEconómia | 11/29 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | Los frutos de Asopuat informan que se busca dar a los productores otras alternativas y herramientas que permitan un mejor y mayor rendimiento del cultivo. |
| SisRúta | 11/30 | 1Prácticas eficientes de gestión | 1 | SEcon. | Asopuat trabaja en mantener siembra de 25 mil hectáreas de maíz. [2017] |
| SisRúta | 11/31 12/31 | 1Prácticas eficientes de gestión | 1 | SEcon. | En 2017 se entregó un total de 350 productos a los agricultores que a su vez han alcanzado un 50% de las parcelas tratadas y de las Asopuat para hacerle llegar a los agricultores los productos de semillas, fertilizantes y agroquímicos para poder hacerlos en la situación económica actual en la siembra y posterior entrega de insumos a los agricultores agremiados en Asopuat principalmente el NPK que es básico al inicio de la siembra. |
| SisEconómia | 12/33 | 1Mejoramiento de procesos 1Mejoramiento de productos 1Creación de valor | 3 | SEcon. | Con la construcción de la Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA) y la diversificación de cultivos, la Junta Directiva de Asopuat busca dar un valor agregado a la producción y bajar los costos de los insumos. |
| SisEconómia | 13/34 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | El fin de Asopuat es hacer un ensayo con la aplicación de controladores biológicos en el maíz, con la finalidad de ofrecer a los productores otras alternativas y herramientas que permitan un mejor y mayor rendimiento del cultivo. |
| SisAmbienta | 13/36 | 2Supaación de procesos de degradación | 2 | SAmb. | |
| SisEcología | | 1Uso eficiente de productos y subproductos | 1 | SEcol. | Con la aplicación de materiales biológicos se puede generar un tratamiento para la reactivación y saneamiento de los suelos, así como el sustentar y proteger el cultivo en un suelo débil. |
| SisEconómia | 13/37 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | |
| SisEconómia | | 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | En paralelo a la siembra de maíz, (L) se lleva a cabo una prueba con nuevos materiales de semillas de la marca Dekalb. |
| SisEconómia | 14/42 | II+D+i 1Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | (L) existe un tratamiento [para el Síndrome de Degradación de Suelos] que se basa en la reactivación y saneamiento de los suelos, así como el sustentar y proteger el cultivo en un suelo débil, ambos con la aplicación de |
| SisEcología | | 1Uso eficiente de productos y subproductos | 1 | SEcol. | |

| | | | | | |
|--------------|-------|---|---|--------|---|
| SosAmbiental | | 1Suaución deprocedimientos | 1 | S.Amb. | materiales biológicos. |
| SosSocial | 15/43 | 1Mejoramiento de las condiciones laborales 1Fortalecimiento social | 2 | S.Soc. | Anualmente Asopuat organiza un plan vacacional para los trabajadores de la Asociación para incentivar la integración y el disfrute de los más pequeños de la casa. La actividad por lo general se marca en la celebración del Día del Niño. |
| SosSocial | 15/46 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | El objetivo de estos asajos anuales es promover la unión y el compañerismo entre los más pequeños de las casas que están en el futuro del país. |
| SosSocial | 15/47 | 1Fortalecimiento social | 1 | S.Soc. | (...) Los hijos de los trabajadores que cursan educación básica son beneficiados con la entrega de combos de útiles escolares. (...) |

Asociación de Productores Rurales de Turen (ASOPRUAT). (2021). Reporte de Gestión 2018-2020.

| Categoría | Pág./Párr. | Subcategorías | Repetición | Código | Contexto |
|--------------|------------|---|------------|--------|---|
| SosRural | 3/1 | 1Creación de gemios 1Ejercicio del derecho de asociación | 2 | SPol. | Después de la fundación hasta la actualidad, ASOPRUAT ha luchado por la defensa y el mejoramiento del sector, buscando metas de producción y desarrollo agropecuario que eleven la calidad de vida del hombre campesino y su familia. Este principio se ha mantenido invariablemente. |
| SosRural | 3/2 | 1Ejercicio del derecho de asociación | 1 | SPol. | La asociación civil de responsabilidad limitada tiene entre sus fines agrupar y representar a todos los productores rurales de los municipios Turen, Estrel y Santa Rosa que se dedican a la explotación agropecuaria. |
| SosEconómica | 3/4 | 1Creación de valor | 1 | SEcon. | Igualmente, luchar por la modernización de la explotación agropecuaria en diferentes o múltiples aspectos. |
| SosEconómica | 3/5 4/5 | II+D+i 1Mejoramiento de prácticas | 2 | SEcon. | Lograr la educación a los clientes (usuarios) como ser en los insumos tecnológicos de avanzada con el apoyo de un equipo de trabajo comprometido y motivado a brindar el mejor servicio técnico a través de la capacitación de sus usuarios y miembros. |
| SosEconómica | 4/7 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | Incrementar, estimular o intensificar la producción agropecuaria y su industrialización. |
| SosEconómica | 4/8 | 1Mejoramiento de productos | 1 | SEcon. | Luchar por la modernización de la explotación agropecuaria en sus clientes con múltiples aspectos en la producción de productos y productos de máxima calidad. |
| SosEconómica | 7/12 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | SILOS ASOPRUAT En el año 2004, los asociados de Asopuat adquirieron un lote con los equipos necesarios (silos verticales de maíz, una cámara de parte, libatorio y demás componentes de una planta receptoray acondicionadora de alimentos para animales) para iniciar la producción de los gemios. |
| SosEconómica | 7/13 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | (...) Silos Asopuat (...) 2009 que se realizó la ampliación de la capacidad que hoy en día alcanza las 50000 T.M. |
| SosEconómica | 7/14 | 1Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | (...) darle respuestas a todos los asociados en materia de recepción, acondicionamiento, almacenamiento y despacho a un menor costo. |
| SosEconómica | 8/16 | 1Mejoramiento de productos | 1 | SEcon. | (...) construcción de una Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA) ubicada en la misma Colonia Agrícola de Turen. |
| SosEconómica | 8/18 | 1Mejoramiento de productos | 1 | SEcon. | Esta planta Procesadora Agroindustrial viene a fortalecer al sector agrícola y aumentar la producción de proteína animal en la entidad. |
| SosRural | 9/20 | 1Prácticas eficientes de gestión 1Condicional de intereses | 2 | SPol. | El gremio agrícola bajo las riendas de la Junta Directiva y Gerencial ha llevado a cabo una persistente y efectiva labor de tipo económico, donde el agricultor cuenta con el financiamiento para la siembra de los cultivos como: maíz amarillo, maíz blanco, ajonjolí, sorgo, girasol. |
| SosEconómica | | 2Creación de valor | 2 | SEcon. | Ahora ofreciendo nuevas alternativas a los agremiados con rubros como: soya, caraota, frijol. |
| SosRural | 9/21 | 1Prácticas eficientes de gestión | 1 | SPol. | Ahora ofreciendo nuevas alternativas a los agremiados con rubros como: soya, caraota, frijol. |
| SosEconómica | | 1Mejoramiento de productos | 1 | SEcon. | Ahora ofreciendo nuevas alternativas a los agremiados con rubros como: soya, caraota, frijol. |
| SosEconómica | 9/22 | 1Mejoramiento de prácticas 2Mejoramiento de procesos | 3 | SEcon. | Además de proveer asistencia técnica a los productores agropecuarios y brindarles el apoyo de profesionales que trabajan en el mejoramiento de sus procesos. |
| SosRural | 10/23 | 1Reforzamiento de prácticas democráticas | 1 | SPol. | En 2018 Asopuat en Asamblea General Extraordinaria, la mayoría de sus productores aprobaron la unión de 20 años de su planta de 315 productores usuarios. |
| SosRural | 10/24 | 1Reforzamiento de prácticas | 1 | SPol. | También se aprobó la modificación y ampliación de la tabla de precios de los productos. |

| | | | | | |
|--------------|-------|---|---|--------|--|
| | | democráticas | | | comercialización de implementos y maquinaria agrícola a las actividades agrícolas realizadas por productores afiliados y firmados por Asopuat |
| SosPública | 10/25 | 2 Prácticas eficientes de gestión | 2 | SPbl. | (C) seguir trabajando en beneficio de sus productores, a quienes les responderá eficientemente con la búsqueda de insumos y el financiamiento para el desarrollo de cultivos como el ajonjolí, sorgo, girasol, leguminosas y maíz, garantizando su espacio al mejoramiento y comercialización. |
| SosEconómica | | 1 Creación de valor | 1 | SEcon. | |
| SosPública | 10/26 | 2 Prácticas eficientes de gestión | 2 | SPbl. | En 2018 se consolidó la línea de Alimentos Balanceados para Animales (ABA), que junto a los SIs de Asopuat, dan valor agregado a largo plazo a productores de cerdos, frías y puerros que pautan seguir cultivando por más. |
| SosEconómica | | 2 Creación de valor | 2 | SEcon. | |
| SosEconómica | 11/27 | II+D+i 2 Mejoramiento de procesos 1 Mejoramiento de prácticas | 4 | SEcon. | Ensayo y validación para la recuperación de los suelos degradados. En el año 2015, la asociación inició gracias a la iniciativa de la empresa TecnoAgua un ensayo para la recuperación de suelos con productos biológicos. Los ensayos que fueron aplicados en menos de 300 hectáreas demostraron los beneficios de la actividad. En 2020 se trabajó con 1800 ha y continúa en fase de validación e investigación. |
| SosAmbiental | | 1 Superación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | |
| SosAmbiental | 11/28 | 1 Superación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | El tratamiento se basa en la prevención, puesto que se ha venido alertando a nivel mundial sobre el Síndrome de Degradación de Suelos. |
| SosAmbiental | 11/29 | 1 Superación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | Objetivo principal: Apoyar al agricultor en la reestructuración de los suelos para obtener mejores rendimientos en los cultivos tratados. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | |
| SosAmbiental | 11/30 | 1 Superación de procesos de degradación | 1 | SAmb. | Objetivos Secundarios: Reducir el bloqueo de nutrientes en las parcelas de agricultores sumados a la iniciativa. Disminuir ataques de plagas y enfermedades. Bajar resistencia a los agroquímicos y fertilizantes. |
| SosEconómica | | 1 Mejoramiento de procesos | 1 | SEcon. | |
| SosAmbiental | 12/31 | 4 Superación de procesos de degradación | 4 | SAmb. | Asopuat junto con TecnoAgua trabajan en la recuperación, descontaminación y regeneración de los suelos degradados siguiendo un protocolo de tratamiento: Reactivación biológica de suelos. Mezcla de abonos y fertilizantes. Mezcla de inoculantes y biocontroladores de plagas y enfermedades. |
| SosEcológica | | 2 Uso efectivo de productos y subproductos | 2 | SEcol. | |
| SosAmbiental | 12/32 | 2 Superación de procesos de degradación | 2 | SAmb. | Todos estos productos suministrados por la empresa sirven para optimizar e iniciar los procesos biológicos, sustentar los nuevos procesos y potenciar y proteger los cultivos, respectivamente. |
| SosEconómica | | II+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | |
| SosEconómica | 12/33 | II+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | Para el cultivo de maíz, Asopuat, lleva a cabo dos ensayos en parcelas de sus agricultores para determinar rentabilidad y mejores rendimientos con nuevos materiales de semillas y controladores biológicos. |
| SosEconómica | 12/34 | 2II+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 3 | SEcon. | Las zonas de Turén, Santa Rosalía y Estelar forman parte del ensayo con materiales Delsol, mientras que la agricultora Giovanna Randa mantiene en 6 hectáreas de maíz, la aplicación de controladores biológicos, en la cual prevé determinar el impacto positivo que el manejo agroecológico ofrece a la agricultura. |
| SosEconómica | 12/35 | II+D+i 1 Mejoramiento de procesos | 2 | SEcon. | Los técnicos de Asopuat informan que se busca diseñar a los productores otras alternativas y herramientas que permitan una mejor y mayor rentabilidad del cultivo. |
| SosEconómica | 13/36 | 2 Creación de valor | 2 | SEcon. | Cultivo de maíz moteado 2019: Asopuat avanzó con siembra de maíz moteado 2019 con un rendimiento de 11 mil hectóreas de 170% de eficiencia efectiva en la cosecha de 2019. |
| SosEconómica | 13/37 | 1 Creación de valor | 1 | SEcon. | Situación similar ocurrió con siembra de maíz moteado 2020 con un rendimiento de 14 mil hectóreas de 170% de eficiencia efectiva en la cosecha de 2020. |
| SosEconómica | 13/38 | 1 Creación de valor | 1 | SEcon. | Asimismo, en 2020, logró cultivar unas 4 mil hectóreas de ajonjolí. |
| SosSocial | 14/39 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | SSoc. | Asopuat continuó su labor agroalimentaria, respetando las medidas de prevención emanadas por los organismos competentes, resguardando la salud de nuestros trabajadores y también de nuestros agremiados. |
| SosSocial | 14/40 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | SSoc. | El campo sigue abierto, por lo que hacemos lo necesario para garantizar los insumos para la venidera siembra de maíz, (...). |
| SosEconómica | | 1 Creación de valor | 1 | SEcon. | |
| SosSocial | 14/41 | 1 Mejoramiento de condiciones laborales | 1 | SSoc. | En el campo ya no faltan ni materiales preventivos necesarios para seguir produciendo alimentos y ayudar a la población del Corcovitis. |
| SosEconómica | | 1 Creación de valor | 1 | SEcon. | |

Anexo 2. Entrevistas con Categorías

Entrevista 1

| Categoría | Párrafo | Código | Contexto |
|-----------------|---------|--------|--|
| SosEconómica | 1 | SE | La productividad y la rentabilidad del sector agrícola están muy vinculadas al manejo de la tierra, al manejo que como productor agrícola, como asesor o como extensionista le procures a la tierra en cuanto a conocerla, tienes que saber qué tipo de terreno tienes; (...) como productor agrícola tienes que desarrollar ciertas condiciones de abono, de fertilización, de preparación de la tierra para ir a la siembra y posteriormente a la cosecha. |
| SosEconómica | 2 | SE | Ha habido un desarrollo tecnológico importante que es el que ha permitido que esos rendimientos cada día vayan en aumento y esas medidas que se han aplicado la productividad y el negocio agrícola han ganado sostenibilidad. (...) |
| SosEconómica | 3 | SE | (...) son terrenos que de alguna manera se han desarrollado o se han ido adaptando para fines agrícolas; han surgido para fines agrícolas y que de otra manera no hubiesen podido ser utilizados. |
| Inn.Tecnológica | 4 | IT | (...) promovamos la innovación y el desarrollo a través de la labor de nuestro departamento de investigación. |
| ImpAsoPA | | IAPA | Cultivos como maíz, soya y frijol chino han sido analizados en la parcela experimental (...) con el objetivo de mejorar los rendimientos y garantizar un buen manejo agronómico a los productores agrícolas asociados (...) nos mantenemos junto a los productores agrícolas en todo el proceso productivo (...) |
| SosEconómica | 5 | SE | (...) búsqueda de nuevas alternativas (...) En el 2021 seguimos innovando y esforzándonos por ser mucho más |
| Inn.Tecnológica | 7 | IT | eficientes en beneficio de la agricultura nacional y de nuestros asociados. |
| SosEconómica | | SE | En cuanto al frijol chino cultivado en nuestra parcela experimental, hace pocos días fue cosechado para evaluar su rendimiento una vez aplicados los fertilizantes inorgánicos de casas comerciales aliadas (...) |
| SosEconómica | 8 | SE | (...) para entender la productividad y rentabilidad en el sector agrícola y su relación con la sostenibilidad y la sustentabilidad es necesario entender que son esenciales las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de alianzas comerciales estratégicas sectoriales. |
| Inn.Tecnológica | | IT | (...) este ensayo realizado de la mano con nuestros aliados comerciales sirve para garantizar un buen manejo agronómico y aportar las recomendaciones necesarias al productor agrícola para alcanzar mejores rendimientos. |
| ImpAsoPA | | IAPA | |
| Inn.Tecnológica | 9 | IT | (...) impulso de la investigación para seguir avanzando en el desarrollo de los cultivos, lo que implica el uso de diferentes productos en la parcela experimental (...) |
| SosEconómica | | SE | El departamento de investigación (...) analiza cada producto y evalúa los resultados en campo para ser más efectivos en los asesoramientos que brindamos a nuestros productores agrícolas; gemidos y logramos mejores rendimientos en los distintos cultivos que se siembran en estos gemidos con diferentes dosis de siembra que se dan durante la (...) |
| Inn.Tecnológica | 10 | IT | (...) la labor de investigación (...) tiene una influencia decisiva sobre la productividad, la rentabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad del sector agrícola (...) |
| SosEconómica | | SE | gracias al trabajo realizado con estos aliados comerciales estratégicos, ellos, los productores agrícolas, sabrán qué hacer frente a las condiciones (...) [adversas]. |
| CapitalSocial | 13 | CS | (...) si no hay agricultura no hay alimentación, si no hay alimentación no se satisface la necesidad primaria o una de las necesidades primarias del ser humano que es la nutrición y, por lo tanto, es imposible que las sociedades prosperen (...), el crecimiento de las grandes sociedades (...) está íntimamente vinculado con la actividad agrícola. |
| SosEconómica | 14 | SE | (...) Un gran equipo interviene en el proceso, donde cada integrante ejecuta una tarea para lograr buenos resultados (...) |
| ImpAsoPA | 15 | IAPA | (...) organización sin fines de lucro que contribuye al desarrollo del sector rural en el centro occidente del país, lo que demuestra el valor de la agricultura para el desarrollo de la persona humana de las comunidades, de la sociedad y de Venezuela en general. |
| CapitalSocial | 17 | CP | (...) actividad que está fundamentalmente ligada al desarrollo de la persona humana, y de la comunidad y de la sociedad porque es la que posibilita que los seres humanos desarrollemos grandes asentamientos humanos. |
| ImpAsoPA | 18 | IAPA | Lo más importante desde el punto de vista político institucional y político organizacional es la relación del productor agrícola representados por sus gemidos (...) tiene que haber una relación, un binomio productores agrícolas y Estado en procura de garantizar el desarrollo de la producción agrícola para el bien de la sociedad y, particularmente, para el bien de Venezuela. |
| Gobernanza | | Gza. | |
| ImpAsoPA | 19 | IAPA | (...) un gemio que busca planearse en el momento en la fuerza financiera en la gestión empresarial (...) estos son nuestros aliados que en paralelo con la productividad la competitividad de la cadena que nos sirve y que es una empresa. |
| ImpAsoPA | 20 | IAPA | Es el vínculo de las asociaciones de productores agrícolas y el Estado (...) mejoramiento de los productos agrícolas gemidos (...) la promoción de SIs (...) y el desarrollo de la producción agrícola y de los productos agrícolas que hemos venido desarrollando. |
| ImpAsoPA | 21 | IAPA | (...) tenemos una visión empresarial, pero también entendemos nuestras características de gemio y como gemio estamos constanciados con las necesidades de los productores agrícolas, las necesidades del país, de Venezuela. (...) hacemos una actividad social, (...) necesitamos una contraparte, que es el Estado, el gobierno, que garantice (...) el acceso a aquellos elementos (...) esenciales para hacer y lograr que la actividad agrícola sea sostenible económica, financiera y temporalmente. |
| Gobernanza | | Gza. | |
| ImpAsoPA | 22 | IAPA | (...) impulsamos proyectos que rompen paradigmas, beneficiando al país. |

| | | | |
|---------------------|----|------|--|
| Gobernanza | 23 | Gza. | (...) El Estado debe marcar pauta en las condiciones estructurales para sacar adelante a la actividad agrícola; (...) estamos obligados a brindarles a nuestros productores agremiados nuestros conocimientos, la asistencia desde el punto de vista crediticio, de extensión agrícola, técnica, asesoramiento para que logre los mejores rendimientos. (...) |
| ImpAsoPA | | IAPA | |
| TransGestión | 24 | TG | (...) la transparencia, (...) estamos abiertos al escrutinio. La actividad agrícola es una actividad abierta al escrutinio y los resultados se ven porque nosotros trabajamos abiertos es decir, a la vista de todo el mundo, (...) la gestión de la asociación, (...) es siempre a la vista de los productores, porque ellos son los que auditan nuestra gestión, evalúan nuestros resultados, si lo hacemos bien debemos rendir cuenta si no lo hacemos bien también debemos rendir cuentas, para uno u otro caso somos o no somos reelectos respectivamente. Adicionalmente, la transparencia se demuestra porque vamos o no vamos a tener recursos para seguir brindando financiamiento a nuestros productores agrícolas agremiados. |
| SosEconómica | 25 | SE | (...) la agricultura es un negocio, requiere viabilidad económica y financiera. (...) Es una actividad en ese sentido que la vinculación que surge es casi natural, me refiero a la necesidad de organizarse en gremio. (...) |
| ImpAsoPA | | IAPA | |
| ImpAsoPA | 26 | IAPA | (...) las asociaciones surgen como un hecho natural, (...) nos une algo primordial y es que cada uno de nosotros es un propietario o un pisatario, o tiene algún tipo de tenencia de tierra que hace necesario para la explotación que nos unamos en procura de las mejores condiciones tanto físicas como ambientales como económicas para poder llevar adelante nuestra actividad (...) |

Entrevista 2

| Categoría | Párrafo | Código | Contexto |
|------------------------|---------|--------|---|
| SosEconómica | 1 | SE | Desde punto de vista agrícola productividad y rentabilidad de su agricultura están firmemente vinculadas al rendimiento por hectárea (...) |
| SosEconómica | 4 | SE | En el estado Portuguesa se han hecho grandes avances para mantener y seguir manteniendo, a pesar de las circunstancias y de la situación del país, esos rendimientos (...) a costa de la superficie de sembrado del estado Portuguesa y de Venezuela que se ha reducido |
| SosAmbiental | | SA | en los últimos cinco o seis años alrededor de cincuenta por ciento limitando severamente nuestras ganancias como productores agrícolas (...) pero también la posibilidad del país de garantizar su abastecimiento seguro de alimentos. Y eso es una tragedia. |
| Inn.Tecnológica | 5 | IT | (...) nos sentimos satisfechos de lo que hemos logrado (...) que esos avances no se pierdan, los avances que durante años y años se consiguen desde el punto de vista científico tecnológico y, específicamente, técnico. Esos son años y años de esfuerzos continuos de hacer que esos rendimientos por hectárea se mantengan, bidales que esos rendimientos vayan en aumento. |
| SosEconómica | 6 | SE | (...) para el negocio es la ganancia lo que lo hace sostenible en el tiempo, un negocio que no genere ganancias en el tiempo, que no permita la reinversión en equipos, en maquinarias, en tecnologías es un negocio que está condenado a desaparecer. (...) |
| SosAmbiental | | SA | para los productores agrícolas es muy importante también la sostenibilidad (...) la sustentabilidad o sostenibilidad donde se asienta el sustrato de nuestra producción que es obviamente la tierra. (...) |
| Inn.Tecnológica | 8 | IT | (...) Es necesaria la fertilización biológica, (...) fertilizante orgánico a base de lombrices, (...) comprar compost, (...) |
| Inn.Tecnológica | 9 | IT | (...) mantener los equilibrios tanto físicos como biológicos a gran escala (...) los productores agrícolas agremiados en ella, estamos |
| SosAmbiental | | SA | abiertos para innovar en tecnología, para usar tecnología (...) a su ritmo que es necesario para la conservación. |
| CapitalSocial | 11 | CS | (...) la agricultura es una forma de vida (...) los productores agrícolas siempre estamos pensando en el futuro (...) |
| CapitalSocial | 13 | CS | Los productores agrícolas vemos a la agricultura como un motivo de orgullo, (...) siempre está dispuesto a compartir sus conocimientos con su gremio, con su comunidad, (...) concentrada en el esfuerzo, (...) compromiso mutuo (...) |
| CapitalSocial | 14 | CS | (...) íntimamente ligada la cultura con la agricultura, porque la agricultura fue la que permitió el asentamiento de los seres humanos en el planeta, (...) permite la civilización y la socialización del ser humano. |
| CapitalSocial | 15 | CS | (...) la relación es total, (...) compromiso (...), dar empleo (...), exportar para generar desarrollo para el país, (...) ese es el principal compromiso del productor agrícola. |
| Gobernanza | 16 | Gza. | (...) el compromiso que el productor agrícola busca por parte del Estado es que le de seguridad, le brinde seguridad jurídica, seguridad de su negocio, (...) seguridad personal, (...) seguridad de conseguir los insumos. |
| Gobernanza | 17 | Gza. | Se entiende que hay una cultura de apoyo, o de que el productor agrícola tiene que recibir financiamiento, o tiene que recibir apoyo o subsidios a la producción, los productores agrícolas y las asociaciones de productores (...) hemos sido como agricultura porque la misma situación del país ha llevado a los productores agrícolas a asociarse y a buscar el respaldo de sus gremios (...) |
| Gobernanza | 18 | Gza. | (...) La actividad agrícola es una actividad que tiene unos insumos que (...) es necesario tener insumos si no se consiguen insumos agrícolas. |
| Gobernanza | 19 | Gza. | Porque si no hay esos insumos agrícolas (...) si fallan todos esos elementos y si no se consiguen, pues sencillamente el productor agrícola no puede sembrar y darle alimento, la nutrición a tiempo al vegetal, por lo tanto, ese vegetal va a sufrir algún estrés o alguna falta de nutrientes que va a reducir el rendimiento (...) eso reduce la productividad y en la sostenibilidad (...) |
| Gobernanza | 20 | Gza. | (...) muy importante la relación entre el Estado y el productor agrícola, y de los productores agrícolas entre sí, pero |
| CapitalSocial | | CS | también de los productores agrícolas con la gente, con la sociedad, (...) el productor agrícola necesita sentirse parte de |

| | | | |
|----------------|----|--------|---|
| ImpAsoPA | | IAPA | la sociedad. Si la sociedad no ve en el productor agrícola un aliado, (,) hay como una desconexión y de alguna manera hay una desprotección del productor agrícola. |
| Gobernanza | 21 | Gza. | Es muy importante (,) para lo que tiene que ver con los entendimientos de los cultivos que haya una unión entre el Estado, el productor agrícola, el genio y la sociedad (,) tiene que haber una solidaridad con base a un entendimiento mutuo donde el Estado ofrece la garantía o le posibilite o por lo menos el Estado le este (,) los productores agrícolas debemos entender que debemos hacer nuestro trabajo de manera responsable, de manera altruista, pero también de manera eficiente, de manera consecuente con el cuidado de nuestra tierra y del ambiente (,) con el compromiso de darle el trabajo y el sustento a las familias que dependen directamente de nosotros (,). |
| Capital Social | | CS | |
| SosAmbiental | | SA | |
| Capital Social | 22 | S.Soc. | El componente de los productores agrícolas con las comunidades de los agricultores que se dirigen a la (,) estamos entendiendo que para la comunidad de la ciudad que es el productor agrícola (,) que tiene el rol que es (,) |
| SosEconómica | 23 | SE | (,) gestión agrícola sostenible que garantice la rentabilidad (,) apoyada en prácticas gerenciales transparentes, auditables y eficientes. |
| TransGestión | | TG | |

Entrevista 3

| Categoría | Párrafo | Código | Contexto |
|----------------|---------|--------|--|
| ImpAsoPA | 1 | IT | (,) la productividad de este sector está vinculada con el avance tecnológico y con la inversión que se haga en la obtención de la mejor tecnología posible para atender y aumentar la productividad y los rendimientos por hectárea en la producción (,) entrega un valor añadido adicional a los productos que se traduce en un aumento de las ganancias netas de cada productor agrícola (,). |
| ImpAsoPA | | IAPA | |
| SosEconómica | 2 | SE | (,) la sostenibilidad del negocio consiste en (,) inversión en tecnología, en servicios, en capacitación, en investigación, en desarrollo, en innovación, en inversión (,) La fuerza (,) como genio se traduce en una mayor sostenibilidad del negocio, porque como todo negocio, debe generar dividendos y estos deben satisfacer las expectativas (,) pero que también atiende las necesidades alimenticias de la población con productos de excelente calidad, con productos de calidad de exportación. |
| SosEconómica | 3 | SE | (,) buscar la manera para que se incentive la producción agrícola (,) pas por la parte tecnológica, pero también pas por que se cuente con el apoyo del gobierno y del Estado venezolano (,) garantice a los productores agrícolas las condiciones mínimas necesarias (,) la sostenibilidad viene dada por la capacidad (,) de invertir y reinvertir ese dinero, esas ganancias. |
| Gobernanza | | Gza. | |
| ConOrgan. | 4 | CO | (,) integración agroalimentaria con la creación de las Almacentradoras (,) unión de la actividad del campo con el procesamiento agroindustrial ha sido fundamental para darle un mayor impulso a la SosEconómica del negocio (,). |
| ImpAsoPA | 5 | IT | La ocasión es propicia para que Venezuela se abra al uso de tecnologías agrícolas de avanzada, con prudencia y cuidado en la salud del ser humano y que pueden resistir niveles de sequía extremas, sin sacrificar rendimientos para el agricultor ni alimentos para los venezolanos, disminuyendo costos y siendo eficientes en el manejo del cultivo. (,). |
| ImpAsoPA | 9 | IAPA | A los productores agrícolas agruados (,) la asociación quiere brindarles la mejor capacitación, la mejor extensión agrícola, el mejor apoyo, los mejores productos, los mejores servicios, la mejor atención, los mejores insumos, lo mejor en todo para asegurar que el productor agrícola (,) tenga lo mejor para producir lo mejor y en abundancia (,) se quiere (,) altos rendimientos con calidad (,) está comprometida con sus productores, con sus asociados, con sus agruados. |
| ImpAsoPA | 10 | IAPA | (,) es un gremio de puertas abiertas, dispuesto a recibir a cualquier productor que lo necesite (,) es una asociación de los productores agrícolas para los productores agrícolas y por los productores, esa es su responsabilidad. |
| ConOrgan. | 11 | SE | (,) ha desarrollado los encadenamientos productivos, una integración vertical a lo largo y ancho de su sector (,) ha generado toda una red de apoyo a la producción. |
| SosEconómica | 12 | SE | Asportuguesa parte del productor y ofrece un medio de capacitación, de servicios correctos, de asistencia, de apoyo, de agrónomos (,) minimiza sus productos, su producción, le brinda el firmeamiento, seguro agrícola para las siembras y cosechas de los cultivos (,). |
| ImpAsoPA | 13 | IAPA | (,) reinversión para el sector y una ganancia compartida que va más allá del nivel primario, el productor agrícola (,) está ganando a lo largo y ancho de toda la cadena de valor (,). |
| Capital Social | 17 | S.Soc. | (,) ésta es una labor que, aunque cada quien haga por su lado, estamos haciendo juntos (,). |
| ImpAsoPA | 18 | IAPA | (,) La unión de (,) se cuenta con el compromiso con las agencias mejor y por lo se han desarrollado un conjunto de planes que están vinculados y busgan generar valor a la producción agrícola del productor agrícola portugués (,). |
| ImpAsoPA | 19 | IT | (,) semillas muy adecuadas y diseñadas para los suelos de este Estado portugués, asegurando los rendimientos, alta productividad, sobre todo, adaptadas a las condiciones ambientales, del terreno, de la tierra y hasta a los productores agrícolas de Asportuguesa. |
| ImpAsoPA | 20 | IAPA | (,) ahí se ve camino en el área agroindustrial para darle valor agregado a la cosecha (,) mediante las almacenadoras donde se procesan para la producción (,) una meta importante que se (,) otros (,) ha desarrollado (,) la provechosa de Agrónomos. |
| TransGestión | 21 | TG | (,) sentido del compromiso (,) es una gerencia abierta, responsable, transparente, abierta al escrutinio público, al escrutinio del |

| | | | |
|----------------|----|--------|---|
| | | | Estado, al escrutinio de las comunidades y de la sociedad (...), al escrutinio y la control de sus propios afiliados. |
| Capital Social | 23 | S.Soc. | (...) apoyamos todas las iniciativas dirigidas a capacitar a la juventud y a los profesionales de la zona para mejorar su posicionamiento y generar un nuevo liderazgo, como la Especialización en Gerencia de Agonegocios y el Programa Líder. |
| Imp.AsoPA | 26 | IAPA | Por eso las alianzas estratégicas (...) con universidades del país. (...) En el caso de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) (...) intercambio en materia de técnicas y tecnologías vinculadas a la explotación agrícola muy adaptadas a las necesidades del estado Portuguesa. (...). |
| Imp.AsoPA | 27 | IAPA | (...) alianza estratégica desde el punto de vista gerencial-administrativo, para formar a los líderes del sector, para formar a la generación de relevo del sector. (...) en el marco del postgrado y en los cursos de capacitación en materia de gestión y gerencia agrícola del Instituto de Altos Estudios de Administración (IESA). |
| Capital Social | 29 | S.Soc. | (...) es un gremio que está al servicio de la sociedad. |
| Trans.Gestión | 30 | TG | (...) administración transparente que permite el desarrollo constante de auditorías para demostrar la eficiencia y el manejo claro (...), rindiendo cuentas ante la sociedad y ante nuestros agremiados. |
| Im.Tecnología | 32 | IT | (...) se cree en la tecnología como un factor de apalancamiento para la productividad, la competitividad, el encadenamiento productivo vertical del sector, en términos amplios porque se quiere involucrar a la totalidad de la sociedad (...). |

Entrevista 4

| Categoría | Párrafo | Código | Contexto |
|----------------|---------|--------|--|
| Capital Social | 1 | CS | (...) Lo más importante es el hombre y el factor para la productividad es el hombre, (...) es fundamental la atención continua del productor agrícola (...). |
| Sus Ambiental | 2 | SA | (...) la frontera agrícola viene mermando, viene replagándose, donde la superficie de cultivo del estado Portuguesa cada día se limita más, (...), se ve imposibilitado de realizar su trabajo en esa tierra porque no cuenta con los insumos, los materiales, los instrumentos de trabajo, (...). |
| Imp.AsoPA | | IAPA | |
| Capital Social | 3 | CS | (...) la agricultura es una forma de vida, una forma de vida intrínsecamente sostenible y sustentable, (...). |
| Gobernanza | 4 | Gza. | (...) han surgido prácticas sostenibles desde el punto de vista agrícola que han permitido mantener con altos rendimientos las explotaciones agrícolas y que ante la falta o las fallas producto de las políticas públicas en materia agrícola el campo venezolano, y, particularmente, el campo del estado Portuguesa y también su agroindustria está en grave riesgo. (...) Lo sostenible y lo sustentable debería ser que se produzca la materia prima y hubiera ese encadenamiento productivo para que realmente fuese un desarrollo productivo, sostenible y equitativo, (...). |
| Imp.AsoPA | | IAPA | |
| Sus Económica | 5 | SE | (...) hay una relación íntima entre lo que es el factor humano, el factor técnico, el factor científico, el factor investigativo, (...) porque aquí había una interrelación, unido a un auténtico empuje de estado Portuguesa y particularmente el conomate del estado, (...) que apunta hacia lo técnico, hacia lo científico, hacia lo académico, hacia lo investigativo, hacia lo productivo, (...) elementos que garantizan la sostenibilidad del negocio agrícola. (...) una actividad que apunta al desarrollo estratégico de Venezuela (...) la sostenibilidad está en lo que se ha hecho es un esfuerzo por mantener en su mínima atención, por mantener vivo este negocio con un gran esfuerzo, que es en común entre por las empresas agrícolas como de las propias unidades de producción agrícola como de las propias asociaciones de productores se han apostado, se han empeñado en mantener eso de alguna manera productivo, (...). |
| Imp.AsoPA | | IAPA | |
| Im.Tecnología | 6 | IT | (...) nosotros desarrollamos insumos propios para las condiciones biológicas, climáticas. (...) Todos esos elementos se fueron desarrollando acá para generar una productividad, una rentabilidad que permitiera la reinversión en el sector agrícola y eso fue un esfuerzo sostenido por años (...) lamentablemente estamos viendo como se pierde porque la rentabilidad está cada día más exigua y es cada día más incierta porque a las incertidumbres ambientales propias del trabajo agrícola (...) también hay otro tipo de situaciones imprevistas imponderables (...) falta de agros insumos (...) cosas más elementales como un caudal o un ambiente para un tractor (...). |
| Imp.AsoPA | | IAPA | |
| Gobernanza | | Gza. | |
| Con.Organ. | 7 | CO | La contribución de la agricultura, (...) es una contribución organizativa. (...) Eso son cadenas productivas, cadenas agroproductivas, cadenas agroalimentarias, cadenas de comercialización globales, entonces sigue habiendo de alguna manera, ahora más que nunca, una vinculación entre lo que es el medio rural-agrícola y el medio urbano, (...). |
| Con.Organ. | 8 | CO | (...) La naturaleza del negocio agrícola no ha cambiado a lo largo de milenios, han cambiado las técnicas que lo han hecho más eficiente, la tecnología lo ha dotado de un nuevo insumo, pero el proceso general es el mismo a lo largo del tiempo pero con un mejoramiento continuo. |
| Capital Social | 9 | CS | La labor agrícola es una labor, fundamentalmente, de integración, es una labor social, es un esfuerzo social, es un esfuerzo que te conecta al productor agrícola (...). |
| Gobernanza | 11 | Gza. | (...) el desarrollo humano desde el punto de vista agrícola ha permitido el estudio de la familia de los productores agrícolas, el |

| | | | |
|----------------|----|--------|--|
| SosEconómica | 4 | SE | (-)sostenibilidad(,)se basa en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza(,)del ambiente es un hecho complejo que trae en consecuencia una gran variedad de mundos(,)incluye la asociación naturaleza cultura que edifica y constituye una comunidad fuerte |
| Im.Tecnológica | | IT | concluyendo bahcía y heterogéneas posibilidades de innovación, desarrollo de comunidad y de territorialización, que tiene como principio básico de sustentabilidad(,)sostenibilidad y productividad de sus y de sus productos y de sus servicios(,)de modo sostenible(,)es el principio que |
| SusAmbiental | | SA | dehesa estudiada y aplicada por las actividades productivas del hombre(,)dehesa es una sostenibilidad de las acciones humanas y sostenibilidad de las acciones naturales(,)garantiza la estabilidad del sistema natural y conservación de los procesos ecológicos |
| CapitalSocial | 5 | CS | (-)procura que los agricultores, los productores agrícolas sean valorados en su contribución al desarrollo de la economía(,)primer eslabón de desarrollo económico-productivo de los países |
| ImpAsoPA | 6 | S.Pol. | En Venezuela la producción que es el hecho de la agricultura es básicamente un sistema que es el que aquí bien se fortalece la asociación(,)los productores asocia a nivel nacional de los productores de género a las y asocia a los productores que genera que se pueda tener una influencia en los sectores económicos productivos de acción como conjunto de decisión como grupo o como sistema |
| ConOrgan. | 8 | CO | (-)los asociados han visto las ventajas de tener cada día más ventas de sus productos(,)del productor agrícola de hoy día justo sea |
| CapitalSocial | | SE | valorable su fuerza productiva con respecto a la que tiene de un año con las condiciones y necesidades de producción |
| CapitalSocial | 9 | CS | Esto ha traído aparejado un mejoramiento de las condiciones de vida del agricultor(,)mejoramiento de los servicios públicos en las zonas donde se ubican(,)ha mejorado el nivel educativo(,)se ha ido fortaleciendo los lazos de las asociaciones entre sí, los lazos de las asociaciones con los productores agrícolas los lazos de apoyo a los productores agrícolas(,)la creación de canales de comunicación transparentes mejor apoyo de negociación(,)al mismo tiempo existe un espacio económico social financiero ante los momentos de adversidad que se dan pesaron con cierta frecuencia en la agricultura por las mismas características de esta actividad productiva(,)La contribución de la agricultura(,)generación y establecimiento de lazos que se convierten en responsabilidad en acciones grupales y |
| ImpAsoPA | | IAPA | generales que esbozan la misión de las asociaciones en contribuir positiva y favorablemente al desarrollo del país, de la sociedad(,)trabajar responsable y solidariamente por el bienestar colectivo, generando todos los esfuerzos posibles desde el propio genio para asegurar el desarrollo del sector agrícola nacional(,)bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida tanto de los productores agrícolas como de la sociedad en general(,)las asociaciones de productores ven con necesidad urgente el desarrollo de emprendimientos productivos(,)apreciar el desarrollo de las fincas, de las parcelas con criterios de gestión, con criterios de empresa(,)dotar a los productores agrícolas de las herramientas, de capacitarlos en el manejo y gestión de negocios(,)el desarrollo agrícola comprende y abarca diversos elementos que deben ser gestionados(,)la generación de planes, políticas, proyectos, programas, acciones y actividades de desarrollo de la productividad agrícola no pueden ni deben omitir la interrelación que existe entre los ámbitos que influyen al desarrollo(,)el ideal es la conjunción de estas esferas para lograr el desarrollo sostenible(,)transmisión de valores que en la zona del agricultor a su potencia para las comunidades y la sociedad en conjunto, donde se promuevan el desarrollo del hueso agrícola con normas con valores productivos sociales económicos(,)de protección y conservación de la naturaleza(,)posición del Estado en su papel de fomento, estímulo, incentivo, apoyo, soporte a la gestión agrícola sostenible(,)la creación y fortalecimiento por parte del Estado(,)de todas las condiciones necesarias que faciliten y promuevan el desarrollo de una gestión agrícola sostenible que garantice la rentabilidad apoyada en prácticas gerenciales transparentes, auditable y eficientes(,)gestión por parte de las de las asociaciones de productores agrícolas como genio de todas las condiciones que puedan hacer posible el fortalecimiento de los productores agrícolas tanto individualmente como colectivamente(,)oimentar sus posiciones de negociación, de influencia en el sector, frente al Estado para mejorar su posición estratégica y de desarrollo a ser más competitivos, rentables y viables(,)del desarrollo de prácticas gerenciales que apuntan a la eficiencia, la transparencia y que sean posibles verificar o auditar(,)una gestión agrícola sostenible que garantice la rentabilidad apoyada en prácticas gerenciales transparentes, auditable y eficientes con lo necesario establecer puntos de acuerdo entre los productores agrícolas, asociaciones de productores como representantes legítimos de estos, Estado- sobre los puntos mínimos que aseguren reglas de juego claras, confiables, transparentes(,)del respeto de las partes a dichas reglas, además de la claridad y precisión de los términos de intercambio entre las partes(,)reconocimiento de las interrelaciones mencionadas entre los diferentes ámbitos de la sostenibilidad (económico, social, político, ambiental(,)se toman en consideración los ciclos ecológicos de la naturaleza para asegurar la rentabilidad, la productividad y la Sostenibilidad del sector, además de sus relaciones sistémicas e integrales(,)como fórmula viable y eficiente de abordar el problema multidimensional de la agricultura en general y la promoción de una gestión agrícola sostenible que garantice la rentabilidad apoyada en prácticas gerenciales con los parámetros establecidos(,)favorezca el surgimiento, fomento y fortalecimiento de esquemas productivos que respondan a las necesidades del productor agrícola(,)la agricultura requiere la presencia activa del Estado no como productor sino como garante de la estabilidad del sistema, donde cada productor tenga las mismas oportunidades de desarrollar la actividad productiva de su preferencia(,)que su poder de negociación se vea amparado por las asociaciones de productores como representación del ejercicio del derecho a la libre asociación(,)las |
| ConOrgan. | | CO | |
| SusAmbiental | 16 | SA | |
| SosEconómica | | SE | |
| Gobernanza | 17 | Gza. | |
| ImpAsoPA | | IAPA | |

asociaciones de productores posibilitan el ejercicio de la libre asociación, respaldando a los productores agrícolas en todas las dimensiones que conllevan el desarrollo de actividad productiva.(.)

Entrevista 6

| Categoría | Párrafo | Código | Contexto |
|----------------|---------|--------|--|
| SosEconómica | 1 | SE | La productividad y la rentabilidad en el sector agrícola son vistas en términos de rendimientos, cuánto rinde un cultivo, cuánto rinde la siembra, cuánto rinde la cosecha. (.) dando le al cultivo todas las condiciones necesarias para garantizar el mejor desempeño. (.) |
| SosEconómica | 3 | SE | (.) la sostenibilidad asegura el negocio en el tiempo, (.) que sean múltiples cosechas, (.) asegurar que lo que se invierte para que el negocio continúe en el tiempo es productividad, es sostenibilidad y es sobre asegurar los rendimientos de la siembra. |
| SosAmbiental | 5 | SA | (.) la parcela cumpla todas las expectativas ambientales, ecológicas, (.) se han aprovechado las condiciones naturales que la naturaleza ofrece para generar cultivos altamente productivos, altamente rentables. |
| SosEconómica | | SE | |
| SosEconómica | 8 | SE | La relación de la sustentabilidad con la productividad y la rentabilidad es buscar que la tierra siga teniendo a lo largo del tiempo las condiciones para asegurar una buena producción, con altos rendimientos. (.) |
| Im.Tecnológica | 9 | SA | Por medio de nuevas tecnologías y modos de vida que van a mejorar las condiciones de las tierras, bien por que se ponen nuevos agentes biológicos para el mejoramiento de los cultivos, (.) bien por que se generan nuevos modos productivos (la polinización y los pesticidas para la producción de miel, el uso de semillas y de pesticidas de actividad química, (.) químicos orgánicos, (.) |
| SosEconómica | | SE | |
| SosAmbiental | 10 | SA | (.) Con estas alternativas se crea conciencia ambiental y ecológica, se desarrolla una forma de negocio productivo que incide sobre la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. |
| SosEconómica | | SE | |
| CapitalSocial | 13 | CS | (.) la agricultura es una forma de ver el mundo, de entender el negocio. La preocupación del productor agrícola es buscar la mejor forma de producir, de satisfacer las necesidades alimentarias de la población, (.) alimentos de buena calidad. |
| SosEconómica | | SE | |
| CapitalSocial | 15 | CS | Como modo de vida la agricultura genera compromiso, (.) |
| CapitalSocial | 16 | CS | (.) se requiere que el productor agrícola se sienta orgulloso de su actividad, de su negocio; adicionalmente, que la comunidad se identifique con el productor agrícola, que se generen lazos mediante acciones que vayan en defensa tanto del productor agrícola como de la comunidad. (.) |
| ImpAsoPA | 17 | IAPA | (.) la asociación hace del negocio agrícola una actividad en beneficio de los habitantes, (.) lo cual genera compromisos en la búsqueda de la mejor calidad de vida para todos, (.) el Estado debe apoyar a los productores agrícolas. |
| Gobernanza | | Gza. | |
| Gobernanza | 21 | Gza. | La agricultura es el pilar del Estado, (.) en términos de apoyo, fomento de inóculos, condiciones para mayor seguridad y estabilidad de los espacios para el desarrollo agroindustrial, (.) para elevar su actividad productiva, (.) es fundamental que los productores agrícolas a través de sus asociaciones agrarias y otros mecanismos que les permitan formular y dar cumplimiento a sus objetivos. |
| ImpAsoPA | | IAPA | |
| Gobernanza | 24 | Gza. | (.) Estado y productor agrícola trabajen mancomunadamente en la producción de la siembra nacional. (.) sociedad, Estado, productor agrícola y asociaciones de productores – vayan en la misma dirección, sacra delante al país. (.) |
| Gobernanza | 25 | Gza. | (.) el Estado debe estar dispuesto a acordar unas reglas claras, (.) garantizar que las empresas agrícolas (.) las asociaciones de productores puedan importar los agroinsumos necesarios para la actividad agrícola y apoyar las condiciones necesarias para la Im.Tecnológica continua en materia agrícola. |
| Im.Tecnológica | | IT | |
| Con.Organ. | 27 | CO | (.) desarrollo de nuevas prácticas agrícolas que aseguren altos rendimientos, una productividad eficiente. |
| SosEconómica | 29 | SE | (.) prácticas alternativas, porque se recurre a prácticas poco comunes. (.) |
| Con.Organ. | 33 | CO | (.) fortalecimiento de una visión gerencial, los negocios deben ser vistos pensando en el largo plazo, con una visión de futuro, considerando todas las aristas del negocio para la toma de decisiones; (.) |
| TransGestión | 34 | TG | (.) fundamentalmente un negocio transparente, eso asegura que los productores agrícolas desarrollen confianza con la asociación, se unen y las cuentas de la asociación se presentan con transparencia, (.) se llama a la mayoría a unirse, (.) se informan de las acciones que la asociación realiza y se convoca a miembros de la asociación para examinar situaciones de interés para todos. |
| CapitalSocial | 35 | CS | (.) un productor agrícola no está aislado, siempre debe pensar en su entorno, porque eso asegura la continuidad del negocio. Si se generan situaciones que afectan la salud de la comunidad aledaña por los productos que se emplean para la labor agrícola habrá repercusiones, la primera es la pérdida de confianza y la ausencia de compromiso. |
| TransGestión | 36 | TG | El productor agrícola debe pensar en el negocio, garantizar la continuidad, (.) el trabajo de hoy es un producto del trabajo agrícola. El Estado debe garantizar condiciones mínimas para el ejercicio de un tipo de actividad y hacer del Estado garantizar la seguridad de los productores agrícolas, (.) |
| Gobernanza | | GZA | |