



UNIVERSIDAD | SHIKI EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIRA

# EMPRENDIMIENTO SOCIAL en el sector lácteo

Carlos J. Pedraza Reyes - Nair Cantillo Campo - José Dueñas Meza



## EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL SECTOR LÁCTEO

# **Emprendimiento social en el sector lácteo**

Carlos J. Pedraza Reyes

Nair Cantillo Campo

José Dueñas Meza



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

## **Emprendimiento Social en el sector Lácteo**

© Carlos J. Pedraza Reyes  
Nair Cantillo Campo  
José Dueñas Meza

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-34-6

**Carlos Arturo Robles Julio**  
Rector

**Hilda María Choles Almazo**  
Vicerrectora Académica

**Víctor Pinedo Guerra**  
Vicerrector de Investigación y Extensión

**Sulmira Patricia Medina**  
Directora Centro de Investigaciones

**Diseño / diagramación**  
Luz Mery Avendaño

**Impresión:**  
Editorial Gente Nueva

Depósito legal

Impreso en Colombia  
Printed in Colombia

*A Dios, por darnos sabiduría y disciplina en todos los procesos para llevar a feliz término este proyecto donde pusimos el alma y cuerpo.*

*A nuestras familias, por ser partícipes de este proyecto con su apoyo, sus consejos orientadores, y palabras de aliento en momentos de desánimo, constituyeron con cada palabra un impulso para continuar y cumplir la meta trazada.*

*A nuestros seres queridos que, con sus palabras de motivación, hicieron posible el logro de este objetivo.*

*A la Universidad de la Guajira, por la oportunidad de compartir nuestra investigación y dar a conocer sus resultados que tendrán un impacto positivo en la comunidad.*

Autores

**Dr. Carlos Pedraza Reyes.** Profesional en Relaciones Internacionales; posdoctor, doctor en Ciencias Gerenciales; magíster en Gerencia de Mercadeo; especialista en Educación en Derechos Humanos. Docente e Investigador de la Universidad de La Guajira; director y evaluador de tesis de grado de Pregrado y Postgrado; Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales; autor y coautor de publicaciones en revistas científicas indexadas, capítulos de libros y libro. E-mail: [cjuliop@uniguajira.edu.co](mailto:cjuliop@uniguajira.edu.co)

**Dra. Nair Cantillo Campo.** Licenciada en Administración. Doctora en Ciencias Gerenciales; magíster en Gerencia de Mercadeo. Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira; directora y evaluadora de tesis de pregrado y postgrado. Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales; autora y coautora de publicaciones en revistas científicas indexadas, libros y capítulos de libros. E-mail: [ncantilloc@uniguajira.edu.co](mailto:ncantilloc@uniguajira.edu.co)

**Mg. José Dueñas Meza.** Ingeniero de sistemas. Magíster en Informática Educativa; especialista en Informática Educativa; Docente investigador de la Universidad de La Guajira. Autor y coautor de publicaciones en revistas científicas indexadas, libros y capítulos de libros. E-mail: [jodume@uniguajira.edu.co](mailto:jodume@uniguajira.edu.co)

## Contenido

Prólogo .....	11
Resumen .....	13
Abstract.....	14
Introducción .....	15

### Capítulo I

<b>Emprendimiento social: Factor integrador en el sector lácteo .....</b>	<b>21</b>
Emprendimiento social.....	21
Emprendedor social .....	22
Campos del emprendedor social .....	23
Factores del emprendimiento social .....	24
Liderazgo .....	24
Estrategia .....	26
Cultura organizacional.....	30
Fundamentos Conceptuales para el Análisis de la Cultura de las Organizaciones.....	33
Dimensiones culturales más influyentes en los emprendimientos sociales .....	33
<b>Áreas básicas del emprendimiento social .....</b>	<b>34</b>
Estructura organizacional.....	34
Diferenciación .....	40
Integración.....	41
<b>Recursos humanos .....</b>	<b>41</b>
Funciones de la administración de los recursos humanos .....	41

Dotación de personal .....	42
Desarrollo de recursos humanos .....	43
Remuneración.....	44
Seguridad y salud.....	44
Relaciones laborales.....	45
Comunicación y coordinación .....	49
Medición de desempeño.....	50
<b>Financiamiento .....</b>	<b>50</b>
Elementos básicos de un mecanismo de financiamiento .....	52
Mecanismos y fuentes de financiamiento .....	52
Dependencia o diversificación.....	53
<b>Sistemas de variables .....</b>	<b>53</b>
Emprendimiento social.....	53
Definición conceptual.....	53
Definición operacional .....	53

## Capítulo II

<b>Metodología .....</b>	<b>55</b>
Enfoque epistemológico de la investigación .....	55
Tipo de investigación .....	56
Diseño de la investigación.....	56
Población .....	57
Muestra.....	58
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	60
Validez del instrumento .....	61
Confiabilidad del instrumento.....	62
Procesamiento de los datos .....	63

## Capítulo III

<b>Resultados de la investigación .....</b>	<b>65</b>
---	-----------

Análisis de la variable emprendimiento social.....	65
Resultados de la empresa Colanta.....	65
Resultados de la empresa Alpina.....	78

## Capítulo IV

<b>Propuesta de lineamientos para la formación del emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo .....</b>	<b>91</b>
Introducción.....	91
Objetivos de la propuesta.....	91
General .....	91
Específicos.....	91
Sustento teórico de la propuesta .....	92
Elementos de la Gestión del Emprendimiento Social propuestos según la investigación. ....	92
Fundamentos prácticos de la propuesta (Plan de acción).....	94
Operatividad sistémica de los lineamientos.....	97

## Capítulo V

<b>Reflexiones finales .....</b>	<b>99</b>
Conclusiones .....	99
Recomendaciones .....	101
Referencias bibliográficas.....	103

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de la variable .....	54
<b>Cuadro 2.</b> Distribución de la población .....	58
<b>Cuadro 3.</b> Elementos de la fórmula .....	59
<b>Cuadro 4.</b> Estratificación de la muestra.....	59
<b>Cuadro 5.</b> Distribución de la muestra.....	59
<b>Cuadro 6.</b> Asignación de puntaje de respuesta .....	61
<b>Cuadro 7.</b> Criterios de decisión de confiabilidad .....	63

<b>Cuadro 8.</b> Baremo de interpretación del promedio.....	64
<b>Cuadro 9.</b> Dimensión factores (Directivos).....	65
<b>Cuadro 10.</b> Dimensión áreas básicas (Directivos).....	67
<b>Cuadro 11.</b> Dimensión medición de resultados (Directivos).....	69
<b>Cuadro 12.</b> Variable emprendimiento social (Directivos) .....	71
<b>Cuadro 13.</b> Dimensión factores (Empleados) .....	72
<b>Cuadro 14.</b> Dimensión áreas básicas (Empleados) .....	73
<b>Cuadro 15.</b> Dimensión medición de resultados (Empleados.) .....	75
<b>Cuadro 16.</b> Variable emprendimiento social (Empleados).....	77
<b>Cuadro 17.</b> Dimensión Factores (Directivos) .....	78
<b>Cuadro 18.</b> Dimensión áreas básicas (Directivos).....	80
<b>Cuadro 19.</b> Dimensión medición de resultados (Directivos).....	81
<b>Cuadro 20.</b> Variable emprendimiento social (Directivos) .....	83
<b>Cuadro 21.</b> Dimensión factores (Empleados) .....	84
<b>Cuadro 22.</b> Dimensión áreas básicas (Empleados) .....	85
<b>Cuadro 23.</b> Dimensión medición de resultados (Empleados) .....	87
<b>Cuadro 24.</b> Variable emprendimiento social (Empleados).....	88

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Habilidades del Liderazgo.....	25
<b>Figura 2:</b> Triangulo Estratégico. Proposición de Valor. ....	28
<b>Figura 3:</b> Elementos de la Cultura Organizacional. ....	31
<b>Figura 4:</b> Elementos de la Estructura Organizacional.....	36
<b>Figura 5:</b> Estructuras Alternativas para la Gestión del Emprendimiento Social. ....	37
<b>Figura 6:</b> Funciones de la administración de los recursos humanos. ....	42
<b>Figura 7:</b> Dotación de personal. ....	43
<b>Figura 8:</b> Fondos de Apoyo Financiero.....	51
<b>Figura 9:</b> Gestión del emprendimiento social.....	97

## Prólogo

En la búsqueda de nuevas respuestas que ayuden a comprender las nuevas realidades de sociedades cada vez más complejas, desde esa perspectiva se minimiza la distancia entre la curiosidad inicial que muchas veces es generada por la irrupción sorpresiva de algún fenómeno en nuestra conciencia, se llega a la construir un conocimiento completo de tal fenómeno. Indudablemente, eso conduce al éxito o fracaso, a abandonar prematuramente el proceso de conocer, y este abandono nos impulsa a renunciar a la satisfacción de conocer la realidad y transformarla en consecuencia.

Es en ese proceso que los autores plantean el emprendimiento desde una visión social; lo interesante es la concentración extremadamente involvente en un contexto del sector lácteo de la economía, que es más disruptivo que complejo, debido a que las personas inmersas en él son caracterizadas como innovadoras y poseedoras de una visión para llevar proyectos a cabo no solo para atender las necesidades económicas, sino también para faciliten responder a un problema o inquietud social; Pedraza, Cantillo y Meza consideran que emprender en contextos sociales es convertir a las organizaciones en entes sociales que van más allá de sus objetivos económicos, que por ello no dejan de ser válidos y principales, ya que este emprendimiento le da sustentabilidad financiera al proyecto; también las ven como agentes con responsabilidades en sus entorno, donde los miembros de la sociedad, perciben la importancia que tienen para la organización, toda vez que esta catalizar la problemática, necesidades y deseos de la comunidad, de forma que produzcan soluciones beneficiosas para todos dentro de un entorno de trabajo conjunto.

En ésta obra se presentan resultados de investigaciones producto de esfuerzos académicos de los autores y colaboradores, que indudablemente es un aporte a la comunidad académica y científica; tiene una estructura que le permite al lector conocer desde las bases iniciales del fenómeno hasta lo más profundo. Y es precisamente esta estructura la que el da relevancia

para aquellos que sin conocer el emprendimiento social y sus componentes pueda llegar a entenderlo y desarrollar una perspectiva propia.

Los autores exponen la motivación y la problemática que los llevó al desarrollo del estudio mediante dicha investigación, para luego mostrar ampliamente el estado del arte del emprendimiento que le da la brillantez necesaria para entenderlo como fenómeno social. Después de mostrar los antecedentes teóricos, en otros capítulos exponen la metodología usada en el estudio para afirmar su pertinencia y validez científica, exhibiendo los resultados que le permitieron a los autores llegar concluyentemente a algunas reflexiones que se recomiendan a los interesados en la conducción de proyectos de emprendimientos sociales.

Los contenidos expuestos en la obra estimulan al lector a profundizar en otros estudios y a comprender el diseño de estrategias organizacionales adecuadas a los tiempos actuales donde la convivencia organizacional debe encontrarse inmersa en un entorno global e incluyente.

**Dr. Ubertino A. Paz**

Docente Investigador Universidad Miguel de Cervantes, Chile  
Director de nuevos negocios en Pragmatika, Ltda  
Director del Centro de investigaciones de Estudios Sociales,  
Fundación Desarrollo, Chile.

## Resumen

El presente estudio buscó analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo, tomando en cuenta autores especialistas en esta fase del emprendimiento social como Céspedes (2009), Soto y Cárdenas (2007), Austin, Gutiérrez, Ogliastri, & Refericco (2006), Elkingston & Hartigan (2008) y Mondy, (2010), entre otros. Enmarcado en un paradigma cuantitativo, la investigación fue descriptiva con un diseño no experimental y transversal de campo. La población de análisis estuvo conformada por 75 sujetos en las categorías de directivos y empleados de las empresas de lácteos Colanta y Alpina. La técnica de recolección de datos fue una encuesta de 27 ítems con escala de respuesta tipo Likert, donde las opciones son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi Nunca y Nunca. La validez fue garantizada por medio del Juicio de Expertos; la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente Alfa Cronbach, arrojando un valor de para la variable de análisis de 0,99, ubicando al instrumento en una escala de muy alta confiabilidad. La técnica de análisis de los datos fue la estadística descriptiva usando la media aritmética para categorizar los resultados con base en el baremo diseñado por los investigadores. Se concluyó que las empresas lácteas analizadas poseen una cultura propia que les brinda valores y principios de gestión en el emprendimiento social que las integra sistemáticamente en los grupos de interés, generando así integración social desde sus ámbitos internos hasta los contextos sociales en los cuales trabajan.

**Palabras Claves:** Emprendimiento social, gestión, sector lácteo.

## **Abstract**

The present study was aimed at Analyzing social entrepreneurship and its management within the dairy sector, taking into account doctrinal sources by consulting specialist authors in this phase of the social undertaking such as: Céspedes (2009), Soto and Cárdenas (2007), Austin, Gutiérrez, Ogliastrri, & Refericco (2006), Elkingston & Hartigan (2008), Mondy, (2010), among others. Framed in a quantitative paradigm, the type of research was descriptive, with a non-experimental, cross-field design. The oblation of analysis consisted of 75 subjects in the categories of executives and employees of the dairy companies Colanta and Alpina. The data collection technique was based on a survey, developing a 27-item instrument with Likert-type response scale, such as: Always, Almost always, Sometimes, Almost Never and Never. The validity was obtained through the Expert Judgment, the reliability calculated by means of the Alpha Cronbach coefficient, yielding a value of 0.99 for the analysis variable, placing the instrument on a very high reliability scale. The technique of data analysis was through descriptive statistics using arithmetic mean to categorize the results based on the scale designed by the researchers. It was concluded that the dairy companies analyzed have a culture of their own that fosters values and management principles in social entrepreneurship that systematically integrates them into interest groups, thus generating social integration from the internal to the groups of interest. social contexts in which they have inherence.

**Keywords:** Social entrepreneurship, management, dairy sector

## Introducción

En el mundo empresarial en los primeros años del siglo XXI se entrevé el creciente desarrollo de las organizaciones en el ámbito comercial, tecnológico e investigativo, atribuido a la globalización de los mercados y el crecimiento de la población mundial. Debe conocer los procesos funcionales de las organizaciones, a fin de adaptarse a las exigencias del entorno, para con lo anterior debe mantener una actualización permanente porque esto conlleva a la mejora y competitividad organizacional.

El individuo conjuga su existencia con algunos de los diversos roles que cumple: laborales, estudiantiles, ámbito familiar, culturales, políticos, religiosos entre otros; además busca aprovechar las oportunidades presentes en el contexto social, para innovar en la sociedad de consumo con su ingenio y creatividad y crear proyectos para el beneficio propio y común con una consonancia social.

De acuerdo con Padilla, Cantillo & Pedraza (2013), esto lo lleva a convertirse en un emprendedor: un empresario capaz de manejarse en el mundo cambiante y exigente de los negocios, donde las demandas de los clientes cambian constantemente, obligándolo así a desarrollar su creatividad e ingenio para adaptarse a las necesidades de su entorno. Es oportuno recordar que los emprendedores deben tomar en cuenta que las ganancias no serán en los primeros meses; en este período de tiempo se debe hacer énfasis en práctica la paciencia y perseverancia sin descartar su capacidad de soñar, su rasgo característico.

En la última década se han introducido de forma constante conceptos claves que han modernizado a las empresas, llevándolas a ser más que una mera fuente tradicional. Lo anterior hace alusión a que la productividad no es la única garantía para permanecer en el mercado donde ejerce su función económica, porque en la actualidad se deben tener en cuenta factores endógenos para responder ante la sociedad, mostrando su estabilidad organizacional y además como fuente fundamental de ventaja competitiva.

Todo lo anterior recuerda la importancia de tener dentro de las organizaciones a emprendedores sociales que innoven y tengan visión para llevar a cabo los proyectos que no solo atiendan necesidades económicas, sino que también faciliten las respuestas a un problema o inquietud social. En caso de no tenerlos en la empresa, ésta debe buscar formarlos, como lo manifiestan. (Pedraza, Cantillo, Franco 2013).

Por lo anterior descrito, para Cantillo & Pedraza (2014), el emprendedor social debe poseer características que lo distingan de los demás miembros de la organización; estas son fáciles de identificar no solo por el altruismo innato en su actuar además es un líder que cuenta con habilidades que transmite o trasciende a los demás y sirve como referente a los miembros de la organización para que transformen su forma de pensar y actuar en el entorno donde se desenvuelven.

Los ejes fundamentales del surgimiento de las nuevas organizaciones será el valor adicional proporcionado por el emprendimiento social, porque es un pilar fundamental que aporta herramientas de índole social y cultural, asociados a la orientación empresarial garantizando un desarrollo sostenible y sustentable con repercusiones en el cumplimiento estratégico de su filosofía de gestión, enmarcada en la práctica de valores éticos y de responsabilidad.

Por consiguiente, el emprendimiento social busca darle un viraje humanitario a la organización para que sea vista no solamente como un ente económico sino como un sujeto responsable con su entorno, donde la comunidad como su recurso humano, percibe la importancia que tiene para la compañía porque recoge las dudas, las problemáticas y los deseos, para que su trabajo conjunto, organización y comunidad, brinde una solución beneficiosa para las partes. (Pedraza, Cantillo, Franco, 2013).

En virtud de ello, el emprendimiento social es un término de interés para las organizaciones actuales que representa la contribución activa en lo legal, ético y ambientalista, siendo fundamentada por una conciencia empresarial que se enfoca en el desarrollo comunitario en la sociedad moderna, apoyada en el sistema económico de cada país.

Pedraza (2013), en un trabajo de investigación titulado “El emprendimiento social como dimensión de la ética ambiental en el sector lácteo” se refirió a la importancia del emprendimiento social dentro de las orga-

nizaciones, sin importar el grado de dificultad o de desaceleración en que se encuentre, y muestra cómo esta variable logra compenetrar al recurso humano y hacerlo más compatible comunidad empresa dentro del orden social y económico.

Por consiguiente, se debe establecer un convenio de las organizaciones con sus grupos de interés, a fin de cumplir con sus fines. Esto busca generar una conciencia social que guíe a las personas y los colectivos, buscando la socialización a través del sentido ético, en el cual se forma hacia el alcance de un fin lucrativo y en sus obligaciones como actor social clave para el desarrollo sostenible de la organización que lo legitima o certifica en su comportamiento con la comunidad, en términos ético- morales.

Al respecto, Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Refericco (2006), señalan, que el emprendimiento social comprende aquellas compañías en forma independiente o a través de alianzas con organismos gubernamentales y de la sociedad civil, puedan contribuir al proceso de mejora de la humanidad. Adicionalmente, Materano (2007), realizó una investigación titulada “Desarrollo de la Cultura del Emprendimiento Empresarial en la Carrera de Ingeniería Agrícola” la que hace referencia a unas herramientas relevantes que manifiesta, que a cierta parte de la comunidad en todos sus estratos sociales le falta generar el espíritu emprendedor, afirma que se puede apreciar la falta de cultura que produce la fuerza para generar actitudes, habilidades como también un desarrollo incansable llevando consigo el crecimiento humano que será la diferencia a marcar en un futuro cercano.

Dentro de este contexto, las organizaciones deben prepararse constantemente junto con organismos gubernamentales u ONG para afrontar los retos predominantes del entorno social, con el propósito de anticiparse a nuevos escenarios como base de sus responsabilidades u obligaciones comunitarias; sin embargo deben hacerlo con sentido moralista, vinculando su plataforma ética en la práctica de la cultura organizacional y promoviendo un compromiso donde se formalice la participación ciudadana individual y colectiva.

La Organización Internacional del Trabajo (O.I.T 2008, citado en Lerdeman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2014), afirma que un emprendimiento social incluye tres elementos clave: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible. Además emprendimiento suele ocurrir en los sectores de la economía donde el mer-

cado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Incluso, cuando es exitoso puede no sólo transformar las vidas de los beneficiarios sino también la forma de abordar un problema en general.

Por su parte, Marín (2010) en su estudio “Gestión del emprendimiento como estrategia de corresponsabilidad en la generación de conocimiento social” analiza el proceso de gestión del emprendimiento como estrategia de corresponsabilidad en la generación de conocimiento social desarrollado por los actores como elemento humano operativo; también muestra como la gestión del emprendimiento revela nuevas rutas a pesar de la crisis acentuada y ayuda a optimizar las fuerzas de quienes desean desarrollar una educación dirigida a renovar y que busca hacer del promotor pedagógico un gestor del emprendimiento, además de servir como estrategia de corresponsabilidad en la generación del conocimiento social. Así se podrá establecer la gestión del emprendimiento social como una estrategia organizacional tanto para la formación como para la educación de personas con capacidad de liderar una sociedad justa, humanista, por demás eficiente, logrando ser el engranaje del desarrollo económico, ambiental y social de su colectividad, para lograr y mantener el crecimiento sustentable de las comunidades.

Es oportuno mostrar que en estos momentos el sector privado desempeña un papel imprescindible e ineludible en la vida de las personas y las comunidades a nivel global; no solamente por crear empleo y generar riqueza sino como vía de desarrollo en las sociedades en que participa; por lo anterior se muestra como las organizaciones privadas sumergidas en la comunidad deben comportarse como ciudadanos responsables ajustados a la ética corporativa, al respeto por las personas como por el medio ambiente.

El objetivo con el presente libro es analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo, considerando particularidades como los factores y las áreas básicas del emprendimiento social de las organizaciones de dicho sector; estas particularidades deben forjar un protagonismo en la búsqueda de un ambiente propicio para asegurar una calidad de vida mediante la construcción de un esquema sostenible y sustentable que genere un nuevo tipo de organización que refleje el rendimiento económico y humano que sea ejecutado con un sentido de compromiso creativo e innovador que desarrolle el entorno y de la sociedad que lo habita de forma segura.

Los capítulos de este libro concentran los conceptos del emprendimiento social, sus factores y áreas básicas, abordándolo desde todas sus perspectivas documentales y metodológicas. En el capítulo I se estudia el emprendimiento social factor integrador en el sector lácteo; el segundo, la metodología; el tercero, análisis y discusión de resultados y por último se muestran los resultados de la investigación, sus conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.



# Capítulo I

## Emprendimiento social: Factor integrador en el sector lácteo

### Emprendimiento social

El emprendimiento social es cualquier acción, iniciativa o movimiento dentro de la esfera socioeconómica de origen privado, orientada a favor del interés general y del bien común, o que beneficie a una franja significativa de población. (Fournier, 2011); desde el campo histórico siempre ha estado unido a la acción realizada por una agrupación social buscando satisfacer una necesidad compartida por todos los miembros de la agrupación por la cual cada miembro está dispuesto a compartir los recursos que posibilitan realización de la meta conjuntamente identificada.

Comprende la intervención de ideas para responder a problemas sociales y atención de las necesidades de las comunidades, generando beneficio en los sectores más vulnerables de las zonas adyacentes al contexto de las empresas para mejorar la calidad de vida de las personas. (Pedraza, Cantillo y Paz, 2017). De esta forma la inclusión del emprendimiento social ha generado cambios positivos en las organizaciones permitiéndoles no solamente tener mejor rentabilidad, sino también le ha dado a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas para beneficio de la empresa y de ellos mismos.

Austin *et al* (2006) afirman que en medio de un contexto social contradictorio florece un clima emprendedor que se manifiesta también en el sector social. Por un lado, muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación, y por otro, diferentes organizaciones e individuos se motivaron a canalizar sus energías hacia el bien. Desde el punto de vista de Franco, Paz y Vílchez (2018), el emprendimiento social comprende las oportunidades que agregan valor al desarrollo de las comunidades mediante iniciativas que buscan una mejor calidad de vida para todos.

Por consiguiente, para Franco, Prieto, Paz y Meslier (2017), el emprendimiento social comprende las oportunidades que agregan valor al desarrollo de las comunidades gracias a iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de todos. Siguiendo con el tema, el emprendimiento social en su forma institucional y moderna, considerado como sector reconocido y organizado, tiene dos fuentes históricamente identificables. Primero, en la década de 1990 surge en Estados Unidos la *Social Enterprise Initiative*, un programa de investigación y enseñanza lanzado por la Harvard Business School a la que seguirían otras grandes universidades y fundaciones del mismo país, fundando programas de capacitación y apoyo a los emprendedores sociales (Fournier, 2011).

## **Emprendedor social**

Para Soto y Cárdenas (2007) los emprendedores sociales tienen características particulares y únicas: si ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el statu quo, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un no como respuesta y concretan visiones en la realidad realidades al nuevos caminos para resolver problemas y poner en marcha soluciones a gran escala. Para Pedraza, Cantillo y Paz, (2017) el emprendedor social refleja el compromiso social integral consigo mismo y su entorno, aportando desde sus competencias ideas creativas e innovadoras que ayuden a resolver los problemas de las comunidades; de allí su capacidad de participación con las empresas para sustituir los esquemas tradicionales de gestión social por unos innovadores bajo premisas de cooperación integral entre la empresa y la sociedad .

Seguido a lo anterior, Elkingston & Hartigan, (2008), manifiestan que no existe un emprendedor estándar, pero si hay consenso sobre qué es lo que hace: Al implementar nuevas ideas de forma práctica crean nuevas empresas para servir bienes y servicios que los mercados existentes no proveen en la actualidad. Los emprendedores sociales y los medio ambientales comparten las mismas características que todos los emprendedores; a saber, son innovadores, tienen recursos, son prácticos y oportunistas.

Les encanta encontrar nuevos, servicios o tácticas para suministrar productos o servicios nuevos a mercados existentes o previamente desconocidos. Lo que motiva a muchas de estas personas no es cerrar un trato sino lograr el trato ideal, pero como este requiere mucho tiempo para materia-

lizarse, estos emprendedores tienden a hacer proyectos a largo plazo. Los emprendedores sociales y medioambientales trabajan con un espectro de empresas que va desde las puramente benéficas hasta aquellas cuyo actuar es puramente comercial.

Al hablar del emprendimiento social, Longenecker, Moore, Petty y Pallich (2009), afirman que las cuestiones sociales que afectan a las empresas son numerosas y diversas. Se espera que las empresas, en diferentes momentos y mediante varios grupos, ayuden a resolver los problemas sociales relacionados con la educación, el crimen, la pobreza y el medio ambiente. La investigación realizada por Pedraza (2013) analiza el emprendimiento social como dimensión de la ética ambiental en el sector lácteo, y visibiliza la importancia del emprendimiento social dentro de las organizaciones, sin importar el grado de dificultad o de desaceleración en que se encuentre, mostrando como esta variable logra compenetrar al recurso humano haciéndolo compatible en el orden social y económico de la organización.

Las teorías anteriores convergen en lo que se conoce como emprendimiento social; si bien el término se ha definido de diferentes formas, los autores siguen a Elkingston y Hartigan (2008) quienes consideran que la actividad emprendedora debe determinarse con un propósito social arraigado. Lo anterior muestra que los emprendedores sociales y medioambientales trabajan con empresas desde las puras benéficas hasta las puramente comerciales. Otra forma de reconocer los emprendedores sociales está en su capacidad de encontrar soluciones innovadoras para las necesidades, problemas y oportunidades apremiantes de la sociedad.

## **Campos del emprendedor social**

Según Fournier (2011) el emprendimiento social tiene formas, implicaciones y aplicaciones muy diversas, desarrollándose en las esferas de lo privado, lo público y lo social. Para acercarnos con más precisión y exactitud al sector es necesario proponer una tipología: Como lo hemos mencionado con anterioridad, el emprendimiento social busca aliar sostenibilidad y maximización del impacto social, igual que el beneficio social, teniendo como finalidad un gran reto, la sostenibilidad económica, debido a la restricción creciente de los recursos ilimitados procedentes de la filantropía o de los sectores públicos y privados, una primera tipología que se podría proponer para ubicarlo y calificarlo en un mapa de las organizaciones existen-

tes en la economía real sería una que considerara dos criterios clave para el sector que son la “transformación social” y la “sostenibilidad económica”.

## **Factores del emprendimiento social**

En primer lugar el Instituto Superior de Formación del Profesorado (2007), identifica tres fundamentos de este emprendimiento: Primero se centra en el individuo, o en otras palabras, considera la acción empresarial como un tributo del ser humano y la de enfrentar la incertidumbre; el segundo destaca el entorno económico que posibilita la actividad empresarial, como de los mercados, la dinámica de los cambios tecnológicos, y por último, el tercer factor es la cultura al funcionamiento de las instituciones, así como también los valores de la sociedad.

Según Céspedes (2009), quien las define como factores de integración, las fuerzas contextuales surgen como elementos condicionantes de los emprendimientos sociales. Por consiguiente el autor hace referencia a los factores de integración, los cuales son: liderazgo, estrategias y cultura organizacional.

## **Liderazgo**

Yarce (2016) define al liderazgo como la capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir las personas como las organizaciones libremente al logro de sus fines; esto quiere decir que no se trata de tener unas condiciones excepcionales, capacidades intelectuales muy altas, retórica y lo que se llama carisma de líder. Soto y Cárdenas, (2007) manifiestan que los líderes son responsables de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la compañía siguiendo a muchas escuelas de liderazgo: por ejemplo, la teoría de los rasgos indica que este tiene sus raíces en la biología y es un don natural: se cree que los líderes nacen, no se hacen; el liderazgo situacional propone que éste no está determinado biológicamente, es un producto de la correspondencia entre las habilidades adecuadas y las circunstancias de la situación. Por último, el liderazgo organizacional es una función del papel desempeñado en una organización jerárquica donde las habilidades y responsabilidades en cada nivel están definidas con claridad.

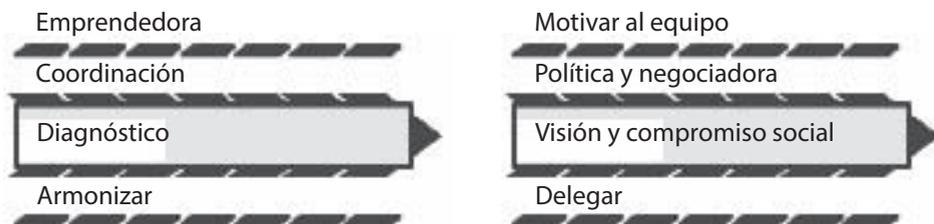
El concepto de liderazgo ha cambiado constantemente con el paso del tiempo. Una de sus definiciones, conocida como teoría X del liderazgo, in-

dicaba que este consiste en lograr que los seguidores hagan aquello que no harían en otras circunstancias (Burns, 1978, citado por Soto y Cárdenas 2007); se presupone que la gente es perezosa, no quiere trabajar y no lo hará a menos que se adopten medidas rigurosas. Esta es la base de parte de los primeros trabajos de Frederick Taylor en la ciencia administrativa.

El liderazgo también se concibe como una actitud, un estilo de vida, como una responsabilidad, una vocación de servicio y de compromiso en busca de transformar una sociedad gracias al trabajo bien hecho, la búsqueda de la excelencia personal, el afán de mejorar constantemente como de aprender, necesidades ineludibles hoy para individuos y organizaciones.

Céspedes (2009), afirma que los emprendimientos sociales tienen éxito cuando el liderazgo implica una combinación de habilidades y un conjunto de roles y tareas, como puesta en marcha, institucionalidad, descentralización y diversificación, que deben ajustarse a las distintas fases de la evolución organizacional de muchos emprendimientos sociales.

Austin *et al* (2006) comentan que el liderazgo en emprendimientos sociales es la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. El liderazgo es una variable compleja y fundamental en el desarrollo de los emprendimientos sociales, por eso se considera que tiene las requiere destrezas personales o profesionales para transformarlas en capacidades organizacionales que serán necesarias de acuerdo a la evolución y las responsabilidades adquiridas en su grupo social: Habilidad emprendedora, habilidad de diagnóstico, habilidad para armonizar, habilidad para motivar al equipo, visión y compromiso social, habilidad para delegar, habilidad de coordinación, habilidad política y habilidad de negociación. (Ver Figura 1).



**Figura 1: Habilidades del Liderazgo.**

Elaboración: Los Autores (2018)

## Estrategia

En todos los procesos de la organización es indispensable diseñar estrategias para alcanzar la meta y para Austin *et al* (2006) es indispensable identificar qué elementos de la estrategia de un emprendimiento social en empresas y organizaciones de la sociedad civil contribuyen a mejorar su desempeño teniendo en que este determina el éxito de su labor.

En este sentido Cantillo (2009) afirma que las estrategias, por ser factores capaces de determinar el rumbo de las organizaciones, necesitan un análisis meticuloso y detallado para no omitir el detalle más mínimo en relación a su diseño e implantación. Así mismo se debe evaluar de forma permanente su proceso de ejecución para cumplir los objetivos trazados en el tiempo esperado.

Hax & Majluf (2013), consideran que se podrían combinar todas las dimensiones diversas de la estrategia y proponer una definición integradora global:

- La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.
- Busca alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de esta.
- Identifica las tareas de gestión específica en los niveles corporativo, de negocios y funcional.
- Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que desea de sus *stakeholders*.
- Expresa del propósito estratégico de la organización.
- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias empresariales.

- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Desde el punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental que le permite a la organización afirmar su continuidad vital a la vez que facilita su adaptación a un medio cambiante. La estrategia se considera como el resultado de tres procesos diferentes que contribuyen a su formación:

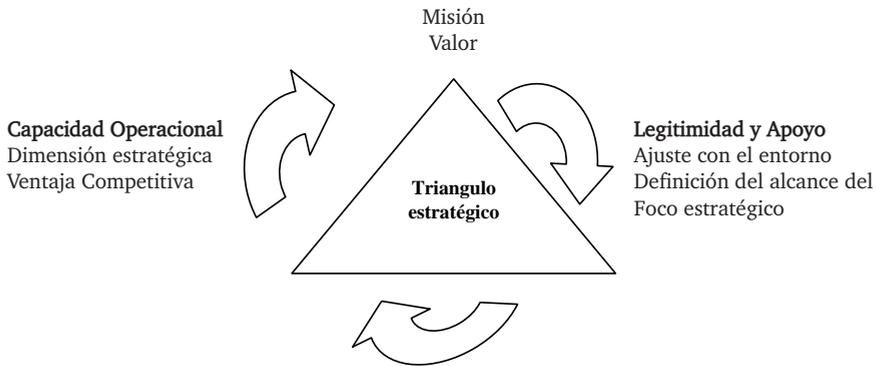
- Los procesos cognoscitivos de los individuos donde reside la comprensión racional del medio externo y las capacidades internas de la empresa.
- Los procesos social y de organización que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- Los procesos políticos que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización.

Céspedes (2009), al hablar de la estrategia afirma que un liderazgo solido es solo el principio: La cuidadosa articulación de una estrategia es la única manera en que los emprendimientos sociales pueden realizar transformaciones sostenibles y duraderas. Por consiguiente se deben explorar la relación entre estrategia y la misión, teniendo en cuenta la importancia del planteamiento estratégico y su papel en la creación de ventajas competitivas o institucionales y los cambios internos y externos.

De igual forma, Austin *et al* (2006) comentan que la estrategia organizacional se define como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que le permite conseguir ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante a fin de enfrentar las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. La importancia de tener una estrategia clara radica en la forma de establecer una dirección, porque indica la ruta ha de seguir y sirve de guía. Disponer de ella ayuda a la organización a saber dónde está respecto de donde se había propuesto ir aunque los resultados esperados de la estrategia muchas veces no sean los esperados.

Para abordar este análisis se utilizará y a adaptará el triángulo estratégico, desarrollado por Moore (2000 citado en Austin *et al* 2006). Este modelo sirve para estudiar los emprendimientos sociales, pues enfatiza la

importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir. (Ver Figura 2).



**Figura 2:** Triángulo Estratégico. Proposición de Valor.

Fuente: Moore (2000 citado en Austin *et al* 2006).

Cuando se diseña la estrategia se deben tener claras la proposición de valor, misión y valores; es indispensable establecer la meta y fijar objetivos que permitan alcanzarla según una planificación que la organización ha elaborado de antemano. Esta debe tener una estrategia coherente en la medida que sus políticas y planes de acción están bien integrados con la misión y los valores fundamentales de la organización. En este sentido Austin *et al* (2006) argumentan que la particularidad de los emprendimientos sociales es crear valor social como objetivo. Para ser clara la proposición de valor debe anunciar a quién sirve el emprendimiento y lo hace, lo que determina en gran parte la estrategia de la iniciativa. Si la misión y estrategia no están alineadas con la competencia o las fortalezas de la organización, se dispersan los esfuerzos y se reducen la eficiencia y la eficacia de la acción.

De igual modo, las empresas que realizan emprendimientos sociales deben buscar una coherencia entre misión, valores y estrategias para lograr las metas tanto sociales como organizacionales. En la actualidad existen muchas empresas que solo desarrollan iniciativas sociales sin un orden específico o sistematización.

Según Austin *et al* (2006). La incorporación de lo social en la misión va de la mano de un proceso de aprendizaje; las empresas que revisan su cartera de inversión social encuentran que cuando lo social no se incorpora en la misión esta falla puede obstaculizar la alineación entre la generación de

valor económico y la social; por esto el proceso de integración de lo social a la misión y la estrategia del negocio se convierte en un gran reto para la empresa. En parte esto sucede porque se carece de valores los cuales deben ser la base de la organización y la entidad tiene que apropiarse de su misión y sus valores; los utilizados con mayor frecuencia en los emprendimientos sociales son la sensibilidad por la injusticia social y la preocupación por los desfavorecidos y desprotegidos por la sociedad.

Las estrategias deben estar encaminadas más allá de prestar atención solo al cliente; también deben atender al público que constituye el entorno que legitima su actividad: las comunidades donde opera, sus proveedores, sus empleados y sus clientes; Esto es parte importante de los emprendimientos sociales, teniendo en cuenta que están relacionados directamente con mejorar la calidad de vida y beneficiar a todo el entorno donde se encuentra, no solo sus empleados y sus familias.

En los emprendimientos sociales, para que una organización obtenga apoyo y sea considerada legítima en su entorno ayuda si tiene una planificación estratégica diseñada acorde a las metas establecidas y su equipo de trabajo y sus diversos aliados tanto internos como externos, están involucrados en todo el proceso y los objetivos a alcanzar.

En la dimensión estratégica de la capacidad operacional puede advertirse que una de las funciones de la estrategia es apoyar a las organizaciones a dejar de lado algunas opciones. Austin *et al* (2006) afirman que esto obedece a una necesidad psicológica de las personas de dar por zanjadas las grandes cuestiones, para poder dedicar sus los esfuerzos a los detalles. Tras decidir una estrategia la organización puede concentrarse en construir sus capacidades operacionales básicas para conseguir una verdadera ventaja competitiva.

La estrategia afecta a la orientación a largo plazo de la organización y ello requiere que aquella planifique. Hay casos en los que la empresa ha planificado y de repente debe cambiar su estrategia ante un hecho externo: se buscan fallas, los eventos que impiden cumplir la meta fijada, que solo se alcanzará cuando se evalúan permanentemente los procesos.

En ese momento los líderes de la empresa comprenden que el cambio no solo debía hacerse a nivel financiero: también debía realizarse a nivel social. Se necesitaba crear una ventaja competitiva social para organizar,

crear lealtad de los clientes, motivar a los empleados, lograr una reputación y relaciones estrechas con los proveedores y el entorno social y político. Los emprendimientos sociales de la empresa tienen una función estratégica importante: fortalecer sus relaciones con diferentes grupos de interés para conseguir ventaja competitiva.

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se define como el conjunto de factores que establecen la forma de actuar de una sociedad; son elementos que componen su fortaleza, decisivos en los procesos de construcción de identidad y permiten que logre de sus objetivos, razón por la cual la empresa aumenta su productiva, competitiva y, por consiguiente es rentable a largo plazo cuando la gerencia mejora la cultura organizacional. Entre los factores que constituyen la cultura organizacional los valores que presiden las decisiones fundamentales del gerente y la forma de pensar de quienes integran la empresa son los principales.

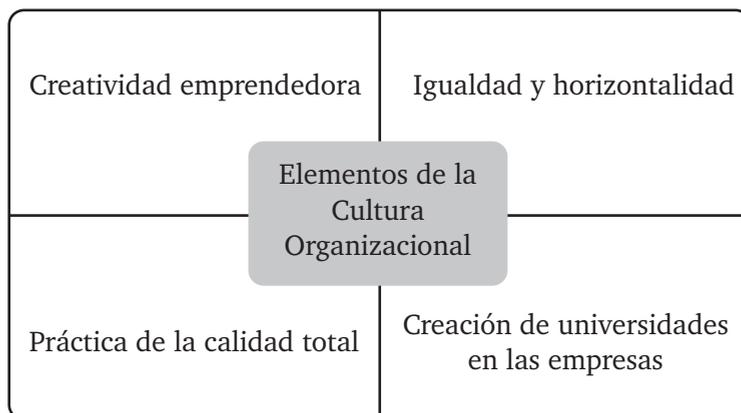
Siguiendo con el tema, Hellriegel & Slocum (2009) manifiestan que la cultura organizacional son el alma de la organización al reflejar los valores, creencias y actitudes que sus miembros han aprendido y comparten entre ellos rigiéndose por ellas en todo momento. Estas evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo aunque no suelen estar escritas; además determinan la calidad de vida en la organización.

Se puede inferir que la cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización e influye en la vida laboral de los empleados; determina ascensos, manejos de carrera al interior de esta y el uso de sus recursos como se expresa en la Figura 3. En este sentido juega un papel determinante la cultura en todos los entornos tal como lo expresan Huaman & Ríos (2015) quienes definen la cultura como un elemento de la organización, que desempeña un papel clave en la misma, contribuye al funcionamiento eficaz de la estructura y sustenta la efectividad gerencial.

Los elementos de la cultura organizacional son:

- **Creatividad emprendedora:** el emprendimiento impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades, la habilidad de la organización de enfocarse y concentrarse en el entorno y la creación de nuevos negocios.

- Igualdad y horizontalidad: relaciones de coordinación a todo nivel y consenso.
- Práctica de la calidad total: compromete a la organización en su integridad y la enfoca en el cliente sea interno o externo.
- Creación de universidades en las empresas.



**Figura 3:** *Elementos de la Cultura Organizacional.*

Fuente: Los Autores (2018).

La cultura organizacional se ha convertido en un tema relevante en el entorno empresarial; Guizar (2013) la define como el conjunto de posiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización; es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo; puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella; es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.

Se entiende por cultura de los emprendimientos sociales el conjunto de patrones de conducta y desempeño manifestado en diferentes dimensiones de la organización, desarrollados por sus miembros para enfrentar a los problemas de adaptación externa e integración interna. Por tal razón la cultura ayuda al reconocimiento de patrones y la comprensión de cómo se debe mantener un comportamiento dentro de una comunidad así no pertenezca a ella.

No obstante, la cultura de una organización no surge por generación espontánea; una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en su creación? ¿Qué elementos refuerzan y sostienen esos factores una vez que entran en acción?; las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido. Sin embargo, al ser los creadores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- Prejuicios y suposiciones de los fundadores.
- Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas. Las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Céspedes (2009), comentando sobre la cultura y valores organizacionales, afirma que para lograr un equilibrio tan delicado se requiere un elemento aglutinante que le permita a los distintos sectores de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada. Lo anterior manifiesta de forma clara la función que cumple la cultura y los valores organizacionales al establecer las normas de comportamiento que facilitan la superación de los desafíos internos y externos y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo.

Son diversos los autores que manifiestan una homogeneidad en su postura al hablar de la cultura organizacional en el campo de la gestión empresarial tales como Paz, Sánchez, Magdaniel, Frías y Sánchez (2018) quienes afirman que la cultura organizacional es determinante para el funcionamiento de las organizaciones. Se convierten en un hilo invisible porque su aporte es un herramienta intangible que regula las acciones de los colaboradores, quienes comparten valores, creencias, metas, acciones, compromisos, misión, visión y valores de la empresa.

En ese mismo sentido Austin *et al* (2006), manifiestan que la cultura es un elemento fundamental para comprender el desempeño de cualquier tipo de organización; Esta se manifiesta en los patrones de conducta adoptados por las personas tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas.

Por la importancia del estudio de las características culturales para comprender el desempeño de las organizaciones es natural que se busque identificar en los emprendimientos sociales qué patrones culturales se presentan y cómo se evidencian en las diversas esferas de la vida de la institución.

### *Fundamentos Conceptuales para el Análisis de la Cultura de las Organizaciones*

Austin *et al* (2006) sostiene que es preciso identificar y comprender los patrones culturales en las organizaciones para poder administrarlos. Algunos de estos se mantienen de forma visible y son fáciles de interpretar: la estructura formal de la jerarquía de aéreas con funciones, los sistemas vistos como los procesos que organizan el trabajo y las normas de vestuario y vocabulario inherentes a ciertos tipos de profesionales.

En cambio, muchos otros rasgos culturales son menos visibles aunque ejercen una fuerte influencia sobre el desempeño en las organizaciones como los estilos de liderazgo, las formas de relación interpersonal y grupal, los valores que fundamentan las decisiones y los criterios que definen la distribución de poder. Como los patrones culturales más visibles conviven con los menos evidentes, para el observador es difícil distinguirlos e identificar su influencia sobre la consolidación y la sostenibilidad social-económica como el desempeño de los emprendimientos y las organizaciones.

### **Dimensiones culturales más influyentes en los emprendimientos sociales**

La base ideológica de los emprendimientos sociales están basados en valores. De acuerdo con Austin *et al* (2006) se presentan procesos de gestión, comunicación y de decisión que reflejan este ideario que son dirigidos por estrategias coherentes con esta visión de mundo en lo que concierne a su visión de cómo son y deberían ser la estructura de la sociedad y el desarrollo social como el propósito de la acción emprendedora en ese contexto.

El emprendimiento social tiene agentes formadores de valores que contribuyen a consolidar los patrones culturales prevalecientes en otras dimensiones de cultura organizacional: uno de estos proviene del medio externo y determina si el gestor decide emprender una iniciativa con finalidades

sociales; el origen de otro agente está relacionado preponderantemente con valores de carácter religioso, filosófico, político e ideológico.

Son diversos los autores que implican su postura que muestra su identidad al hablar de la cultura organizacional en el campo de la gestión empresarial tales como Paz, Sánchez, Magdaniel, Frías y Sánchez (2018) que afirman que la cultura organizacional determina el funcionamiento de las organizaciones. La cultura se convierten en un hilo invisible que regula las acciones de los colaboradores, los cuales comparten los valores, creencias, metas, acciones, compromisos, la misión y visión de la empresa.

## Áreas básicas del emprendimiento social

### Estructura organizacional

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional, que, según los criterios de Daft (2015), se enuncia mediante los siguientes numerales:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la totalidad de la organización.
3. Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización; por ejemplo, los dos primeros son el marco estructural, que es la jerarquía vertical, y el tercero pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. La anterior estructura alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal donde y cuando sea necesario.

Según Escobar (2012) la estructura y organización de las empresas determina como estas dividen sus funciones más importantes, y el proceso interno para tomar decisiones; asimismo las características de estas para

distribuir tareas, metas y medir el desempeño de cada una de las mismas son parte importante de ellas. Gracias a todo lo anterior los directivos de la empresa pueden establecer sus recursos, capacidades, oportunidades y el aprovechamiento de la misma.

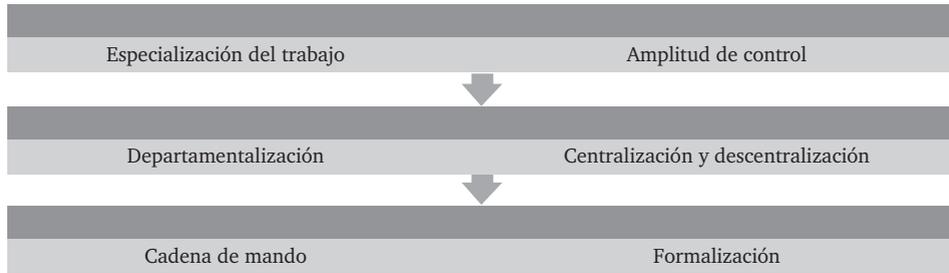
La estructura organizacional se refleja en todos los procesos que realiza la organización. De acuerdo con Daft (2015) se puede ver la estructura interna de una organización de la misma manera que la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades realizando diversas tareas y trabajando en distintas ubicaciones, la única forma en que se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es mediante un organigrama. Este es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos en una organización y como muestra las diversas partes de esta puede ayudar a entender su funcionamiento.

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo XIX y principios del XX colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles inferiores al primero en forma descendente. Quienes idean y toman las decisiones están en los puestos superiores y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales en los niveles inferiores, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva durante la mayor parte del siglo XX, arraigándose en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, especialmente en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y la comunicación así como estimular la adaptación a cambios externos.

Es útil pensar en dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional: el primero es la estructura de gobernabilidad que representa a la propiedad o al sistema legal de orientación de la organización; aquí la estructura se relaciona con la responsabilidad final, legal y social de aquella. El segundo es la estructura operativa, que decide como transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Al evaluar la estructura deben explotarse estos dos aspectos.

Continuando con lo anterior, Robbins & Coulter (2010), manifiestan que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos

dentro de una organización. Para participar en la elaboración de una estructura organizacional se necesita un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización, tal como se muestra en la Figura 4.

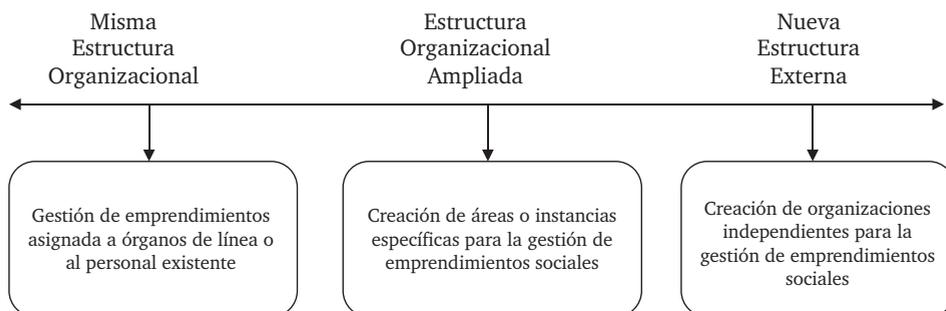


**Figura 4:** Elementos de la Estructura Organizacional.

Elaboración: Los Autores (2018).

La estructura y organización de las empresas determina como estas dividen sus funciones más importantes; así como el proceso interno para la toma de decisiones; una parte importante de estas son sus características para distribuir tareas, metas y medir el desempeño de cada una de las mismas. Para Pedraza, Cantillo y Paz, (2017) es una estrategia pertinente para que las organizaciones manejen una estructura organizacional que le permita direccionar la empresa de acuerdo a las funciones y al grado de conocimiento de sus miembros, otra parte fundamental de la estructura organizacional es el manejo de la cadena de mando como instrumento para lograr el funcionamiento ecuánime de la organización y con ello la excelencia de los objetivos planteados. Siguiendo lo anterior Austin *et al* (2006) afirman que la estructura que llevara a la práctica los objetivos de la organización como un mecanismo clave para lograr un desempeño superior en la generación del valor social. Se entenderá como estructura organizacional a “las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas”. De la misma forma, se llamarán sistemas o flujos de trabajo a aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando que la estructura organizacional permita los sistemas de autoridad, la manera en que se realiza y coordina el trabajo, y cómo fluye la información en la organización y los procesos desarrollados para la toma de decisiones.

En cualquier organización que busque la eficiencia y la eficacia, la estructura idónea será aquella que facilite la generación y ejecución de las estrategias que esta se proponga llevar a cabo. Se dice que no hay un único tipo de estructura ideal a todos los casos, pues esta dependerá tanto de los factores como los tipos del entorno que afectan a la organización. (Ver figura 5).



**Figura 5:** Estructuras Alternativas para la Gestión del Emprendimiento Social.

Fuente: Austin *et al* (2006).

Las tres modalidades de operación observadas permiten ilustrar las diversas opciones disponibles y el posible tránsito de las organizaciones a lo largo de su existencia. Algunas empresas, en forma progresiva, se animan a comprometer mayores recursos y a formalizar en su estructura las funciones encargadas de la gestión de los emprendimientos sociales. De hecho, incluso se podría optar por una estructura organizacional con mayor nivel de formalización y división del trabajo, y luego adoptar una estructura más sencilla debido a diversos factores. Para una mejor comprensión, se examinarán con mayor detenimiento las diversas modalidades de la tipología planteada:

### **Modalidad I: La misma estructura organizacional**

Según Austin *et al* (2006), en esta modalidad no se altera la estructura organizacional de la empresa, y se asignan las funciones de gestión de los emprendimientos sociales a gerentes de áreas encargadas de los vínculos de la entidad con el entorno, tales como las relaciones públicas, las relaciones institucionales e incluso marketing. Otras veces la responsabilidad se mantiene en la gerencia general o es asignada a gerencias de línea que se relacionan con grupos de interés vinculados a su actividad a la actividad de

la organización. Esto ocurre con los responsables de las gerencias técnicas u operativas, que tienen entre sus funciones el control de la calidad del proceso o el seguimiento del impacto ambiental; con las gerencias o jefaturas de logística, distribución o abastecimiento, que tratan con distribuidores o proveedores y con la gerencia de recursos humanos que se encarga de temas vinculados con el personal. En esta situación, los trabajadores asumen con naturalidad y en forma simultánea, funciones comerciales y sociales.

### **Modalidad II: Estructura organizacional ampliada**

Se presenta cuando la gestión de los emprendimientos sociales se concentra en una o varias instancias responsables del tema en la propia organización; esto no quiere decir que es necesario crear una nueva unidad formal dentro de la estructura o una que sea independiente de ella, pues la organización podrá utilizar mecanismos menos estructurados de trabajo, basados por ejemplo, en la formación de equipos ad hoc que deberán desempeñar esta función, o del trabajo conjunto con otras organizaciones del entorno bajo el mecanismo de redes institucionales o alianzas estratégicas para cumplir su rol social.

Por otra parte, en la medida en que los emprendimientos sociales son más numerosos o van adquiriendo mayor complejidad en su naturaleza y alcances, las empresas serán más eficaces cuando van descentralizando de forma progresiva su gestión en nuevos órganos creados para ese fin, que cuentan con equipos humanos propios y competencias requeridas para desempeñar adecuadamente su función.

Seguido a lo anterior, es importante definir con claridad claramente las funciones de las áreas involucradas y afinar los mecanismos de coordinación, pues existe el riesgo de que varias instancias de la empresa consideren como suya la responsabilidad de conducir los emprendimientos causando una duplicación de esfuerzos o peor, entorpeciendo las buenas relaciones dentro de la organización y con los actores externos.

Dentro de este orden de ideas, podría surgir un problema cuando uno o más órganos encargados de la conducción del emprendimiento social transmiten a los miembros de la organización la idea de que esta función es de su exclusiva competencia. De esta forma, perderían de vista que cuando los miembros participan en el desarrollo de estas acciones los lazos de pertenencia a la organización y el compromiso con sus objetivos y valores se fortalecen.

### Modalidad III: Nuevas estructuras externas

De acuerdo con Austin *et al* (2006), esta modalidad se presenta cuando se forma una organización diferente de la empresa con personería legal propia, aunque con un sistema de gestión que no siempre es autónomo. La creación de esta nueva organización responsable de la conducción de los emprendimientos sociales puede ir de la mano con la conformación de alianzas estratégicas con otros agentes sociales y/o la conformación de redes de trabajo interinstitucional para mejorar el alcance de las iniciativas en marcha.

Cabe considerar si la presencia de una entidad independiente de la empresa que gestiona parte de sus emprendimientos sociales puede ser entendida como un posible distanciamiento entre los objetivos comerciales de la organización y su acción social; las empresas deciden manejar de forma independiente su función comercial de la social, optan por considerar que esta separación es un factor estratégico en el desempeño corporativo el mantener buenas relaciones con su entorno, en ocasiones creando fundaciones empresariales como resultado de la gran envergadura de su inversión social.

Debe señalarse que la creación de una instancia identificable que concentre la función de gestión de los emprendimientos sociales ofrece señales de compromiso, permitiendo que la organización muestre una única cara visible que lidere el tema y agilice los canales de comunicación con el entorno. De este modo, cuando se crea un organismo independiente para conducir los emprendimientos sociales, se propicia la conformación de un equipo humano escogido para desarrollar estas acciones; esto ofrece la posibilidad de seleccionar personal especializado en los temas que competen a la nueva institución y se podrá definir la conformación de grupos multidisciplinarios.

Si bien es cierto que la creación de una fundación empresarial no implica necesariamente conformar un amplio equipo con personal nuevo, es una buena oportunidad para evaluar con qué competencias individuales se cuenta para desarrollar los emprendimientos sociales. Con esta evaluación la empresa podrá definir si quiere incorporar nuevo personal o si hará uso de quienes ya se encuentran trabajando en la organización, a quienes se asignarán labores enmarcadas en los objetivos de la nueva fundación.

Por consiguiente, un factor que refuerza la opción de crear un organismo independiente es que podrá recibir aportes de otros actores del entorno

como entidad sin fines de lucro, tales como donantes u organismos que otorgan financiamiento para la realización de proyecto. Así, este organismo puede convertirse en una instancia en la que convergen y se multiplican los esfuerzos para lograr un mayor impacto en los emprendimientos sociales.

La estructura organizacional determina los parámetros de los procesos en la toma de decisiones; de acuerdo con Hitt (2006, citado por Chiavenato 2017) esta se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y cómo las coordina. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama y éste ilustra gráficamente las relaciones que hay entre las unidades, así como las ideas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. Las organizaciones tienen que separar la gente de y las actividades porque no sería eficiente que alguien deba hacer todo el trabajo. Por lo anterior es necesario cierta *diferenciación* o separación y especialización para realizar las actividades.

Además, se deben reunir las personas y actividades para que no se desvíen en diferentes direcciones y atiendan los objetivos de la organización; por eso se necesitan la integración y coordinación tanto de las personas como de sus actividades. Se trata entonces de buscar un equilibrio entre separar y reunir gente y actividades; esto constituye el desafío básico de la estructura y diseño organizacional.

## **Diferenciación**

Es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades que son realizadas por individuos con habilidades especializadas. El beneficio principal de la diferenciación es una mayor especialización del conocimiento y las habilidades. Esta no se limita a lo que hacen los empleados, ya que también podría incluir lo que piensan; a esto se le conoce como diferenciación cognoscitiva, que se tomaría como el grado en que las personas de los diferentes departamentos piensan o ejercen cada una de sus actividades de forma distinta; esto es importante porque si bien la diferenciación trae consigo una mayor especialización, con frecuencia hace que intentar reunir todas estas capacidades especializadas para entregar un producto servicio al cliente se vuelva un reto.

## Integración

En contraste con la diferenciación, la integración es la medida de cooperación e interacción presente entre varias partes de una organización. La integración es beneficiosa porque favorece la coordinación de distintas personas y actividades para cumplir un objetivo organizacional específico. En consecuencia una de las fuerzas que impulsa la integración es la interdependencia porque esta muestra la necesidad imperante de interactuar de una forma constante entre los diferentes individuos.

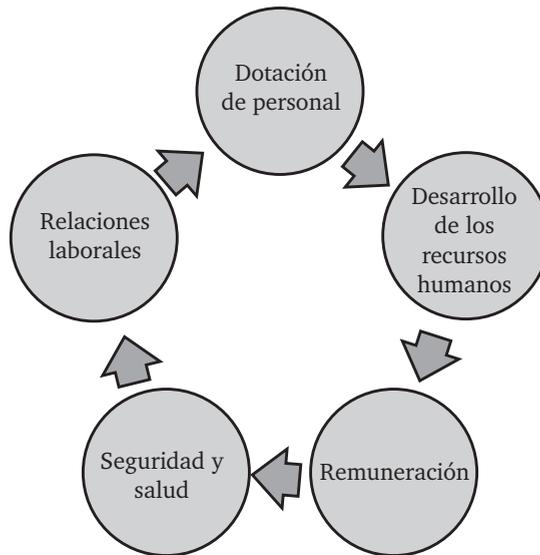
Hay tres clases de interdependencia: *La interdependencia en común* existe cuando varios grupos con funciones muy independientes contribuyen en forma colectiva con un resultado común; *la interdependencia secuencial* ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos de otro y *la interdependencia recíproca* cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos.

## Recursos humanos

Sostiene Mondy (2010) que dentro de las organizaciones, uno de los elementos indispensables para su funcionamiento equilibrado es el recurso humano y la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para lograr los objetivos organizacionales y por esto los administradores de todos los niveles deben interesarse en este tema; básicamente, todo administrador hace que se logren cosas gracias a los esfuerzos de otros y esto necesita una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos que van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, hasta regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica.

## Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. De acuerdo con Mondy, (2010), hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. (Ver Figura 6). Estas funciones se analizan a continuación.



**Figura 6:** Funciones de la administración de los recursos humanos.

Elaboración: Los Autores (2018).

## Dotación de personal

La dotación de personal según Mondy (2010) es el proceso gracias al cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado para lograr los objetivos organizacionales. Para citar un ejemplo de lo dicho, podemos hacer referencia a la empresa Robert Half Management Resources, quien recientemente realizó una encuesta a 1.400 directores, la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado.

La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, su reclutamiento y selección: El análisis de puestos es el proceso sistemático que determina las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización; el reclutamiento es el proceso que busca atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas para que ocupen los puestos de una organización, y la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres

tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión. (Ver Figura 7).



*Figura 7: Dotación de personal.*

Elaboración: Los autores (2018).

## Desarrollo de recursos humanos

De acuerdo con los postulados de Mondy (2010), el desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la administración de recursos humanos (ARH), que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo de la organización, y la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para el buen desempeño en sus puestos actuales, pues el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual con un enfoque a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos de cambiar una organización hacia un entorno más competitivo. En este sentido se aplica a la totalidad de un sistema como una compañía o una planta. Lo anterior denota la importancia del recurso humano dentro de cualquier organización, porque no solo cumple una función social, sino que ayuda al desarrollo e impulso creativo y productivo de donde cumple sus funciones.

El desarrollo de la carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas en el momento necesario. Las carreras y las necesidades organizaciones individuales no están separadas, ni son distintas las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, que busca asegurar que se implanten los procesos organizacionales

que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y la organización; la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a ser más productivos y estar más satisfechos.

## Remuneración

La remuneración es la principal motivación para los colaboradores en toda organización pues cuando mejore su remuneración estos sentirán mayor sentido de pertenencia. Afirma Mondy, (2010) sobre la temática que, el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo, para llegar a un sistema justo de remuneración, donde no se vea perjudicado ni el trabajador como tampoco la empresa. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones al logro de las metas organizacionales. El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios; pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

## Seguridad y salud

La seguridad es proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo; la salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocio-

nales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud son más productivos y logran más beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones prestan atención a la seguridad y la salud de sus empleados.

## **Relaciones laborales**

Según Chiavenato (2017). Las relaciones laborales se manifiestan cuando las personas ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados, obreros y los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de decidir cómo manipular los demás recursos que son inertes y estáticos.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas y percepciones, sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos; las personas desempeñan papeles muy distintos, denominados puestos, dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, debido a las grandes diferencias entre ellas son un recurso muy diversificado; esto es debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Afirma Chiavenato (2017) que la conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y el logro de sus objetivos y aspiraciones; estas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. Por lo anterior, miramos como la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.

En este orden de ideas la colaboración activa en las organizaciones es transcendental en la vida de las personas que interactúan entre sí, esta es una forma de desarrollar distintas u homogéneas formas de pensar y actuar en beneficio de la organización; Chiavenato (2017) afirma que en los gru-

pos o en las organizaciones los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una “realidad social” para aquellos que se basan en ellos para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones para aumentar la comprensión de sí mismos; además, las relaciones sociales más que cualquier otro factor determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

Para ilustrar esto, Bohlander y Snell (2013), manifiestan cómo las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas: El papel de los gerentes de recursos humanos ya no limita a funciones de servicio como reclutamiento y selección; en la actualidad estos asumen un papel activo en la planeación estratégica como en toma de decisiones de la organización.

Los desafíos claves para la administración de los recursos humanos son el desarrollo una fuerza de trabajo flexible, con habilidades necesarias para competir de manera efectiva. Junto con los desafíos competitivos, la administración de recursos humanos también debe tratar cuestiones importantes de personal como la administración de una fuerza de trabajo diversa, el reconocimiento de los derechos de los empleados y la adaptación a nuevas actitudes de trabajo.

En este mismo orden y dirección para Austin *et al* (2006), uno de los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimiento social es la conformación de sus recursos humanos. El trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos personales que deben desarrollarse a través del tiempo procurando que dichos atributos se trasladen a todos los empleados en la medida en que la organización adquiere experiencia convirtiéndose así en capacidades organizacionales, ya que las capacidades que se enseñan o se transmiten al recurso humano, llega a ser aprovechado por las organizaciones.

La bibliografía reciente sobre gestión de personal da cuenta de la necesidad de un mayor alineamiento de la función de gestión de los recursos humanos con la estrategia organizacional, como los individuos que conforman las empresas generan un importante capital intangible, se les ha empezado a llamar “capital humano”, entendiendo que detrás de este concepto esta su asociación directa con los “activos estratégicos” de la organización:

estos activos son el conjunto de recursos y capacidades especializadas de una organización que difícilmente son imitables, apropiables o vendibles; por lo tanto constituyen una parte esencial del proceso de creación del valor. Desde esta perspectiva, el personal es fuente de un tipo de capital intangible de la organización que incluye el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades que los individuos poseen, las organizaciones utilizan todo esto para el cumplimiento de sus objetivos.

Las organizaciones han empezado a prestarle atención a los diseños de estrategias de gestión e personal que contemplen las expectativas de los empleados y de otros grupos de interés con los que interactúan pues una organización que desarrolle este enfoque amplio en la creación de valor social tendrá más posibilidades de lograr una ventaja sostenible basada en las personas. La gestión del equipo humano puede ser abordada desde tres perspectivas claves:

- Los procesos de contratación, retención y desarrollo de personal, que permite contar con equipo calificado.
- El desarrollo de competencias, constituyendo un equipo humano que reúna individuos con competencias de gestión y personas con competencias específicas en la atención de la problemática social.
- Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional en el desarrollo de los emprendimientos sociales, que refuercen el sentido individual y colectivo de la generación de valor social y económico.

Un sistema de gestión de recursos humanos desarrolla un conjunto de procesos de contratación, retención y desarrollo de personal que busca potenciar la calidad del aporte de los individuos durante su permanencia en la organización y que a su vez permita el desarrollo personal del trabajador; estos procesos se inician con la búsqueda en el mercado laboral de personas que tengan el perfil deseado y culminan cuando un trabajador deja la organización. A continuación se resaltarán algunos elementos centrales que han influido en el desempeño de las entidades en el campo de la gestión organizacional.

En este sentido las personas, como centro de la estrategia social, son uno de los pilares para generar valor en la gestión de personal; se centra en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento para construir y mantener

un inventario de capital humano talentoso. Para que exista coherencia entre los objetivos de la empresa vinculados a la creación de valor social, es indispensable que la entidad actúe como una buena empleadora; sería una contradicción encontrar una empresa con altos ideales sociales que no sepa valorar a las personas que trabajan para ella.

Los procesos de contratación centrados en la búsqueda de valores personales, se han convertido en uno de los criterios empleados para definir los perfiles de los trabajadores que integran el equipo a cargo de los emprendimientos sociales; que no es otra cosa que el grado de conciencia entre los valores que promueve la organización y los valores personales del candidato; esta práctica reduce los índices de rotación y mejora los lazos entre el trabajador y la compañía.

Por esto se han creado programas de capacitación para fortalecer el conocimiento especializado; esta estrategia permite desarrollar capacidades aplicables a la gestión de los emprendimientos sociales y suele ser un tema de atención de las empresas poder moldear o un personal y especializarlo en una área del servicio social. El personal que conduce estos emprendimientos debe contar con formación en el campo de la gestión administrativa de proyectos y en el manejo de la problemática social. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, su clara orientación empresarial las lleva, en muchos casos, a usar su personal permanente disponible para apoyar sus emprendimientos sociales.

Los mecanismos de retención de personal incluyen una serie de acciones que la empresa pone en marcha para que el personal conserve su lealtad a la organización y esté dispuesto a mantener con ella una relación de varios años. A pesar de que las empresas tienen una fuerte inclinación a la medición de resultados, solo algunas han incorporado el logro de objetivos sociales en los sistemas de evaluación de desempeño del personal en sus emprendimientos sociales.

Algunas organizaciones ven en el desarrollo de las comunidades en las que actúan una oportunidad para elevar la calidad de vida de las familias de sus trabajadores y de potenciales futuros empleados. Según se observa, estas políticas logran generar en los trabajadores un mayor compromiso con la empresa y facilitan la contratación de mano de obra calificada proveniente de las zonas vecinas a ésta.

Hoy en día la gestión del conocimiento es un elemento clave en la dirección de las organizaciones, al enriquecer la función de administrar personal y la búsqueda de competencias personales que soportan a las competencias organizacionales necesarias para lograr un desempeño superior.

Las competencias que refuerzan la gestión administrativa y la atención de la problemática social, cuentan con personas talentosas para gestionar los emprendimientos sociales y esto se ha convertido en una prioridad para las empresas. Las organizaciones que han mostrado un desempeño positivo en sus emprendimientos sociales han logrado combinar las competencias administrativas con las competencias en la atención a la problemática social; esto sugiere que la ausencia de uno de estos dos componentes podría desequilibrar la buena gestión y afectar los objetivos planteados.

Cuando las organizaciones contratan profesionales especializados en el desarrollo de emprendimientos sociales estos trabajan en las áreas de su especialidad: es frecuente encontrar profesionales del área de recursos humanos a cargo de los emprendimientos orientados a los miembros del personal; docentes cuando las empresas tienen un componente en la actividad educativa; científicos para el área de cuidado ambiental, conservación de flora y fauna y profesionales de las ciencias sociales para la atención y desarrollo de proyectos con la comunidad, por mencionar algunos ejemplos

La gestión de los equipos de voluntariado multiplica el impacto de la acción social, estos equipos son miembros generalmente del personal de la organización y, en ciertas ocasiones, sus familiares que desean colaborar en los emprendimientos sociales por iniciativa propia. La mayor parte de las organizaciones tiene clara conciencia de la necesidad de vincular el conocimiento individual al conocimiento organizacional colectivo; como resultado desarrollan en forma paralela varios canales que favorecen esta dinámica de aprendizaje permanente. A continuación se describirán algunas de las prácticas encontradas con mayor frecuencia en las empresas:

## **Comunicación y coordinación**

Esta investigación sugiere que gran parte de las organizaciones consideran el desarrollo de mecanismos efectivos de comunicación y coordinación un elemento clave en la generación de un equipo de cohesionado. La mayor parte de ellas combinan diversos elementos para lograr un sistema de comunicación efectivo y una toma de decisiones ágil.

## **Medición de desempeño**

El uso de mecanismos de evaluación del desempeño individual y de la eficiencia en el logro de objetivos permite diseñar planes que corrijan y mejoren el desarrollo de los emprendimientos sociales; algunas organizaciones cuentan con indicadores de gestión que les permite alinear sus acciones sociales con los objetivos estratégicos, desarrollando a la vez sistemas de mejora continua individual y colectiva.

## **Financiamiento**

En la actualidad existen muchas medidas de apoyo, sobre todo financieras, que facilitan de cierto modo la puesta en marcha de los nuevos proyectos. A esto hay que unir el hecho de que los empresarios más exitosos han sido capaces de idear creativas estrategias para conseguir los recursos necesarios con el menor costo posible.

Así pues, el objetivo en relación con los recursos económicos no es el tratar de controlarlos, sino saber utilizarlos. Los recursos económicos van de la mano con los recursos humanos de forma sintética, estos últimos son los físicos o tangibles y los intangibles como la información que completan el aparato de recursos necesarios para desarrollar el proceso emprendedor. Al respecto, Torroba (2014) argumenta que el emprendimiento ayuda al desarrollo de una economía; además, para lograrlo realizan varias acciones como otorgar ayudas económicas (subvenciones) a los emprendedores o protegerlos legalmente. De todas las posibles acciones, se cree que las más efectivas son aquellas destinadas a la facilitación de financiación, ya así reducen las limitaciones de los emprendedores.

En este sentido, Ferraro, Goldstein, Zuleta & Garrido (2011), sostienen que la infraestructura que soporta el sistema financiero es muy importante para la atención de las pymes: las normas legales y el grado de información disponible son relevantes para demostrar el desempeño de este tipo de empresas y así permitirles acceder a financiamiento. En este contexto, el diseño de evaluaciones de crédito especializadas, la adecuación de la regulación, el diseño de productos financieros sustitutos del crédito tales como el leasing y el factoring y la disponibilidad de garantías contribuyen a mejorar dicho acceso.

Continuando con el tema, Elkington & Hartigan (2008) comentan que incluso los emprendedores más prósperos pueden encontrarse rápidamente en una rutina incesante en la que deben que destinar cada minuto a buscar dinero, a medida que la organización se extiende, la función del emprendedor cambia, como lo hacen también la naturaleza, escala y disponibilidad de la financiación necesaria.

El emprendedor es alguien que obtiene recursos económicos de un área de poca producción y los estima a otra de mayor rendimiento, como lo deja sentado la misma definición de Say, (2013), a quien se le atribuye haber acuñado el término de espíritu emprendedor.

Es casi inevitable que los emprendedores sociales que se proponen transformar comunidades trabajen bajo limitaciones financieras considerables; aunque eso en realidad podría favorecerlos al obligarlos a usar los recursos de la gente a la intentar servir y a la vez capacitar a las personas para que se responsabilice de su propio proceso de transformación en sus propios términos. Éste no es un argumento para privar a estos emprendedores de recursos sino para comprender los modelos concretos de transformación que usan los mejores en este campo.

En el proceso de financiación existen muchos fondos creados para apoyar financieramente a los emprendedores y llevar su proyecto a una etapa productiva, tales como el capital semilla, los préstamos bancarios y los Fondos de Capital-Riesgo o Venture Capital como se muestra en la Figura 8. Sea cual sea el método de financiación que se elija, es relevante que los emprendedores tengan un acompañamiento permanente, para evitar que el desconocimiento de algún elemento del mercado los lleve a tomar decisiones erradas y la inversión corra peligro.



**Figura 8:** *Fondos de Apoyo Financiero.*

Fuente: Los Autores (2018.)

Seguido a lo anterior, Austin *et al* (2006), muestran cómo la movilización de recursos financieros es decisiva para el emprendimiento social; por esto es fundamental estudiar la forma en que los recursos se atraen y generan para ser canalizados a los emprendimientos sociales sobre todo en el sector privado.

También existen lecciones intersectoriales que pueden ser transferidas y adaptadas de un sector a otro para maximizar la creación de valor social y económico. Para las empresas los beneficios derivados de la creación de valor social a través de emprendimientos sociales estratégicos pueden potenciar la creación del segundo valor.

## **Elementos básicos de un mecanismo de financiamiento**

El término financiamiento alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social; dichos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de todo emprendimiento: la creación de valor social.

La adopción de dicho mecanismo puede potenciar la generación de valor social en términos de cobertura, participación de grupos de interés, y cumplimiento de ciertas estrategias y objetivos como la obtención de beneficios particulares para la organización. Luego se desarrollarán los elementos que deben considerarse al diseñar o evaluar el financiamiento de emprendimientos sociales, como son los mecanismos y fuentes y su grado de dependencia o diversificación.

## **Mecanismos y fuentes de financiamiento**

Los mecanismos para generar los recursos económicos en los mecanismos de financiamiento se clasifican en dos grupos: aquellos que operan a través del mercado que involucran transacciones comerciales o de inversiones relacionadas con el emprendimiento social de manera directa o indirecta: la primera se refiere al diseño explícito de un mecanismo de generación o movilización de recursos a través de la provisión de un bien social, o la promoción de una causa social; la segunda es la canalización de recursos generados a través de la venta de diversos productos o servicios mediante un esquema de subsidios cruzados dirigidos a la iniciativa social.

El segundo grupo de los mecanismos consiste en los que operan fuera del mercado: los fondos que generan funcionan a través de aportes independientes y transacciones comerciales. Entre estos se encuentran los donativos, los recursos públicos como líneas de crédito gubernamental, contratos de provisiones de servicios, aportes o subsidios y presupuestos internos.

## **Dependencia o diversificación**

Con frecuencia y en términos generales se considera que un mecanismo dependiente presenta mayor vulnerabilidad al compararse con un mecanismo diversificado, pero esto no ocurre necesariamente; un emprendimiento social puede llegar a mantener su independencia, por razones estratégicas, por ejemplo, a través de la asignación discrecional de presupuesto interno, por dar un ejemplo; la empresa puede llegar a capitalizar lo relacionado con el emprendimiento social como un atributo que facilita la apropiación de ventajas competitivas, siempre y cuando esté alineado con la estrategia general de la empresa.

## **Sistemas de variables**

### **Emprendimiento social**

#### *Definición conceptual*

Para Soto y Cárdenas (2007) los emprendedores sociales tienen características únicas muy particulares: ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el status quo, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un no como respuesta, transforman visiones en realidades demostrando nuevos y mejores métodos para resolver problemas y ponen en marcha soluciones a gran escala.

#### *Definición operacional*

Se caracteriza por tener una innovación transformadora, un objeto social y ser aplicada en negocios sostenibles. Su visión ayuda a transformar las empresas y la comunidad, logrando adelantos en el campo social, la ética, y además apoya a las organizaciones en el cumplimiento de sus metas, componente básico para su sostenibilidad.

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable**

<b>Objetivo general: Analizar el emprendimiento social en el sector lácteo.</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Identificar los factores del emprendimiento social en el sector lácteo</b>	<b>Emprendimiento Social</b>	<b>Factores del emprendimiento social</b>	<b>Liderazgo.</b>
			<b>Estrategia</b>
			<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Describir las áreas básicas del emprendimiento social en el sector lácteo.</b>		<b>Áreas básicas del emprendimiento social</b>	<b>Estructura Organizacional</b>
			<b>Recursos Humanos</b>
			<b>Financiamiento</b>
<b>Elaborar lineamientos para la formación del emprendimiento social en el sector lácteo.</b>	<b>Este objetivo se logrará una vez operacionalizado los objetivos anteriores</b>		

Fuente: Pedraza, Cantillo & Dueñas (2018).

## Capítulo II

### Metodología

Para alcanzar el rigor científico que requiere el desarrollo de una investigación, en este aparte se presentan las estrategias metodológicas que enmarcan la fuente operativa y técnica para documentar la realidad estudiada; para ello se aplicaron técnicas procedimentales como punto de partida para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio.

#### Enfoque epistemológico de la investigación

El planteamiento epistemológico es el medio que guía la estrategia metodológica, mostrando el marco crítico y lógico para abordar el discernimiento de los aspectos conducentes al alcance del estudio, siendo; el marco de interés la información extraída de objeto de estudio de manera objetiva a fin de conocer y explicar la información de los encuestados bajo el apoyo teórico. Bernal (2010) establece que es una reflexión crítica sobre la investigación científica y el conocimiento, su producto; en otras palabras, ciencia sobre de la ciencia. Hurtado (2010) afirma que la investigación –científica– desde el positivismo es un proceso de conocimiento especial cuyo objetivo es la demostración de hipótesis o la confirmación y desarrollo de teorías.

Siguiendo los aspectos contemplados en el párrafo anterior Guanipa (2010) manifiesta que el enfoque positivista permite observar los hechos sociales con una visión objetiva de la labor científica determinada por una metodología basada en los números derivada de la recolección de los datos mediante la aplicación de cuestionarios válidos y confiables. Guba (1990, citado en Labra, 2013) considera que el positivismo constituye sobre todo una creencia en que no hay, al menos en derecho, ninguna cuestión insoluble para la ciencia; asigna un valor científico a las ciencias en el cual el progreso dependería de las ciencias llamadas «científicas» a partir del modelo fisicomatemático en el cual se basa.

## **Tipo de investigación**

Al considerar el propósito de esta investigación se caracteriza como descriptiva y está planteada para analizar el emprendimiento social en el sector lácteo, es necesario el alcance de información según la situación objeto de estudio para su interpretación, recurriendo al apoyo de métodos e instrumentos metodológicos según la naturaleza investigativa y partiendo de los objetivos definidos por ella.

Establece Méndez (2013) que la investigación descriptiva asiente aspectos característicos, donde se identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación entre sí y su propósito es delimitar los hechos involucrados en el estudio. De igual modo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis.

De acuerdo a la naturaleza de los objetivos de investigación, es un estudio analítico donde se indaga a partir de hechos que los involucra, considerando el comportamiento de la variable referida al emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo. Hurtado (2010), infiere que la investigación analítica reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios que dependen de los objetivos estudiados.

## **Diseño de la investigación**

En esta investigación se empleó la estrategia operativa planteada por los investigadores dando lugar a su diseño; según Arias (2012), este consiste en la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Asimismo Hurtado (2010) plantea que el diseño de investigación es basada en el procedimiento; según el autor esta fase alude a las decisiones tomadas sobre el proceso de recolección de datos, el cual le permite al investigador lograr la validez de la investigación. Por lo anterior el diseño de la investigación se clasifica, como no experimental, transaccional, campo.

Este estudio se consideró no experimental porque no se acudió a la manipulación de la variable de investigación (el emprendimiento social), sino que se desarrolló de acuerdo a la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias, y así se cumplieron los objetivos. Según

Hernández, Fernández y Baptista (2014) estos diseños se realizan sin manipular variables de forma deliberada, o en otras palabras, se observa el fenómeno tal como es en su contexto natural para poder analizarlo.

El tipo de diseño se expresa como transversal descriptiva, debido a que se recolectó la información pertinente a la variable estudiada en un momento determinado por los criterios de los investigadores; posteriormente se analizaron y describieron los aspectos del estudio al apreciar los datos cuantitativos considerando los fines a los que aporta la investigación. Hernández *et al* (2014) destacan que en ella se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Por otro lado se considera como una investigación de campo que busca describir el problema planteado, mediante la observación en el lugar donde se llevó a cabo los hechos, específicamente en las empresas del sector lácteo. Arias (2012) describe que la investigación de campo recolecta datos directamente en la realidad donde se generan los hechos sin manipular o controlar variable alguna. De la misma forma, Tamayo y Tamayo (2010), afirman que los estudios de campo son una estrategia empleada en la recolección de datos directos de la realidad, a los cuales se les denomina primarios; su valor radica en que verifican la veracidad del proceso de obtención de los datos, facilitando al investigador su revisión o evaluación en caso de surgir dudas.

## **Población**

Méndez (2013) plantea que la población se refiere al conjunto total de elementos de estudio. Desde otra perspectiva Hurtado (2010) postula que la población es el conjunto de seres que poseen características o eventos a estudiar y que enmarcan los criterios de inclusión de esta. En tal sentido, para efectos de esta investigación se buscó que la de evidencia referida al emprendimiento social a partir del personal de las empresas del sector lácteo colombiano.

En líneas generales la población comprende la fuente de evidencia concreta para cumplir los objetivos definidos en el estudio mediante técnicas y métodos que pretenden captar la opinión de los encuestados sobre la variable de investigación. En el mismo orden de ideas, Arias (2012) considera

que la población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes; ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Por lo anterior, se enmarca la población de esta investigación dentro del sector lácteo, específicamente las cooperativas Colanta y Alpina, las cuales conforman un total de (2) oficinas principales con (112 y 40) empleados.

**Cuadro 2. Distribución de la población**

Empresas	Directivo	Jefe de Recursos Humanos	Empleados	Total
Colanta	1	1	110	112
Alpina	1	1	38	40
Total	2	2	148	152

## Muestra

Arias (2012) la define como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible; este procedimiento se utiliza para obtener datos que permitirán obtener conclusiones acerca de la población de estudio; para Tamayo y Tamayo (2010) la muestra es la parte representativa de la población donde se investiga y sirve de apoyo para estudiar el fenómeno mediante la estadística.

Cuando resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible por diversas razones, se recurre a la utilización del cálculo muestral, para obtener datos que facilitarán la formulación de conclusiones del estudio abordado. Para esta investigación, aun cuando el número de sujetos se presta para un censo poblacional, las restricciones del acceso a la población causaron la búsqueda de una alternativa para definirla y se determinó utilizar un muestreo, con el propósito de determinar los sujetos representativos para el estudio. Para la toma de muestra, siguiendo a Parella y Martins (2012) se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, que se muestra a continuación:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{\epsilon^2 * (N-1) + k^2 * p * q}$$

**Cuadro 3. Elementos de la fórmula**

Expresión	Descripción	Resultado
n:	Tamaño de la Muestra	75
k <sup>2</sup> :	Nivel de Confianza	96%
N:	Tamaño de la Población	152
p:	Probabilidad de ser seleccionado	0.50
q:	Probabilidad de ser rechazado	0.50
E <sup>2</sup>	Margen de Error	0.05

Fuente: Elaboración Propia. (2018)

**Cuadro 4. Estratificación de la muestra**

Estrato (Empresa)	Población		Constante	Muestra	
	Casos	%		Casos	%
Colanta	112	73,68	0,49	55	73,68
Alpina	40	26,32	0,49	20	26,32
Total	152	100,00		75	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se necesitó su estratificación porque se definieron los diversos actores de la población. En tal sentido Hernández *et al* (2014) sostienen que la muestra consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí, denominadas estratos, que poseen gran homogeneidad con alguna característica; este tipo de muestreo busca asegurar que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.

**Cuadro 5. Distribución de la muestra**

Empresa	Directivo	Jefe de Recursos humanos	Empleados	Total
Colanta	1	1	53	55
Alpina	1	1	18	20
Total	2	2	71	75

Fuente: Los Autores (2018)

## Técnicas e instrumento de recolección de datos

Otro aspecto de interés en una investigación tiene que ver con los medios para obtener la información; en este deben plantearse técnicas e instrumentos de recolección de datos, presentado el argumento para obtener las referencias de interés que asienten el estudio y con ello los objetivos definidos previamente.

A partir de este aspecto, se manifiesta que la técnica a emplearse fue la encuesta, en la cual la opinión estuvo dada sobre la búsqueda de testimonios que fue compilada entre el personal integrante de la población. Para Hurtado (2010) las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos o en otras palabras, el “cómo”. Por su parte, Parella y Martins (2012) consideran que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, por tanto, para el acopio de los datos se utilizan técnicas como, observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras, el estudio de la técnica documental que también extrajo la información de la consulta de material escrito con el objeto de discernir sobre los postulados de autores que hayan abordado la variable estudiada. En relación a lo expuesto, Méndez (2013) afirma que las fuentes documentales o secundarias se encuentran contenidas en bibliotecas a través de libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas y otros, que proporcionan información sobre el objeto de estudio.

El instrumento utilizado fueron fuentes primarias: se aplicó un cuestionario para medir el comportamiento cuantitativo de la variable; para el caso de la referente al emprendimiento social, este estuvo conformado por 27 ítems con respuesta de múltiples opciones. Para Hurtado (2010) los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información; representa el “con qué”; el cuestionario es un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio, en palabras de este autor.

Según Tamayo y Tamayo (citados por Méndez (2013)) un cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contesta por escrito para obtener la información necesaria para realizar de una investigación; el autor también destaca que las fuentes primarias son aquellas donde se utilizan técnicas y procedimientos suministrados directamente del hecho de estudio por la información adecuada; es importante señalar que

el instrumento presenta alternativas múltiples de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, y nunca, donde cada opción recibió un puntaje comprendido de 1 a 5. (Ver el Cuadro 6).

**Cuadro 6. Asignación de puntaje de respuesta**

Alternativas de respuesta	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Los Autores (2018)

## Validez del instrumento

Durante el desarrollo de la investigación es necesario medir el comportamiento de la variable, para determinar la congruencia de los resultados del fenómeno objeto de estudio mediante el instrumento de recolección de datos elaborado por los investigadores; para cumplir con la validez del instrumento se debe cumplir dos requisitos fundamentales antes de ser aplicado: el primero es que debe ser válido y confiable; en este sentido, Hernández *et al* (2014) definen la validez como el grado de medición en que un instrumento realmente mide la variable que se desea.

Dentro de estas perspectivas, para determinar el grado de validez del instrumento elaborado, que en este caso corresponde a la herramienta de recolección de información sobre el tema en estudio, se recurrió a la validez de contenido mediante la consulta profesional de un panel de cinco (5) expertos que evaluaran su pertinencia siguiendo diversos criterios como contenido, pertinencia de los ítems con objetivos, dimensiones e indicadores.

Para Hernández *et al* (2014) la validez de contenido se refiere a la revisión de universo de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones en términos teóricos. Así mismo Parella y Martins (2012) consideran que la validez de contenido es un método que busca determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desean medir. En este sentido, el cumplimiento de la fase de validez del instru-

mento se llevó cabo proporcionándole a los expertos un instructivo de fácil comprensión para plasmar la información o sugerencias emitidas por ellos según los ítems del cuestionario, partiendo de su experiencia en el campo investigado.

## Confiabilidad del instrumento

De acuerdo a Hernández *et al* (2014), la confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto produce idénticos resultados; por este motivo el resultado del coeficiente puede oscilar entre 0 y 1. No obstante, Parella y Martins (2012) afirman que la confiabilidad se define como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos y en consecuencia representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales.

Dado lo anterior, la medición de la información cualitativa a recolectarse del personal encuestado para transformarse en cuantitativa requiere del cálculo mediante fuentes estadísticas, obteniendo de esta manera la congruencia interna del instrumento.

$$r = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right] = \frac{27}{27-1} \left[ \frac{1 - 28,04^2}{631,51^2} \right] = 0,99$$

Para seleccionar la formula pertinente se debe conocer las opciones de respuestas del cuestionario, en concreto la variable emprendimiento social, donde se emplearon alternativas múltiples por lo cual se utilizó a un grupo de empleados con características similares a la población objeto de estudio. En consecuencia se utilizó la fórmula de Alfa Cronbach descrita a continuación:

$r$  = Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

$N$  = Número de ítems.

$\sum S_t^2$  = Varianza del instrumento.

$S_t^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

**Cuadro 7. Criterios de decisión de confiabilidad**

Rango	Categoría
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media'
0,21-0,40	Baja'
0-0,20	Muy baja'

Fuente: Parella y Martins (2012)

Después de la aplicación de la formula, se determinó el índice de confiabilidad representado por 0,99; es decir, un 99 de fiabilidad.

### Procesamiento de los datos

Para Méndez (2013) la codificación es un procedimiento que consiste en asignar un número a las opciones de respuesta de cada ítem del cuestionario; Parella y Martins (2012) afirman que el objetivo de la codificación t es sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios; en otras palabras, establecer grupos que permitan clasificar las respuestas.

Partiendo del análisis expresado, el reemplazo de las respuestas cualitativas del cuestionario aplicado a la población estudiada se convirtió en términos numéricos para interpretar los ítems, y a través de ello determinar la posición de la dimensión e indicadores por objetivos. A tal efecto se le dio un valor a cada alternativa de respuesta, otorgándole las siguientes expresiones numéricas a las categorías de respuestas múltiples de: siempre 5, casi siempre 4, no opina 3, casi nunca 2, nunca 1, del cuestionario aplicado a la variable emprendimiento social.

Para Méndez (2013) la tabulación consiste en ordenar la información para ser presentada en tablas al ser procesada y cuantificada por ítems. En este sentido, se construyó una tabla de doble entrada donde se identificaron los siguientes aspectos: sujetos y respuestas de los ítems emitidas por los mismos con el propósito de organizar y registrar las opciones de respuestas codificadas del cuestionario elaborado aplicados a la población para obtener información acerca de la variable de estudio. Por otra parte, después de la codificación y tabulación de datos se aplicó la estadística descriptiva a partir del análisis de frecuencias absolutas y relativas.

Según Méndez (2013) las técnicas estadísticas son aquellas que sirven para analizar e interpretar la información recopilada del instrumento, siendo la más utilizada la de distribución de frecuencia, y como de medidas de tendencia central la media aritmética, geométrica, mediana y moda; mientras en las medidas de dispersión esta la varianza, desviación estándar, coeficiente de variación, entre otros.

Para Parella y Martins (2012) el análisis estadístico permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos análisis en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. A razón de los aspectos planteados, se recurrió a la construcción de un baremo para interpretar los datos promedios que permite determinar el rango que definirá cada una de las categorías, tal como se aprecia en la tabla dada a continuación:

**Cuadro 8. Baremo de interpretación del promedio**

<b>Rango</b>	<b>Categoría</b>
1,00 - 1,80	Muy Baja
1,81 - 2,60	Baja
2,61 - 3,40	Moderada
3,41 - 4,20	Alta
4,21 - 5,00	Muy Alta

Fuente: Elaboración de los Autores (2018)

## Capítulo III

### Resultados de la investigación

En el presente capítulo se analizaron y discutieron los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información entre los directivos y personal de las empresas estudiadas; estos fueron expuestos siguiendo el orden de la variable Emprendimiento Social, sus dimensiones e indicadores, respondiendo así al objetivo general encaminado a analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo y los diversos objetivos específicos.

#### Análisis de la variable emprendimiento social

#### Resultados de la empresa Colanta

Cuadro 9. Dimensión factores (Directivos)

Indicadores ↘			Liderazgo		Estrategia		Cultura Organizacional	
Baremo ↘								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	1	25,00	1	25,00	3	75,00
Alta	3,41	4,20	3	75,00	2	50,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	0	0,00	1	25,00	0	0,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,25</b>		<b>4,00</b>		<b>4,75</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,33</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018)

Con respecto a la información expresada en el cuadro 9, referida a la dimensión Factores, el indicador Liderazgo presenta que la opción Alta ha obtenido el mayor número de respuestas (3), lo que representa el 75,00%. Seguidamente, las respuestas de los encuestados se ubican en Muy Alta, con el 25,00% y las opciones Moderada, Baja y Muy Baja obtuvieron un 0,00%. Esto permite inferir que Los resultados se encuentran en correspondencia a lo formulado por Austin et al (2006) quienes plantean que el liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para transformar el entorno externo e interno y obtener resultados sobresalientes; por esta razón, siguiendo a algunas derivaciones teóricas se asevera que el carisma es la acción que mejor explica el papel del liderazgo en los emprendimientos desarrollados en las empresas lácteas analizadas, pues en estas se dispone de la acción del líder orientado al desarrollo de emprendimientos sociales como respuesta a las necesidades del contexto.

Igualmente, al cotejar los resultados el indicador Estrategia mostró que la opción Alta tiene el mayor número de coincidencias de las investigaciones analizadas, representando el 50,00%; a continuación las respuestas de los encuestados se ubican en Muy Alta con el 25,00%, Muy Alta con el 25,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00%: estos hallazgos refuerzan concuerdan con los postulados teóricos de Austin et al (2006) quienes afirman que la estrategia organizacional define el direccionamiento y el alcance de una organización a largo plazo y le permite conseguir ventajas mediante la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante, para enfrentar las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Así es como las decisiones estratégicas buscan obtener ciertas ventajas para la organización como la lealtad de los clientes, motivación de los empleados, reputación, visibilidad, relaciones estrechas con los proveedores, buenas relaciones con el entorno social, político y demás. Esto permite reforzar la capacidad operacional, a la vez crea valor social y económico.

Manteniendo la secuencia metodológica en el análisis de datos, el indicador Cultura Organizacional muestra que la opción Muy Alta presenta el mayor número de coincidencias reales, reflejando un nivel de reincidencia de (3), lo que representa el 75,00%. A continuación, los encuestados respondieron Alta con el 25,00%, Moderada, Baja y Muy Baja con el 0,00%.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,33, determinando que la dimensión Factores se encuentra en la categoría Muy Alta según el baremo

que ha sido construido para ese propósito. Los resultados referidos coinciden relativamente con Céspedes (2009) quien comenta que para lograr la Cultura y afianzar los valores organizacionales, se requiere de un elemento aglutinante que le permita a los distintos sectores o actores involucrados de una empresa, trabajar en forma conjunta y cohesionada para lograr un equilibrio tan delicado.

**Cuadro 10. Dimensión áreas básicas (Directivos)**

Indicadores ↘			Estructura Organizacional		Recursos Humanos		Financiamiento	
Baremo ↘								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	2	50,00	0	0,00	2	50,00
Alta	3,41	4,20	1	25,00	2	50,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	1	25,00	2	50,00	1	25,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,25</b>		<b>3,50</b>		<b>4,25</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,00</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Alta</b>					

Fuente: Los Autores(2018)

En cuanto a la información expresada en cuadro 10 que detalla a la dimensión Áreas Básicas, el indicador Estructura Organizacional muestra que la opción Muy Alta muestra el mayor número de respuestas (2), representando el 50,00%; a continuación, los encuestados han respondido Alta con el 25,00%, Moderada con el 25,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00%. Esto permite afirmar que en las empresas de lácteos se manifiestan aspectos de la estructura organizacional según la formula Robbinson-Coulter (2010): esa es la distribución formal de los empleos dentro de una organización en la cual se ha elaborado una estructura organizacional; esto requiere un proceso que involucra decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

El indicador Recursos Humanos muestra que las opciones Alta y Moderada muestran el mayor número de respuestas, lo que representa el 50,00% cada una. El resto de las opciones no obtuvieron respuestas, resultando que Muy Alta, Baja y Muy Baja se encuentran con el 0,00% cada opción. Por tal motivo en las empresas de lácteos analizadas, se manifiesta una relación relativamente estable en cuanto a la gestión del Recurso humano, estos resultados se encuentran en posición a lo formulado por Bohlander & Snell (2013), al enfatizar que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. El papel de los gerentes de recursos humanos en la actualidad ya no se limita a funciones de servicio como reclutamiento y selección, pues ahora asumen un papel activo en la planeación estratégica como en la toma de decisiones de la organización. En tal sentido se asevera que estas empresas objeto de estudio han ejecutar acciones para mejorar la gestión del talento humano para gestar ventajas competitivas.

A continuación, se muestra que los encuestados respondieron al indicador Financiamiento con la opción Muy Alta con el mayor número de respuestas; dos (2) el 50,00%; el resto de las respuestas de los encuestados se ubican en Alta y Moderada con el 25,00% y Baja y Muy Baja, resultaron con 0,00%. Estos resultados permiten asegurar que en las empresas del sector lácteo se hace buen uso del factor de financiamiento en su gestión operativa, lo que podría garantizar un factor de emprendimiento acorde con las necesidades del contexto; en tal sentido se puede afirmar que estos resultados concuerdan con lo formulado por Torraba (2014), quien enfatiza que una de las ideas más extendidas en el contexto de la actividad emprendedora se refiere a la importancia de los recursos para la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial; sin embargo, el dinero no es lo único importante en el proceso emprendedor, pues es evidente que las buenas oportunidades dirigidas por un potente empresario o equipo fundador atraen dinero.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,00, indicando que la dimensión Áreas Básicas se ubica en la categoría Alta según el baremo diseñado para ello.

Tal como puede observarse en el cuadro 11 que se refiere a la dimensión Medición de Resultados, el indicador Evaluación de Desempeño presenta que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas (3), es decir, el 75,00%. Seguidamente, el resto de los entrevistados respondieron

Alta con el 25,00%, mientras que las opciones Moderada, Baja y Muy Baja obtuvieron 0,00%.

**Cuadro 11. Dimensión medición de resultados (Directivos)**

Indicadores ↘			Evaluación de Desempeño		Evaluación del Progreso		Evaluación de Grupos de Interés	
Baremo ↘								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	3	75,00	2	50,00	3	75,00
Alta	3,41	4,20	1	25,00	2	50,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	0	0,00	0	0,00	1	0,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,75</b>		<b>4,50</b>		<b>4,75</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,67</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018).

De esta forma los resultados concuerdan con Chiavenato (2017), quien manifiesta que la evaluación del desempeño es el esfuerzo de cada individuo en su gestión laboral, la cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Se evidencia que en las empresas de lácteos analizadas se utiliza este elemento primordial en la gestión de gente como lo es la evaluación del desempeño, lo que orienta una política de idoneidad de acción y reacción que podría redundar en identificación del personal con el desarrollo de emprendimiento social.

Igualmente, el indicador Evaluación del Progreso revela que las opciones Muy Alta y Alta tienen el mayor número de respuestas (2 c/u), representando el 50,00% cada una. Como es obvio, los encuestados no seleccio-

naron las opciones Moderada, Baja ni Muy Baja, las cuales tienen 0,00% cada una. La evaluación de este indicador es representativa para el desarrollo de emprendimiento en este tipo de empresas; los mismos resultados enfatizan y concuerdan con Austin *et al* (2006), quienes argumentan que la importancia de expresar con claridad la misión y acción gerencial para evaluar el progreso hacia su cumplimiento no debe subestimarse. Estos aspectos enfatizan que en las empresas analizadas existe la certeza de que las preguntas relevantes con respecto a cualquier declaración de la misma se refieren a especificidad, aplicabilidad y a un modelo lógico fuerte o teoría de cambio en su fundamento que les permite orientar una nueva acción de emprendimiento social, dirigida a la especificación de metas y objetivos claros que puedan ser traducidos en indicadores específicos de impacto social en cuanto a lo sostenible y sustentable.

Del mismo modo, las respuestas señalan que el indicador Evaluación de Grupos de Interés presenta que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas (3), lo que representa el 75,00%. Posteriormente, las respuestas de los encuestados se ubican en Alta con el 25,00%; y Moderada, Baja y Muy Baja tienen el 0,00% respectivamente. Esto remite a Mondy (2010), quien refiere que la evaluación de grupo significa que dos o más gerentes que están familiarizados con el desempeño del empleado lo evalúan en equipo: por ejemplo, si una persona trabaja normalmente con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas, estas dos personas pueden hacer la evaluación de manera conjunta; una ventaja de este enfoque es que inyecta cierto grado de objetividad al utilizar personas externas. Estos resultados permiten aseverar que en las empresas de lácteos analizadas existe una cohesión de grupo que oriente las acciones conjuntas que son el elemento primordial del emprendimiento social.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,67 ubicando a la dimensión Medición de Resultados en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para este fin. Así se enfatiza que los indicadores que permitieron estudiar la medición de resultados se encuentran en una muy alta categoría, lo que prueba una concordancia con Austin *et al* (2006), quienes expresa que los resultados son importantes, en el mundo y particularmente en América-Latina, el sector empresarial hace esfuerzos bien intencionados, pero que no están suficientemente enfocados en los resultados, los intentos de medición del valor social final que sus iniciativas están produciendo son insuficientes.

**Cuadro 12. Variable emprendimiento social (Directivos)**

Baremo ↗			Dimensiones ↘	Factores	Áreas Básicas	Medición de Resultados
Categoría	Rango					
Muy Alta	4,21	5,00	Promedio del indicador	4,33	4,00	4,67
Alta	3,41	4,20	Categoría del indicador	Muy Alta	Alta	Muy Alta
Moderada	2,61	3,40	Promedio de la dimensión	4,33		
Baja	1,81	2,60	Categoría de la dimensión	Muy Alta		
Muy Baja	1,00	1,80				

Fuente: Los Autores. (2018)

Sobre a la información de cuadro 12 que se refiere a la variable Emrendimiento Social, las respuestas dadas por los Directivos de la Empresa Colanta, señalan que la dimensión Factores muestra un promedio de 4,33; esto quiere decir que la población consultada la ubica como Muy Alta. Adicionalmente, las respuestas de los encuestados le dan a la dimensión Áreas Básicas un promedio de 4,00, señalándola como Alta; la dimensión Medición de Resultados se ubica en Muy Alta con un promedio de 4,67. Estos resultados arrojan un promedio de 4,33, estableciendo a la variable Emrendimiento Social en la categoría Muy Alta según el baremo establecido para tal fin.

Los resultados reflejaron que en los contextos de las empresas de lácteos analizadas, el emprendimiento social es una actividad desarrollada desde sus ambientes internos que permiten la integración de estas con las sociedades organizadas en las cuales ellas tienen inherencia. En este sentido, dichos resultados can de la mano con lo formulado por Austin *et al* (2006) al referir que en el medio de un contexto social contradictorio, florece un clima emprendedor que se manifiesta también en el sector social; por un lado muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación, y diferentes organizaciones e individuos se sienten motivados a canalizar sus energías hacia el bien.

El análisis de las respuestas de los empleados de la empresa Colanta según la información de cuadro 13, que puntualiza a la dimensión Factores, muestra que el indicador Liderazgo presenta a la opción Muy Alta con el mayor número de respuestas (36), representando el 48,00%; a continuación, los encuestados han respondido Alta con el 44,00%, Moderada con el 8,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00% cada una; esto permite establecer y

aseverar que los empleados manifiestan la presencia de un muy alto nivel de liderazgo, resultados acordes a lo formulado por Austin *et al* (2006), quienes comentan que el liderazgo en emprendimientos sociales se entiende como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes.

**Cuadro 13. Dimensión factores (Empleados)**

Indicadores ↴			Liderazgo		Estrategia		Cultura Organizacional	
Baremo ↴								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	36	48,00	28	37,33	41	54,67
Alta	3,41	4,20	33	44,00	37	49,33	27	36,00
Moderada	2,61	3,40	6	8,00	10	13,33	7	9,33
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,40</b>		<b>4,24</b>		<b>4,45</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,36</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018)

El indicador Estrategia indica que la opción Alta muestra el mayor número de respuestas (37), lo que representa el 49,33%. A continuación, la opción Muy Alta tiene el 37,33%, Moderada con el 13,33%, Baja y Muy Baja con el 0,00%. Estos resultados refieren una acción positiva y prevalente en los niveles de los empleados de la empresa de lácteos, orientada a definir estrategias lúdicas que les permitan el orientar los proyectos de emprendimiento social en orden a la comunidad atendida, siendo que estos resultados se encuentran en concordancia con lo postulado por Céspedes (2009), quien al referirse a la estrategia comenta que, un liderazgo solido es solo el principio, ya que únicamente mediante la cuidadosa articulación de una estrategia que los emprendimientos sociales realizan transformaciones que resulten sostenibles y duraderas.

El indicador Cultura Organizacional presenta que la opción Muy Alta muestra el mayor número de respuestas (41), representando el 54,67%;

a continuación, las respuestas de los encuestados se ubican en Alta con el 36,00%, Moderada con el 9,33%, Baja y Muy Baja con el 0,00%. Para Hellriegel & Slocum (2009), la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo; aunque no suelen estar escritas, sin embargo son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tacitas que opera las 24 horas del día; su función tiene gran peso al determinar la calidad de vida que existe en la organización. Con esto al cotejar los resultados con el planteamiento del autor.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,36, determinando que la dimensión Factores se encuentra en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 14. Dimensión áreas básicas (Empleados)**

Indicadores ↘			Estructura Organizacional		Recursos Humanos		Financiamiento	
Baremo ↘								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	25	33,33	3	4,00	20	26,67
Alta	3,41	4,20	35	46,67	37	49,33	33	44,00
Moderada	2,61	3,40	15	20,00	35	46,67	22	29,33
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,13</b>		<b>3,57</b>		<b>3,97</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>3,89</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018)

Siguiendo la información registrada en el cuadro, refiriéndose a la dimensión Áreas Básicas, el indicador Estructura Organizacional indica que la opción Alta ha obtenido el mayor número de respuestas (35), lo que representa el 46,67%, y las respuestas de los encuestados se ubican en Muy Alta con el 33,33%, Moderada con el 20,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00%.

Dado que estos resultados llevan a afirmar que en la empresa de lácteos analizada se observa una estructura sólida que establece una buena definición y asignación de funciones, eso permite sistematizar las acciones emprendedoras en función a cada área de trabajo, y a su vez permite establecer una concordancia directa con el planteamiento de Chiavenato (2017): la estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones como responsabilidades a personas y grupos de la organización y el proceso por el cual la empresa trata de coordinar su labor y sus grupos.

Con respecto al indicador Recursos Humanos la opción Alta tiene el mayor número de respuestas (37) representando el 49,33% y las respuestas de los encuestados se ubican en Moderada con el 46,67%, Muy Alta con el 4,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00% respectivamente. Estos resultados concuerdan con la definición de Bohlander & Snell (2013) para quienes las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. Los gerentes de recursos humanos ya no se ven limitados a funciones de servicio como reclutamiento y selección, sino en la actualidad también asumen un papel activo en la planeación estratégica como en la toma de decisiones de la organización. Puesto que la empresa de lácteos analizada, puede definir una buena ventaja competitiva en función a la buena gestión de recurso humano que desarrollan en la misma, eso les permitirá definir además de la ventaja ya mencionada, otra diferenciadora que les permitirá empoderarse de un buen emprendimiento social.

A continuación, las respuestas de los encuestados sobre el indicador Financiamiento indican que la opción Alta tiene el mayor número de respuestas (33), lo que representa el 44,00%. Seguidamente las respuestas de los encuestados se ubican en Moderada con el 29,33%, Muy Alta con el 26,67%, Baja y Muy Baja con el 0,00%. Tal como se planteó al analizar el mismo indicador en los directivos de la empresa, los resultados prueban que se hace un buen uso del sistema financiero, esto podría ser un buen apalancamiento para el desarrollo social, convirtiendo a si a la empresa socialmente emprendedora y permite pensar que estos resultados van de la mano con lo formulado por Elkington & Hartigan (2008) cuando argumentan que los emprendedores más prósperos pueden encontrarse rápidamente en una rutina incesante en la que deben destinar cada minuto a buscar dinero, con el riesgo de usar sus talentos para reforzar la influencia de sus iniciativas; a medida que la organización se extiende, la función del emprendedor

cambia, como lo hacen también la naturaleza, escala y disponibilidad de la financiación necesaria.

Estos resultados arrojan un promedio de 3,89, indicando que la dimensión Áreas Básicas se ubica en la categoría Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 15. Dimensión medición de resultados (Empleados.)**

Indicadores ↵			Evaluación de Desempeño		Evaluación del Progreso		Evaluación de Grupos de Interés	
Baremo ↵								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	25	33,33	17	22,67	35	46,67
Alta	3,41	4,20	38	50,67	48	64,00	34	45,33
Moderada	2,61	3,40	12	16,00	10	13,33	6	8,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,17</b>		<b>4,09</b>		<b>4,39</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,22</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores(2018)

En cuanto a la información expresada en el cuadro 15, que detalla a la dimensión Medición de Resultados, el indicador Evaluación de Desempeño, presenta que la opción Alta tiene el mayor número de respuestas (38), representando el 50,67%. A continuación, las respuestas de los encuestados se ubican en Muy Alta con el 33,33%, Moderada con el 16,00%, Baja y Muy Baja con el 0,00% respectivamente. El análisis de datos permite inferir que en la empresa analizada el personal de empleados se encuentra satisfechos con la gestión de personal y especialmente con la evaluación aplicada del desempeño, asegurando así que ellos se encuentran en una idoneidad organizacional que les permite manifestar conductas de identidad empresarial y les estimula a estar de la mano de la empresa en las acciones que esta toma, por lo que se puede usar esta disponibilidad para el desarrollo del emprendimiento social.

Así se constata que estos resultados concuerdan con las enseñanzas de Austin *et al* (2006) según las cuales la cuestión clave en la cadena de evaluación del desempeño es la distinción entre productos, servicios y resultados. Por tanto cuando se realizan las evaluaciones de desempeño se centran en la parte inicial de la cadena: insumos, actividades, productos y servicios.

Igualmente el indicador Evaluación del Progreso presenta a la opción Alta con el mayor número de respuestas (48), lo que representa el 64,00% y las respuestas de los encuestados se ubican en Muy Alta con el 22,67%, Moderada con el 13,33%, Baja y Muy Baja con el 0,00%. Los aspectos anteriormente analizados inciden en los resultados y hallazgos del estudio, por lo que en lo referente a este indicador los datos estadísticos concuerdan con lo referido por Austin *et al* (2006) al aclarar que lo relevante es expresar con claridad la misión para evaluar el progreso hacia su cumplimiento y esto no debe subestimarse; así, las preguntas relevantes con respecto a cualquier declaración de evaluación en función a la misión de la empresa, se refieren a si es específica y aplicable y si existe un modelo lógico fuerte o teoría de cambio en su fundamento; una misión bien definida debería permitir la especificación de metas y objetivos claros que puedan ser traducidos en indicadores específicos de impacto social.

El análisis del indicador Evaluación de Grupos de Interés muestra que la opción Muy Alta obtuvo el mayor número de respuestas (35), con el 46,67%, la opción Alta tiene el 45,33%, Moderada el 8,00% y Baja y Muy Baja el 0,00%.

Con esto se demuestra que existe muy una muy alta cohesión y sistematización de grupo, probando que la empresa posee una buena ventaja competitiva donde se comparten la responsabilidad y el accionar, este resultado satisfactorio y concuerda con lo formulado por Mondy (2010), el cual afirma, que cuando dos o más gerentes están familiarizados con el desempeño del empleado lo evalúan en equipo: por ejemplo, si una persona acostumbra trabajar con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas, estas dos personas pueden evaluar a este empleado de manera conjunta. Una ventaja de este enfoque es que emplea cierto grado de objetividad al utilizar personas externas.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,22, ubicando a la dimensión Medición de Resultados en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 16. Variable emprendimiento social (Empleados)**

Baremo ↗			Dimensiones ↘	Factores	Áreas Básicas	Medición de Resultados
Categoría	Rango					
Muy Alta	4,21	5,00	Promedio de la dimensión	4,35	3,89	4,21
Alta	3,41	4,20	Categoría de la dimensión	Muy Alta	Alta	Alta
Moderada	2,61	3,40	Promedio de la variable	4,15		
Baja	1,81	2,60	Categoría de la variable	Alta		
Muy Baja	1,00	1,80				

Fuente: Los Autores (2018)

Como se observa en el cuadro 16 que se refiere a la variable Emprendimiento Social, la dimensión Factores presenta un promedio de 4,36 ubicándose en la categoría Muy Alta; las respuestas de los encuestados ubican la dimensión Áreas Básicas con un promedio de 3,89 en la categoría Alta y en cuanto a la dimensión Medición de Resultados el mayor número de respuestas la ubica en la categoría Muy Alta con un promedio de 4,22. En conclusión, la variable Emprendimiento Social presenta un promedio de 4,16, ubicándola en la categoría Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

Con esto se puede asegurar la disposición de la empresa el desarrollo desde la función de los empleados a desarrollar emprendimiento social para darle reciprocidad a los contextos sociales en los cuales tiene inherencia; esto concuerda con lo postulado por Soto y Cárdenas (2007), quienes expresan que los emprendedores deben tener características únicas muy particulares: ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el status quo, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un no como respuesta, transforman visiones en realidades; demuestran nuevos y mejores caminos para resolver problemas y poner en marcha soluciones a gran escala. En este sentido los empleados poseen características de acción de grupo, liderazgo y como otras que los inducen a desarrollar acciones sostenibles.

## Resultados de la empresa Alpina

**Cuadro 17. Dimensión Factores (Directivos)**

Indicadores ↵			Liderazgo		Estrategia		Cultura Organizacional	
Baremo ↵								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	2	50,00	2	50,00	2	50,00
Alta	3,41	4,20	2	50,00	1	25,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	0	0,00	1	25,00	1	25,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,50</b>		<b>4,25</b>		<b>4,25</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,33</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores(2018)

Con la información expresada en el cuadro 17, con la cual se procede a analizar a la empresa Alpina; acerca de la dimensión Factores el indicador Liderazgo donde sus opciones Muy Alta y Alta presentan el mayor número de respuestas (2 c/u), lo que representa el 50,00% y las opciones Moderada, Baja y Muy Baja no obtuvieron respuesta alguna.

De estos resultados se infiere que el liderazgo en los directivos de la empresa está marcado y muy presente en su actuar de libertad y aplicabilidad, situación que corresponde a lo formulado por Austin *et al* (2006), quienes plantean que el liderazgo en emprendimientos sociales se entenderá como la capacidad para transformar y obtener resultados sobresalientes; de la mano con algunas derivaciones teóricas se afirma que el carisma es la acción que mejor explica el papel del liderazgo en los emprendimientos desarrollados en las empresas lácteos analizadas dado que en este tipo de empresas se dispone de la acción del líder orientado al desarrollo de emprendimientos sociales como respuesta a las necesidades del entorno social de interés.

Igualmente, el indicador Estrategia muestra que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas (2), representando el 50,00%. A continuación, las respuestas de los encuestados se ubicaron en Alta y Moderada con el 25,00% respectivamente; Baja y Muy Baja no obtuvieron respuesta. Estos hallazgos refuerzan la formulación y aplicabilidad de estrategias congruentes con lo social; estos datos van de acuerdo con Austin *et al* (2006) para quienes la estrategia organizacional define el direccionamiento y el alcance de una organización a largo plazo que le permite conseguir ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante para enfrentar las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés, lo cual le permite a la empresa gestar ventajas competitivas y diferenciadoras en su sector productivo.

El análisis del indicador Cultura Organizacional muestra que la opción Muy Alta presenta el mayor número de respuestas (2) lo que representa el 50,00%, la opción Alta presenta el 25,00%, y Moderada con el 25,00%, y Baja y Muy Baja no tienen respuesta; los resultados referidos muestran coinciden parcialmente con Céspedes (2009) quien comenta que para lograr la cultura y afianzar los valores organizacionales, se requiere de un elemento aglutinante que le permita a los distintos sectores o actores involucrados de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada y mantener ese delicado equilibrio.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,33, determinando que la dimensión Factores se encuentra en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

Según la información del Cuadro 18, que describe la dimensión Áreas Básicas, el indicador Estructura Organizacional muestra que la opción Muy Alta posee el mayor número de respuestas (2), representando el 50,00%; por su parte las opciones Alta y Moderada cuentan con un 25,00% cada una, mientras que Baja y Muy Baja no tienen respuestas.

Estos resultados permiten identificar una cultura fuerte en valores representativos de la empresa; esto permite afirmar que en la empresa; esto permite afirmar que en las empresas se manifiestan aspectos de la estructura organizacional como los formulan Robbinson y Coulter (2010), quienes afirman que esta es la distribución formal de los empleos dentro de una organización en la cual se ha elaborado una estructura organizacional; para esto se requiere de un proceso donde se toman decisiones sobre seis

elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

**Cuadro 18. Dimensión áreas básicas (Directivos)**

Indicadores ↴			Estructura Organizacional		Recursos Humanos		Financiamiento	
Baremo ↴			Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	2	50,00	1	25,00	2	50,00
Alta	3,41	4,20	1	25,00	1	25,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	1	25,00	2	50,00	1	25,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,25</b>		<b>3,75</b>		<b>4,25</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,08</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018)

Acerca del indicador Recursos Humanos la opción Moderada muestra el mayor número de respuestas: dos (2) lo que representa el 50,00%, y las opciones Muy Alta y Alta cuentan con el 25,00% cada una, mientras que Baja y Muy Baja no tienen respuesta alguna. Dado que en las empresas de lácteos analizadas no se manifiesta una condición estable en cuanto a la gestión del Recurso Humano, estos resultados se contraponen a Bohlander & Snell (2013) quienes formulan al enfatizar que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. En tal sentido los gerentes deben asumir el hecho de no verse limitados solamente a algunos aspectos básicos de la gestión de personal como reclutamiento y selección, sino en la actualidad también deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido se asegura que las empresas estudiadas deben actuar en pos de mejorar la gestión del talento humano y así adquirir ventajas competitivas.

El indicador Financiamiento muestra a la opción Muy Alta con el mayor número de respuestas (2) o en otras palabras el 50,00%. Además, las respuestas ubicadas en Alta dan el 25,00%, al igual que Moderada, mientras que Baja y Muy Baja no obtuvieron respuesta: se puede afirmar que estos resultados concuerdan con la concepción teórica de Torroba (2014), quien enfatiza que una de las ideas más extendidas en el contexto de la actividad emprendedora se refiere a la importancia que tienen los recursos para la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial; sin embargo, se debe tener en cuenta que el dinero no es lo único importante en el proceso emprendedor, las buenas oportunidades dirigidas por un buen empresario o un buen equipo gerencial traen dinero.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,08, indicando que la dimensión Áreas Básicas se ubica en la categoría Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 19. Dimensión medición de resultados (Directivos)**

Indicadores ↴			Evaluación de Desempeño		Evaluación del Progreso		Evaluación de Grupos de Interés	
Baremo ↴								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	2	50,00	2	50,00	3	75,00
Alta	3,41	4,20	1	25,00	1	25,00	1	25,00
Moderada	2,61	3,40	1	25,00	1	25,00	0	0,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,25</b>		<b>4,25</b>		<b>4,75</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,42</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores(2018)

En el cuadro 19 que se refiere a la dimensión Medición de Resultados, el indicador Evaluación de Desempeño presenta que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas: 2: el 50,00%. Mientras que Alta y Moderada cuentan con el 25,00% cada una y Baja y Muy Baja no fueron

escogidas. Estos resultados demuestran que en la empresa se maneja una buena gestión del talento humano y realizan acciones para reconocer y desarrollar su labor en la empresa, lo que concuerda con Chiavenato (2011), quien manifiesta que la evaluación del desempeño es el esfuerzo de cada individuo en su gestión laboral, la cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido por las capacidades y habilidades del individuo y las percepciones que tiene del papel que debe desempeñar.

Igualmente, el indicador Evaluación del Progreso revela que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas: 2 que representan el 50,00%, Alta y Moderada representan el 25,00% y Baja y Muy Baja no tienen representación.

El análisis estadístico de estos datos, le permiten a los investigadores definir que estos s con el argumento del Banco Interamericano de Austin *et al* (2006) quienes enfatizan que no debe subestimarse la importancia de expresar con claridad la misión y acción gerencial para evaluar el progreso de estas hacia su cumplimiento. Esto muestran que en las empresas analizadas existe la certeza de que las preguntas relevantes con respecto a cualquier declaración de la misma se refieren a la especificidad, aplicabilidad y un modelo lógico fuerte o teoría de cambio en su fundamento que les permite activar una nueva acción de emprendimiento social orientada a especificar metas y objetivos claros que puedan traducirse en indicadores específicos de impacto social en cuanto a lo sostenible y sustentable.

El indicador Evaluación de Grupos de Interés presenta que la opción Muy Alta tiene el mayor número de respuestas 3 lo que representa el 75,00%, Alta representa el restante 25,00% mientras que las demás opciones no tienen respuesta. Esto concuerda con Mondy (2010) quien afirma que la evaluación de grupo significa que dos o más gerentes familiarizados con el desempeño del empleado lo evalúan en equipo: Por ejemplo, si una persona trabaja normalmente con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas los dos pueden evaluarlo de manera conjunta. Una ventaja de este enfoque es que le da cierto grado de objetividad al utilizar personas externas a la organización.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,42, ubicando a la dimensión Medición de Resultados en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 20. Variable emprendimiento social (Directivos)**

Baremo ↗			Dimensiones ↘	Factores	Áreas Básicas	Medición de Resultados
Categoría	Rango					
Muy Alta	4,21	5,00	Promedio de la dimensión	4,33	4,08	4,42
Alta	3,41	4,20	Categoría de la dimensión	Muy Alta	Alta	Muy Alta
Moderada	2,61	3,40	Promedio de la variable	4,28		
Baja	1,81	2,60	Categoría de la variable	Muy Alta		
Muy Baja	1,00	1,80				

Fuente: Los Autores (2018)

Acerca de la información del cuadro 20 referida a la variable Emprendimiento Social, la dimensión Factores muestra un promedio de 4,33: esto quiere decir que la población consultada la ubica como Muy Alta; Adicionalmente, las respuestas de los encuestados que el promedio de la dimensión Áreas Básicas 4,08, señalándola como Alta, y la dimensión Medición de Resultados se ubica como Muy Alta con un promedio de 4,42. Estos resultados arrojan un promedio de 4,28, estableciendo a la variable Emprendimiento Social en la categoría Muy Alta según el baremo.

Luego del análisis estadístico de datos y cotejo de los hallazgos con la realidad teórica analizada, se puede afirmar que en la empresa de lácteo estudiada se desarrollan o están dadas las condiciones para implementar y afianzar un emprendimiento social lúdico en cada sector de la comunidad donde esta tenga inherencia. Los resultados concuerdan con lo formulado por Austin *et al* (2006) cuando refieren que en el medio de un contexto social contradictorio, florece un clima emprendedor que se manifiesta también en el sector social: muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación y diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías hacia el bien.

Analizando las respuestas mostradas en el cuadro 21 que describe la dimensión Factores, el indicador Liderazgo presenta el mayor número de respuestas fue de la opción Muy Alta o tuvieron con 38, representando esto el 50,67%; Alta es segunda con el 41,33%, Moderada le sigue con el 8,00%, y Baja y Muy Baja no tuvieron respuestas.

Eso permite asegurar que cuando los empleados sienten una posición muy alta de liderazgo se genera una fortaleza de acción de los directivos

hacia los primeros en el ámbito laboral; concordando estos resultados con lo formulado por Austin *et al* (2006) quienes comenta que el liderazgo en emprendimientos sociales es la capacidad para hacer transformaciones de los individuos y obtener resultados sobresalientes.

**Cuadro 21. Dimensión factores (Empleados)**

Indicadores ↘			Liderazgo		Estrategia		Cultura Organizacional	
Baremo ↘								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	38	50,67	24	32,00	41	54,67
Alta	3,41	4,20	31	41,33	36	48,00	25	33,33
Moderada	2,61	3,40	6	8,00	15	20,00	9	12,00
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,43</b>		<b>4,12</b>		<b>4,43</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Muy Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,32</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Muy Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018).

El indicador Estrategia indica que la opción Alta presenta el mayor número de respuestas (36) que representa el 48,00%; Le siguen Muy Alta con el 32,00%, Moderada con el 20,00% y Baja y Muy Baja que no tienen respuesta.: Estos resultados dan cuenta que existe una acción positiva y prevalente en los niveles de los empleados de la empresa de lácteos, que busca definir estrategias lúdicas que les permitan dirigir proyectos de emprendimiento social a la comunidad atendida, concordando con lo postulado por Céspedes (2009): un liderazgo sólido es solo el principio de un cambio en la forma de tomar decisiones, ya que únicamente mediante la cuidadosa articulación de una estrategia que los emprendimientos sociales logran realizar transformaciones en la comunidad sostenibles y duraderas.

El indicador Cultura Organizacional también muestra que la opción Muy Alta muestra el mayor número de respuestas: 41, lo que representa el 54,67%; las respuestas de los encuestados luego se ubican en Alta con el

33,33% y Moderada con el 12,00% restante. Esto concuerda con Hellriegel y Slocum (2009) quienes expresa que la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que sus miembros han aprendido y que comparten con los miembros de la comunidad; esta evoluciona lentamente con el transcurso del tiempo y, aunque no suelen estar escritas, son el alma de la organización.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,32, determinando que la dimensión Factores se encuentra en la categoría Muy Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 22. Dimensión áreas básicas (Empleados)**

Indicadores ↴			Estructura Organizacional		Recursos Humanos		Financiamiento	
Baremo ↴								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	29	38,67	7	9,33	23	30,67
Alta	3,41	4,20	32	42,67	39	52,00	29	38,67
Moderada	2,61	3,40	14	18,67	29	38,67	23	30,67
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,20</b>		<b>3,71</b>		<b>4,00</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>3,97</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018)

Según la información expresada en el cuadro 22 referida a la dimensión Áreas Básicas, las respuestas de los empleados refieren que el indicador Estructura Organizacional muestra que la opción Alta representa el 42,67% con el mayor número de respuestas (32); le siguen. Muy Alta con el 38,67% y Moderada con el 18,67%.

Gracias a estos resultados se puede aseverar que en la empresa se muestra una cultura formada en la visión y misión de acción una proyección de sus valores internos y objetivos formulados; y que orienta una buena diseminación de roles, actividades y funciones. Todo esto refleja una

estructura sólida lo que prueba una concordancia directa con Robbins y Coulter (2010), quienes plantean que la estructura organizacional es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones como responsabilidades a personas y grupos de la misma, y también es el proceso mediante el cual la empresa trata de coordinar su labor y sus grupos.

El indicador Recursos Humanos presenta que la opción Alta tiene el mayor número de respuestas 39, el equivalente al 52,00%; Moderada cuenta con el 38,67%, y Muy Alta con el 9,33% restante.

Según lo postulado por Bohlander & Snell (2013) las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas y su desempeño en condiciones idóneas, idea en total acuerdo a lo referido por los autores mencionados. pues la empresa de lácteos analizada, puede definir una buena ventaja competitiva en función a la buena gestión de recursos humanos que desarrolla, lo que le permitirá definir una ventaja competitiva y diferenciadora que les permita empoderarse de un buen emprendimiento social.

El indicador Financiamiento presenta que la opción Alta tiene el mayor número de respuestas entre los encuestados con 29 lo que representa el 38,67%, y Muy Alta y Moderada tienen el 30,67% respectivamente, para completarlas. Estos resultados concuerdan con Say (2013) quien argumenta que los emprendedores más prósperos pueden encontrarse rápidamente en una rutina incesante en la que deben buscar dinero sin cesar a expensas de usar sus talentos para reforzar la influencia de sus iniciativas; a medida que la organización se extiende, la función del emprendedor cambia tal como lo hacen la naturaleza, escala y disponibilidad de la financiación necesaria.

Estos resultados arrojan un promedio de 3,97, indicando que la dimensión Áreas Básicas se ubica en la categoría Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

En el cuadro 23 que detalla a la dimensión Medición de Resultados, el indicador Evaluación de Desempeño muestra que la opción Alta representa el 42,67% de respuestas, lo que equivale a 32; Muy Alta tiene el 34,67% y Moderada completa las restantes con el 22,67%.

Esto prueba que la evaluación del desempeño se ve como una opción de alta gestión y, categoría de acción que fortalece las habilidades y destrezas de los empleados detectadas por esta vía. Esto concuerda con lo referido por el Banco Interamericano de Austin *et al* (2006) quienes postulan que

la cuestión clave en la cadena de evaluación del desempeño es la distinción entre productos y servicios y resultados. Las evaluaciones de desempeño se centran en la parte inicial de la cadena; los insumos, actividades, productos y servicios en la suma de dinero desplegada, esto se considera suficiente en términos del impacto de la organización o iniciativa social.

**Cuadro 23. Dimensión medición de resultados (Empleados)**

Indicadores ↴			Evaluación de Desempeño		Evaluación del Progreso		Evaluación de Grupos de Interés	
Baremo ↴								
Categoría	Rango		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Muy Alta	4,21	5,00	26	34,67	19	25,33	41	54,67
Alta	3,41	4,20	32	42,67	37	49,33	23	30,67
Moderada	2,61	3,40	17	22,67	19	25,33	11	14,67
Baja	1,81	2,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Muy Baja	1,00	1,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totales</b>			<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>
<b>Promedio del indicador</b>			<b>4,12</b>		<b>4,00</b>		<b>4,40</b>	
<b>Categoría del indicador</b>			<b>Alta</b>		<b>Alta</b>		<b>Muy Alta</b>	
<b>Promedio de la dimensión</b>			<b>4,17</b>					
<b>Categoría de la dimensión</b>			<b>Alta</b>					

Fuente: Los Autores (2018).

Igualmente, el indicador Evaluación del Progreso presenta que la opción Alta tiene el mayor número de respuestas 37 o un porcentaje de 49,33%; Muy Alta y Moderada completan el resto con un 25,33% respectivamente, Estos resultados confirman a Austin *et al* (2006) quienes especifican que lo relevante es expresar con claridad la misión para evaluar su progreso hacia su cumplimiento; de esta manera preguntas relevantes sobre cualquier declaración de evaluación acerca de la misión de la empresa se refieren a si esta es específica, aplicable y si hay un modelo lógico fuerte o teoría de cambio en su fundamento. Una misión bien definida debería permitir la especificación de metas y objetivos claros que puedan traducirse en indicadores específicos de impacto social.

Al analizar el indicador Evaluación de Grupos de Interés, la opción Muy Alta presenta ha obtenido el mayor número de respuestas 41 o en otras

palabras el 54,67%; la opción Alta tiene el 30,67% y Moderada el 14,67%. El trabajo en grupo desarrollado en la empresa de lácteos manifiesta una buena cohesión e interacción en orientación al logro de objetivos organizacionales; se plantea que la empresa cuenta con una herramienta de trabajo que armoniza con la gestión de emprendimiento social que busca la construcción de escenarios colaborativos para su ejecución. Esto concuerda con lo referido por Mondy (2010) quien define a la evaluación de grupo como la evaluación en equipo de un empleado por dos o más gerentes familiarizados con su desempeño. Por ejemplo, si una persona trabaja normalmente con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas, estas dos personas pueden evaluarla de manera conjunta.

Estos resultados arrojan un promedio de 4,17, ubicando a la dimensión Medición de Resultados en la categoría Alta según el baremo que ha sido construido para tal fin.

**Cuadro 24. Variable emprendimiento social (Empleados)**

Baremo ↗			Dimensiones ↘	Factores	Áreas Básicas	Medición de Resultados
Categoría	Rango					
Muy Alta	4,21	5,00	Promedio de la dimensión	4,32	3,97	4,17
Alta	3,41	4,20	Categoría de la dimensión	Muy Alta	Alta	Alta
Moderada	2,61	3,40	Promedio de la variable	4,16		
Baja	1,81	2,60	Categoría de la variable	Alta		
Muy Baja	1,00	1,80				

Fuente: Los Autores (2018).

En el cuadro 24 que se refiere a la variable Emprendimiento Social, las respuestas de los empleados de la empresa Alpina determinaron que la dimensión Factores se ubica en la categoría Muy Alta con un promedio de 4,32 la dimensión Áreas Básicas presenta un promedio de 3,97 ubicándose en Alta al igual que la dimensión Medición de Resultados con un promedio de 4,17, y con un promedio de 4,16.

Al analizar la congruencia e interacción de los indicadores de la variable en la empresa de análisis, con esto se prueba la existencia de una congruencia directa y real con lo postulado por Soto y Cárdenas (2007): los emprendedores han de tener características únicas muy particulares: ver un

problema crítico en su contexto y lo resuelven con una visión innovadora, cuestionan el status quo, exploran nuevas oportunidades, no aceptan una negativa como respuesta, transforman visiones en realidades, demuestran nuevos y mejores caminos para resolver problemas y ponen en marcha soluciones a gran escala.



## Capítulo IV

### Propuesta de lineamientos para la formación del emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo

#### Introducción

Las nuevas acepciones de la sociedad enfatizan la integración y socialización de las empresas a los contextos sociales en los cuales ellas tienen inherencia; en tal sentido, la nueva tendencia de la gerencia moderna busca que las empresas sistematicen sus acciones orientando posiciones favorables a satisfacer necesidades sociales a su elemento lúdico. Por esto se requieren empresas socialmente emprendedoras y responsables que definan conductas sociales y/o colectivas desde sus bases de las mismas con sentido de pertenencia y pertinencia, donde la empresa sea quien dé las respuestas y no sea la sociedad quien presione para obtenerlas.

#### Objetivos de la propuesta

##### *General*

Establecer un patrón de conducta que defina la gestión del emprendimiento social el desarrollo sustentable como base en los contextos donde las empresas lácteas tienen inherencia.

##### *Específicos*

- Afianzar la gestión de los factores del emprendimiento social representativos en cada empresa del sector lácteo.
- Empoderar los patrones de conductas sociales, basadas en una formulación estratégica que defina la gestión del emprendimiento social en las empresas del sector lácteo.

## Sustento teórico de la propuesta

La propuesta se organiza sobre la base de los fundamentos teóricos surgidos de los hallazgos de las revisiones bibliográficas y de los diagnósticos realizados en el trabajo de campo que permitieron establecer puntos de vista y aspectos relevantes que enfatizan el emprendimiento social como variable de estudio; se consideran aportes significativos que permitirán la efectividad de ambas en el contexto organizacional y social, generando así una interactividad de interés social y organizacional.

Se deja en claro que se utilizarán teorías que se sistematizarán en base a los resultados de la investigación, que serán orientadas por las fundamentaciones teóricas referidas por los autores utilizados en base a los planteamientos de estos, que permitirán el enfoque constructivista de la referida propuesta.

Estos soportes se tomaron como referentes teóricos que orientan la respuesta a la situación problema analizada; se refirieron a las dimensiones e indicadores estudiados. Al ser contrastados con los hallazgos de la investigación, le han permitido a los investigadores definir una nueva conceptualización que infiere en las empresas del sector lácteo estudiadas en este trabajo, de manera que estas puedan empoderarse y como definir acciones correctivas y/o preventivas que mermen la situación de análisis objeto de esta investigación.

### *Elementos de la Gestión del Emprendimiento Social propuestos según la investigación.*

Según Certo (2009), estos elementos son considerados como las dimensiones que permiten monitorear a las empresas con relación al impacto social en función de la actividad que estas desarrollan para establecer si están cumpliendo con el equilibrio en la sociedad para garantizar la calidad de vida del personal y ecosistema, en un compromiso social a nivel interno y externo de las empresas.

En tal sentido, estas deben definir las políticas de gestión sobre la base del emprendimiento social, y en específico de dos elementos: la transformación de la comunidad, donde respondan las exigencias y retos del desarrollo social, orientadas a los novedosos escenarios internacionales donde se fusiona el principio de crear valor de conocimiento y acción, las nuevas

formas para crearlo, comunicarlo y transferirlo; y el segundo elemento, la consolidación de desigualdades y de posibilidad creadora desde una perspectiva socialmente responsable y que amerita ser emprendedores para responder de forma concreta y oportuna a las necesidades sociales.

En el contexto de análisis, los elementos de la gestión para el emprendimiento social permitirán establecer una interacción bidireccional entre las empresas del sector lácteo y el contexto social; para tal efecto, cada empresa deberá establecer y sistematizar acciones estratégicas que les permitan brindar los siguientes elementos al público:

- .- Apoyo a terceros: el desarrollo de estrategias sociales, identificación de los grupos de interés en las organizaciones (internos y externos) y las responsabilidades de cada uno de ellos para evaluar las demandas sociales recibidas y responder a través de programas que permiten alcanzar los resultados, lo cual servirá como base para elaborar del extracto social.

Los grupos de interés se refieren a instituciones educativas en sus diferentes niveles, como la primaria, entes gubernamentales de servicio social, como deportivos y áreas destinadas a este fin, la comunidad en general que asiste y apoya a niños, personas de la tercera edad, discapacitados, madres embarazadas, niños abandonados, población desplazada y otras poblaciones que ameriten una acción social. Lo importante de esta acción es que sea la propia empresa quien asuma la acción de apoyo.

- .- Gestión social compartida: Con estase busca que las empresas lácteas puedan establecer un enlace bidireccional con los grupos de interés de manera que la pasividad de estos, sea el punto de partida de un aporte y contribución social surgidos de las bases de la organización para que sea socialmente responsable. Se sugiere que las empresas del sector lácteo diseñen planes y/o proyectos de emprendimiento social que resguarden sus activos los mercados clientes y proveedores, ya que al integrarse solidariamente con el contexto social, ambas partes generan un compromiso.
- .- Gestión social y ejecución propia: esta se orienta a un cambio organizacional para que las estrategias socialmente definidas asumidas como competencias de gestión del emprendimiento social, se adapten a las necesidades del contexto según la empresa lo consi-

dere pertinente. Estas estrategias con un enfoque corresponsable la orientarán a un enfoque competitivo a través de procesos de gestión social.

En tal sentido, estas estrategias deben ser desarrolladas en función de identificar en el ámbito de la gestión de emprendimiento social, el compromiso de las empresas; los beneficios para la sociedad y el público de interés; la conducta ética; el desempeño ambiental y la adaptabilidad. Cada uno de estos elementos, deben advertirse y desarrollarse mediante diagnósticos que se deben realizar a nivel interno de cada empresa del sector lácteo.

En la medida que las empresas lácteas puedan establecer los elementos o factores de la gestión del emprendimiento social, y enfatizar su desarrollo, las mismas podrán definir acciones que las caracterizarían como empresas con gestión social. Cuando estas empresas asuman una gestión pertinente de emprendimiento social y se enfoquen a definir estrategias sociales corresponsables donde guíen un propuesta social y puedan dar respuestas a las necesidades de la comunidad y demostrar socialmente su accionar, así podrán ser entes orientadores en la gestión de Desarrollo Sustentable y Sostenible basado en el emprendimiento social para sus grupos de interés.

## **Fundamentos prácticos de la propuesta (Plan de acción)**

Los fundamentos prácticos que rigen esta propuesta están estructurados de la siguiente manera:

- Objetivos que orientan el logro de las metas y definición de estrategias.
- Acción guiadora que define los componentes de orientación del objetivo.
- Acción estratégica: define la planificación de acciones en concordancia con el objetivo.
- La técnica que orientará la ejecución de los componentes anteriores.

**Plan de acción: Lineamientos para la formación del emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo**

<b>Objetivo General:</b> Establecer un patrón de conducta que defina la gestión del emprendimiento social, fundamentando el desarrollo sustentable en los contextos donde las empresas lácteas tienen inherencia.	
<b>Objetivo específico:</b>	<b>Acción guiadora</b>
Afianzar la gestión de los factores representativos del emprendimiento social en cada empresa del sector lácteo.	Definir los factores relevantes del emprendimiento social: Liderazgo, Estrategias y Cultura Organizacional.
<b>Acción estratégica</b>	
Identificar los elementos emergentes y establecer un orden de prioridades de necesidades del entorno, fundamentado en los factores del emprendimiento social.	
<b>Técnicas</b>	
Realización de foros, conferencias, talleres interactivos, campañas de reflexión y promoción sobre los condicionantes de un patrón de conducta social, así como actividades de integración con la comunidad, entre otros.	

Fuente: Los Autores (2018)

Además de lo referido en el cuadro anterior se requiere que los sujetos de las empresas (directivo, operativo y administrativo) conozcan los factores relevantes del emprendimiento social focalizados en la acción guiadora para sistematizar un patrón de conducta de gestión socialmente responsable con los niveles de comportamiento en lo interno y lo externo de cada una de las empresas lácteas analizadas, para ser socialmente emprendedoras.

**Plan de Acción: Lineamientos para la formación del emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo**

<b>Objetivo General:</b> Establecer un patrón de conducta que defina la gestión del emprendimiento social, basando el desarrollo sustentable en los contextos donde las empresas lácteas tienen inherencia.	
<b>Objetivo específico:</b>	<b>Acción guiadora</b>
Empoderar los patrones de conductas sociales basados en la formulación estratégica que defina la gestión del emprendimiento social en las empresas del sector lácteo.	Desarrollar el perfil estratégico de las empresas lácteas buscando establecer patrones de conducta sociales con sentido de pertenencia al contexto social mediante la formulación y desarrollo de proyectos de emprendimiento socialmente gestionados, fortaleciendo la estructura organizacional, la gestión de talento humano y el financiamiento como fuente financiera del emprendimiento social.
<b>Acción estratégica</b>	
Orientar la vinculación de las empresas lácteas con su contexto social, y definir acciones dirigidas a lo lúdico de cada comunidad para definir las características intrínsecas de gestión social del emprendimiento con sentido de pertenencia.	
<b>Técnicas</b>	
Diagnóstico situacional del contexto social. Revisión y evaluación del entorno de los grupos de interés. Visualización de campo mediante la implementación de la observación directa a fin de definir necesidades y requerimientos.	

Fuente: Los Autores(2018)

Con las acciones referidas en el plan de acción anterior se busca una conexión directa empresa - comunidad para sistematizar, diagnosticar, enfatizar y referir cada situación, a fin de definir y establecer las prioridades de las necesidades sociales del contexto y con esto establecer las estrategias de acción orientadoras de emprendimiento social.

## Operatividad sistémica de los lineamientos

Para establecer la puesta en marcha de los lineamientos definidos, las empresas deben definir un cronograma de acción que les permita establecer acciones integradoras sobre la base de la relación siguiente que les permitan gestionar el emprendimiento social de una manera efectiva, recíproca y sistemática.



**Figura 9:** Gestión del emprendimiento social.

Fuente: Los Autores (2018).



## Capítulo V

### Reflexiones finales

#### Conclusiones

En función de los hallazgos del análisis de datos y cotejo de resultados, que buscaba analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo, se muestran las conclusiones de acuerdo a cada objetivo específico:

Acerca del primer objetivo, orientado a identificar los factores del emprendimiento social en el sector lácteo, se concluye que en las empresas lácteas COLANTA y ALPINA establecen en su gestión un liderazgo abierto caracterizado por la participación e interacción de los miembros (directivos y empleados) de las empresas y el carisma que los identifica como líderes con un perfil social que orientan el desarrollo de emprendimiento social como respuesta a las necesidades del contexto.

En este mismo sentido, y sobre la base de establecer parámetros estratégicos de acción social, los resultados permiten concluir que en las empresas de lácteos analizadas, en el caso de esta investigación COLANTA y ALPINA asumen una composición de acciones orientadoras que les permiten establecer, definir y estandarizar ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos, atendiendo a la interacción de un entorno cambiante para enfrentar las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

De la misma forma este análisis permitió concluir que al disponer de un liderazgo sociable y unas estrategias caracterizadas por ser ventajas diferenciadoras más que competitivas se define la presencia de una cultura organizacional fuerte, que les ha permitido a las empresas del sector lácteo afianzar lo social como valor representativo de las empresas de lácteos estudiadas, focalizando así el establecimiento de normas de comportamiento que faciliten la superación de los desafíos externos e internos y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo.

De la misma forma, en relación al segundo objetivo específico, orientado a describir las áreas básicas del emprendimiento social en el sector lácteo, el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de recolección de información aplicado a las empresas lácteas COLANTA y ALPINA concluye que estas empresas han elaborado una estructura organizacional basada en un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización - descentralización y formalización.

La estructura gira en torno a la participación activa y congruente de todas las áreas tanto productivas como administrativas, dando participación a los componentes laborales de empleados y directivos para la toma de decisiones conformes, lo que obedece a la formación y descripción de una estructura acorde con las actividades empresariales frente al orden social que caracteriza las mismas; por esto se considera que es pertinente para el desarrollo y gesta de emprendimientos sociales según las necesidades externas e internas de las empresas.

De esta misma forma se ha podido describir un proceso idóneo de gestión de recursos humanos, que genera un valor cultural de sentido de pertenencia e identidad; logrando así una ventaja competitiva y diferenciadora de estas empresas de lácteos que las hace sostenibles; se asevera que estas empresas objeto de estudio deben actuar en pos de mejorar la gestión del talento humano y así gestar ventajas competitivas.

Siguiendo con el análisis y formulación de conclusiones, los resultados del área de financiamiento permitieron concluir que en las empresas del sector lácteo analizadas se hace buen uso del factor de financiamiento en su gestión operativa, lo que podría garantizar un factor de emprendimiento acorde a las necesidades del contexto, existiendo así la disponibilidad de financiamiento para desarrollar proyectos de emprendimiento social. De esta forma las empresas de lácteos estudiadas han entendido que las ideas más extendidas en el contexto de la actividad emprendedora se refieren a la importancia de los recursos para iniciar nuevos proyectos empresariales.

Así para responder al objetivo general cuyo objetivo era analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo, se concluye que las empresas lácteas analizadas, poseen una cultura propia que les proporciona valores y principios de gestión en el emprendimiento social y los integra sistemáticamente en los grupos de interés, generando así una inte-

gración social desde su interior hasta los contextos sociales en los cuales estas influyen.

## **Recomendaciones**

Tomando como referencia las conclusiones y los hallazgos para sistematizar el emprendimiento social de las empresas de lácteos en los niveles deseados de cada una de las dimensiones e indicadores con resultados moderados y bajos, sobre el primer objetivo se recomienda mantener y reforzar mediante el liderazgo los sistemas de estímulos que motiven al personal a desarrollar y plantear iniciativas innovadoras que aporten a los procesos y grupos de emprendimiento empresarial así como la implementación de procesos de formación continua para que el personal pueda desarrolle de actividades de innovación que sean lideradas por los directores de las empresas.

Por otra parte se debe generar una administración donde se le de participación a todos los miembros de la organización que valore sus aportes, conocimientos y experiencias del personal, reforzando así la participación e interacción de todos los miembros de las empresas; también se debe revisar el funcionamiento de la estructura organizacional para facilitar la implementación de estrategias para la innovación social como factor de emprendimiento, el afrontamiento de los cambios y una fluida interacción entre os diferentes niveles estratégicos.

Respecto al segundo objetivo, se recomienda implementar mecanismos para incentivar y premiar las acciones o comportamientos proactivos y la capacidad para generar cambios constructivos enmarcados en una estructura organizacional fuerte; estos deben involucrar decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización-descentralización y formalización; también deben orientar y definir los proyectos de emprendimiento social que serán diligenciados por las empresas que gire en torno a la participación activa y congruente de todas las esferas, para que desde el accionar de cada de ellas se postulen proyectos. También se busca fomentar y estimular el trabajo en equipo, ya sea de la misma área o de otras, premiando el buen desempeño de los empleados para asuntos laborales e involucrar al personal en la toma decisiones específicas y promover la escucha y comunicación de ideas creativas e innovadoras.

Finalmente se recomienda definir un patrón de cultural que redunde en la formación de valores sociales que gesten el desarrollo sustentable y sostenible de los grupos de interés de las empresas, usando de pensamientos, acciones y capacidades socialmente emprendedoras; todo esto busca definir políticas económicas y financieras que impulsen acciones de carácter social que caractericen y sistematicen una posición formal de las empresas acerca de liderar sujetos y proyectos con opciones de emprendimiento orientadas al desarrollo sustentable de la región y/o el contexto social.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F., (2012). Proceso metodológico de la investigación, Sexta edición, Caracas - Venezuela. Editorial Scott Foresman.
- Alcaraz, R., (2006). El emprendedor de éxito, Tercera edición, México. D. F. Editorial McGraw Hill.
- Austin, J; Gutiérrez, R; Ogliastri, E y Reficco, E., (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica. Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network. Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies. Washington D.C. Harvard University.
- Bohlander, G. y Snell (2013). Administración de recursos humanos, Décimosexta edición. México. D.F. Editorial Cenegal.
- Bernal, C., (2010). Metodología de la investigación para la administración y economía, Editorial Prentice Hall, Santa Fe de Bogotá D.C.
- Cantillo, N., (2009). Estrategias de Marketing para las Farmacias Colombo-venezolanas. Trabajo de Grado de Magister. Universidad Rafal Belloso Chacín. Maracaibo.
- Cantillo, N. y Pedraza, C., (2014). Prospectiva del emprendimiento social y solidario. Retos y desafíos para la construcción social de territorios de futuro. Editorial Universidad Nacional Abierta a Distancia.
- Céspedes, H., (2009). Emprendimiento social y su sustentabilidad. Latinoamérica. Editorial Global Group, Santiago de Chile.
- Chiavenato, I., (2017). Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en la organización, Tercera edición, México. D.F. Editorial Mc Gran Hill.
- Certp, S., (2009). Administración moderna, Octava edición, Bogotá - Colombia Editorial Prentice Hall.
- Daf, R., (2015). Teoría y diseño organizacional, Décima edición, México. D.F. Editorial Cengage.
- Elkingston, J. y Hartigan, P. (2008). El Poder de la locura. Barcelona - España, Ediciones Deusto.
- Escobar, E., (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada.
- Griffin, R. y Moorhead, G., (2010). Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones. México. D.F. Editorial Cengage.
- Guizar, R., (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. Cuarta Edición, México. D.F. Editorial McGraw Hill.
- Guanipa, M., (2010). Reflexiones básicas sobre investigación, Primera Edición. Maracaibo. Editorial de la Universidad Rafael Belloso Chacín.

- Guzmán, A., Trujillo, M., (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura estudios gerenciales, Revista Estudios Gerenciales Universidad ICESI vol. 24, (109), octubre-diciembre, pp. 105-125.
- Hax, A. y Majluf, N., (2013). Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados, Segunda edición, Buenos Aires. Editorial Granica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2006). Principios de la metodología de la investigación. México.D. F Editorial. Limusa.
- Hellriegel, .D, Slocum, J., (2009). Comportamiento organizacional. Doceava edición, México. Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. ,(2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México. D. F Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado, J., (2010). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Quinta edición ampliada. Caracas – Venezuela. Ediciones Quirón. Sypal, Servicios y proyecciones para América Latina.
- Huamán, L., y Ríos Ramos, F, (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa, Segunda edición. Lima - Perú Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Instituto Superior de Formación del Profesorado. (2007). El desarrollo de competencias en la formación del profesorado. Editorial. Barcelona - España. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Fournier, A., (2011). Documentos de investigación, administración de empresas. Emprendimiento social. Volumen 6, Bogotá - Colombia Editorial Universidad Central.
- Ferraro, C., Goldstein, E. Zuleta, L. y Garrido. (2011). Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes. Editorial Comisión Económica para América Latina. Santiago de Chile.
- Franco, F, Paz, A. y Vilvhez, R., (2018). Diálogos de saberes desde las ciencias económicas, administrativas y contables. Vol. 3. Caracas -Venezuela Editorial Universidad Rafael María Baral.
- Labra, O., (2013). Positivismo y constructivismo: un análisis para la investigación social. RUMBOS TS, VII (7),12–21.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J., (2014). El emprendimiento en América Lactina. Muchas empresas y poca innovación. Washington, D.C. Ediciones Banco Mundial.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich, L., (2010). Administración de pequeñas empresas, Décimocuarta edición, México. D. F Editorial Cengage Learning.
- Marín, E., (2010). Gestión del emprendimiento como estrategia de corresponsabilidad en la generación de conocimiento social. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Dr. Rafael Chacín. Maracaibo.

- Materano, M., (2007). Desarrollo de la cultura del emprendimiento empresarial en la carrera de ingeniería agrícola. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Dr. Rafael Chacín. Maracaibo.
- Méndez, C., (2013). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Cuarta edición, México. D. F. Editorial Limusa.
- Molina, F., (2011). Ética empresarial y responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Dr. Rafael Chacín. Maracaibo.
- Mondy, R., (2010). Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición. Bogotá - Colombia Edición Prentice Hall.
- Ordoñez, R., Cambio, (2010). Creatividad e innovación, Buenos Aires - Argentina Editorial Granica.
- Olivero, E., Barrios, K., Acosta-Prado, C., Núñez, N., Miranda, C., Prada, R., Osorio, C. (2017). Perspectivas Empresariales e Inclusivas del Emprendimiento. En E., Olivero, K., Barrios, C., Acosta-Prado, N., Núñez, C., Miranda, R., Prada, C. Osorio, E., Olivero, K., Barrios, & J. C. Acosta-Prado (Comp.) Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Padilla, F., Cantillo, N. y Pedraza, C., (2013). El emprendedor social y su rol dentro de los procesos de negociación en los conflictos organizacionales, Revista Estrategia Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, (2) 162- 171.
- Palacios, G., (2010). Emprendimiento social; integrando a los excluidos en el ámbito rural. Revista de Ciencias Sociales (RCE).Vol XVI az, A., Sánchez, J., Magdaniel, M., Frias, E. y Sanchez, I., (2010). Cultura organizacional: identidad con proyección social en la Universidad de la Guajira, La Guajira - Colombia Editorial Universidad de la Guajira.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Primera reimpresión. Caracas -Venezuela Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pedraza, C., (2013). El emprendimiento social como dimensión de la ética ambiental en el sector lácteo. Trabajo de grado de Doctor. Universidad Rafal Belloso Chacín. Maracaibo.
- Pedraza, C., Cantillo, N., (2013). Emprendedor social: estrategia en la negociación de conflictos organizacionales. Revista FORUM HUMANES, 2 (1), Pedraza, C., Cantillo, N. y Paz, A., (2017) IX reunión nacional de gestión de investigación y desarrollo. Los desafíos para el cambio en la Venezuela del siglo XXI. Editorial Universidad Central de Venezuela.
- Plata, D. y Plata, O., (2009). Ambiente económico tecnológico y sociedad: componentes claves para el desarrollo sostenible. Revista Multiciencias, 9 (1), 7-12.
- Rodríguez, A., (2009). Nuevas perspectivas para entender elemprendimiento empresarial. Barranquilla - Colombia Universidad del valle.

- Robbins, S., Coulter, M., (2010). *Administración*, Décima edición, México. D. F Editorial Pearson Educación.
- Rusque, A., (2005). Capacidad emprendedora y capital social. *Revista Análisis de Coyuntura*. Vol XI n no 2, pag 189, Universidad Central de Venezuela.
- Say, J., (2013). *Revolutionary, entrepreneur, economist*, Quinta edición, Editorial Routledge Evert School.
- Soto, E. y Cárdenas, J., (2007). *Ética en las organizaciones*. Primera Edición, México D.F Editorial McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M., (2010). *El proceso de la investigación científica*, Cuarta Edición, México D.F Editorial Limusa.
- Torroba, L., (2014). *Factores calve del Emprendimiento*, Editorial Universidad Pontificia, Madrid – España.
- Yarce, J., (2016). *El líder se hace. Cómo desarrollar el espíritu del liderazgo*. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Ediciones Instituto latinoamericano de liderazgo, México. D.F

ISBN 978-958-5534-34-6



9 789585 534346