

EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO

Carlos Pedraza Reyes¹

Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia
cpedraza@uniguajira.edu.co

Nair Cantillo Campo²

Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia
ncantillo@uniguajira.edu.co

Annherys Paz Marcano³

Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia
aipaz@uniguajira.edu.co

Sub – Tema: Emprendimiento Ciudadano

RESUMEN

El propósito del presente artículo es analizar el emprendimiento social en las empresas del sector lácteo Colombiano, se consultaron teorías de autores como: (Austin, Gutiérrez, Ogliastri & Reficco, 2006); (Reis & Clohesy, 2011), (Choi & Majumdar, 2014), entre otros. Metodológicamente, corresponde a un enfoque cuantitativo, paradigma positivista, tipo de investigación es descriptivo y analítico. El diseño es no experimental, transversal descriptiva. La población se conformó por 8 sujetos de las empresas lácteas colombianas aplicando un censo poblacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta e instrumento un cuestionario de 9 ítems con opciones de respuestas múltiples, previamente validado y obtenida la fiabilidad de la fórmula de alfa cronbach con un resultado de 0.99. La información se interpretó con la estadística descriptiva. A modo de conclusión, las empresas objeto de estudio en el sector lácteo de Colombia, propenden en su gestión áreas de emprendimiento social, para aportar ideas que coadyuven la excelencia del quehacer de sus acciones en el entorno donde ejerce su actividad económica, conllevando al desarrollo, a través del bienestar y calidad de vida de todos .

Palabras Clave: Emprendimiento social, áreas básicas, sector lácteo

¹ Dr Ciencias Gerenciales. Msc Gerencia de Mercadeo. Especialista Educación en Derechos Humanos. Licenciado en Relaciones Internacionales. Post-Doctor en Gerencia de las Organizaciones Docente e Investigador de la Universidad de la Guajira-Colombia. Email: cpedraza@uniguajira.edu.co

² Dra. Ciencias Gerenciales. Lcda. Administración de Empresas. Msc. Gerencia de Mercadeo. Docente e investigadora de la Universidad de la Guajira-Colombia. Email: ncantillo@uniguajira.edu.co

³ Dra. Ciencias Gerenciales. Post-Doctora en Gerencia de las Organizaciones. PostDoctora Integración y desarrollo en América Latina. Msc. Gerencia Recursos Humanos. Lcda. Administración de Empresas. Docente e investigadora de la Universidad de la Guajira-Colombia. Email: aipaz@uniguajira.edu.co

1. INTRODUCCION

El mundo organizacional de hoy abarca nuevos retos, en un entorno cada vez más etéreo, quizás producto de la complejidad, las transformaciones, los avances de la comunicación, la tecnología por referirse algunos factores que envuelve los mercados a escala mundial, requiriendo para ello adaptarse a tendencias que conlleven a la práctica de nuevas reglas y pautas de comportamiento, a fin de generar ventajas competitivas, ante un ambiente globalizado.

De tal manera, que los países a nivel mundial han tenido que aportar ideas destinados a fortalecer los procesos de cambios de índole social, financiero, político y cultural en los escenarios económicos donde dispone la oferta de los productos y servicios, trayendo como resultado el empleo de estrategias cónsonas con las necesidades o problemas acuciantes del entorno como medida para garantizar el bienestar común.

Desde esta perspectiva, los procesos de integración de las organizaciones con su entorno han facilitado la incursión y recuperación de los espacios en la sociedad, mediante la participación con sus miembros en actividades que permitan crear bienes y servicios que satisfagan las necesidades del hombre e impacten en los resultados económicos, convirtiéndose sus funciones en un valor agregado del capital social como fuente interventora de bienestar que coadyuva a otorgar respuestas a sus necesidades.

En virtud de ello, puede inferirse que las últimas dos décadas las economías y sociedades a escala mundial, han buscado mecanismo para solventar las crisis generadas en su seno, por lo que han tenido que transformar los esquemas de producción y procesos de trabajo para aportar ideas a las realidades de sus escenarios, conllevando la práctica de estrategias a una serie de intervenciones entre las personas y la gestión de los gobiernos tanto a nivel local como nacional para trabajar en conjunto por el bienestar del colectivo social.

Ante la realidad surge a pesar de no ser un término nuevo el emprendimiento social, donde de acuerdo a la revisión de teorías de autores acerca de este, varía desde dos vértices, el contenido y el enfoque de su aplicabilidad, ya que existen definiciones basadas en procesos, por el cual incorpora la creación de organizaciones no lucrativas, nuevas estructuras para solventar las necesidades o problemas sociales, comportamiento innovador para objetivos sociales y el valor social de la creación de actividades; siendo una característica particular de su aplicabilidad la creación de valor social como un objetivo sobresaliente

De tal manera, que en los sistemas sociales no se dan cambios, ni se produce desarrollos empresariales sin que concurran en ellas un número de emprendedores que ayudaran a reformular las actividades empresariales y su compromiso con el entorno. Es así, como el surgimiento del emprendimiento social en este siglo da como un modelo híbrido que se encauza a resolver problemas sociales de manera sostenible, en el hoy para un mejor mañana. Esta es la razón por la cual, donde se encuentran inmersos los emprendedores sociales, los cuales deben adoptar un equilibrio entre lo social y el fin lucrativo, convirtiéndose en la clave para el desarrollo sostenible que lo legitima o certifica en su comportamiento con la comunidad.

Siguiendo con el tema, (Austin, Gutiérrez, Ogliastri & Reficco, 2006) menciona en el medio de un contexto social contradictorio, floreció un clima emprendedor que se

manifestó también en el sector social. Por un lado muchas empresas iniciaron nuevos proyectos de expansión y diversificación, así mismo diferentes organizaciones e individuos se sintieron motivados a canalizar sus energías hacia el bien.

Dentro de estas perspectivas resulta inverosímil un cambio de patrón social, sin que en el seno coyuntural de hoy no converjan emprendedores sociales donde se perciba el compromiso integral consigo mismos 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 esquemas innovadores bajo la premisa de cooperación integral empresa- sociedad y viceversa. De tal manera, que en las últimas dos décadas las economías y sociedades a escala mundial, han buscado mecanismo para solventar las crisis generadas en sus senos, por lo que han tenido que transformar sus esquemas de producción y procesos de trabajo para agregar valor a partir de la realidad de sus escenarios, conllevando sus estrategias a una serie de intervenciones entre las personas y la gestión de los gobiernos tanto a nivel local como nacional para trabajar en conjunto por el bienestar del colectivo social.

En virtud de los aspectos planteados, en la sociedad Colombiana de hoy, el emprendedor social es parte fundamental en el logro del mejoramiento de las empresas insertas en los diversos sectores del aparato productivo , donde no es excluyente las empresa lácteas, las cuales hacen parte del objetivo de este estudio, ya que trabajan por el bien común donde no solo se trata de alcanzar indicadores económicos que le generan estabilidad en el mercado , sino que al igual aportan a la sociedad mediante la ejecución de programa o proyecto como gestor social, para formar emprendimiento sostenibles en la sociedad, traduciéndose en participación e integración, con el propósito de emprender ideas usables, interpretables hacia la realidad, consistentes y éticas al servicio de todo el colectivo social, siendo sus acciones mecanismos que coadyuvan a las comunidades hacia un desarrollo sostenible ; asimismo aportan al progreso de la nación.

(Silberstein & Galli, 2016) desarrollaron un artículo acerca ¿cuál es el vínculo entre el emprendimiento social y el desarrollo sostenible, y cómo los emprendedores sociales contribuyen a la inclusión social y a la erradicación de la pobreza?, en él se trataron aspectos en los cuales se explica que en los últimos años el emprendimiento social se ha constituido en una de las áreas más innovadoras de reflexión y acción sobre las implicaciones sociales de la actividad económica. Ha surgido un consenso creciente sobre la importancia del papel de los emprendedores sociales. No se trata solo de introducir valores éticos en la práctica empresarial sino de situar la producción de objetivos sociales de justicia, solidaridad y sostenibilidad, en el corazón mismo del emprendimiento. Esta investigación, contribuye a interpretar un escenario reflexivo para abordar las realidades inmersas en el sector de las empresas lácteas en Colombia.

Por consiguiente, también se puede hacer inferencia sobre el trabajo realizado por (Arce, 2012) en la Universidad Latinoamericana de la Ciencia y Tecnología de Costa Rica, acerca de ¿Cuáles y cuántas empresas del Sector Financiero en Costa Rica realizan emprendedurismo Social o tienen expectativas de desarrollar emprendimientos sociales y qué esfuerzos han venido realizando para alcanzarlas?, este se mostró que el emprendedurismo social es un término relativamente nuevo que ha tomado

relevancia en la actualidad, debido a sus acciones innovadoras en áreas de oportunidad específicas al ámbito social, que buscan combatir las necesidades de la sociedad. De acuerdo a lo expuesto, el objetivo en esta investigación, se suscribe en analizar el emprendimiento social en las empresas del sector lácteo Colombiano.

Emprendimiento Social.

El emprendimiento busca oportunidades para aportar ideas a la sociedad, con el propósito de resolver sus necesidades o problemas. El emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Constituye una forma de razonar y proceder centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad. (Ley 1014 de 2006, Artículo 1º, numeral C, República de Colombia)

En este sentido, el emprendedor se convierte en el eje dinamizador del emprendimiento sociales con ideas creativas e innovadoras que desde sus competencias transforma y materializa para colocarla a disposición del hombre en la sociedad. Para (Reis & Clohesy, 2011:116), aclaran “el emprendimiento social es influenciado por el deseo del cambio social, sostenibilidad de la organización y de los servicios sociales que presta”. De acuerdo a (Choi & Majumdar, 2014) consiste en adaptar las estrategias empresariales con el objetivo de contribuir al bienestar social. De esta forma, se entiende que el emprendimiento social es la creación de nuevos productos, servicios o conductas empresariales que, además de satisfacer las necesidades demandantes por la sociedad supone una transformación social sostenible (Dacin, et al, 2010). Para (Gatica, et al 2012), el emprendimiento social es un proceso hacia la creación de valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, o mediante nuevos modelos de negocios o nuevas organizaciones

No obstante, el emprendimiento social se faculta de las competencias que ejerce el emprendedor en el contexto , donde de se desarrolla, en este particular mediante el aporte de ideas en el sector lácteo colombiano, el cual facilita a Para (Soto & Cárdenas, 2007) los emprendedores como las emprendedoras sociales tienen características particulares y únicas, siendo aquellos que ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el statu, explorar nuevas oportunidades, no aceptan un no como respuesta a la vez transforman visiones en realidades demostrando nuevos caminos para resolver problemas y poner en marcha soluciones a gran escala. A través de la explotación práctica de nuevas ideas, crean nuevas empresas para servir bienes y servicios que no proveen los mercados existentes en la actualidad. Los emprendedores sociales como los medio ambientales comparten las mismas características que todos los emprendedores; a saber, son innovadores, tienen recursos, son prácticos y oportunistas.

En líneas generales el emprendimiento social, comprende la intervención de ideas para dar respuesta a problemas sociales y atención de sus necesidades generando un impacto o beneficio en los sectores más vulnerables de las zonas adyacentes al contexto de las empresas del sector lácteo colombiano para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas; siendo en el particular de estudio sustentado de los criterios de (Reis & Clohesy, 2011). Por consiguiente, el 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 sus grupos de interés para alcanzar y mantener el crecimiento sustentable de la comunidad.

Áreas básicas del emprendimiento social en las empresas lácteas colombianas

En este particular, existen áreas básicas para llevar a cabo el emprendimiento social en las empresas objeto de estudio en este caso, las lácteas colombianas, entre las señaladas áreas se tiene las siguientes:

Estructura organizacional.

Manifiesta el Banco Interamericano de desarrollo mediante la postura de (Austin, Gutiérrez, Ogliastri & Reficco, 2006) 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 organización, así como el proceso mediante el cual la empresa trata de coordinar su labor y sus grupos.

Vale acotar, que es útil pensar en dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional, donde el primero es la estructura de gobernabilidad que representa la propiedad o el sistema legal de orientación de la organización, aquí la estructura se relaciona con la responsabilidad final, legal y social de la organización; mientras el segundo se refiere a la estructura operativa, como transforma los recursos en bienes y servicios, a fin de lograr los fines programados. Al evaluar la estructura deben explotarse los mencionados aspectos.

Continuando con lo anterior, (Robbins & Coulter, 2005), manifiestan que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización; de tal manera que para participar en la elaboración de una estructura organizacional se requiere de un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave entre ellos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización. A razón de los expuestos por los autores, la estructura organizacional, conlleva a involucrar elementos que facilitan la organización formal de los procesos de trabajos, siendo esencial al momento de plantear emprendimientos sociales para dar respuesta a las necesidades del entorno.

- Especialización del trabajo: Describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada una de éstas la concluye una persona diferente.

- Departamentalización: Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede realizar en todo tipo de organización, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.

- Cadena de mando: Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: ¿a quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?

- Amplitud de control: Reconoce los diversos factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente como de los empleados y las características del trabajo que se realiza.

- Centralización y descentralización: La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, no obstante, la descentralización en contraste con la anterior, cuanta más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores.

- Formalización: Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, donde las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión. (Ver figura 1)

El autor hace notar de una forma pertinente como las organizaciones deben manejar una estructura organizacional que le permita alinear la empresa de acuerdo a las funciones y al grado de conocimiento de sus miembros, otro tópico a tener en cuenta 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.

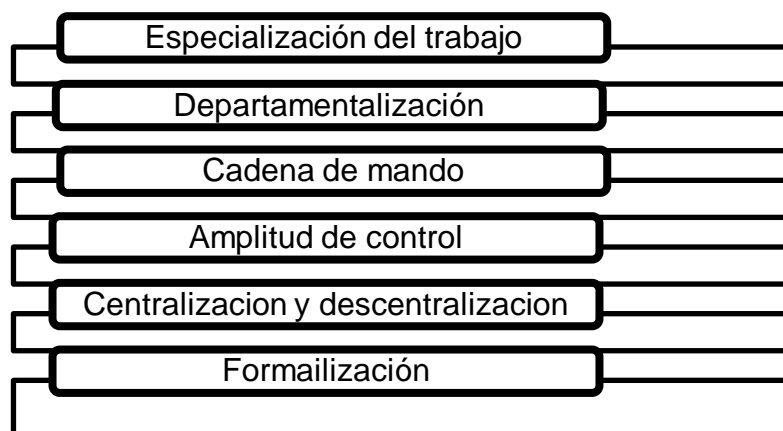


Figura1. Elementos de la estructura organizacional (2017)

Fuentes: Elaboración propia (2017)

Seguido a lo anterior el Banco Interamericano de Desarrollo, mediante los autores (Austin et al, 2006), alude sobre como la estructura que llevara a la práctica los objetivos de la organización es un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación del valor social, entendiéndose como estructura organizacional a la manera en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas.

De la misma forma se entenderá por sistemas o flujos de trabajo, aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando entre ellos los sistemas de autoridad, el modo en que se realiza y coordina el trabajo, la forma en que 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 es aquella que facilite la generación y ejecución de las estrategias que se proponga llevar a cabo; entonces se dice que no hay un único tipo de estructura ideal a todos los casos, pues esta

dependerá tanto de los factores del entorno que afectan a la organización, como del tipo. (Ver Figura 2)

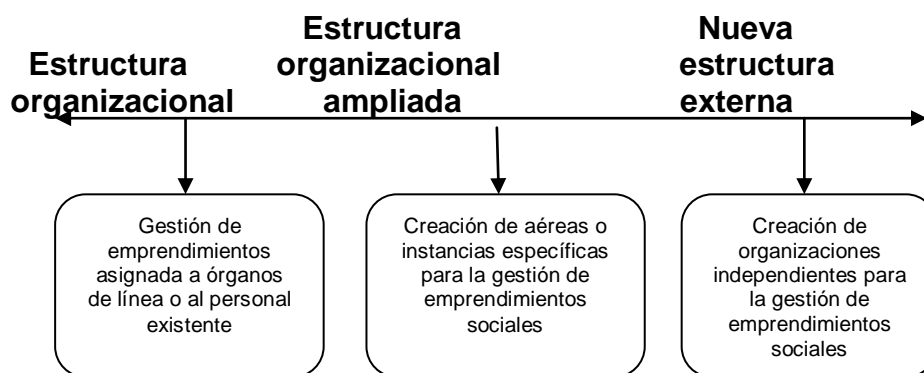


Figura 2. Estructuras alternativas para la gestión del emprendimiento social

Fuente: Robbins & Coulter (2005)

Las tres modalidades de operación observadas, permite ilustrar las diversas opciones disponibles y el posible tránsito que recorren las distintas 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, se podría incluso optar por una estructura organizacional con mayor nivel de formalización y división del trabajo, luego debido a diversos factores, adoptar una estructura más sencilla. El efecto combinado de las percepciones sobre algunas cuestiones como la forma más idónea de gestión de los emprendimientos sociales, el marco legal vigente, los ejemplos exitosos visibles de otras iniciativas originales, entre otros factores. Para una mejor comprensión, se examinarán con mayor detenimiento las diversas modalidades de la tipología planteada:

- Modalidad I: "la misma estructura organizacional": Aquí 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 asignada a gerencias de línea que asume funciones de relación con los grupos de interés vinculados a su actividad.

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, por último, con la gerencia de recursos humanos, la encargada de los 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”: Esta modalidad se presenta cuando la gestión de los emprendimientos sociales se concentran en una o varias instancias responsables del tema en la propia organización. No quiere decir que deberá crearse necesariamente una nueva unidad formal dentro de la estructura, o independiente de ella, pues la organización podrá valerse para cumplir su rol social de mecanismos menos estructurados de trabajo, basados, por ejemplo, en la formación de equipos ad hoc a los que se le asignara el desempeño de esta función, o del trabajo conjunto con otras organizaciones del entorno bajo el mecanismo de redes institucionales o alianzas estratégicas.

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 logran mayor eficacia cuando progresivamente van descentralizando su gestión en nuevos órganos creados para tal fin, que cuenta con un equipo humano propio y con las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente su función.

Seguido a lo anterior, es de importancia definir claramente las funciones en las áreas involucradas, pudiendo afinar los mecanismos de coordinación, ya que se corre el riesgo de que varias instancias de la empresa consideren como suya la responsabilidad por la conducción de los emprendimientos, ocasionando con ello una duplicación de esfuerzos, o algo peor, entorpeciendo las buenas relaciones dentro de la organización y con los actores externos.

- Modalidad III: “nuevas estructuras externas”: 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 venir acompañada de la conformación de alianzas estratégicas con otros agentes sociales y/o de la conformación de redes de trabajo interinstitucional para mejorar el alcance de las iniciativas en marcha.

Cabe considerar por otra parte, 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 que han optado por esta separación consideran como 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. Es así como las empresas del sector lácteo colombiano, busca establecer la práctica de áreas básicas del emprendimiento social, a objeto de organizar, su apertura de manera formal, conllevando sus acciones aun comportamiento sostenible

Recursos humanos

Para ilustrar el tema sobre recursos humanos (Bohlander, Snell & Sherman, 2008), establecen como las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. De tal manera, que el papel de los gerentes de recursos humanos ya no se ven limitados a funciones de servicio como reclutamiento y selección, en la actualidad asumen un papel activo en la planeación estratégica como en la toma de decisiones de la organización.

Los desafíos claves para la administración de los recursos humanos es desarrollar una fuerza de trabajo flexible, con habilidades, necesaria 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.

De la misma manera (Porret, 2008, citando a Jucius 2005), afirma que la dirección de personal o de recursos humanos se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo, señalando el mismo autor que esta acción debe tener lugar respetando los objetivos.

- La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos: Se refiere a la necesidad que tiene la organización para que los individuos crezcan dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puesto de mayor responsabilidad, las funciones son las siguientes.

- Comunicación y participación: Elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores con los objetivos generales como los específicos de la unidad en que se hallan encuadrados. La información clara, precisa y puntual emanada de cúspide de la organización desvirtúa los frecuentes elementos distorsionadores del clima laboral y estimula la comunicación.

- Formación: Esencial para conseguir una plantilla de calidad adaptada a las necesidades tecnológicas, de la organización, debiendo ser desarrolladas y estimulada por la empresa mediante los respectivos planes.

- Promoción y desarrollo: Programación de desplazamiento hacia niveles superiores del personal, procurando favorecer esta política mediante las técnicas de adiestramiento y motivación.

- Evaluación del desempeño: Valorando la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los empleados al objeto de posibles promociones y consecuentes retribuciones o premios.

- Evaluación del potencial: Detectando las capacidades formativas, experiencias, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses personales de los trabajadores que permitan pensar que en el futuro podrán ser situados en puestos de superior responsabilidad.

- Establecimiento de planes y carreras: La necesidad de cubrir puestos claves o de relevante importancia en la organización, impone la conveniencia de prever candidatos internos con conocimientos profundos de la propia organización estableciendo itinerarios o estancias en diversas áreas de la organización y aplicación de programas formativos a medio y largo plazo para cubrir aquellas vacantes que previsiblemente se producirán.

- Motivación laboral: Es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea, pero siendo un instigador el responsable de los recursos humanos, orientando, aconsejando, canalizando, informando, y otros.

- Diagnóstico y tratamiento del clima laboral: Por la visión global que tiene el responsable de esta área, ha de analizar, investigar y proponer criterios para que constantemente sea mejorado el clima.

- Sistema y desarrollo del liderazgo: Los empleados con responsabilidad de mando necesitan ayudas que le permitan mejorar las relaciones interpersonales con sus colaboradores, así como mejorar su capacidad de organización, coordinación y control, estimulando la orientación hacia el logro, la dirección de equipos, la capacidad de influir a los demás y el autocontrol.

- Calidad: Como filosofía de gestión basada en la utilización de sistemas de aseguramiento de la calidad modificando, si cabe, la estructura organizativa de forma que las responsabilidades sean asumidas por todos, destacando la importancia del logro de la calidad, utilizando la flexibilidad, la innovación y la capacidad de adaptación de los recursos humanos para la consecución de la satisfacción del cliente como forma de competitividad.

En este mismo orden y dirección el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mediante el aporte de (Austin et al, 2006), comentan que uno de los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimiento social es la conformación de sus recursos humanos; en el cual el trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos personales que deben ser desarrollados a través del tiempo procurando que, en la medida en que la organización adquiere experiencia, dichos atributos se trasladen a todos los colaboradores convirtiéndose así en capacidades organizacionales. Por tanto, el sector lácteo colombiano, sustenta sus acciones en un talento humano con competencias creativas e innovadoras que aporte a resolver los problemas del entorno.

Financiamiento

Al respecto comenta (Urbano &Toledano, 2008), que una de las ideas más extendidas en el contexto de la actividad emprendedora hace referencia a la importancia que tienen 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, la realidad ha puesto de manifiesto que las buenas oportunidades dirigidas por un potente empresario o equipo fundador atraen dinero.

Además, en la actualidad existen 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 coste. Así pues, el objetivo en relación con los recursos económicos no es tanto el tratar de controlarlos, sino más bien el de minimizarlos y saber utilizarlos. De forma sintética, junto a los recursos económicos, son los recursos humanos, los físicos o tangibles y los intangibles (como la información) los que completan el aparato de recursos necesarios para desarrollar el proceso emprendedor.

Para (Austin et al, 2006), señalan la forma de cómo la movilización de recursos financieros es decisiva para el emprendimiento social. Por consiguiente, resulta fundamental estudiar la forma que se atraen y generan los recursos para ser canalizados a los emprendimientos sociales, sobre todo en el sector privado.

Es casi inevitable que los emprendedores sociales que se proponen transformar comunidades trabajen bajo limitaciones financieras considerables, aunque eso en realidad podría favorecerlos, obligándolos a hacer uso de los recursos de la gente a la que están intentando servir, y mientras tanto, 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. Expone (Cajina, 2014), el emprendedor se caracteriza por conductas que originan buena capacidad organizativa, el cual permite entender nuevos retos y proyectos e ir más allá de donde ha llegado. Asimismo, (Curto 2012, citado de Dees 1998), precisa que el emprendedor social es una especie dentro del género de los emprendedores. Infieren los autores consultados, que el emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo.

Refiere (Elkington & Hartigan, 2008), que los emprendedores más prósperos pueden encontrarse rápidamente en una rutina incesante en la que tiene que destinar cada minuto a buscar dinero, eso puede ser 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, como lo hacen también la naturaleza, escala y disponibilidad de la financiación necesaria. La misma definición de emprendedor deja claro que es alguien que obtiene recursos económicos de un área de poca producción y los estima a otra de mayor rendimiento. .

Igualmente, existen lecciones intersectoriales que pueden ser transferidas y adaptadas de un sector a otro con el fin de maximizar la creación de valor social y económico. Para las empresas del sector lácteo colombiano los beneficios derivados de la creación de valor social a través de emprendimientos sociales estratégicos pueden potenciar la creación de valor económico.

No obstante, se explica que el término financiamiento alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social, estos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de todo emprendimiento: la creación de valor social. La naturaleza del mecanismo de financiamiento adoptado puede potenciar la generación de valor social en términos de cobertura, de participación de grupos de interés, de cumplimiento de ciertas estrategias y objetivos, como la obtención de beneficios particulares para la organización. Seguidamente se desarrollarán los elementos que deben ser considerados al diseñar o evaluar el financiamiento de emprendimientos sociales, como son los mecanismos y fuentes, así como su grado de dependencia o diversificación.

- Mecanismos y fuentes de financiamiento: Los modos que se generan los recursos económicos en los mecanismos de financiamiento se clasifican en dos grupos: los primeros que operan a través del mercado, aquí se involucran transacciones comerciales o de inversiones relacionadas con el emprendimiento social de manera directa o indirecta, la relación directa 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 relación indirecta se refiere a la canalización de recursos generados a través de la venta de productos o servicios diversos mediante un esquema de subsidios cruzados dirigidos a la iniciativa social. Entre los mecanismos de mercado se encuentran: la venta de bienes y servicios al público en general, el cobro de cuotas a beneficiarios, así como los fondos de inversión social o ambiental. El segundo grupo, los que operan fuera del mercado, los fondos que se generan fuera funcionan a través de aportes independientes, de transacciones comerciales. Entre estos se encuentran los donativos, los recursos públicos (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: esto no es así necesariamente, un emprendimiento social puede llegar a mantenerse como independiente por razones estratégicas- por ejemplo, a través de la asignación discrecional de presupuesto interno-, la empresa puede llegar a capitalizarla como un atributo que facilita la apropiación de ventajas competitivas, siempre y cuando el emprendimiento social se encuentre alineado con la estrategia general de la empresa.

2. MATERIALES Y METODOS

A fin de lograr alcanzar el rigor científico que requiere el desarrollo de una investigación, en este aparte se presenta la estrategia metodológica que enmarca la fuente operativa y técnica necesaria para documentar la realidad estudiada, para ello se recurrió a la aplicación de métodos, técnicas procedimentales como punto de partida en el cumplimiento de los objetivos de estudio, en este caso analizar el emprendimiento social en empresa lácteas colombianas. En tanto este se describe aspectos tales como enfoque epistemológico, tipo y diseño de investigación; asimismo la población, muestra, muestreo, técnica e instrumento de recolección de información, validez y confiabilidad del instrumento, y procedimiento 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 en este particular un enfoque positivista-cuantitativo. El referido paradigma, toma como marco de interés la información extraída de objeto de estudio, de manera objetiva para conocer y explicar la información de los encuestados bajo el apoyo teórico. (Bernal, 2010) establece que el paradigma es una reflexión crítica sobre la investigación científica y su producto, el conocimiento, en otras palabras ciencia de la ciencia. Seguido a lo anterior, (Guanipa, 2010), manifiesta que el enfoque positivista permite la observación de 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.

Considerando el propósito de esta investigación, se caracteriza como descriptiva la cual está planteada como analizar el emprendimiento social en las empresas del sector lácteo, donde para su interpretación fue necesario el alcance de información según la situación objeto de estudio, recurriendo al apoyo de métodos e instrumentos metodológicos, acorde a la naturaleza investigativa y partiendo de los objetivos definidos en ella. Establece (Méndez, 2006), que la investigación descriptiva suscribe

aspectos característicos, donde se identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación, teniendo como propósito la delimitación de hechos involucrados en el estudio. De igual modo, (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) expresan que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido análisis.

De acuerdo a la naturaleza de los objetivos de investigación, se explica cómo un estudio analítico, donde se indaga a partir de hechos involucrados en el quehacer del desempeño social, de las empresa del sector lácteo Colombiano , es decir considerando el comportamiento de la variable referida emprendimiento social. (Hurtado, 2008), infiere que la investigación analítica reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios, dependientes de los objetivos en estudio.

En esta investigación, se persigue obtener una descripción acerca del problema planteado, mediante la observación en el lugar donde se realizó, por ello se ejemplifica como una investigación de campo, en los cuales los datos de interés para los investigadores se llevó a cabo de la realidad, es decir en las empresas del sector lácteo Colombiano. (Arias, 2006) 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 & Tamayo, 2010), define que los estudios de campo consisten en una estrategia empleada en la recolección de datos directos de la realidad, por lo cual se le denomina primarios, su valor radica es cerciorarse de la verdad en que han obtenido los datos, facilitando al investigador su revisión o evaluación en caso de surgir dudas.

Este estudio se considera como no experimental, por cuanto no se recurrió a la manipulación de la variable de investigación, siendo este emprendimiento social sino se interpretó partiendo de la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias, pudiendo cumplir con el objetivo de estudio. Según (Hernández, et al, 2014) los diseños no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente variables; es decir, se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para luego analizarlos.

Atendiendo al tipo de diseño, se expresa como transversal descriptiva, debido a que se recolectó información pertinente a la variable estudiada en un momento determinado por el criterio de los investigadores, donde posteriormente se efectuó el análisis y descripción de aspectos resaltantes del estudio mediante la apreciación de datos cuantitativos considerando los fines a los cuales se direcciono el estudio. (Hernández, et al, 2014) destacan que el diseño transversal descriptivo recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En referencia a la población (Méndez, 2006) se refiere al conjunto total de elementos de estudio; admite (Hurtado, 2008) que la población es el conjunto de seres que poseen características o eventos a estudiar y que enmarcan los criterios de inclusión de ella. En tal sentido, para efectos de la investigación planteada se empleó la búsqueda de evidencias con respecto al emprendimiento social ejercido por las empresas del sector lácteo colombiano.

En este particular la población, comprende la fuente de evidencia concreta para dar cumplimiento al objetivo definido en el estudio, mediante técnicas y métodos de los cuales se pretende captar la opinión de los encuestados sobre el fenómeno de estudio en la variable de investigación. Basado en los aportes conceptuales de los autores citados en el párrafo precedente, la población de esta investigación se consideró las empresas del sector lácteo Colombiano, específicamente cooperativa Colanta (Colombia) los cuales conforman un total de (2) oficinas principales con un total (8) empleados. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1
Distribución poblacional

Empresas lácteas	Directivo	Jefe de desarrollo social	Coordinadores de desarrollo social (emprendimiento y responsabilidad social)
Cooperativa Colanta (Colombia) Oficina 1	1	1	2
Cooperativa Colanta (Colombia) oficina 2	1	1	2
Total	2	2	4

Fuente: Pedraza, Cantillo & Paz (2017)

En esta investigación, el número de unidades informante se caracteriza por ser accesible y finita, razón por la que se empleó un censo poblacional caracterizada por 8 sujetos de las empresas objeto de investigación.

Cabe expresar otro aspecto de interés en una investigación, tiene que ver con los medios para obtener la información, donde deben plantearse técnicas e instrumentos de recolección de datos, representado estos el argumento para obtener las referencias de interés donde suscriben el estudio y con ello los objetivos definidos previamente. A partir de este aspecto, se destaca que la técnica a empleada fue la encuesta e instrumento un cuestionario de 9 ítems en opciones de respuestas múltiples, previamente validado por 10 expertos y aplicada la fiabilidad por la fórmula de alfa cronbach, con un resultado de 0.99, estado analizado la información suministrada por los encuestados por la estadística descriptiva. Para (Hurtado, 2008) las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir el cómo, mientras los instrumentos representan la herramienta con la cual se va recoger, filtrar y codificar la información es decir representa el conque. El mismo autor señala que el cuestionario es un conjunto de preguntas relacionada con el evento de estudio.

Señalan, (Hernández, et al, 2014) definen la validez como el grado donde un instrumento realmente mide la variable el cual pretende medir, de acuerdo a los autores la confiabilidad del instrumento se refiere al grado que la aplicación de un instrumento repetido al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados; por tanto el resultado del coeficiente puede oscilar entre 0 y 1.

Según (Méndez, 2006) refiere que las técnicas estadísticas son aquellas las cuales 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. Asimismo, la cual responde a un procedimiento estadístico que permite determinar el rango que definirá cada una de las categorías, tal como se aprecia en la tabla dada a continuación:

Cuadro 2

Baremo de interpretación de datos promedios

Rango	Categoría
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: Pedraza, Cantillo & Paz (2017)

3. RESULTADOS

El análisis de los resultados del estudio se presenta a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a directivos, jefes y coordinadores de desarrollo social; donde los datos se suministraron se analizaron aplicando la estadística descriptiva.

Cuadro 3

Áreas básicas del emprendimiento social

Indicadores	Alternativa de Resp.	SP		CS		AV		CN		NC		PROMEDIOS		
		EMPLEADOS										Item	Ind.	Dim.
	Ítems	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%			
Estructura organizacional	1	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	4,25	3,96	3,85
	2	2	25%	2	25%	3	38%	0	0%	1	13%	3,50		
	3	2	25%	5	63%	1	13%	0	0%	0	0%	4,13		
Recursos Humanos	4	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	4,25	3,75	
	5	2	25%	4	50%	2	25%	0	0%	0	0%	4,00		
	6	2	25%	1	13%	1	13%	3	38%	1	13%	3,00		

Financiamiento	7	3	38%	0	0%	3	38%	2	25%	0	0%	3,50	3,83
	8	3	38%	0	0%	5	63%	0	0%	0	0%	3,75	
	9	3	38%	4	50%	1	13%	0	0%	0	0%	4,25	
Promedios		2		3		2		1		0			
Desviación		6%		30%		21%		14%		6%			

Fuente: Pedraza, Cantillo & Paz (2017)

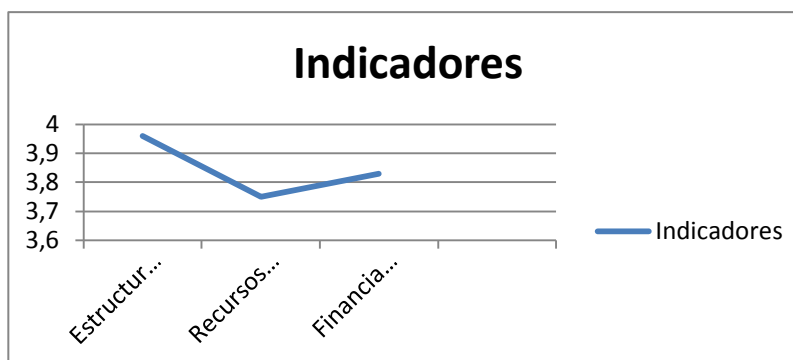


Grafico 1: Resultados de la investigación (2017)

Fuente: Pedraza, Cantillo & Paz (2017)

Considerando los resultados del cuadro 3, se puede observar que los resultados del objetivo de esta investigación relacionados con el análisis del emprendimiento a través de las áreas básicas en el sector lácteo colombiano, se pudo observar que la mayor desviación estándar es del 30%, ubicada en la alternativa de respuesta casi siempre son aplicadas las áreas básicas en la organización en estudio; mientras el 21% considera estar algunas veces de acuerdo, así el 14% casi nunca, 6% coinciden estar siempre en acuerdo. En cuanto al indicador estructura organizacional, los resultados en su mayoría se ubicaron en la alternativa casi siempre con 75% coordina el trabajo social informando a todas las dependencias de la organización acerca del quehacer en el entorno, así el 38% algunas veces, mientras el 25% siempre y el 13% nunca están de acuerdo. El promedio del indicador estructura organizacional fue de 3,96 representando desde un valor promedio alto la presencia del emprendimiento social en las empresas lácteas colombianas. Los resultados alcanzados, coinciden con el aporte de los autores (Austin et al, 2006), el cual alude sobre como la estructura que llevara a la práctica los objetivos de la organización siendo un mecanismo clave para el logro de un desempeño superior en la generación del valor social, entendiéndose como estructura organizacional a la manera en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas.

En función al indicador recursos humanos, se evidencio que el 75% de la población en estudio respondió casi siempre estar de acuerdo que vinculan la gestión de recursos humanos en la creación de valor social, mientras el 25% coincide en siempre y algunas veces, así el 38% casi nunca, por consiguiente el 13% respondieron nunca estar de acuerdo. El promedio del indicador recursos humanos es del 3,75 representando según el valor promedio una categoría alta. Los datos suministrados por los encuestados, coinciden con la teoría de (Austin et al, 2006), al plantear que uno de

los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimiento social es la conformación de sus recursos humanos; en el cual el trabajo con los diversos grupos de interés requiere de capacidades, habilidades y talentos personales que deben ser desarrollados a través del tiempo procurando que, en la medida en que la organización adquiere experiencia, dichos atributos se trasladen a todos los colaboradores convirtiéndose así en capacidades organizacionales

Por otra parte, para el indicador financiamiento el 63% de los encuestados están algunas veces de acuerdo que asignan presupuesto para dar viabilidad al emprendimiento social, el 50% contestó casi siempre, el 38% siempre está de acuerdo, mientras una minoría del 25% tomaron como opción casi nunca. El promedio correspondiente al indicador financiamiento es del 3,83 en la categoría alta, según los valores promedio del baremo de interpretación de datos. Para (Austin et al, 2006), señalan la forma de cómo la movilización de recursos financieros es decisiva para el emprendimiento social. Por consiguiente, resulta fundamental estudiar la forma que se atraen y generan los recursos para ser canalizados a los emprendimientos sociales, sobre todo en el sector privado.

En líneas, generales el comportamiento de la variable emprendimiento social, según la tendencia ilustrada en el grafico 1 a través de la dimensión correspondiente a las áreas básicas del emprendimiento social, el indicador de mayor valor porcentual se ubicó en 3,96 para el indicador estructura organizacional, siendo según baremo de interpretación de datos promedios por una categoría alta la presencia del emprendimiento social en las empresas lácteas colombianas.

CONCLUSIONES.

En referencia al objetivo específico, acerca de analizar las áreas básicas del emprendimiento social en las empresas del sector lácteo colombiano, se conoció que la población estudiada en su mayoría asintió respuestas en la siempre y casi siempre en los indicadores estructura organizacional, recursos humanos y financiamiento, lo cual indica una presencia considerable de los conceptos medidos para determinar el comportamiento del emprendimiento social en las empresas estudiadas.

No obstante en el indicador estructura organizacional se ubicaron respuestas considerables en la alternativa siempre, los cuales coordinan el trabajo social informando a todas las dependencias de la organización, asignando funciones como responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la empresa trata de coordinar su labor y sus grupos. Ahora bien, en cuanto a al indicador recursos humanos se posicionó en la opción casi siempre, el cual vincula la gestión de recursos humanos en la creación de valor social, la organización crea una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. El papel de los gerentes de recursos humanos ya no se ven limitados a funciones de servicio como reclutamiento y selección, en la actualidad asumen un papel activo en la planeación estratégica como en la toma de decisiones de la organización.

En cuanto al tercer indicador financiamiento, algunas veces asignan presupuesto para dar viabilidad al emprendimiento social, las ideas más extendidas en el contexto de la actividad emprendedora hacen referencia a la importancia que tienen los recursos, para la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial, así como un potente empresario o equipo fundador atraen beneficios para su crecimiento. Además, 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 coste.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arce Marín, Pablo (2012) **¿Cuáles y cuántas empresas del sector financiero en Costa Rica realizan emprendedurismo social o tienen expectativas de desarrollar emprendimientos sociales y qué esfuerzos han venido realizando para alcanzarlas?**. Universidad de Costa Rica
- Arias (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación**. Editorial Scott Foresman. Maracaibo
- 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 Harvard University Washington, D.C., 2006
- Bernal, C (2010) **Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Sociales**. México. Editorial Pearson Educación. Segunda Edición.
- Bohlander, G; Snell, S; Sherman, A (2008) Administración de recursos Humanos. México. Editorial Mac Graw Hill Interamericana. Decima segunda edición
- Cajina, G (2014) **Coaching para emprender. Cambia tu rumbo, despide a tu jefe**. México. Ediciones Díaz de Santos
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). **Social entrepreneurship as an essentially contested concept**: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.
- Curto, M (2012) **La filantropía: ¿un acto de responsabilidad social?**. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 15 Julio de 2012. España. Editorial IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). **Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here**. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Elkingston, J y Hartigan, P (2008). **El Poder de la Locura**. España. Ediciones Deusto
- Hernández, Fernández, y Baptista, M P (2014). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial mac Graw hill interamericana. Sexta edición.
- Hurtado J (2008). **Metodología de la investigación holística**. Venezuela. Editorial SYPAL. Quinta edición.
- Gatica ,et al. (2012). **La innovación social en chile y el rol del estado en su desarrollo**. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile.

Guanipa, M (2010) **Reflexiones básicas sobre investigación**. Maracaibo- Venezuela. Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacin. Primera edición

Ley 1014 (2006) fomento de la cultura del emprendimiento. Bogotá, D. C., a 26 de enero de 2006.

file:///C:/Users/Windows%208/Downloads/ley_fomento_cultura_emprendedora_colombiana.pdf

Méndez (2006). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

Porret, M. (2008). **Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones**. Madrid: Editorial Esic.

Reis, T y Clohesy, S. (2011). **Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: philanthropic renaissance**. New Directions for Philanthropic Fundraising, 2011 (32), pp. 109-144

Robbins, Sy Coulter, M (2005) **Administración**. Mexico. Editorial Pearson Prentice Hall. Octava edición

Silberstein, D y Galli Basualdo, M (2016) ¿Cuál es el vínculo entre el emprendimiento social y el desarrollo sostenible, y cómo los emprendedores sociales contribuyen a la inclusión social y a la erradicación de la pobreza?. Revista TECSISTECATL, n. 20 (agosto 2016).

<http://www.eumed.net/rev/TECSISTECATL/n20/emprendimiento.html>

Soto, E. y Cárdenas, J (2007). **Ética en las organizaciones**. D.F. México. Editorial McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. Primera Edición

Tamayo & Tamayo (2010). **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Editorial Limusa, Cuarta Edición

Urbano, D. & Toledano, N. (2008). **Invitación al emprendimiento**. Barcelona: Editorial UOC