

# Capital Social como plataforma impulsora de la gestiyn estratġgica sustentable

Autores:

Niebles Nucez, William  
Hoyos Babilonia, Lorena Del Carmen  
Hernandez Palma, Hugo Gaspar



ISBN: 978-958-52294-02

Capital Social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable  
© William Niebles Nucez - Lorena Del Carmen Hoyos Babilonia - Hugo Gaspar  
Hern3ndez Palma  
Editorial: Corporaci3n Universitaria Latino Americana  
Aprobaci3n: Julio 2019

# Capital Social como plataforma impulsora de la gestiyn estratŕgica sustentable

William Niebles Nucez  
Universidad del Sucre

Lorena Del Carmen Hoyos Babilonia

Hugo Gaspar Hernŕndez Palma  
Universidad del Atlŕntico



Capital Social como plataforma impulsora de la gestiyn estratřgica sustentable / Compiladores: Juan David De la Hoz Hernńdez, Leidy Haidy Perez Coronell -- Barranquilla: Ediciones Corporaciyn Universitaria Latinoamericana, 2019.

139 Pǃginas; tablas; 17x24 cm

ISBN: 978-958-52294-02

Deposito legal segun el Decreto 460 de 1995. El fondo editorial Ediciones de la Corporaciyn Universitaria Latinoamericana se adhiere a la filosofıa de acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducciyn o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



© Ediciones Corporaciyn Universitaria Latinoamericana

Calle 58 No 55 - 24

<https://libros.ul.edu.co/index.php/libros>

cinpro@ul.edu.co

Barranquilla - Colombia

Julio 2019

Hecho en Barranquilla - Colombia

# Dedicatoria

Jesucristo, por acompañarnos y ser nuestra ayuda en los momentos difíciles

Autores.

## Tabla de contenido

Prologo.....	12
Introducciyn.....	13
Capitulo I Las PYMES en un contexto global: Una mirada desde la realidad abordada.....	14
Resumen.....	14
1. Clarificaciyn del fenymeno.....	15
1.1. Develando el Problema.....	18
2. Interrogantes de la investigaciyn.....	21
3. Propysitos de la investigaciyn.....	21
3.1. Propysito General.....	21
3.2. Propysito Especificos.....	21
4. Razones e implicaciones.....	22
5. Descripciyn del contexto.....	23
6. Consideraciones Yticas.....	23
Reflexiones finales.....	24
Referencias Bibliogrřficas.....	24
Capitulo II Abordaje epistymico - metodolygia.....	26
Resumen.....	26
Abstract.....	26
1. Transitando los caminos pos positivistas.....	26
2. Paradigma epistemolygico de la investigaciyn.....	28
3. Fundamento epistemolygico de la investigaciyn.....	32
4. Mġtodos de la investigaciyn.....	34
5. Diseco de la investigaciyn.....	34
Momento I: Acercamiento a la Realidad del Fenymeno.....	36
Momento II: Abordaje epistymico metodolygico.....	36
Momento III: Sistema Referencial.....	37
Momento IV: Develaciyn de la Informaciyn.....	37
Momento V: Anblisis y significado de los Datos.....	37
Momento VI: Hallazgos, Reflexiones finales y Recomendaciones.....	37
Momento VII: Teoria sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratygica sustentable en las pymes.....	37
6. Informantes clave.....	38
7. Tġcnica e instrumento de recolecciyn de la data.....	39
8. Tġcnica para el anblisis de los datos.....	41
Primera etapa: Simplificaciyn de los datos.....	42
Segunda etapa: Agrupamiento y verificaciyn.....	43
Tercera Etapa: Conclusiones y Teorizaciyn.....	43
9. Fiabilidad y validez de la investigaciyn.....	44
Reflexiones finales.....	44
Referencias Bibliogrřficas.....	44

Capítulo III Sistema referencial desde .....	46
perspectiva teórica .....	46
Resumen.....	46
1.Capital social como plataforma impulsora de la gestión estratégica ..	46
2.Gestión estratégica sustentable .....	48
3.Desarrollo sustentable desde la base del capital social.....	50
4. Pymes como ente de acción del capital social .....	51
5. Principios de las pymes para la formulación de objetivos.....	52
Principio #1: La buena representación .....	52
Principio #2: Debe existir equilibrio entre las entradas y las salidas de dinero en una empresa .....	52
Principio #3: La ley de la siembra y la cosecha.....	53
Principio #4: No adquiera nada que no sepa exactamente cómo lo va a vender o utilizar .....	53
Principio #5: O bien vendido o bien corrompido.....	54
Principio #6: Nunca fiar .....	54
Principio #7: Tenga siempre una reserva de efectivo .....	54
6. Acciones que se emplean en el capital social para gestionar estratégicamente el desarrollo sustentable.....	54
7. Capital social como gestión estratégica de la responsabilidad y el compromiso social.....	55
Reflexiones finales.....	56
Referencias Bibliográficas .....	56
Capítulo IV Develación de la información .....	59
Resumen.....	59
Introducción .....	59
Reflexiones Finales .....	107
Referencias Bibliográficas .....	107
Resumen.....	109
Capítulo V Análisis y significado de la información.....	109
1. Análisis de la data.....	110
2. Interpretación de la data .....	114
Precisar las formas de interacción, comunicación, asociatividad, colaboración y cooperación que se presentan en las personas en las pymes.	115
Conocer las formas de cohesión e integración de las personas dentro y fuera de las pymes. ....	116
Conocer las formas de asociatividad, colaboración y cooperación que se presentan en las personas en las pymes.....	118
Precisar la confianza interpersonal e institucional desde la dirección en las pymes. ....	119
Caracterizar los principios que inspiran a los directivos de las pymes a la formulación de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base	

del capital social. ....	121
Conocer las acciones que se emplean en el capital social para gestionar estratŕgicamente el desarrollo sustentable.....	122
Reflexiones Finales .....	123
Referencias Bibliogrŕficas .....	123
Resumen.....	126
Hallazgos.....	126
Сapítulo VI Hallazgos, reflexiones finales y recomendaciones .....	126
Reflexiones finales.....	128
Recomendaciones.....	129
Referencias Bibliogrŕficas .....	130
Сapítulo VII Теорŕa sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratŕgica sustentable en las PYMES.....	132
Resumen.....	132
Introducciyn .....	132
Capital Social como impulsor de la Gestiyn Estratŕgica en las PYMES.....	133
Reflexiones finales.....	137
Referencias Bibliogrŕficas .....	137

## Listado de figuras

Figura No 1. Diseco de la investigaciyn.....	36
Figura No 2 diagrama de informante clave 1 .....	70
Figura No 3. Informante clave 2.....	80
Figura No 4. Informante clave 3.....	89
Figura No 5. Informante clave 4.....	100

## Listad de tablas

Tabla 1 Informante clave 1: Entrevista semiestructurada.....	60
Tabla 2 Informante clave 1. Entrevista semiestructurada.....	62
Tabla 3 Informante clave 1 Entrevista semiestructurada.....	64
Tabla 4 Informante clave 1 Entrevista semiestructurada.....	65
Tabla 5 Informante clave 1 Entrevista semiestructurada.....	66
Tabla 6 Informante clave 1 entrevista semiestructurada.....	68
Tabla 7 Informante clave 1. Entrevista semiestructurada.....	69
Tabla 8 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	70
Tabla 9 Informe clave 2 Entrevista semiestructurada.....	71
Tabla 10 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	73
Tabla 11 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	74
Tabla 12 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	75
Tabla 13 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	76
Tabla 14 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	77
Tabla 15 Informante clave 2 Entrevista semiestructurada.....	79
Tabla 16 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	80
Tabla 17 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	82
Tabla 18 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	83
Tabla 19 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	84
Tabla 20 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	85
Tabla 21 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	87
Tabla 22 Informante clave 3 Entrevista semiestructurada.....	88
Tabla 23 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	89
Tabla 24 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	90
Tabla 25 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	92
Tabla 26 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	93
Tabla 27 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	94
Tabla 28 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	95
Tabla 29 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	96
Tabla 30 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	97
Tabla 31 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	98
Tabla 32 Informante clave 4 Entrevista semiestructurada.....	99
Tabla 33 Triangulaciyn subcategorial: formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn.....	101
Tabla 34 triangulaciyn subcategorial: formas de cohesiyn e integraciyn	102
Tabla 35 triangulaciyn subcategorial: confianza personal e institucional	103
Tabla 36 triangulaciyn subcategorial: variables del entorno que se tienen en cuenta para la formulaciyn de estrategias.....	104
Tabla 37 triangulaciyn subcategorial: principios que inspiran a los directivos de las pymes a la formulaciyn de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social.....	105
Tabla 38 triangulaciyn subcategorial: acciones que se emplean en el capital	

social para gestionar estratégicamente el desarrollo sustentable .....	106
Tabla 39 Esquema de triangulación.....	115

## Prologo

Escribir sobre un tema que siempre es de interżs para los lectores, como es el capital social, resulta un verdadero reto, mś aun, cuando hay una considerable cantidad de estudiosos en el brea que lo hacen, de allđ la importancia de este libro, porque precisamente ofrece un nuevo enfoque ademś de relevante informaciyn, sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratżgica sustentable, en un contexto vital para la economđa del pađs como las PYMES.

En esta obra, los autores en un esfuerzo mancomunado, efectđan una revisiyn del basamento teyrico que soporta al capital social, asđ como, la gestiyn estratżgica para luego contextualizarlo en el campo de trabajo, especđficamente en las PYMES de Colombia.

Partiendo que el enfoque del capital social, es una definiciyn que hace referencia a un potencial deseado en cualquier organizaciyn, sobre todo en el cual se describe la dimensiyn humana y cultural, los autores estudiosos del tema aseguran dentro de este concepto, la existencia del compromiso de sus integrantes con los proyectos compartidos, adicional a la capacidad de colaborar y trabajar en equipo.

Por ello, Etkin (2014), afirma que el capital social no es solo tema del brea de personal sino una filosofđa de gestiyn y polđtica de empresa, pensada para una organizaciyn vivible y sustentable en el tiempo, con alto grado de asociatividad que compromete e integra proyectos tras esfuerzos compartidos. Concepto reforzado por Pelekais (2017), quien afirma que hablar de capital social es hacer referencia a las implicaciones para el desempeo de las organizaciones empresariales o no, porque es una filosofđa asentada en aspectos tales como la confianza, redes, valores y principios que prevalecen por encima de los dilemas de la acciyn colectiva para alcanzar la eficiencia social, fortaleciendo el compromiso asumido como parte activa de una organizaciyn.

De allđ, que los autores de la obra han puesto un especial esfuerzo para realizar el anđlisis de esta categorđa en un contexto de especial importancia. Por estas razones, les invitamos a leer el contenido expuesto en cada una de las lđneas que conforman el libro, en las cuales podrđn encontrar aspectos del capital social que sirve de base organizacional para promover la gestiyn estratżgica como un estilo de direcciyn acorde para manejar adecuadamente los recursos, la tecnologđa y el talento humano, en miras de lograr la eficiencia asđ como la eficacia, es decir, que a travđs de su uso, las PYMES podrđan responder con eficiencia a las exigencia del entorno, asimismo con eficacia en la producciyn de productos que permitan satisfacer necesidades en los mercados de los cuales se estđ inmerso.

# Introducci3n

Es una realidad que, las pequeas y medianas empresas, PYMES, se encuentran sumergidas en diversos procesos de transformaci3n socioculturales, cambios en el mercado y complejidad que obedecen a la globalizaci3n, a las tecnolog3as, la diversidad social y las pol3ticas econ3micas, las cuales emergen como respuesta a estas situaciones, al mismo tiempo, a esta realidad se pueden sumar, la inestabilidad econ3mica y los diferentes factores de seguridad que impactan en estas. En tal sentido, las pequeas y medianas empresas (PYMES) desarrollan sus acciones en un ambiente de constante cambio, con una fuerte influencia de la naturaleza social del contexto, obligando desde esta perspectiva a aprovechar al m3ximo el componente social para adoptar una posici3n estrat3gica.

Por consiguiente, las pymes necesitan aprovechar para su direccionamiento estrat3gico variables que se ajusten m3s a la estructura social, por cuanto con ello se alcanza un desarrollo empresarial, as3 como el desarrollo econ3mico, interviniendo la cultura, subcultura y los grupos sociales a los que pertenece o se relaci3n a un individuo como factor determinante de su comportamiento econ3mico, pudiendo ser concluyente para este proposito.

Tomando en consideraci3n lo planteado con anterioridad se podr3a decir que en el libro se plantea una gesti3n estrat3gica m3s humana, que formule acciones encaminadas a reforzar v3nculos de uni3n, para concebir un ambiente adecuado de trabajo y fortalecer al capital social, generando un impacto positivo en la ejecuci3n de las estrategias.

En el mismo orden de ideas, el esquema se compone de siete cap3tulos. El primer cap3tulo explora la situaci3n problema d3ndole al lector la oportunidad de clarificar el fen3meno en cuesti3n, conociendo los prop3sitos y campo de acci3n del estudio. En un segundo cap3tulo, se explica todo lo relacionado al abordaje epist3mico –metodol3gico. Para el tercer cap3tulo, se establece el sistema referencial que presenta el sustento te3rico.

Continuando en un cuarto cap3tulo, se realiza la develaci3n de la informaci3n; seguidamente en un capitulo cinco se realiza el an3lisis y significado de la informaci3n recogida de los informantes clave, la misma se extiende hasta un capitulo seis que contiene los hallazgos, reflexiones y recomendaciones los cuales conducen, al 3ltimo cap3tulo n3mero siete, el cual contempla la propuesta de acciones espec3ficas sobre el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable en las pymes.

## Capitulo I Las PYMES en un contexto global: Una mirada desde la realidad abordada.

*PYMES in a global context: A look from the reality addressed*

### Resumen

Este trabajo esta direccionado a explorar la situaciyn actual de las PYMES, en un contexto global, desde la realidad abordada. Partiendo de un acercamiento con el fenymeno para profundizar en los sucesos, situaciones y problemtica que describe de manera fehaciente lo que estb sucediendo en el sector empresarial. Con este objetivo se formulan interrogantes que permiten alcanzar los propysitos planteados. Bajo una investigaciyn pos positivista con un paradigma cualitativo, se trabajy de manera documental, adembs de la indagaciyn de campo realizada. La justificaciyn estb fundamentada en los lineamientos enfocados a impulsar el capital social a travs de la gestiyn estratgica como plataforma. Adembs, por ser una temtica poco abordada bajo esta metodologna dentro del contexto colombiano, especnficamente en la ciudad de Barranquilla, adecuñdose a las necesidades de los empresarios de afrontar los tratados de libre comercio los cuales generan una competencia mbs fuerte en lo global, los resultados que se exponen en esta obra, servirñn para fundamentar futuras investigaciones y publicar sobre capital social en las pymes y gestiyn estratgica.

Palabras clave: PYMES, situaciyn actual, contexto global

### Abstract

This work is aimed at exploring the current situation of PYMES, in a global context, from the reality addressed. Starting from an approach with the phenomenon to deepen in the events, situations and problematic that describes in a convincing way what is happening in the business sector. With this objective questions are formulated that allow to reach the proposed objectives. Under a postpositivist research with a qualitative paradigm, we worked in a documentary way, in addition to the field investigation carried out. The justification is based on the guidelines focused on promoting social capital through strategic management as a platform. In addition, because it is a topic that has not been approached under this methodology within the Colombian context, specifically in the city of Barranquilla, adapting to the needs of entrepreneurs to face the free trade agreements that generate a stronger competition in the global, the results Which are presented in this book, will serve to inform future research and publish on social capital in PYMES and strategic management.

Keywords: PYMES, current situation, global context

## 1. Clarificaci3n del fen3meno

A nivel mundial, las PYMES, representan el fragmento de una econom3a que contribuye con el mayor n3mero de unidades econ3micas, as3 como personal ocupado; por esto la preeminencia que reviste este tipo de empresas, debido a la necesidad de fortificar su desempe3o, al incidir 3stas esencialmente en el comportamiento global de las econom3as nacionales; en este sentido, tomando el contexto internacional se puede aseverar que el 90% o un porcentaje superior en unidades econ3micas totales est3 conformado por estas empresas. Lo antes planteado, conlleva a considerar los criterios para clasificar a las PYMES, estos var3an seg3n el pa3s, aunque por tradici3n se ha utilizado el n3mero de trabajadores como criterio est3ndar, para estratificar los establecimientos por tamaco, entre otros par3metros, como las ventas anuales, ingresos y/o activos fijos.

La globalizaci3n econ3mica, como fen3meno mundial, se va a relacionar con todos los pa3ses del orbe, es por ello, que a los Estados (en cada caso particular) les incumbe crear las condiciones necesarias, as3 como adecuadas con la finalidad de que puedan incorporarse al proceso din3mico mundial en las mejores condiciones, es as3 como, la experiencia, el nivel acad3mico de los empresarios, el conocimiento, aplicaci3n de m3todos administrativos y organizacionales resultan elementos clave para formular estrategias de fomento empresarial.

De esta manera, se deduce que el contexto de las PYMES est3 cambiando vertiginosamente esto causa efectos colaterales en su gesti3n, vi3ndose exigidas a adecuarse a nuevas formas de realizar el trabajo y adaptarse a las caracter3sticas sociales del entorno, para enfrentar las eventuales amenazas que este les ofrece. Debido a lo anterior, se puede presumir la falta de estrategias las cuales hagan sustentable el desarrollo de las PYMES, coherente con la misi3n, visi3n y principios estrat3gicos planteados en su nacimiento como empresa.

Por ende, se puede creer que las PYMES son una organizaci3n social, donde cada miembro interact3a constantemente con los dem3s, pudi3ndose generar mayor cohesi3n y conexi3n entre sus miembros, esto logra un mayor desarrollo, aunado con la cultura y el ambiente, esto se convierte en un reforzador importante para el impulso de acciones de cara a alcanzar prop3sitos.

Es importante, conocer esta cohesi3n y conexi3n dentro de un grupo social es concebido como un capital social, el cual permite a cada miembro correlacionarse de manera permanente con los distintos agentes de la organizaci3n en busca de lograr resultados favorecedores al cumplimiento de los objetivos, esta relaci3n bien dirigida, en las labores a realizar contribuir3 a facilitar las metas propuestas, as3 como a los indicadores de gesti3n. Todas estas inferencias toman valor en la medida que los estudios sociol3gicos plantean a los seres humanos inmersos en un grupo social cuyos lazos refuerzan la cooperaci3n, aumentan el compacerismo, generan mayor colaboraci3n en el desarrollo de las tareas y comparten afinidades culturales para

una mayor cohesiyn de trabajo en equipo.

De acuerdo a Castillo (2013), el concepto de capital social tiene su origen en los dominios de la sociologna. Los primeros signos se identifican en los trabajos de Hanifan en 1916 (citado por Cooke y Wills [1999], Putnam [2000] y Alguezaui y Filieri [2010]) y Jacobs [1961]). Sin embargo, su significaciyn actual es el resultado de los aportes de Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1993). Aunque estos autores plantean definiciones diferentes, en general se puede afirmar que, entre ellos mismos y los demōs eruditos del tema existe consenso alrededor de la idea de que las relaciones sociales son el elemento central de este constructo teyrico (Westerlund y Svahn, 2008; Andriessen y Gubbins, 2009).

Para Bourdieu (1986 p. 51), "social capital is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition--or in other words, to membership in a group". De esta definiciyn se destaca su intenciyn de representar las redes de relaciones como instrumento para la eventual obtenciyn de recursos.

A este respecto, Hurtado y otros (2013), consideran el capital social como el resultante de las relaciones entre personas y de estas con las instituciones. Este, se define por su funciyn, en tanto facilita acciones entre individuos u organizaciones y como otras formas de capital productivo, haciendo posible el logro de ciertos fines que no lo sernan en su ausencia, es decir, la armonna laboral entre los trabajadores proporciona un ambiente adecuado para la realizaciyn de tareas, consintiendo alcanzar los propysitos de manera mōs acertada y en el tiempo apropiado.

Por su parte, Durston (2000), considera el paradigma del capital social, como las relaciones estables, confianza, reciprocidad y cooperaciyn pueden contribuir a generar beneficios; reducir los costos, producir bienes pūblicos, facilitar la constituciyn de organizaciones con bases efectivas. Entonces, el capital social, se entiende como el activo intangible el cual se manifiesta en la capacidad de confianza, valores chvicos y asociatividad que alcanza la sociedad. Este concepto es empleado como una integraciyn en distintas disciplinas formando un marco conceptual conjunto. Aunque la economna convencional lo ha ignorado, el capital social tiene un peso incuestionable, asn como significativo en las posibilidades de desarrollo econymico de las comunidades.

Por otro lado, el capital social de una organizaciyn, ha sido descrito como "... la suma de los recursos actuales y potenciales que estōn incorporados o que se derivan de la red de relaciones de un individuo o de una unidad social "(Lesser y Prusak, 2004, pp. 9, 13, 25). En tīrminos mōs precisos se le podrna definir como el conjunto de interrelaciones de los miembros de una organizaciyn que permiten que esta funcione de forma efectiva. Lo fundamental en ambas definiciones es el ĩnfasis en la red de relaciones existentes en la organizaciyn, las cuales son importantes para la creaciyn de nuevo conocimiento, su intercambio, y posible aplicaciyn a nuevas situaciones (Garcha, 2014).

Para Etkin (2014) el capital social es una capacidad en el dominio de lo cultural que surge de los acuerdos, la comunicaci3n y la construcci3n en conjunto, disponible para quienes ingresan a la organizaci3n.

Por tanto, se podr3a considerar gestionar estrat3gicamente el capital social en los diferentes procesos que las PYMES desarrollan para alcanzar sus objetivos, favoreciendo a generar relaciones beneficiosas con los clientes y dem3s compa3eros, con mayor colaboraci3n, cooperaci3n, confianza interpersonal, asociatividad y normas de reciprocidad entre todas las personas.

De este modo, si el capital social impulsa la gesti3n estrat3gica en las PYMES contribuye a afrontar convenientemente la complicaci3n del medio para poder obtener los prop3sitos en la organizaci3n, toda vez, que en el talento humano se creen las estrategias, acciones y tareas que conlleven a obtener este fin, adem3s, se convierte en el creador de los elementos claves como la tecnolog3a, innovaci3n, capital intelectual y procesos organizacionales, si se tramitan estas capacidades en colectivo, se logra lo trazado.

En este orden de ideas, las PYMES requieren aprovechar para su direccionamiento estrat3gico variables que se ajusten m3s a la estructura social, por ello se alcanza un desarrollo empresarial, as3 como el econ3mico, actuando la cultura y los grupos sociales a los cuales pertenece un individuo como factor determinante de su actuaci3n econ3mica, pudiendo ser irrefutable para este prop3sito.

Por consiguiente, seg3n lo planteado por Nadkarni y otros (2007, p.98). “el desarrollo de capacidades como la flexibilidad estrat3gica, permiten llevar a cabo esas acciones de forma r3pida y eficaz”, se puede interpretar que el no hacer nada para estimular la conducta de las personas o peor a3n permitir la sinergia del medio como determinante, podr3a generar mayormente cambios en la conducta de quienes colaboran con la elaboraci3n y ejecuci3n de los planes estrat3gicos.

Por tanto, es peligroso para la obtenci3n de los objetivos, que requieren de un trabajo en equipo buscando lograr un futuro deseado, jugando en todo caso un papel importante en la percepci3n de quienes dirigen la empresa y la cooperaci3n del capital humano, por cuanto le permitir3 una correlaci3n que contribuir3 a tomar y realizar las acciones pertinentes en procura de los objetivos planteados.

De esta forma, seg3n Chiavenato (2009), para hacer del capital humano un activo el cual produzca resultados y r3ditos significativos es necesario direccionarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organizaci3n y la mentalidad, por ello, se pudiera entender que el direccionamiento estrat3gico requiere de un ambiente organizacional el cual posibilite la colaboraci3n, el trabajo en equipo y la sociabilidad de un grupo humano.

En tal sentido, una gesti3n estrat3gica fundamentada en el capital social lograr3a que

las PYMES alcanzar3n mayor nivel de competitividad en el mercado, a la vez m3s sostenibilidad, donde la colectividad del talento humano facilita tal resultado cuando se presenta una plataforma social compacta y altamente motivada, de lo contrario, lo m3s probable es que se presenten serias complicaciones para responder a las necesidades del mercado as3n como a las expectativas de los accionistas, afectando notoriamente las finanzas de la empresa, adem3s de los aspectos sociales de unidad.

Ante este escenario, valdr3a considerar este capital como la base organizacional que promueve la gesti3n estrat3gica en un estilo de direcci3n acorde para manejar adecuadamente los recursos, la tecnolog3a, el talento humano, en miras de lograr la eficiencia, as3n como la eficacia, es decir, las PYMES podr3an responder con eficiencia a las exigencias del entorno, con eficacia a la producci3n de productos los cuales permitan satisfacer necesidades en los mercados donde se encuentren inmersos.

Adem3s, se podr3a pensar en esta posibilidad, porque las PYMES est3n integradas esencialmente por personas, las cuales conforman un grupo social s3lido con mucha interacci3n, donde comparten aproximadamente un cincuenta por ciento de su tiempo consciente juntos, respecto de los dem3s grupos que tienen incidencia en su vida (familia, amigos, vecinos) esto debe fortalecer los v3nculos y los sistemas de comunicaci3n por los cuales est3n integrados.

Es una realidad que, las pequenas y medianas empresas, en lo sucesivo mencionadas como PYMES, se encuentran sumergidas en diversos procesos de transformaci3n socioculturales, cambios en el mercado, complejidad, esto obedece a la globalizaci3n, a las tecnolog3as, la diversidad social y las pol3ticas econ3micas, las cuales emergen como repuestas a estas situaciones, al mismo tiempo, a esta realidad se pueden sumar, la inestabilidad econ3mica, as3n como los diferentes factores de seguridad que impactan en estas. En tal sentido, las PYMES desarrollan sus acciones en un ambiente de constante cambio, con una fuerte injerencia de la naturaleza social del contexto, lo cual obliga aprovechar al m3ximo el componente social para adoptar una posici3n estrat3gica.

Adem3s, el aumento poblacional, de los ofertante en el mercado, as3n como la regulaci3n de la econom3a, pareciera haber forzado a las PYMES a replantear sus preceptos, de tal manera que no solo basen sus decisiones en factores internos, sino adem3s considerar factores culturales, sociales, pol3ticos, econ3micos, como condicionantes de la organizaci3n. Es ah3, donde la gesti3n de empresas se vuelve mucho m3s compleja, por lo que se creen la direcci3n estrat3gica como herramienta administrativa tome un auge considerable en la administraci3n de las pymes.

### 1.1. Develando el Problema

Contextualizando, las PYMES en Colombia son empresas heterog3neas y ese ambiente de compacerismo, colaboraci3n y de aprovechamiento de las capacidades en colectivo, puede verse afectado a causa de esta condici3n. Los miembros que hacen parte de las minor3as en estas empresas suelen sentirse aislados cuando su componente cultural debe adaptarse a la cultura organizacional existente, por ello,

algunos miembros no conviven a causa de diferencias socioeconómicas.

Adicionalmente, pareciera que algunas PYMES en Colombia logran poco de lo propuesto realmente, a causa de fisuras, malentendidos, así como débil interacción del grupo social, otras veces, se estima poco alcance de sus propósitos por la falta de enlace entre las acciones, los recursos y las relaciones entre personas. En las mayores de los casos, cada área de estas PYMES se enfoca en llegar a las metas que debe conseguir, perdiendo de vista el conjunto, en ese intento, toman decisiones o acciones las cuales no benefician al todo. Esto se complica más si estas empresas han adquirido un tamaño considerable, si están dispersas geográficamente, dado esto se hace aún más difícil lograr una cohesión, tanto como una conexión social de todos los integrantes.

Incluso, algunos gerentes o directores de las PYMES desestiman el aporte de los colaboradores pueden darle a la empresa para lograr sus proyectos, esto en la medida que se concentran más en la realización de las tareas, la optimización de los recursos, así como en el cumplimiento de los horarios, pasando por alto que el componente humano cuando es tratado de forma apropiada y dejándolos relacionarse libremente, pueden conseguir en menor tiempo, además con mejor calidad los resultados propuestos.

Adicional a lo anterior, un porcentaje de estas empresas en Colombia consideran que las personas son sujetos aislados, sin necesidad de interacción, aceptación o unión para lograr el acogimiento en el grupo, sin pensar, siquiera su condicionamiento ante el entorno, así como la estructura social a la que pertenecen. Los estímulos del medio pueden modificar su conducta de manera acertada para los intereses de la organización, además de una adecuada percepción en la dirección la cual contribuiría a que todas las personas entiendan las estrategias a implementar.

La ciudad Barranquilla, pareciera no escapar de esta realidad, sumado a lo anterior, en las PYMES se percibe pocas veces el alcance en la ejecución de planes de acción establecidos, debido que los colaboradores ocasionalmente consiguen entender cómo se deben ejecutar tales acciones y se aprecian débiles mecanismos eficaces de realimentación, los cuales evidencian si, verdaderamente se ha comprendido las operaciones, por tanto, dificulta lograr la sinergia perseguida por la gerencia requiere en las unidades o secciones de trabajo.

Lo anterior podría estar sucediendo, a razón de que algunas veces las decisiones gerenciales poco se comunican directamente a las personas encargadas de llevar a cabo tales medidas, en la mayoría de los casos la comunicación se da por texto, en ocasiones de manera verbal, aun así, no logran informar todo cuanto es necesario, para poder cumplir con toda la tarea, se estima que solo anuncian lo suficiente. También, debido a esto, muchas de ellas carecen de políticas específicas, donde se definan medios para expresar las necesidades e insuficiencias en la organización y permitan reforzar las relaciones al interior de las mismas.

De igual manera, se aprecia que muchas veces las estrategias, pareciera no llevarse a cabo en debida forma respecto a las tareas que efectūan las personas en cada departamento o no se realizan como se concibieron, por no alinearlas con la conducta y costumbres del equipo de trabajo, no hacer de ella un aprendizaje permanente, soportarse en una cultura de valores insuficiente a la requerida por la planeaciyn estratūgica, enunciada en funciyn de la gerencia.

En un ōmbito mōs particular, la mayorīa de las pymes en Barranquilla tienden a creer que la formulaciyn de indicadores, el establecimiento de metas, la supervisiyn de las funciones consideradas fundamentales, el establecimiento de un orden y la adquisiciyn de tecnologīa, son suficientes para lograr el nivel de posicionamiento deseado en el mercado, dejando de lado que en el pensamiento estratūgico se deben conjugar las estrategias, los medios, el capital humano, con el trabajo en equipo y colaborativo.

De persistir la situaciyn antes descrita, en los equipos de trabajo se pudiese estar generando una falta de claridad en las tareas, existe desinformaciyn ya que no se comprenden las instrucciones, conflictos laborales entre los responsables ante el cumplimiento de los propysitos y quienes los ejecutan, desorganizaciyn en funciyn de no hacerlas funciyn es segūn lo requerido, falta de espacios colaborativos por cuanto existe escasos en medios coherente para la contribuciyn en el trabajo, ademōs de la desmotivaciyn del personal, todo en menoscabo de una gestiyn estratūgica exitosa.

Lo anterior conlleva a pensar, que al pasar por alto el capital social como el cimiento el cual sostiene e impulsa gran parte del direccionamiento estratūgico, las PYMES se verōn avocadas a seguir operando en ambientes laborales donde se dificulte internamente el cumplimiento de la planeaciyn estratūgica, ademōs de no contribuir a mejorar el clima organizacional, sino mōs bien a ir desmejorando la relaciyn de los diferentes niveles y trabajadores en la empresa.

En este orden de ideas, serīa bueno considerar que si las pequeas y medianas empresas (PYMES) direccionaran el capital social, obtienen mōs probabilidades de posesionarse en el mercado, asī logran la reproducciyn de recursos los cuales apunten al crecimiento, en la medida, que generan estrategias competitivas a largo plazo y dependan cada dīa menos de las ventajas comparativas; logrando con ello aprovechar todos los elementos convergentes de la organizaciyn, los cuales generan capacidades de apoyo para la permanencia empresarial, asī como las ganancias.

Por tanto, este capital social como elemento interno y fuente de capacidades, asī como de recursos valiosos para las organizaciones, contribuirīa a las pymes a lograr una posiciyn ventajosa en los mercados en el que estas operen, toda vez, que este capital favorecerīa a la generaciyn de mayores beneficios en la gestiyn de los recursos y del talento humano.

Por todo lo expuesto, se distingue la importancia de los elementos relacionales, los equipos de trabajo y en general la sociabilidad en los procesos de valor. Indica-

dores como la interacci3n, cooperaci3n, asociatividad, la conducta y el desarrollo social en las actividades del negocio sugieren pensar que el capital social sea la plataforma para impulsar la gesti3n estrat3gica, de esta manera contribuir3 adaptabilidad de las PYMES con 3xito a las situaciones descritas, logrando aprovechar el componente m3s importante de la organizaci3n, el hombre, pero visto desde una dimensi3n grupal, esto producir3a mayor fortaleza a este tipo de empresas.

En este contexto, ser3a conveniente que las PYMES de la ciudad Barranquilla implementen acciones gerenciales las cuales conlleven al yptimo aprovechamiento del capital social, para lograr adecuarse exitosamente a la complejidad del entorno, as3 como responder adecuadamente a las necesidades del mercado. Sobre la base de lo antes expuesto, se hace interesante, adem3s de adecuado plantearse el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable en las peque3as y medianas empresas, adem3s es apropiado conocer c3mo este capital influye en la eficiencia organizacional.

## 2. Interrogantes de la investigaci3n

Por todo lo antes expuesto, sobre de la realidad en la que se encuentran inmersas la gesti3n empresarial en las peque3as y medianas empresas, esta investigaci3n se orienty a analizar el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica en las pymes, lo que conlleva a plantear la siguiente interrogante:

¿C3mo el capital social impulsa la gesti3n estrat3gica en pymes?

Esta interrogante se estudia desde dos dimensiones: la primera de ellas, aborda c3mo el capital social ser3 la plataforma para la gesti3n en las organizaciones y la segunda la integraci3n de las estrategias para desarrollar los procesos en las empresas. Ante este panorama se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cu3les son las formas de interacci3n, comunicaci3n, asociatividad, colaboraci3n y cooperaci3n que se presentan en las personas en las pymes?
- ¿Cu3les formas de relacionarse contribuyen a cohesionar a las personas dentro y fuera de las PYMES?
- ¿C3mo se genera confianza interpersonal e institucional desde la direcci3n en las PYMES?
- ¿Cu3les variables del entorno se tienen en cuenta en la formulaci3n de las estrategias desde el enfoque del capital social?
- ¿Cu3les principios inspirar3an a los directivos de las PYMES a la formulaci3n de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social?
- ¿Cu3les son las acciones que se emplean en el capital social para gestionar estrat3gicamente el desarrollo sustentable?
- ¿Qu3 teor3a sustantiva orientan el capital social como plataforma impulsora la gesti3n estrat3gica sustentable en las PYMES?

## 3. Prop3sitos de la investigaci3n

### 3.1. Prop3sito General

Analizar el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratŕgica sustentable en las pymes.

### 3.2. Propysito Especŕficos

- Precisar las formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn que se presentan en las personas en las pymes.
- Conocer las formas de cohesiyn e integraciyn de las personas dentro y fuera de las pymes.
- Conocer las formas de asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn que se presentan en las personas en las pymes.
- Fortalecer la confianza interpersonal e institucional desde la direcciyn en las pymes.
- Caracterizar los principios rectores que sirvan de modelo a los directivos de las pymes a la formulaciyn de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social.
- Conocer las acciones que se emplean en el capital social para gestionar estratŕgicamente el desarrollo sustentable.
- Generar teorŕa sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratŕgica sustentable en las pymes.

## 4. Razones e implicaciones

La investigaciyn que sirve de base a este libro, desde el punto de vista prŕctico aporta elementos necesarios para fortalecer la gestiyn estratŕgica de las pymes. Ademŕs, permite a los gerentes de dichas empresas compenetrarse con las personas y el equipo de trabajo, conociendo a travŕs de las relaciones, la interacciyn, la comunicaciyn y demŕs componentes del capital social a sus empleados.

Tambiŕn, genera mediante su anŕlisis una serie de lineamientos enfocados a impulsar el capital social a travŕs de la gestiyn estratŕgica como plataforma. Adicionalmente, los hallazgos y reflexiones finales sirvieron de sustento acadŕmico, proporcionando nuevos paradigmas relacionados con la aplicaciyn de la direcciyn estratŕgica en las pymes para impulsar recursos y capitales que pueden estar siendo desaprovechados o subutilizados, como es el caso del capital social.

En cuanto a lo teyrico, los resultados de la investigaciyn que dio origen a este libro, generan un conjunto de conocimientos que sustenta la gestiyn estratŕgica como plataforma impulsora del capital social en las pymes. De igual forma, se constituye en un marco de referencia para otros estudios enfocados a las categorŕas analizadas, permitiendo diferenciar y confrontar teorŕas anteriores con las concebidas por la investigaciyn.

Respecto a la perspectiva cientŕfica, este estudio constituye un aporte significativo a las ciencias administrativas, toda vez, las aportaciones que se desprenden del anŕlisis de las categorŕas buscan establecer criterios en el brea objeto de estudio: Capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratŕgica sustentable en las peque-

cas y medianas empresas de Barranquilla, de tal manera, que favorezca a las mismas en el aprovechamiento los lineamientos generados por la investigaci3n. Igualmente, porque se desea generar nuevas concepciones, las cuales complementen las bases teyricas actuales de los diversos conceptos de gesti3n estrat3gica y capital social.

En el aspecto metodol3gico, la investigaci3n cualitativa permite hacer inferencia directa del fen3meno, esto supone realizar estudios bajo par3metros m3s realistas, en la medida que el investigador toma parte, al observar los aspectos cuales se quieren analizar. Por ende, se considera apropiado para los 3rganos de direcci3n, puesto que permite al capital social ser la plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica.

Finalmente, en lo referente a lo social plantea una gesti3n estrat3gica m3s humana que formule acciones encaminadas a reforzar v3nculos de uni3n, para concebir un ambiente adecuado de trabajo y fortalecer al capital social, generando un impacto positivo en la ejecuci3n de las estrategias.

## 5. Descripci3n del contexto

La investigaci3n que dio origen a este libro, tuvo por objeto analizar la gesti3n estrat3gica como plataforma impulsora del capital social, la poblaci3n de estudio estuvo constituida por las pequecas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, distrito industrial y portuario ubicado en el departamento del Atl3ntico, Colombia. El tiempo para realizar la investigaci3n se encuadra en el periodo comprendido de agosto 2013 a Julio 2016.

Asimismo, se enmarca en el Doctorado en Ciencias Gerenciales, espec3ficamente en el Centro de investigaci3n de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), en la l3nea matricial Administraci3n Estrat3gica como l3nea potencial de Gesti3n Estrat3gica de los Recursos Humanos y su 3rea tem3tica Procesos Estrat3gicos. Desde la concepci3n teyrica, algunos de los autores utilizados fueron, Portes (2009), franc3s (2008), George y Jones (2010), Cortina y Mart3nez (2008), Thompson, Strickland y Gamble (2010), Villaface (2005), Olcese, Rodr3guez y Alfaro (2008), Kliksberg (2001); Montesinos et al (2005), Amiano (2006), Etkin (2007), Atria (2003), Londoco (2009), Sudarsky (2007), Valenzuela (2005), Vallaey (2007), Vallaey (2006), Caceres (2003), entre otros.

## 6. Consideraciones 3ticas

Cuando se consideran aspectos humanos dentro de una investigaci3n, es importante prestar el debido tratamiento y darle la adecuada importancia a los factores 3ticos que intervienen, toda vez, se convierten en parte del estudio, como sujetos de experimentaci3n, esto conlleva a la revisi3n de los principios, criterios o exigencias de la investigaci3n los cuales deben compensar para ser considerados 3ticos.

En este sentido, la investigaci3n para algunas personas puede ser considerada como 3tica y para otras no, en ambos casos est3 sujeta al juicio de seres humanos, en el caso particular de este estudio, el juicio est3 a cargo de personas con comprobada

idoneidad, ası como experiencia, es decir, por miembros de una Instituciyn Educativa con respaldo ētico. Sin embargo, puede ser realizado tambiēn por el conjunto de los miembros de la sociedad a la cual ēstos pertenecen, abriēndoles escenario a la discusiyn de las decisiones ademōs del debate ētico. En este libro fueron consideradas implicaciones ēticas como que:

La informaciyn registrada correspondiente a las teorıas citadas, es debidamente referenciada, con las consideraciones del autor original, ası como que el investigador no manipulo la informaciyn emitida por las personas informantes clave, fuere registrada tal como estos la manifestaron, siendo esta confidencial respetando su derecho a la privacidad.

Se respeta la honorabilidad de los actores que participaron en la investigaciyn que dio origen a este libro, evitando el acoso y atropello, ası como se consideran las recomendaciones realizadas por los expertos evaluadores del avance del estudio, de igual forma las normas establecidas por la casa universitaria para la cual se realizy la investigaciyn.

Los resultados que arrojy el estudio fueron presentados sin manipular la realidad de los acontecimientos, las descripciones de los hechos se registran fieles a las opiniones u observaciones ocurridas. Considerando la confidencialidad de la informaciyn el autor se reserva el derecho de divulgaciyn. El desarrollo, conclusiones y recomendaciones se rigen por el marco normativo de los trabajos de investigaciyn a nivel doctoral, en el campo del tema abordado.

### Reflexiones finales

La revisiyn realizada a nivel documental, adicional al trabajo de campo efectuado, permitiy hacer una exploraciyn profunda de la realidad esbozada, partiendo del hecho cierto que las pymes en Barranquilla, tienden a creer que la formulaciyn de indicadores, el establecimiento de metas, la supervisiyn de las funciones consideradas fundamentales, el establecimiento de un orden y la adquisiciyn de tecnologıa, son suficientes para lograr el nivel de posicionamiento deseado en el mercado.

En este sentido, el trabajo vislumbra en su contenido la realidad abordada, partiendo de los sıntomas que indican la existencia de una problemōtica, pasando por conocer las causas, consecuencias y evidencias de esa situaciyn, a los fines de poder formular las interrogantes que generan los propysitos, tanto general como especıficos.

### Referencias Bibliogrōficas

- Alguezaui, S. y Filieri, R. (2010). Investigating the Role of Social Capital in Innovation: Sparse versus Dense Network. *Journal of Knowledge Management*, 14, 891-909.
- Amiano, I. (2006). El capital social como indicador de la eficiencia de la gestiyn de los recursos en las ONGD. <http://www.freetechbooks.com/download/el-capital-social-27.html>.
- Andriessen, D. y Gubbins, C. (2009). Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: the Case of Social Capital. *Organization Studies*, 8, 845-863.

- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robinson, L., & Whiteford, S. (2003) Capital social y reducci3n de la pobreza en Am3rica Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. (Compiladores). Naciones Unidas, Comisi3n Econ3mica para Am3rica Latina y el Caribe, Universidad del Estado de Michigan. Santiago de Chile
- Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital". En: Richardson J.G. (ed.). Handbook of Theory of Research for the Sociology and Education. Nueva York: Greenwood Press.
- C3ceres, P. (2003). An3lisis Cualitativo de Contenido: Una alternativa Metodol3gica Alcanzable. psicoperspectivas, 53-82. Editorial Santo de D3naz
- Castillo, R. Gymez, A. Simida, A. (2013) El capital social organizacional de la pequena empresa innovadora. Un ensayo de medici3n en las ciudades de Cali y Medell3n. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 29. No. 128. Colombia
- Coleman J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology, 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, S95-S120.
- Cooke, P. y Wills, D. (1999). Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance through Innovation Programmes. Small Business Economics, 13, 219-234.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. M3xico D.F.: Mc Graw Hill.
- Etkin, J (2014) Capital social y valores en la organizaci3n sustentable. Ediciones Granica. Buenos Aires
- Etkin, J (2007) Capital social y valores en la organizaci3n sustentable. Ediciones Granica. Buenos Aires
- Garc3a, E (2014) Capital social, conocimiento y efectividad organizacional Enl@ce: Revista Venezolana de Informaci3n, Tecnolog3a y Conocimiento, vol. 11, n3m. 3, septiembre diciembre. pp. 33-48
- Hurtado, D., Garc3a, D., & Copete, A. (2013). Las Vicisitudes del Capital Social de Colombia. Fundaci3n Antonio Restrepo Barco.
- Kliksberg, B. (2001). El capital social. Caracas: ediciones de la Universidad Metropolitana.
- Lesser y Prusak, (2004) Creatina Value with Knowledge - Insights from the IBM Institute for Business Value., Oxford University Press, N. Y
- Londoco, I. (2009). Conceptos sobre Responsabilidad social, Capital social y Cadena de valor en el sector agroindustrial del departamento del Quind3o. Armenia: Fundaci3n Escuela de Administraci3n y Mercadotecnia del Quind3o.
- Montesinos, V., Serrano, L., De Guevara, J. y P3rez, F. (2005). La medici3n del capital social: una aproximaci3n econ3mica. Madrid: Fundaci3n BBVA
- Nankarni, S., & Arrayana, V. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Modernizing Roel of Industry Clock speed. Strategic Management Journal, 243- 270.
- Pelekais, C. (2017) El capital social como fundamento de sostenibilidad de organizaciones de alto desempe3o. Material mimeografiado. Centro de estudios superiores de gerencia y estrategia. Venezuela.
- Putnam, R.D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. American Prospect, 13, 35-42.
- Putman, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Nueva York: Ed. Simyn and Schuster.
- Sudarsky, J. (2007). La Evoluci3n del Capital social en Colombia 1997- 2005. Fundaci3n Antonio Restrepo Barco. Recuperado de [http://www.johnsudarsky.com/evoluci3n/I\\_introduccion.pdf](http://www.johnsudarsky.com/evoluci3n/I_introduccion.pdf)
- Thompson, Strickland y Gamble (2010). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. Traducci3n: La elaboraci3n y ejecuci3n de la estrategia: La b3squeda de la ventaja competitiva: Conceptos y Casos.
- Valenzuela, L. (2005). Perspectivas de la responsabilidad social empresarial. Manizales: Gr3-

## Capitulo II Abordaje epistйmico - metodolygia

*Epistemic approach – methodological*

### Resumen

En este capitulo, se explican los procesos los cuales caracterizan la metodologna de la investigaciyn, permitiendo atender las acciones que conllevan a los propysitos previamente establecidos, es decir, revelar el recorrido metodolygico el cual segyn Hurtado de Barrera (2008:166), “debe estar en correspondencia al nivel de profundidad al que el investigador quiere llegar en el conocimiento propuesto, al mйtodo y a las tйcnicas que han de utilizarse en la recolecciyn de la informaciyn”. Desde esta perspectiva, la metodologna implementada para el desarrollo de este estudio, considera en sus argumentos los diferentes factores los cuales involucran al entorno social y junto con este a los individuos, quien en definitiva son los determinantes de las tйcnicas que se utilizan para el anйlisis de los datos obtenidos y los procedimientos. De esta manera, se puede contextualizar el conocimiento de forma explйcita, sin embargo, es importante considerar la epistemologna, en atenciyn a ello, es prominente dar respuesta a las interrogantes de manera que logre obtener hallazgos relevantes.

Palabras clave: Abordaje, epistйmico, metodolygico.

### Abstract

In this chapter, we explain the processes that characterize the research methodology, allowing us to address the actions that lead to the previously established purposes, that is, to reveal the methodological path which, according to Hurtado de Barrera (2008:166), “Must correspond to the level of depth to which the researcher wants to arrive at the proposed knowledge, method and techniques to be used in the collection of information.” From this perspective, the methodology implemented for the development of this study, considers in its arguments the different factors which involve the social environment and along with this the individuals, who in the end are the determinants of the techniques that are used for the analysis of the data obtained and the procedures. In this way, it is possible to contextualize knowledge explicitly, however, it is important to consider epistemology, in view of this, it is prominent to answer the questions in a way that achieves relevant findings.

Keywords: Approach, epistemic, methodological

### 1. Transitando los caminos pos positivistas

La fundamentación epistemológica refleja la posición del investigador, es la representación y origen de las ideas, logrando obtener por medio de esta postura respuesta a las situaciones que se quieren analizar, esbozadas en los estudios para dar contestación a interrogantes originadas de un problema desde la perspectiva científica.

De esta manera, la orientación hacia una postura epistemológica marca el estilo desde la acción cognitiva asociada con la capacidad que tiene el sujeto para generar conocimiento y refleja el pensamiento del investigador, en su forma de pensar frente al enfoque adoptado, en otras palabras, este se involucra desde lo personal y cognitivo para desarrollar un estudio, reflejado en el producto de la investigación.

Dentro del mismo orden de ideas, para Vargas (2010) toda investigación debe contar con una estructura epistemológica y metodológica que determine el camino concreto para la construcción del conocimiento, así como las posturas que habrán de ser asumidas en tal construcción. Por tanto, se debe conocer a profundidad el fenómeno o hecho de estudio, su estructura dinámica la cual da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

En este sentido, los enfoques epistemológicos muestran la representación desde la perspectiva ontológica y gnoseológica del investigador, lo que permite encausar las ideas, conocimientos y pensamientos hacia el objeto de estudio, mediante postulados que caracterizan el modelo a asumir para orientarlo a la búsqueda de la episteme, a la manera de una cosmovisión.

De acuerdo a esto, no se puede concebir una investigación que carezca de un origen el cual fundamente la orientación del pensamiento referente al análisis a asumir y tampoco plantee un camino adecuado el cual conduzca a lograr los propósitos planteados, por tal motivo, debe existir al menos un enfoque epistémico que oriente la aplicación de un método de investigación y refleje la postura del investigador en cuanto al objeto de estudio.

Además, Parra (2005), asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y lo investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; esto hace necesario insertarse en la realidad, objeto de análisis, para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad. La subjetividad e intersubjetividad se conciben a modo de medios e instrumentos por excelencia para conocer las realidades humanas, no siendo un obstáculo para el desarrollo del conocimiento.

En el caso que ocupa, se concibe la creación o generación de conocimiento desde el análisis directo de la realidad, el cual es, analizar el Capital Social como plataforma impulsora de la Gestión Estratégica Sustentable en las Pymes, por tanto, el estudio se orienta desde el fenómeno mismo en el cual está circunscrito y su influencia directa en el objeto de estudio.

Desde esta perspectiva, de Briones (2005), se concibe una investigación de enfoque

pospositivista, porque se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigaciyn, es decir, sobre la marcha de ésta. La validaciyn de las conclusiones obtenidas se hace a travs del diologo, la interacciyn y la vivencia, las que se van concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observaciyn, reflexiyn, diologo, construcciyn de sentido compartido y sistematizaciyn.

En este orden de ideas, el anlisis del Capital Social en las Pymes se construye a partir de los descubrimientos que el investigador realice, producto de la observaciyn directa en las Pymes, la conversaciyn o diologo abierto concerniente al fenymeno de estudio, la comprensiyn de la realidad en la que se desenvuelve el Capital Social y la interpretaciyn de los datos obtenidos con los sujetos objetos de estudios, para de esta manera concebir este capital como la plataforma impulsora de la Gestiyn Estratgica.

De acuerdo con, Arias (2008), los investigadores que se enmarcan en el enfoque pos positivista se concentran en la descripciyn y comprensiyn de lo particular del sujeto, mbs que en lo generalizable. Se preocupan por comprender la realidad social desde los significados de las personas implicadas. Estudian creencias, intenciones, motivaciones y otras caracterfsticas de los hechos sociales no observables directamente, ni susceptibles de experimentaciyn.

Razyn por la cual, la investigaciyn realizada como soporte a esta obra, se ocupa de analizar el objeto desde su naturaleza misma, comprendiendo las interacciones que influyen las situaciones, observando a las personas de las PYMES como elementos fundamentales del objeto estudio, en cuanto al sujeto, en este caso el investigador, analiza el objeto desde sus conocimientos, creencias, cultura, permitiéndole inferir y entender en profundidad la situaciyn desde su postura personal o subjetiva.

Por lo anterior, Sandhn (2003) explica el enfoque pos positivista en el cual se consideran los hechos sociales desde una yptica interpretativa, holística, dinámica y simbylica, es decir, se asume el contexto o entorno como un elemento constitutivo de los significados sociales. El objeto de investigaciyn es la acciyn humana (en oposiciyn al ttrmino conducta humana) y las causas de tales acciones, las cuales se atribuyen al significado correspondiente para las personas involucradas, el objeto de la construcciyn teyrica es la comprensiyn teleolygica (relativa a los fines), antes que la explicaciyn causal.

## 2. Paradigma epistemolygico de la investigaciyn

Una vez analizado el enfoque pos positivista de la investigaciyn, es importante considerar los planteamientos de Guba y Lincoln citado por Escobedo (2005), quienes explican los paradigmas como aquellos vistos como un conjunto de creencias bbsicas (o metafisicas) relacionadas con los principios ultimos. Representan una visiyn del mundo que define, para quien los detenta, la naturaleza del "mundo", el lugar de los individuos en él, y el rango de posibles relaciones con ese mundo y sus partes, tal como lo hacen las cosmologhas y las teologhas. Las creencias son bbsicas en el

sentido de ser aceptadas sobre la base de la fe.

Según lo anterior, para hablar de paradigma epistemológico de una investigación, se debe tratar de entender como el hombre, en su necesidad de obtener conocimiento, se ocupa de los problemas históricos, psicológico, sociales y demás que tengan injerencia en su ser, en especial, como considera la objetividad, la verdad o la realidad para lograr la episteme de las situaciones analizadas.

A razón de lo antes expuesto, Polit y Hungler citado por Mendoza Fernández (2012), secalan que el paradigma representa una visión del mundo global, una perspectiva general de las complejidades del mundo real, en que los paradigmas en la investigación humana a menudo van en función de las maneras en que se responde a interrogantes filosóficos básicos, encontrándose entre ellos el interrogante metodológico.

En consecuencia, se piensa que las características culturales de una sociedad, los hechos históricos de mayor relevancia demarcan la vida de cualquier hombre, los aspectos sociales que definen el estilo de actuación de los individuos, las corrientes filosóficas, las formas de pensar en la sociedad y los procesos de aprendizaje enfocados en las personas, enmarcan la orientación de los pensamientos de los autores, delimitando sus formas de actuar y razonar, por tanto, es el paradigma, quien define su proceder.

Además, Martínez & Ríos (2005:78) citando a Kuhn (1975), suponen que “un paradigma es una estructura conceptual, de creencias metodológicas y teorías entrelazadas que abre el campo de visión, de una comunidad científica específica, formando su concepción del mundo (cosmovisión), a la vez que la construye como tal”.

Lo anterior puede interpretarse, tomando en cuenta que el paradigma epistemológico de la investigación vendría a ser el cualitativo, cuya estructura coherente constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo los científicos, compuesta por creencias metodológicas y teorías entrelazadas que permiten la selección, evaluación, crítica de temas, problemas o métodos. La misma, involucra el compromiso entre los miembros de una comunidad científica, todo lo cual implica una definición específica del campo de la ciencia correspondiente, se expresa en una tradición orgánica de investigación.

Desde este punto, el enfoque cualitativo de la investigación, el proceso cognitivo del investigador y el diseño metodológico asumido, proceden de las ideas, hechos, creencias, dogmas, credos, conceptos previos, permitiéndolo interpretar el fenómeno así como configurar los datos que el objeto de estudio proporciona, concibiendo con ello la generación de un nuevo conocimiento, esto es, el investigador encuadra sus concepciones del objeto de estudio desde el paradigma que determina sus acciones, así como sus pensamientos.

Por todo lo expresado, la corriente pospositivista se enmarca en el concepto de paradigma cualitativo y dentro de esta orientación epistémica existe el enfoque fenomenológico hermenéutico el cual se puede apreciar como un paradigma, en la medida

que su origen obedece a hechos histyricos, los cuales condujeron a los pensadores, acadēmicos e investigadores de la ēpoca a generar una perspectiva diferente para resolver los problemas de la sociedad, dejando las bases para abordar el anālisis de dichas situaciones desde tēcnicas diferentes, hoy constituyen metodolognas apropiadas para estudiar el objeto desde la realidad misma en el cual estō suscrito.

Asimismo, el enfoque concibe una alternativa diferente de estudiar el problema, admitiendo la subjetividad como factor primordial de objetividad y la interpretaciyn del objeto desde el fenymeno mismo como componente primordial en la obtenciyn de los resultados y establece un camino para la construcciyn de conocimiento, en la medida, que aborda las caracterhsticas del objeto como determinantes del constructo del anālisis, brindando elementos importantes para cualquier hecho desde su naturaleza misma.

Para los investigadores en las breas de las ciencias administrativas, el paradigma fenomenolgyico hermenēutico, es adecuado y conveniente para abordar las situaciones existentes en las organizaciones, puesto permite, observar el medio en el que se desarrollan las acciones problemōticas, examinar a fondo las caracterhsticas de los sujetos objeto de anālisis e interpretar los datos obtenidos para construir conocimiento y de allē generar informaciyn necesaria para fortalecer la gestiyn.

Si se considera desde su origen, Leyn (2009) explica la fenomenologna como una reflexiyn filosofica la cual se fundamenta firmemente la objetividad del saber mediante un mētodo, cuya principal regla es dejar que las cosas mismas se hagan patentes en su contenido esencial, a travēs de una mirada intuitiva, tal como se dan inmediatamente para el que las vive y poniendo entre parēntesis el juicio sobre la validez de los presupuestos, opiniones o interpretaciones acerca de ellas.

En tal sentido, la fenomenologna permite establecer los cimientos para el anālisis y la construcciyn del conocimiento, partiendo desde la compresiyn de la situaciyn en la cual el objeto de estudio se desarrolla, para posteriormente emitir consideraciones a partir de la percepciyn del sujeto investigador, el cual estō presente pero no se involucra, haciendo abstracciyn del fenymeno que le permita mediante juicio crētico entender la realidad.

En todo caso, para Heidegger (1989:78), esta orientaciyn epistemolgyica cree que todo aquello lo cotidiano aparecido ante el hombre se denomina fenymeno, por ello, “la expresiyn griega phainomenon, a la que se remonta el tērmino fenymeno, se deriva del verbo phainestai, que significa mostrarse. Phainomenon quiere decir: lo que se muestra, lo que es patente).” A esto Gonzales (2013) secala lo fenomēnico es la totalidad de lo puesto a la luz, descubierto, mostrando su esencia desde y por sē mismo. En este segundo sentido, fenymeno es lo que al mostrarse anuncia una alteridad, salvo quizōs como ausencia, denegaciyn o retenciyn de un sentido que perdura oculto.

Por tanto, la fenomenologna a diferencia del positivismo, concibe que el cono-

cimiento se adquiere a partir de la realidad, envuelve el objeto de estudio, por muchos años no era apreciado como elemento importante para la investigación, además, la comprensión del objeto no es aislada de la realidad y en algunos casos pasa desapercibida para el sujeto, no contemplando factores de subjetividad que conduzcan a la objetividad del estudio.

A este respecto, De la Masa (2005), considera la fenomenología como una reflexión filosófica la cual quiere fundamentar firmemente la objetividad del saber mediante un método, cuya principal regla es dejar “las cosas mismas”, es decir, se hagan patentes en su contenido esencial, a través de una mirada intuitiva haciendo presente las cosas tal como se dan inmediatamente para el que las vive y poniendo entre paréntesis el juicio sobre la validez de los presupuestos, opiniones o interpretaciones acerca de ellas.

En este orden de ideas, Maturo (2007), plantea que el método fenomenológico supone el cumplimiento de una serie de pasos o reducciones; primero es la *epoché* fenomenológica, esto equivale a una temporaria exclusión del yo habitual, así como a una suspensión del juicio adquirido por teorizaciones y supuestos previos; segundo, es la *epoché* eidética, esta permite la indagación de la esencia del objeto captado por la intuición, intenta una captación del fenómeno mismo, por una profundización intuitiva, por último, se da una aprehensión del sujeto mismo que conoce así como del acto de conocer, a través de una *epoché* trascendental o fenomenológica propiamente dicha. El mundo no es negado sino neutralizado para volver la atención a la conciencia misma.

Si lo se examina desde la postura hermenéutica, este enfoque enriquece cualquier análisis, puesto que, considera factores del objeto los cuales no eran tenidos en cuenta por los positivistas, es decir, la visión centrada en la realidad del objeto conduce a concentrarse en factores subjetivos, estos interpretados apropiadamente, extraen elementos de análisis, propios de los sujetos objetos de estudios o del fenómeno, esclareciendo aún más la búsqueda del conocimiento que se desea obtener.

Según, Leyn (2009), es Martin Heidegger quien da el paso decisivo desde una hermenéutica la cual asume una tarea particular de la filosofía hacia una filosofía propiamente hermenéutica, al hacerse cargo del fenómeno de la comprensión como algo más que una forma de conocimiento o un sistema de reglas metodológicas, a saber, como una determinación ontológica del hombre y un rasgo definitorio de la filosofía como tal, en tanto expresa la apertura del hombre al ser.

De acuerdo a, Grondin citado por Gonzales (2013), para Schleiermacher la hermenéutica se debe ejercer desde el inicio de la lectura o conversación, sobre aquello que se desea comprender, pues la posibilidad del malentendido emana desde el primer instante, pero nunca se comprenderá en su totalidad. De este modo “la hermenéutica es el arte de evitar el malentendido”, siempre que hay un sentido compartido se inicia el esfuerzo comprensivo. “La hermenéutica como el arte de comprender correctamente el discurso del otro (...) es una búsqueda dialógica del saber”

De lo anterior se puede deducir, la hermenēutica como tēcnica de interpretaciyn permite comprender mejor el fenymeno, descifrando la realidad y el texto del objeto de estudio previamente, pero si no se hace desde el mismo momento que el investigador quiere estudiar la realidad o el fenymeno se podrā generar malos entendidos por no haber una compresiyn clara y total de lo que se quiere investigar.

Sin embargo, para Heidegger (1923), la hermenēutica no es un modo de desmenuzamiento dictado por la curiosidad, artificialmente cultivado e impuesto impertinentemente a la existencia desde fuera. Desde la facticidad misma es desde donde hay que averiguar en quē medida ademōs de cuādo esa facticidad exige algo asē como la interpretaciyn a la que se refiere al hablar de hermenēutica. La relaciyn hermenēutica - facticidad no es la relaciyn dada entre la aprehensiyn de un objeto y el objeto aprehendido, donde la aprehensiyn simplemente hubiera de acomodarse, sino el interpretar mismo es un posible y sealado cymo del carōcter de ser de la facticidad.

Visto de esta forma, el paradigma fenomenolōgico hermenēutico surge como una composiciyn de dos paradigmas que contribuyen a generar un modelo de pensamientos orientado a descubrir repuestas y soluciones a problemas de investigaciyn, basados en el anōlisis detallado del objeto de estudio sin intervenir, interpretando el fenymeno en su desarrollo natural.

Desde la misma perspectiva, Gonzōlez (2013), supone que este paradigma epistemolōgico se concibe como la interpretaciyn de los testimonios textuales los cuales dan expresiyn al sentido esencial del peculiar ser en el mundo del existente. Para este mismo autor, el fenomenolōgo extrae del fenymeno en cuestiyn (el texto mēstico) los conceptos fundamentales y las motivaciones habrōn de guiar su anōlisis de la experiencia mēstica, teniendo siempre presente en todo acto de compresiyn un diōlogo entre el mundo propio del texto y el entramado de pre -juicios los cuales conforman el horizonte de compresiyn del intērpate.

De lo expuesto hasta ahora, se puede considerar esta corriente epistēmica, fundamentada en la interpretaciyn de los signos que describen y definen el objeto de estudio, permitiēndolo observar, ademōs de analizar sin intervenciyn alguna, ni prejuicios, ni mucho menos preconceptos concebido los cuales sesgan la investigaciyn. El sujeto investigador capta desde sus sentidos la realidad del objeto investigado, situado en un contexto unas limitantes que influyen en la desconstrucciyn y construcciyn de conocimiento.

Desde este punto de vista, Gonzōles (2013), indica que el rasgo distintivo de la fenomenolōga hermenēutica es el reconocimiento de toda interpretaciyn, esta posee un matiz proveniente de los pre -juicios del intērpate. No hay aprehensiyn pura de la esencia o la estructura de un fenymeno, debido a que toda interpretaciyn estō mediada por el horizonte de saberes previos. El modo mōs originario de ser en el mundo del existente es la compresiyn la cual, al desarrollarse, deriva en la interpretaciyn de aquello que le hace frente en su andar cotidiano. Interpretaciyn que, en un

nivel primigenio y vago, se enfoca en su estar mismo y en las múltiples significatividades abiertas por sus proyectos.

En concreto y tomando en cuenta los planteamientos anteriores, esta investigación sigue la orientación fenomenológica hermenéutica, la cual es un paradigma epistemológico que posibilita obtener conocimiento desde la destrucción, así como la construcción del objeto de estudio hasta lograr interpretar la verdad. Desde lo fenomenológico se mira más allá de lo que a primera vista se percibe, para lograr ver el ser en su esencia casi pura, respecto a lo hermenéutico se decodifica la realidad para interpretarla, con ello apropiarse de significados de las experiencias vividas o hechos observados.

### 3. Fundamento epistemológico de la investigación

Continuando con el análisis metodológico de la investigación, se revisa la teoría de Maturó (2007), el cual plantea que la fenomenología, atendida como punto de partida a lo dado en el marco de la existencia, ha tematizado una serie de nociones: el hombre es el ser en el mundo, en situación, encarnado, con los otros, tendido hacia su realización en el descubrimiento del sujeto trascendental.

De la aceptación de estas nociones, natural en las culturas antes de ser readquiridas por una nueva postura filosófica que les otorga mayor dimensión y profundidad, se infiere la importancia de pensar al hombre como hombre en el cosmos, en ineludible correlación con lo dado de éste. El sujeto, para la fenomenología, reconoce su situación en un espacio tiempo, aceptando su conformación psicofísica dispuesta para una correlación hombre-mundo.

Por tanto, el paradigma fenomenológico hermenéutico pertenece a la orientación pos positivista y se encuadra dentro de las ciencias del espíritu, en este sentido, desde su postura ontológica, el paradigma propone la comprensión del comportamiento humano desde todas las esferas del hombre, es decir, desde lo físico, afectivo, espiritual y social.

Desde lo ontológico, como lo plantea Nataliya (2012), la fenomenología se ocupa de la conciencia con todas las formas de vivencias, actos y correlatos de los mismos, es una ciencia de esencias que pretende llegar sólo a conocimientos esenciales, no fijar, en absoluto, hechos. Por otro lado, la hermenéutica como lógica de acción social, busca comprender al fenómeno en toda su multiplicidad a partir de su historicidad, mediante el lenguaje.

Por tanto, la fenomenología interpretativa ilumina los modos de ser en el mundo, donde la comprensión del mundo, vivencias, cotidianidad en la que interactúan los seres humanos, se logra interpretar mediante el lenguaje. Comprender significa, entonces, la manera fundamental de la gente existir en el mundo y se origina en la experiencia lingüística.

Respecto a su posición gnoseológica, el paradigma busca la verdad de los fenómenos de una manera interpretativa, exploratoria y descriptiva, pretende alcanzar el conocimiento en función del análisis de la naturaleza que rodean al objeto, haciendo uso

de las limitaciones de percepci3n para capturar toda informaci3n subjetiva relativa a la verdad, con ello lograr su objetividad y manejando apropiadamente los preconceptos adquiridos por el investigador para dar significado a toda esa informaci3n que ofrece la verdad del objeto en su bi3sfera.

Por lo anterior, la generaci3n de conocimiento depende 3nicamente del dominio que el investigador pueda dar a toda esa realidad del fen3meno, desde su posici3n como ser pensante, de la capacidad de an3lisis, la habilidad de apropiarse de todos los datos, signos ling3sticos y naturales para juntarlos, as3 como formar conceptos que den forma al conocimiento deseado del objeto de estudio.

Desde el aspecto axiol3gico, el paradigma expuesto procura por obtener conocimiento respetando la realidad en la que se asienta el objeto de estudio, es decir, analizando desde una perspectiva global, considerando los valores, las creencias, los mitos y pensamiento que lo individuos, sujetos de estudios, tienen o se forman de la realidad circundante.

#### 4. M3todos de la investigaci3n

Como se defini3 previamente el paradigma de la investigaci3n estuvo orientado al pos positivismo, por tanto, la investigaci3n es de corte cualitativa, espec3ficamente se situy en la fenomenol3gica hermen3utica, lo que conduce a utilizar este m3todo como camino que lleva a cumplir el prop3sito general de analizar el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable.

En este respecto, Mart3nez (2010) plantea sobre el m3todo fenomenol3gico que se centra en el estudio de las realidades vivenciales estos son poco apreciables y comunicables, pero son determinante para la compresi3n global del fen3meno por cada sujeto actuante, en la medida que respeta la relaci3n de las personas con sus vivencias, trat3ndose de acciones de tipo personal, no se podr3a cuestionar si vivi3, sinti3 o percibi3 la realidad como la manifiesta.

De este modo, el m3todo fenomenol3gico contribuye a tener en cuenta todos los factores de la realidad que tiene incidencia en el objeto de estudio y en particular del sujeto objeto de la investigaci3n, en tal sentido, se describe el fen3meno sin alteraci3n de la realidad, es decir desde su propia naturaleza, sin anteponer prejuicios preconcebido que modifiquen el contexto en el investigador est3 inmerso.

En cuanto a la hermen3utica, seg3n Gurd3n-Fern3ndez (2007) es un m3todo general de compresi3n y la interpretaci3n es el modo natural de conocer de los seres humanos. La hermen3utica tiene como misi3n descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, as3 como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte.

En relaci3n a lo anteriormente planteado, por medio del m3todo hermen3utico se puede profundizar en la investigaci3n, toda vez, que permite interpretar los hechos y el di3logo con los sujetos los cuales son objetos de estudio al momento de aplicar t3cnicas de recolecci3n de informaci3n, para su posterior an3lisis, complementando de esta manera al m3todo fenomenol3gico, quien no concibe construir textos por medio de la interpretaci3n y destrucci3n directamente de los datos, referente a los significados o s3mbolos derivados del objeto de estudio.

## 5. Diseco de la investigaci3n

Luego de reconocer el enfoque de la investigaci3n, siendo este cualitativo de tipo fenomenol3gico hermen3utico, es importante evaluar desde el diseco lo sealado por Salgado (2007), indicando que el t3rmino diseco en el marco de una investigaci3n cualitativa se refiere al abordaje general utilizado en el proceso de investigaci3n, es m3s flexible, abierto y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes o la evoluci3n de los acontecimientos), de este modo, el diseco se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente.

Bajo esta perspectiva, el diseco de la investigaci3n constituye la estructura por la cual se desarroll3 el estudio, en 3l se pretende dar respuesta al problema planteado. El diseco es concebido como un plan o esquema general de la investigaci3n utilizado por el investigador para configurar la metodolog3a apropiada que conduzca a alcanzar los prop3sitos planteados, es decir, considera las partes de la estructura para abordar desde la problem3tica formulada, los distintos elementos que conduzcan a enriquecer la investigaci3n y, por tanto, a reflejar en los resultados los fines esperados.

Desde este aspecto, el diseco responde a necesidades b3sicas que el investigador requiere satisfacer para lograr de manera sistem3tica la construcci3n de una estructura coherente con el paradigma epistemol3gico con el cual se identifica el autor, el m3todo orienta la investigaci3n y el an3lisis se desprende de la metodolog3a utilizada para construir una teor3a sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable de las PYMES.

Adem3s, consecuente con el enfoque del paradigma expuesto previamente, se hace necesario identificar el problema mediante la clarificaci3n de los presupuestos del estudio, para posteriormente explicar la metodolog3a propuesta y desde all3 entender el fen3meno, que permita construir desde la interpretaci3n basada en la percepci3n del sujeto investigador la realidad circundante objeto de estudio.

De acuerdo a lo anterior, la investigaci3n base de este texto, se desarroll3 considerando siete momentos fundamentales cada uno concadenado con el otro y proporcionando herramientas necesarias para el momento de an3lisis de la informaci3n, en este caso, representa el 3ltimo momento, pero el m3s importante por el aporte proporcionado para que el investigador pueda rehacer la realidad y a partir de ello construir lineamientos contribuyentes a desarrollar conocimiento sobre el Capital

Social en Pymes, en especial, cymo puede constituirse como plataforma impulsora de la Gestiyn Estratżgica Sustentable.

Por lo que se plantea el momento I como clarificaciyn del fenymeno, en el momento II se hace un abordaje epistżmico metodolygico, el momento III se presenta el sistema referencial, el momento IV se devela la informaciyn el momento V se presenta el anłlisis y significado de los datos, en el momento VI se presentan los hallazgos, reflexiones finales y recomendaciones y en el momento VII se genera una teoria sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn.

estratżgica sustentable en las pymes, como se muestra en la figura 1:

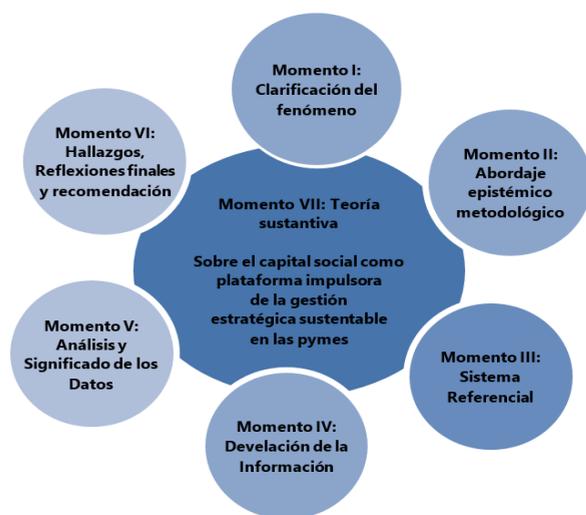


FIGURA No 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIłN  
*Diseño propio, 2016*

**Momento I: Acercamiento a la Realidad del Fenymeno**

En esta etapa de la investigaciyn el sujeto investigador se desprende de las creencias, valores, objetivos que pueden incidir desde los procesos cognoscitivos en la percepciyn de los hechos, para conseguir con ello una visiyn global del fenymeno el cual presente una perspectiva amplia y real circunscrita del objeto de estudio, luego develar el problema, plantear los interrogantes las cuales orientan la investigaciyn, establecer los propysitos, expresar las razones e implicaciones que justifican el desarrollo de la investigaciyn, logrando establecer lineamientos conducentes al mejoramiento de las pymes.

**Momento II: Abordaje epistżmico metodolygico**

Esta parte de la estructura es crucial para especificar desde que aspecto se construy el conocimiento propuesto, en la medida que se precisa cymo es el papel del sujeto investigador, se trata al objeto investigado y desde esta postura se relaciona con la

realidad delimitando al fenómeno de estudio, es decir, se plantea claramente qué papel juega el objeto de estudio y desde la óptica abordada para el análisis de los datos para lograr los propósitos del estudio.

Por consiguiente, en esta etapa de la investigación se define claramente el paradigma epistemológico que enmarca la metodología del estudio, para ello, se plantea el enfoque epistémico contenido en el paradigma, el cual orienta el método apropiado para generar lineamientos de la temática escogida, junto a instrumentos de recolección de información vinculados a técnicas de análisis a emplear, todo esto con la definición clara de los informantes para suministrar datos acertados y la escogencia de herramientas adecuadas para la recolección de testimonios.

#### Momento III: Sistema Referencial.

En este punto el estudio desarrolla el contenido teórico que soporta el análisis de los datos obtenidos del entorno los cuales permitieron entender el fenómeno de estudio sin que el autor sesgue su postura, ni se contamine de ideas preconcebidas, todo esto con la intención de fortalecer el proceso de producción de conocimiento, razón por la cual se hace necesario abordar el trabajo a partir desde una perspectiva teórica sólida la cual permite darle un sistema coordinado, coherente, así como las proposiciones a fines de integrar el problema en el contexto particular. Desde este enfoque, las teorías expuestas en esta investigación resultan de la exploración documental bibliográfica basada en la recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos como definiciones las cuales sirvieron de base a esta investigación.

#### Momento IV: Desarrollo de la Información.

En este momento se presentan los resultados, obtenidos por medio de la técnica de recolección de información, guardando de manera fidedigna las opiniones emitidas por los informantes clave producto de sus experiencias, las cuales luego sirvieron para el proceso de triangulación, concatenando esta información con la de teorías generadas por expertos conocedores de las categorías de estudio, al mismo tiempo permitiendo al investigador proponer su punto de vista. En este momento se extrae información sobre las subcategorías que luego serán analizadas para generar los hallazgos del estudio.

#### Momento V: Análisis y significado de los Datos

Este momento de la investigación está completamente relacionado con cada momento previamente definido, en la medida, que en esta etapa del estudio se recurre al método propuesto, aplicando las técnicas de recolección de información, utilizando los instrumentos preliminarmente enunciados para tal fin y se fortalece la comprensión del problema anteriormente expresado en la clarificación del fenómeno con el sistema referencial, permitiendo con todo lo expuesto entender y analizar la realidad.

Por tanto, primero se recurre al componente descriptivo de este momento, el cual está enfocado a emplear la observación participante y la entrevista semiestructurada en los informantes clave, seguidamente se codifica la información con los protocolos

establecidos para de esta forma realizar el proceso de categorizaciyn, por ũltimo, se desarrolla la etapa hermenūtica, que consiste en dar sentido y significado respecto de los datos suministrados por los actores sobre la realidad de estudio.

### Momento VI: Hallazgos, Reflexiones finales y Recomendaciones

Luego de la triangulaciyn de la informaciyn, se presenta en este momento los hallazgos obtenidos, toda vez que se analizy la informaciyn de los sujetos clave, la teorūa referencial, asū como su aporte a la categorūa central y subcategorūas, en este sentido, se producen los descubrimientos los cuales dan la innovaciyn al estudio, permitiendo luego llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### Momento VII: Teorūa sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratūgica sustentable en las pymes.

Este es el momento final del estudio, donde se presenta una teorūa sustantiva generada por el investigador, relacionada con el brea sustancial o concreta de la categorūa central en cuanto al capital social como plataforma impulsora de gestiyn estratūgica sustentable en las PYMES, asū como todas las subcategorūas generadas por los hallazgos de la investigaciyn. Se pretende que estos lineamientos sean generadores de cambios a nivel gerencial en las pequecas y medianas empresas del contexto donde se desarrolly la investigaciyn, pudiūndose ser una alternativa de mejoramiento, que dū un rumbo diferente a las Pymes, considerando las debilidades descritas en el momento inicial de este estudio.

## 6. Informantes clave

De acuerdo con Martūnez (2009), el enfoque cualitativo presenta su forma propia de entender la muestra de la poblaciyn estudiada que ofreciy la informaciyn necesaria para realizar la investigaciyn. La opciyn ontologica de quienes asumen esta postura exige una muestra que no podrūn ser elementos aleatorios, escogidos al azar y descontextualizados, si no por un todo sistūmico con vida propia, como es una persona, una instituciyn o grupo social. Por ello se impone la muestra intencional, donde se prioriza la profundidad sobre la extensiyn y la muestra se reduce a su amplitud numūrica.

De acuerdo a lo anterior, en la investigaciyn cualitativa la muestra puede ser variada, pero su escogencia depende de su relaciyn con el objeto de estudio, por tanto, no interesa escoger un tamaco representativo en cantidad de la poblaciyn, si no por el contrario, tomar unidades pequecas que permitan entender holūsticamente la realidad, en la medida, que se consideran valores subjetivos para este tipo de investigaciyn los cuales resultan cruciales para lograr un conocimiento lo mūb acertado posible del fenūmeno.

Segūn el mismo autor, la informaciyn se debe contrarrestar, corroborar y cruzar con otras obtenidas de una muestra definida, ademūb, debe ser recogida en tiempos diferentes, usar tūcnicas de triangulaciyn, por tal razyn conviene que la muestra de

informantes represente en la mejor forma posible los grupos, las orientaciones o las posiciones de la poblaci3n estudiada, como estrategia para corregir distorsiones perceptivas.

En este orden de ideas, Salamanca & Mart3n Crespo (2007), considera que los investigadores cualitativos suelen evitar las muestra, puesto buscan son buenos informantes, es decir, personas informadas, reflexivas, lucidas y dispuesta a hablar ampliamente. De all3, la selecci3n de informantes supone un escogimiento deliberado e intencional, en donde se eligen uno a uno de acuerdo a los criterios establecidos por los autores.

Esto quiere decir, que la certeza de la informaci3n puede verse afectada o variar en ciertos casos a causa de mentiras, olvido, omisi3n u ocultamientos de datos relevantes, en otras situaciones se presenta una distorsi3n del contexto, pudiendo afectar notoriamente el an3lisis de los datos, por tal raz3n, una muestra pequena pero distintiva es adecuado para depurar y obtener informaci3n conducente a lograr un conocimiento pertinente y congruente con el objeto de estudio.

En este orden de ideas, Mart3nez (2007), establece que depender3 del investigador si escoge muchos o pocos sujetos para abordar la realidad, debido que ser3 la profundidad del estudio quien determine un nivel de generalidad. Del mismo modo la opci3n ontol3gica estructural sist3mica, asumida por la metodolog3a cualitativa, exige que la muestra no podr3 estar constituida por elementos aleatorios, si no por un todo sist3mico con vida propia.

De esta manera los informantes se eligieron teniendo en cuenta la pertinencia de trabajar con directivos en PYMES que poseen el mismo nivel acad3mico, con supuestos conocimientos y manejo de temas gerenciales, en particular parte del nivel administrativo alto de la organizaci3n, lo cual para este estudio se considera nivel estrat3gico, se toma este criterio de forma deliberada por la tem3tica de estudio, sujetos con experiencia en talento humano, vinculaci3n en el medio de estudio e imparcialidad por su grado de formaci3n, que para este caso debe ser igual o superior a pregrado.

Estas personas dentro de sus responsabilidades en la organizaci3n, analizan las complejidades del entorno, definen las estrategias o colaboran en su formulaci3n, establecen el direccionamiento estrat3gico, para ello, es indispensable un conocimiento global de cada aspecto empresarial, dominio en el trabajo en equipo, manejo del talento humano y conocimiento de la importancia de cada persona, grupo, departamento, equipo o unidades de trabajo para el logro de la misi3n, el alcance de la visi3n, as3 como la ejecuci3n de los programas estrat3gicos previamente formulados.

De este modo, la selecci3n de los informantes clave a los efectos de la presente investigaci3n, fueron tomados de una poblaci3n de cuatro empresas de pequena y mediano tamaco en Colombia, estos se escogen sin ning3n criterio muestral y estuvo representado por un grupo de personas que desempe3an funciones gerenciales.

No obstante, conviene escoger este grupo de personas de tal manera que representen de la mejor manera posible los prop3sitos perseguidos en esta investigaci3n, para este caso es analizar el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable en pymes, debido que la informaci3n obtenida puede ser diferente y hasta contrastante. Basado en este supuesto, la selecci3n de los informantes se realizy en funci3n que sean las empresas m3s representativas para la mayor3a de las econom3as, los directivos posean el mismo grado de autoridad e igual poder en la estructura jer3rquica.

### 7. T3cnica e instrumento de recolecci3n de la data

Es necesario tomar en cuenta la manera en que el investigador se apropia de la informaci3n para poder analizarla, en este sentido, Tamayo (2006), define la t3cnica como un conjunto de procedimiento para el aprovechamiento de los elementos que rodean los fen3menos sobre los cuales se investiga, Tambi3n, considera que es un grupo de mecanismos, medios o sistema de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar, transmitir datos. Por su parte, Rojas (2003), plantea un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite, la aplicaci3n adecuada del m3todo o m3todos correspondientes.

De lo anterior se puede inferir, que la t3cnica empleada para la recogida de datos debe estar compuesta por una serie de instrucciones y criterios definidos en el medio o el modo para acceder a informaci3n pertinente para la investigaci3n, mediante la utilizaci3n de instrumentos coherente con el medio donde se va aplicar la t3cnica definida por el investigador.

Por otro lado, Mart3nez (2010), manifiesta que los instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias a utilizar los dicta el m3todo escogido. En concordancia con lo expuesto, la t3cnica para recoger los datos e instrumentos a utilizar est3n estrechamente ligados con el tipo de investigaci3n, en este caso, se trata de un estudio de corte cualitativo orientado a la fenomenolog3a, el cual supone un trabajo de campo que permita tomar datos en el contexto donde se desarrolla el fen3meno para realizar una descripci3n de la realidad, as3 como de los hechos circunscrito al escenario a analizar.

En este sentido, coherente con la metodolog3a expresada previamente, se considera que las t3nicas m3s apropiadas para recolectar informaci3n del objeto de estudio son las observaciones participantes y la entrevista semiestructurada, en la medida que consideran factores subjetivos como elementos fundamentales para lograr el prop3sito de la investigaci3n, sin pasar por alto aquellos componentes considerados objetivos, obteniendo una mayor objetividad en el an3lisis.

Para DeWalt & DeWalt (2002), la observaci3n participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades, as3 como personas en estudio en el escenario natural a trav3s de la observaci3n y participando en sus actividades, provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo, as3 como

guas de entrevistas. Por su parte, Guasch (2002), considera el observar como una actividad de seleccionar un objeto para mirar sus detalles junto a sus características. La mirada es un acto de voluntad consciente el cual selecciona una zona real para ser vista.

De este modo, se considera importante esta técnica porque permite conseguir información del fenómeno de estudio tal cual como acontece, es una acción que se da premeditadamente por el sujeto investigador para poder percibir todos los hechos sucedidos en torno a una realidad, es un acto para examinar escenarios subjetivos los cuales pudieran ayudar a entender cómo se desarrolla el objeto de estudio.

Por tanto, es fundamental que el investigador entre al campo, se relacione con las personas, genere confianza, observe, percibe, registre datos a través de ademanes, gestos, gestos o posturas, es decir, el sujeto investigador debe generar un ambiente adecuado para capturar datos en un contexto natural, valorando tanto la comunicación verbal como la no verbal de igual manera para la comprensión del fenómeno y teniendo claro que la interacción con los participantes es fundamental para lograr los propósitos esbozados.

Posteriormente, reflexionar sobre la información que se obtuvo a fin de realizar un análisis de todo lo registrado, teniendo claro la posición asumida, el cual puede ser pasiva o activa, las emociones, gestos o actitudes durante la observación, en la medida que esto también puede influir a la hora de realizar las conclusiones, dado que es un sujeto cognoscente que involucra su proceso cognitivo y ontológico en el estudio que efectúa.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, Mayan (2001), considera que es una técnica la cual permite recolectar datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico. En contraste con la entrevista no estructurada, la entrevista semiestructurada se enfoca sobre una serie de preguntas las cuales el investigador hace a cada participante.

De esto se deduce, que la técnica concibe la formulación de preguntas basados en conocimientos previos del investigador, pero no conoce a fondo, permitiéndole profundizar en el tema de interés del estudio, a fin de obtener información relevante, provenientes de informantes cercanos a la realidad, con experiencia y conocimientos de la temática, para el análisis que se quiere efectuar.

Para la aplicación de las técnicas enunciadas se requieren de unos instrumentos específicos que faciliten el acceso a los datos y posteriormente sus análisis, de acuerdo con esto, se hace necesario la utilización de un diario de campo el cual permita anotar detalles perceptibles justo en el momento de los hechos, el uso de este elemento no exige registrar todo cuanto se aprecia, sino escribir las novedades que tienen relación directa con el propósito del análisis, además, no requiere de unas características concretas, lo ideal es poder plasmar en él toda situación interesante por medio de lápices o bolígrafos.

Seguidamente, se emplea una grabadora fácil de usar, accesible a cualquier espacio

f3sico, no distorsione la voz por emisiones de cualquier tipo de ondas, posea gran cantidad de almacenamiento y permita guardar su informaci3n en un computador o en medios electr3nicos, para grabar todas las palabras que se digan al momento de realizar las entrevistas. Para su utilizaci3n se solicita permiso a los informantes clave, explic3ndoles que su voz ser3 grabada para posterior estudio de las conversaciones a fin de realizar un an3lisis y obtener.

## 8. T3cnica para el an3lisis de los datos.

Toda vez que se clarifica la t3cnica e instrumento para la recolecci3n de la informaci3n, el investigador tuvo claro c3mo fueron analizados los mismos, lo que para Spradley (1980), se entiende por an3lisis de datos cualitativos, el proceso mediante el cual se organiza y manipula la informaci3n recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados. En correspondencia, Miles y Huberman (2004), consideran que este an3lisis forma un proceso interactivo, as3 como c3clico, dependiendo de las necesidades concretas que se vayan presentando en la investigaci3n, en el cual cada aspecto se interrelacionara e influir3n unos con otros.

Esta t3cnica requiere de unas series de pasos interrelacionados unos con otros, demarcando fines puntuales que conduzcan a facilitar el an3lisis de los datos, asimismo, consiente la posibilidad de volver a un paso previo para alimentar o mejorar la informaci3n en estudio, pudi3ndose incluso devolver al primer paso y realizar todo el proceso, en aras de lograr una mayor compresi3n.

De este modo, se plantean una serie de etapas que conducentes a generar lineamientos sustentable referente al Capital Social como plataforma de la Gesti3n Estrat3gica sustentable en Pymes, partiendo preliminarmente de un trabajo de campo para la recogida de datos, el cual consisti3 en plasmar lo percibido de la naturaleza en que se desenvuelve el objeto de estudio y grabar todo los conceptos y conocimientos de los informantes clave.

Primera etapa: Simplificaci3n de los datos.

En esta etapa se pretendi3 asumir toda la informaci3n recolectada, que permita la separaci3n de elementos sem3nticos de los dem3s los cuales pudiesen carecer de valor, identificaci3n de t3rminos considerados determinantes y agrupamiento de datos para hacer una reducci3n que conduzca a la comparaci3n y an3lisis. Para ello, se requiere de unas series de pasos:

1. Transcripci3n de los datos. Se tomaron todos los datos recolectados y se transcribieron en un documento Word, tal cual, como manifestaron los informantes en sus entrevistas.
2. Divisi3n del contenido: luego de realizar varias lecturas detalladas del documento Word, se hace un ordenamiento del documento en p3rrafos o conjunto de p3rrafos que delimiten un tema en particular, quedando reducido al tema inferido, la divisi3n queda sujeta al proceso cognoscente o proceso lygico del sujeto investigador, por tanto, es hermen3utico, porque se hace una interpretaci3n de los textos suministrados por los informantes clave.

Este tema central representa la unidad de estudio, esto no es más que un conjunto de palabras, frases u oraciones reunidas gramaticalmente que toman valor a través del conjunto que la constituyen y definen, resumida en pocas palabras identificado como tema núcleo o central.

3. Codificación: consiste en colocar un código que puede ser numérico, alfabético o alfanumérico a cada uno de las unidades de estudio determinada por el investigador, accediendo con ello de manera fácil no solo al contenido de la entrevista sino también su ubicación en el documento, igualmente, se le puede asignar códigos a cada línea u oraciones del texto.

Según Aronson, (2002) estos códigos resumen el conjunto de datos reunidos en una clase, o al menos eso es lo que se espera, por tanto, se dice que los códigos “etiquetan” los segmentos, agregando información al texto a través de un proceso que abstrae las características del contenido agrupado y la sintetiza en un solo concepto o símbolo. Lo importante de ello es los códigos los cuales se orientan sobre las ulteriores agrupaciones, relaciones y/o interpretaciones del material codificado (cuyo resultado son las categorías) esto lleva a un análisis más profundo del mismo

4. Categorización: De acuerdo con Hernández (2004) Podemos definir a las categorías como los cajones o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo. Caceres, (2003), considera que es necesario seguir, al igual que en el caso de la codificación, un criterio, pero en esta oportunidad, dicho criterio depende mucho más de elementos inferenciales, fundamentalmente razonamientos del investigador y elementos teóricos, esto permiten consolidar la categorización. Esto significa que las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio, por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones, así como relaciones teóricas.

De acuerdo a lo expuesto, se pudiera creer que el investigador de acuerdo a su raciocinio interpreta y jerarquiza en importancia cada tema como categorías, pudiendo construir un conocimiento respecto al típico analizado, requiriendo una codificación previa la cual acceda a enlazarla con otras categorías y con ellos ir configurando una serie de preceptos enriquecedores de la investigación.

Segunda etapa: Agrupamiento y verificación.

En este momento del análisis se pretendió revisar las codificaciones y las categorías expresadas, para luego realizar un agrupamiento general de todas las unidades de estudios, esta acción permitió analizar la información detalladamente y corroborarla con lo expuesto por los informantes clave. Para conseguir este fin se requiere de los siguientes pasos:

1. Corroboración de Códigos y Categorías: En este paso se examina cada codificación planteada a efecto de evitar errores o saltos de líneas, oraciones o párrafos y categorías definidas, mirando minuciosamente que los nombres de las unidades de estudios sean coherentes con lo plasmado en la transcripción, además, de representar los conceptos y palabras expresadas por los informantes.
2. Agrupamiento de categorías: se estableció meta categorías que dan forma

semōntica a las categorıas, a fin de poder tenerlas agrupadas en tırminos que la definan y contribuyan a obtener conclusiones de sus significaciones, teniendo en cuenta cada una, ası como su relaciyn. Este paso se efectúa bajo la reducciyn fenomenologica trascendental, es decir, se pasa de la definiciyn de categorıas fenomenologicas esenciales individuales a la conceptualizaciyn de categorıas fenomenologicas esenciales universales

3. Triangulaciyn: se compara cada categorıa previamente definida de las entrevistas de cada uno de los informantes, para encontrar la conexiyn que tienen y se confronta cada una de estas unidades de estudio precisadas en los textos expresados por los informantes, de tal modo, que se pueda generar confianza en el anālisis, evitando los errores por malas interpretaciones, falsedades o equivocaciones de transcripciyn al momento de conceptualizar las categorıas o meta categorıas. Etapa de la investigaciyn que requiere un momento del estudio, para poder sustentar debidamente la informaciyn adquirida.

Tercera Etapa: Conclusiones y Teorizaciyn.

Esta etapa corresponde a la etapa final del anālisis, en la cual se pretende enunciar una teorıa sustantiva respecto al Capital Social como plataforma de la Gestiyn Estratīgica Sustentable en Pymes, para lo que se hace necesario, expresar los supuestos obtenidos en las categorıas y triangulaciyn. Por tanto, se definen los siguientes pasos:

1. Definiociyn de supuestos: La definiciyn de categorıas, su comparaciyn y contrataciyn generan una estructura conceptual en la mente del investigador, concibiendo supuesto orientados a fortalecer los conocimientos y a enunciar conclusiones que serōn la entrada a la formulaciyn de teorıa o conceptos que nutran los pensamientos referentes a la gerencia estratīgica desde la yptica del capital social.
2. Teorizaciyn: Una vez se tengan supuestos, conclusiones y reflexiones de la temōtica de estudio, se procede a generar una teorıa sustantiva, soportadas en conocimientos plasmados en el sistema referencial.

## 9. Fiabilidad y validez de la investigaciyn

Al considerar el tipo de paradigma, el cual se explicity es pos positivista de enfoque cualitativo, la fiabilidad de este tipo de estudio, se hace relativa, por ser cuestionable, por el hecho de que el investigador, es participante activo, en este sentido exclama, Perdomo (2007:128), que cuando una investigaciyn carece de un tratamiento estadıstico riguroso, se procede a utilizar una tıcnica de anālisis lygica, el cual debe estar referido al progreso de los procesos de ordenaciyn, sistematizaciyn y categorizaciyn de la informaciyn, tomando en cuenta la validez y fiabilidad de la informaciyn recolectada.

## Reflexiones finales

La validez del estudio que soporta el material del libro, viene dada desde la posibilidad de que los autores manejen de manera apropiada los procedimientos y

herramientas para plasmar la realidad tal cual es, es decir, que no exista manejo, obstrucción o variación de la información observada o provista por los informantes clave. Además, se toman en cuenta las consideraciones éticas que se establecieron en el principio del estudio.

Es conveniente considerar, que la investigación es sometida a la experticia de personas de idoneidad reconocida conocedoras de las categorías estudiadas y metodología desarrollada, lo cual aporta validez a la investigación en todas sus fases o momentos. De igual forma, la fiabilidad del instrumento aplicado a los informantes clave, evidencia la sostenibilidad del estudio realizado.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2008). Perfil del profesor de Metodología de la Investigación en Educación superior. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Aronson, J. (2002). Nova Southeastern University. Obtenido de <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/aronson.html/>
- Briones, G. (2005). Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. México D.F. Trillas.
- Cóceres, P. (2003). Análisis Cualitativo de Contenido: Una alternativa Metodológica Alternativa. psicoperspectivas, 53-82. Editorial Santo de Naz
- De la Masa, L. (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer. Teología y Vida, 122-138.
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press. Editorial College. México.
- Escobedo, J. (2005). Paradigma Epistemológico e Inferencias Lógicas en la Investigación Demográficas. XXV Conferencia Internacional de Población. Tours.
- González, L. (2013). Aportaciones para una fenomenología hermenéutica de la música. Estud.filos, 155-176.
- Guasch, O. (2002). Observación Participante. Colección Cuadernos Metodológicos, 10-11.
- Gurdián-Fernández, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio - Educativa. San José: PrintCenter.
- Heidegger, M. (1923). Hermenéutica de la facticidad. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.heideggeriana.com.ar>
- Hernández, R. (2004). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Leyn, E. (2009). El giro hermenéutico de la fenomenología en Martin Heidegger. Polis.
- Martínez Magán, A., & Rosas, f. (2005). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado. Cinta de Moebio, 111-121.
- Martínez. (2010). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México D.F.: Editorial Trillas.
- Maturo, G. (2007). Fenomenología y hermenéutica: desde la transmodernidad latinoamericana. Utopía y praxis latinoamericana, 35-50.
- Maturo, G. (2012). La hermenéutica fenomenológica desde América. Utopía y praxis latinoamericana, 95-99.
- Mayan, M. (2001). Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesores. Iztapalapa, México: Qual Institute Press.
- Mendoza Fernández, D. L. (2012). Pensamiento Estratégico como base para establecer la Responsabilidad Social en Universidades Públicas Autónomas. Maracaibo. Venezuela.
- Miles, M., & Huberman, A. (2004). Análisis de datos Cualitativos. Thousand Oaks: Expandia.

## Capítulo III Sistema referencial desde perspectiva teyrica

*Reference System from the theoretical perspective*

### Resumen

En la búsqueda del sustento teyrico que aporte conocimiento y permita hacer una revisiyn del estado del arte de las categorías analizadas, se presenta el sistema referencial desde la postura de distintos autores del tema, los cuales a través de la identificaciyn, descripciyn, comprensiyn y análisis plasman su perspectiva en relaciyn con la categoría y subcategorías que le dan forma al estudio. En este sentido, para llevarlo a cabo, se hizo necesaria la revisiyn de antecedentes y bases teyricas de carácter bibliogrāfico, que guardan relaciyn con el capital social como plataforma impulsora de gestiyn estratżgica en las Pymes. Así es como, se edifica el cuerpo de ideas que dan firmeza conceptual al tema de investigaciyn y permiten enfocarse en la fundamentaciyn que da soporte al trabajo, con el ánimo de comprender los diversos campos de acciyn.

Palabras clave: Sistema referencial, perspectiva teyrica

### Abstract

In the search for theoretical support that provides knowledge and allows a review of the state of the art of the categories analyzed, the referential system is presented from the standpoint of different authors of the subject, which through identification, description, understanding and analysis Reflect their perspective in relation to the category and subcategories that shape the study. In this sense, to carry it out, it became necessary to review the background and theoretical bases of bibliographical character, which are related to social capital as a platform for strategic management in PYMES. Thus, the body of ideas that give a conceptual firm to the subject of research is built and allow us to focus on the foundation that supports the work, with the aim of understanding the different fields of action.

Keywords: Referential system, theoretical perspective

### 1. Capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratżgica

Actualmente, existen grandes avances en todas las áreas del quehacer humano, logrando alcanzar un alto nivel de desarrollo tanto en la ciencia como en la tecnología. Un siglo atrás parecería una fantasía pensar que los seres humanos pudiesen estar interconectados de un continente a otro, a través de sistemas de comunicaciyn como el internet, celular, otros, estos junto al transporte moderno han facilitado el comer-

cio entre diversos países.

En este sentido, el capital social se ha convertido en un paradigma que llama la atención de las grandes entidades mundiales; convirtiéndose en una herramienta primordial para el desarrollo de la sociedad por medio de la integración de valores morales a las posibilidades de su entorno.

Por esta razón, es necesario concertar la satisfacción de los beneficios particulares en función del interés social bajo los parámetros de justicia social, es decir, criterios ético económicos. Dentro de la visión del desarrollo económico de una nación, además de los grandes representantes (Estado, mercado y la sociedad) se necesita la cooperación de los individuos, gobierno, familias, instituciones, empresas, con sus respectivas creencias y valores, principios, comportamientos.

Considerando esto, Portes (2009:34), explica que se entiende por capital social “aquel activo intangible que se manifiesta en la capacidad de confianza, valores cívicos y asociatividad que pueda lograr la sociedad”. Este término es utilizado como una mezcla de distintas disciplinas estableciendo un marco conceptual conjunto. A pesar de que la economía convencional lo ha desconocido, el capital social tiene un peso significativo en las posibilidades de desarrollo económico de las sociedades,

Por otra parte, los niveles de desarrollo que han logrado el comercio, la industria y el sector de servicios le ha permitido a la humanidad elevar su nivel de vida. Al respecto, según Francis (2008), el capital social de la empresa se ha convertido en protagonista, responsable de gran parte del auge económico, al concebir productos o servicios que han permitido mejorar la vida de la sociedad.

Desde esta concepción, la gerencia de organizaciones modernas, con el fin de permitir seguir siendo un actor clave en el desarrollo económico-social de la población, hace frente a nuevos retos relevantes para lograr los niveles de competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad necesarios para el alcance de un equilibrio sano, por lo que promueve el desarrollo del capital social como impulsor de la gestión estratégica.

En este sentido, para George y Jones (2010:231), la gestión estratégica “es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos”. En correspondencia con estos planteamientos, según Cortina y Martínez (2008), la gestión estratégica, intenta construirse racionalmente, y así pueda reflexionar sobre la acción del hombre, hasta el punto crucial donde este pueda decidir entre varias opciones estratégicas como lo sostienen Thompson, Strickland y Gamble (2010), consiste en asegurarse de que los objetivos, tácticas, así como las estrategias emprendidas pasen la prueba del escrutinio moral.

Dentro del mismo orden de ideas, al incorporar el capital social dentro de la gestión estratégica, con la participación de los accionistas, en primera instancia la alta gerencia, para luego sensibilizar a la gerencia media, operativa, así como a todos los

miembros, para desarrollar estrategias empresariales eficientes que generen como resultado una exitosa participaciyn de mercado, rentabilidad, calidad integrada (procesos, productos y personas).

Lo anterior, trae como consecuencia un valor agregado para la organizaciyn, lo que a su vez promueve el desarrollo de activos intangibles, los cuales segїn Villaface (2005) son aquellos activos de una empresa que no poseen materialidad, como la reputaciyn corporativa, del cual se desprenden otros intangibles como: el capital relacional, capital intelectual, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otros. Este activo intangible hace, para Olcese, Rodrїguez y Alfaro (2008), que se convierta en uno de los propysitos mїs influyentes en la gestiyn estratїgica, y se denomina “la gestiyn de los intangibles”, es decir, la gestiyn integral de los activos intangibles, los cuales aportan el mayor valor a las empresas, la cual se basa principios macro a tener en consideraciyn por los estrategias en su planificaciyn.

Es decir, integrar la misiyn, visiyn, estrategias, polїticas, objetivos, tїcticas entre otros elementos de la gestiyn estratїgica, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales, con un alto grado de compromiso con los valores morales, satisfaciendo las necesidades de clientes, empleados, proveedores, accionistas entre otros stakeholders.

Segїn George y Jones (2010) la gestiyn consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las lїneas de acciyn adecuadas, para el logro de metas de cualquier organizaciyn, considerїndola como una de las funciones principales de la gerencia. En este sentido, si todos dentro de la empresa se enfocan en el esfuerzo de ser efectivos, las personas deben saber que se espera de ellos, allї se emplea la funciyn de planeaciyn, la mїs esencial de todas las funciones gerenciales.

Al considerar el campo empresarial ocupado por esta investigaciyn, la gestiyn estratїgica es el modelo o plan que integra las principales metas, polїticas y cadenas de acciones de una organizaciyn dentro de una totalidad. Por ultiimo, segїn George y Jones (2010), la gestiyn estratїgica consiste en un grupo o conjunto de decisiones y acciones relacionadas entre sї para el logro de las metas de una organizaciyn, de allї, la estrategia como la planeaciyn sean tanto un proceso de toma de decisiones para formular o seleccionar las mejores alternativas de acciyn.

En este orden de ideas, cabe afirmar que el capital social adquiere relevancia, por cuanto le toca decidir de manera asertiva y їticamente las acciones a seguir para lograr los objetivos deseados por la directiva de la organizaciyn. En consecuencia, al elegir una alternativa estratїgica, se encuentra de nuevo el elemento decisional como factor clave para el їxito corporativo.

Por ello, los autores consideran que la empresa debe contar con un capital social que le permita conducirse, competir, en una combinaciyn particular de planteamientos o escenarios competitivos y operativos para llevar a la organizaciyn en la direcciyn deseada, fortalecer su posiciyn en el mercado, asї como su competitividad y mejorar

su desempeco.

## 2. Gestiy estratgica sustentable

Cuando un gerente pasa de los niveles tcticos-funcionales (relaciones industriales, finanzas, mercadeo, producciy, entre otros) a los estratgicos, es comn que tenga poco conocimientos y por ende no domina las principales teoras, las tcnicas y las herramientas adecuadas para la administraciy total de la empresa, es por ello, que debe aumentar sus conocimientos de la administraciy general, personal, financiera o comercial a otra forma de gestiy: la estratgica de la organizaciy.

En este sentido, Sallenave (2010:101), la gerencia estratgica concerniente a la empresa moderna “requiere de conocimientos tcnicos, asn como de la comprensiy de los factores sociales, estructurales y polticos que le dan forma”. La complejidad es cada vez mbs exigente, con el paso del tiempo y con la cantidad de situaciones que se presentan.

Es normal que la nueva visiyn se presente con gran incertidumbre, debido a la falta de experiencia no sabe por dynde comenzar, al enfrentarse a nuevas situaciones empresariales, en donde se entrelazan problemas tcnicos y humanos. En consecuencia, se debe adquirir conocimientos especializados con otros conceptos, mtodos e ideas en el proceso de anlisis de problema para la adopciyn de decisiones, como lo es la conducciy estratgica de la organizaciy.

De acuerdo con, Strickland (2005:78), la estrategia de una empresa se puede definir como “el plan de acciy que tiene la administraciy para posicionar a la compasna en la arena de su mercado, competir con xito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeco del negocio”. Tomando en cuenta esta definiciyn, la estrategia entonces representa una amplia gama de acciones competitivas, asn como una nueva misiyn organizacional que deben implantar los gerentes, para alcanzar el xito deseado. Sin lugar a dudas, este enfoque estratgico moderno requiere de procesos profundos para adoptar decisiones, por cuanto se debe seleccionar el destino por medio de caminos seguros.

Segn Robinns (2008), la tarea se hace mbs compleja, al identificar y seleccionar un curso estratgico entre todas las opciones presentes, situaciyn complicada, pues se debe justificar porque entre todas las trayectorias elegibles, se decidiy seguir la direcciy escogida confiando en que se configura como la mejor opciyn para posicionar a la compasna.

En consecuencia, la selecciy e implantaciy de un proceso de gerencia estratgica conlleva a decisiones gerenciales entre gran cantidad de opciones e indica el compromiso empresarial y estilo de actuaciy. Los expertos en planificaciy y gerencia estratgica Robinns (2008), Chiavenato (2009) y Strickland (2005), coinciden que este proceso exista, debe estar representado por cinco actividades gerenciales indispensables:

1. Formular una visiyn estratgica de la estructura de la organizaciyn, hacia donde debe dirigirse, con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo, identificar en quñ clase de empresa quiere transformarse, estimulando internamente una visiyn compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propysito estratgico.
2. Establecimiento de objetivos, es decir, la conversiyn de la visiyn estratgica en resultados muy claros de la prctica que quiere conseguir la organizaciyn. Esto es convertir los fundamentos gerenciales de la visiyn estratgica y de la misiyn de la empresa en indicadores de desempeco, instrumentos que pueden ser utilizados para medir el progreso, en otras palabras, los objetivos son los criterios guñas para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organizaciyn.
3. Crear una estrategia, que garantice la consecuciyn de los resultados deseados, esta pasa a ser la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratgicas de negocio, es decir, son las acciones y enfoques de negocios que emplea la gerencia para garantizar un desempeco organizacional satisfactorio. Sin lugar a dudas la formulaciyn e implantaciyn de una estrategia exitosa debe ser una responsabilidad gerencial prioritaria en toda organizaciyn.
4. Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente, esto requiere de una valorizaciyn de los recursos tanto humanos como materiales para que la estrategia produzca los resultados esperados y asñ garantizar el momento oportuno al estilo de actuaciyn seleccionado; asñ pues, esta actividad requiere de una competencia gerencial para innovar lo necesario para la implantaciyn de la estrategia, ejecutarla en forma eficiente, garantizando asñ los resultados esperados.
5. Evaluar el desempeco y tomar las medidas correctivas tanto en la visiyn como en la misiyn, al igual que en el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantaciyn de la estrategia, considerando los resultados reales obtenidos, las condiciones cambiantes del entorno, los procesos creativos y las nuevas oportunidades que se presenten. Este paso es necesario por cuanto la visiyn, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantaciyn nunca son concluyentes.

### 3. Desarrollo sustentable desde la base del capital social

Desde la perspectiva de que el capital social tiene importantes implicaciones para el desempeco de las organizaciones, asñ como para los mismos ciudadanos, se puede decir entonces, este es un bien pblico basado en los aspectos de organizaciyn social, entre estos la confianza, las redes y reglas que superan los dilemas de la acciyn colectiva para alcanzar la eficiencia social.

El capital social es definido por Putnam (2003) como los elementos de la organizaciyn social, tales como la confianza, las normas y las redes que establecen relaciones de reciprocidad activadas por una confianza social emergente de dos fuentes, las normas de reciprocidad y las “redes de compromiso ciudadano”. M6s ampliamente, Putnam (2003:167) define como capital social los “rasgos de la organizaciyn social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la socie-

dad facilitando acciones coordinadas”, la cual resulta de un “proceso histórico, cuyas tradiciones asociativas son preservadas mediante el capital social” y que como forma de organización “permite evitar los dilemas de la acción colectiva mediante lazos de confianza social”.

En este sentido, las relaciones de confianza llegan a generar una confianza social o confianza generalizada, esto cuando prevalecen normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico. Para Lechner, (2000), el capital social se expresa en la relación existente entre relaciones de confianza y cooperación cívica. Bajo esta visión, a partir de los hechos sociales y con la orientación de la economía, Putnam (2003:212), define el capital social como “las características de organización social, tales como confianza, las normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas”.

En concordancia, Etkin (2014), conceptualiza el capital social como los “mecanismos de la organización social tales como las redes, normas, y la confianza social que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos”. Desde este punto de vista, el capital social permite una mayor comprensión sobre los mecanismos de los ambientes de competencia en todos los mercados, lo que enfoca su análisis del capital social en el fenómeno del liderazgo.

El capital social pasa a ser un recurso acumulable creciente en la construcción social para la operatividad de relaciones sociales. Es, por lo tanto, un atributo colectivo más que una agregación de las conexiones sociales de los individuos, se puede explicar como el subproducto de otras actividades organizacionales y por lo tanto concierne un componente indispensable para la acción colectiva.

La acción colectiva debe ser estimulada por las instituciones propulsoras de actividades y relaciones de las personas. El capital social es un activo cuya propiedad conjunta entre los miembros y la organización beneficia a todos. Una organización nueva tiene la ventaja de poder crear su capital social organizacional, en tal forma que conserve un equilibrio óptimo entre los intereses individuales e intereses organizacionales.

El desarrollo social en un sentido sustentable depende en gran parte de la forma de capital social inherente a esa sociedad. Una comunidad cuenta con capital social cuando sus organizaciones se determinan por las relaciones de confianza que desarrollan, que hace predecible su comportamiento. La aceptación de la pluralidad política y cultural en procesos de autogestión y solidaridad facilita las bases morales, políticas e organizativas del desarrollo de las comunidades.

Los procesos que se dan en función de la sostenibilidad, pueden dar cierta estabilidad a los campos organizacionales, aunque estos siempre están evolucionando, resolviendo mediante consenso negociado socialmente las diferencias de interpretación. La capacidad de una comunidad se refleja en su nivel de desarrollo endógeno. Las organizaciones siguen estrategias habituales y las que siguen estrategias de nichos

ocupan diferentes recursos ambientales, para dar respuestas innovadoras se forman vnculos interdependientes a otras organizaciones especializadas en otras industrias tales como estructuras de apoyo comunitario.

### 4. Pymes como ente de acci3n del capital social

Las pequecas y medianas empresas, conocidas como PYMES, pueden ser descritas como una organizaci3n con caracterfsticas propias, que presentan dimensiones con ciertos lmites ocupacionales y financieros preestablecidos por los estados o regiones. Las PYMES pasan hacer agentes con lgicas, intereses, culturas y un esp3ritu emprendedor especficos.

Desde la visi3n de Cleri (2013:25), la pequeca empresa “es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece”. Adem3s, su venta anual en valores no excede un determinado tope, el n3mero de individuos que la conforma no excede un determinado lmite, como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades t3cnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producci3n, transformaci3n y/o prestaci3n de servicios para satisfacer determinadas necesidades existentes de la sociedad.

En este sentido, las Pymes sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas, por lo que la mayor parte de las grandes empresas se valen de la subcontrataci3n de empresas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporaci3n redundar3n en un aumento de coste, de esta manera, existen actividades productivas donde es m3s apropiado trabajar con empresas pequecas.

Explica Corma (2012), la mayor ventaja presente es las PYMES es su capacidad de cambiar velozmente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades, esto es mucho m3s dif3cil en una gran empresa, con muchos empleados y gran capital invertido. Sin embargo, el acceso a mercados especficos aumenta su riesgo de quiebra, por lo que es importante para las PYMES ampliar su mercado o sus clientes.

Lo anterior permite dilucidar, que las empresas pequecas tienen m3s dificultad de encontrar financiaci3n a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto, Sandis y Ribeiro (2009), proponen para estas, recurrir a otras empresas con mayor capital, tomando en cuenta la rigidez laboral que presentan.

Para la constituci3n y funcionamiento de las PYMES, es importante la formaci3n previa del empleado, as3 como el uso tecnol3gico adecuado, ya que, debido al pequeno volumen de beneficios presentado por estas empresas, no pueden dedicar fondos a la investigaci3n, por eso deben asociarse con otras empresas o universidades.

### 5. Principios de las pymes para la formulaci3n de objetivos

Uno de requisitos indispensables para el 3xito de una empresa es el correcto manejo de su capital, esto no significa 3nicamente llevar bien las cuentas, sino adem3s cual

tipo de decisiones se toma con respecto al dinero de la empresa, por lo tanto, Martínez (2009), establece siete principios fundamentales que las Pymes deben considerar para la formulación de objetivos, estos son:

**Principio #1: La buena representación**

Una empresa requiere de tiempo y cuidados antes de poder dar los resultados esperados, en otras palabras, si el dueño de una empresa “extrae” recursos más allá de la capacidad de ésta, el efecto sería el no crecimiento de esta o la muerte antes de comenzar a producir. Para evitar esto, el empresario debe verse a sí mismo solamente como el administrador de la empresa, es decir, alguien a quien se le encargó su cuidado, y deberá entregar cuentas de su gestión. Es importante además no precipitarse al comprar bienes no necesarios, hay que ser paciente.

**Principio #2: Debe existir equilibrio entre las entradas y las salidas de dinero en una empresa**

En términos generales, existen solo dos formas importantes de lograr entrar dinero a la empresa: por una aportación de capital o por ingresos derivados de las ventas. En este sentido, estos últimos son los únicos que verdaderamente la hacen rentable y saludable, pues si no hay ingresos por ventas, cualquier aportación de capital será en vano. Por otra parte, las salidas de dinero se catalogan en costos, gastos de operación, inversiones y, por último, utilidades.

Es primordial respetar este rango en cuanto a las salidas de dinero, si se toman las utilidades y se queda a deber costos o gastos de operación, solo se está perjudicando la empresa, pues en realidad no hay tales “utilidades”. Es importante cuidar que no se gaste excesivamente, pero es más importante incrementar los ingresos por ventas.

**Principio #3: La ley de la siembra y la cosecha**

Este principio guarda mucha relación con los dos anteriores. Como dueño o administrador se es ejemplo para los empleados, proveedores y clientes. Por ello, en la medida de las posibilidades de la empresa, se deben contar con salarios decorosos; sembrar al contratar un empleado más, si la actividad así lo demanda, en vez de exceder el trabajo del empleado que ya está; invertir en cursos de capacitación al año; invertir en materias primas de buena calidad y en proveedores confiables (aunque no sean los más baratos), darle un pequeño extra al cliente y contratar al menos un poco de publicidad.

Es importante asesorarse por profesionales para tomar decisiones de negocio importantes o mejorar su negocio. No se trata de reinvertir todas las utilidades obtenidas (aunque al inicio siempre es aconsejable), pero al poner en práctica esto de sembrar en vez de querer todas las ganancias verá los resultados, es decir, la cosecha abundante.

**Principio #4: No adquiera nada que no sepa exactamente cómo lo va a vender o utilizar**

Muchas empresas, sobre todo aquellas con poco tiempo de haber iniciado, que

asumen desde un principio grandes gastos de operaci3n e invierten fuertemente en mobiliario y equipo, sin embargo, no saben todav3a c3mo o a trav3s de qui3n van a vender sus productos.

Es fundamental primero enfocarse en conseguir clientes y cerrar ventas, y no enfocarse en comprometer el capital de la empresa antes de conseguir el primer pedido. Evite las ofertas si realmente el negocio no las necesita en determinado momento. No se deben adquirir cosas innecesarias con la excusa de poder deducirlas de impuestos o por tener impuestos a favor, eso puede que ayude fiscalmente en el corto plazo, pero a largo plazo una pr3ctica muy perjudicial.

Se debe tener en cuenta el objetivo de una empresa, 3l cual es ganar dinero vendiendo sus productos o servicios, no ahorrar en costos y gastos. En teor3a, las ventas pueden crecer sin l3mite, pero tambi3n en teor3a los gastos no pueden llegar sino hasta cero. Por eso, en vez de perder excesivo tiempo tratando de aprender a hacer algo, mejor p3guele un precio razonable a un experto y dedique ese tiempo a atender los asuntos de su negocio.

Principio #5: O bien vendido o bien corrompido

Este es principio, refiere a que no se debe derrochar los productos o servicios de la empresa, s3lo por vender cualquier cosa y a cualquier costo. Si no se cree en el valor de lo ofrecido, los clientes tampoco lo har3n. Es de recordar que el margen de ganancia es de donde sale para pagar los gastos de operaci3n, para las inversiones en el negocio, y en 3ltima instancia, para las utilidades.

Principio #6: Nunca fiar

En este punto, no se debe confundir con dar cr3dito, esto es distinto a fiar. Se puede otorgar cr3dito, pero antes se debe verificar las posibilidades de que paguen, y adem3s se debe contar con un departamento de cobranza que cuenta con los instrumentos necesarios para cumplir su labor. De no cumplir con esto, simplemente se est3 fiando, y esto es lo m3s parecido a regalar el producto o servicio de la empresa.

Principio #7: Tenga siempre una reserva de efectivo

Este es probablemente el principio que requiere de menos explicaci3n, simplemente, los imprevistos ocurren, aunque esto var3a dependiendo del giro y tamaco de la empresa, en general se recomienda tener m3nimo el equivalente a tres meses de gastos de operaci3n como reserva de efectivo. Uno de los beneficios m3s importantes de aplicar estos siete principios es que est3n enfocados a proteger el capital de trabajo del negocio, los cuales permiten funcionar bien y generar ingresos por ventas.

## 6. Acciones que se emplean en el capital social para gestionar estrat3gicamente el desarrollo sustentable

El capital social no se ve afectado por las p3rdidas econ3micas, por eso explica

Martínez (2009), que, en caso de números rojos, la empresa puede tratar de corregir con una parte del patrimonio reservada para tal fin, sin que el capital social de la compañía se vea afectado. Este sí puede disminuir, sin embargo, cuando la empresa termine en la quiebra y se vea en la obligación de liquidarse. Llegado a ese extremo, sí podría verse afectada la cuenta de capital social. Además, entonces alguno de los socios podría pedir la devolución de sus aportes.

En visión de Cleri (2013), el capital social indica el valor económico con que los accionistas dotan a la empresa para su accionar, más tarde no es un indicador que secale para nada el valor real de la empresa. Sin embargo, su cuantía sí es tenida en cuenta por las entidades bancarias a la hora de analizar la solvencia de la empresa.

En ocasiones, para poder financiar nuevas inversiones, una empresa puede aumentar su capital social, lo que permite incrementar los recursos propios de la compañía. De esto, Corma (2012), secalan las formas más comunes de realizarla, en una sociedad anónima, son emitir nuevas acciones o aumentar el valor de las ya existentes, en síntesis, en pedir más dinero prestado a los accionistas de la empresa o en permitir la entrada de más inversores, algo mucho más barato que acudir a una entidad bancaria.

## 7. Capital social como gestión estratégica de la responsabilidad y el compromiso social

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), América Latina aún sigue siendo la región más diversa del mundo, por lo que, prosperar hacia una distribución de ingresos y otros activos de manera más adecuada, todavía es un trabajo pendiente más importantes en el futuro. Esta desigualdad perjudica profundamente a la dignidad humana, así como la falta de opciones educativas y laborales, la falta de acceso a servicios de salud apropiados, entre otras graves insuficiencias, se convierten en debilidad, lo que a su vez significa, falta de oportunidades de desarrollo, afectando directamente la calidad de vida de las personas.

Ante este hecho, Corma (2012), manifiesta que es pertinente resaltar la importancia y los beneficios del capital social abocado al compromiso social en general, sin dejar de reconocer el aporte del voluntariado en particular. Entre otras cosas, se convierte en constructor de capital social, además de un gran productor de bienes y servicios sociales, orientado hacia el desarrollo integrado e inclusivo en América Latina.

Secale Etkin (2014), es relevante la acción social desarrollada por mencionar un caso, desde el ámbito universitario a través de sus diversas modalidades, esto debido a que, la universidad, como actor social, tiene grandes ventajas, como las comunidades universitarias, además de experiencias, conocimientos, estas poseen la valentía para no creer en imposibles, la esperanza y la generosidad que los impulsa a trabajar.

En este sentido, estos espacios tienen la capacidad de transformar la indignaci3n en una fuerza transformadora, permitiendo cambiar las situaciones m3s adversas. Por estas razones, la Universidad tiene un papel preponderante para que los ideales de igualdad, equidad y justicia sean un hecho real.

Sin embargo, explica Etkin (2014), que tambi3n este compromiso social afronta grandes retos debido, a la complejidad de ese objeto de estudio, as3 como a la escasez de informaci3n sistem3tica y confiable, resultando dif3cil saber con exactitud cu3ntos individuos realizan alguna actividad solidaria, ya que no se cuenta con estad3sticas al respecto, ni metodolog3as suficientemente probadas para el an3lisis de estas iniciativas. Sin embargo, algunos pa3ses ante esta situaci3n han impulsado por medio de leyes o decretos, el capital social, desde el punto de vista de la responsabilidad social, induciendo a las pymes a tomar en consideraci3n esta variable dentro de su gesti3n.

La mayor3a de estas acciones sociales presentan registros desiguales, en algunos casos no exceden lo puramente descriptivo y vivencial, a veces se da por sabida informaci3n que s3lo conocen los participantes directos, o se omiten los datos que distorsionan una imagen id3lica de la actividad.

Se sustenta lo planteado en lo expuesto por Valenzuela (2005:81), Vallaey (2006) y Vallaey (2007), cuando expresan desde la axiolog3a, se parte de la importancia de la 3tica empresarial y poder comprender el porqu3 de la confianza como plataforma para la generaci3n de capital social, ya que la 3tica empresarial conjuga elementos te3ricos como la 3tica, desde la cual se pretende hacer reflexiones sobre el comportamiento y la empresa, que se constituye en un medio en el que el ser humano logra prop3sitos mediante las actividades que realiza.

Es as3 como la 3tica empresarial eval3a acciones de las empresas mediante los valores que orientan sus actos, es decir que los valores se relacionan con la axiolog3a de la 3tica empresarial de tal manera que la calidad de la administraci3n de las empresas es la que las legitima ante la sociedad o las desvirt3a, lo cual se traduce en la transparencia de sus acciones, en “hacer lo que se dice y responder por lo que se hace”.

### Reflexiones finales

Las gerencias tienen la gran responsabilidad de desarrollar y profesionalizar sus 3reas de compromiso social desde su capital social, puesto lo ejecutado, o dejen de ejecutar, redundar3 no s3lo en su interior como organizaci3n sino en beneficio o deterioro de todo el entorno, en este sentido se3ala Etkin (2014:15), “somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”, es decir, depende del talento humano de las pymes lograr impulsar su capital social abocado a estrategias de responsabilidad social.

Por otro lado, para lograr un desarrollo social eficaz y sostenido, es relevante la

labor de todos los miembros de la organizaci3n, desarrollando esta acci3n sobre la base de una planeaci3n estrat3gica de proyectos que inicien de un diagn3stico del entorno social, de las necesidades prioritarias de la sociedad, adem3s que se disecen y ejecuten con la metodolog3a adecuada, por 3ltimo se debe evaluar con indicadores apropiados los cuales permitan dar a conocer tanto el impacto de los proyectos, como el impacto social u organizacional de los mismos.

Tambi3n autores como Londoco (2009), Lypez (2006), Moreno Leyn (2005), Sudarsky (2007), Atria (2003), Paladino (2004), sostienen que el capital social como concepci3n est3 en total vinculaci3n con definiciones como responsabilidad social, 3tica, compromiso, desarrollo y gobernabilidad.

## Referencias Bibliogr3ficas

- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robinson, L., y Whiteford, S. (2003) Capital social y reducci3n de la pobreza en Am3rica Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. (Compiladores). Naciones Unidas, Comisi3n Econ3mica para Am3rica Latina y el Caribe, Universidad del Estado de Michigan. Santiago de Chile.
- Cleri (2013). El Libro de las Pymes. Ediciones Granica S.A. Naucalpan, M3xico. Corma, F. (2012). Innovaci3n, innovadores y empresa innovadora. Editorial D3az de Santos. Buenos Aires, Argentina.
- Cortina y Mart3nez (2008). Construir confianza: 3tica de la empresa en la sociedad de la informaci3n y comunicaci3n. Editorial Trota, S.A. Madrid, Espaca.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. M3xico D. F.: McGraw Hill.
- Corma, F. (2012). Innovaci3n, innovadores y empresa innovadora. Editorial D3az de Santos. Buenos Aires, Argentina.
- De la Masa, L. (2005). Fundamentos de la filosof3a hermen3utica: Heidegger y Gadamer. Teolog3a y ViLdUa. 122-138.
- Durston, J. (2000). Divisi3n del Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile, Chile
- Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organizaci3n sustentable. Ediciones Granica. Naucalpan, M3xico
- Franc3s (2008). Capital Social y organizaciones no lucrativas. Editorial AHS. M3xico.
- George y Jones (2010). El capital social campesino en la gesti3n del desarrollo rural. Editorial CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Lechner (2000). Obras escogidas: Crisis del Estado en Am3rica Latina. LOM Ediciones. Primera edici3n. Santiago de Chile, Chile.
- Londoco, I. (2009). Conceptos sobre Responsabilidad social, Capital social y Cadena de valor en el sector agroindustrial del departamento del Quind3o. Armenia: Fundaci3n Escuela de Administraci3n y Mercadotecnia del Quind3o.
- Lypez, S. (2006). Experiencias metodol3gicas de una investigaci3n. Universidad Cat3lica Popular del Risaralda, Pereira. Revista P3ginas (74), 32- 4
- Mart3nez. (2009). Ciencia y Arte en la Metodolog3a Cualitativa. M3xico D.F.: Editorial Trillas.
- Moreno Leyn, J. (2005). Capital social, Gobernabilidad democr3tica y desarrollo. Los retos de la educaci3n. Universidad Metropolitana – Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/JoseIgnacioMoreno.pdf>.
- Olcese, Rodriguez y Alfaro (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la RSC o de la Empresa. Madrid, McGraw Hill.
- Paladino, M. (2004) La responsabilidad de la empresa en la sociedad: Construyendo la socie-

- dad desde la tarea directiva. Buenos Aires: Ariel.
- Portes, A. (2009). Sociolog3a econ3mica, una investigaci3n sistem3tica. Primera Edici3n, Centro de Investigaciones sociol3gicas. Montalb3n, Madrid, Espaca.
- Putnam, R. (2003). Capital social, trabajo y juventud. Editorial Complejo Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Robines, S. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. Quinta Edici3n. M3xico.
- Sallen are, JP (2010). Gerencia y planeaci3n estrat3gica. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sandin, M. (2003). Investigaci3n cualitativa en educaci3n: fundamentos y tradiciones. Editorial McGraw-Hill. M3xico.
- Strickland (2005). Desarrollo Profesional de Instrucci3n Diferenciaci3n: Una Herramienta Acci3n ASCD.
- Sudarsky, J. (2007). La Evoluci3n del Capital social en Colombia 1997- 2005. Fundaci3n Antonio Restrepo Barco. Recuperado de [http://www.johnsudarsky.com/evolucion/I\\_introduccion.pdf](http://www.johnsudarsky.com/evolucion/I_introduccion.pdf)
- Thompson, Strickland y Gamble (2010). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. Traducci3n: La elaboraci3n y ejecuci3n de la estrategia: La b3squeda de la ventaja competitiva: Conceptos y Casos.
- Valenzuela, L. (2005). Perspectivas de la responsabilidad social empresarial. Manizales: Gr3ficas JES.
- Vallaes, F., Carrizo, L. (2006). "Responsabilidad Social Universitaria: Antecedentes, Marco Conceptual y Herramientas". Red Universitaria de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Pol3tica y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Vallaes, F. (2007). Desarrollo Regional Sostenible con Responsabilidad Social. Primer Foro Itinerante Universidad + Empresa + Estado: Universidad del Quind3o. Armenia.
- Vargas, X. (2010). ¿C3mo hacer investigaci3n cualitativa? Una gu3a para lo que hacen investigaci3n por primera vez. Unidad Acad3mica de Contexto ITESCO
- Villaface, J. (2005). Imagen positiva: gesti3n estrat3gica de la imagen de las empresas. Editorial Pir3mide. Madrid, Espaca.

## Capítulo IV Develaciyn de la informaciyn

### *Development of information*

#### Resumen

Este capítulo presenta los resultados obtenidos, afirmando que los mismos son válidos y muy interesantes, por lo que, cuando se llega a esta parte de la investigaciyn, es sencillamente mostrar los datos y resultados que se fue lograda a travıs de los informantes clave, emanada de sus experiencias y conocimientos tanto dentro de su ambiente de trabajo en el cual desempeña sus competencias, como del paradigma que desarrolla la investigaciyn, en sus argumentos se plasman sus puntos de vista de acuerdo a su percepciyn de la realidad, por lo cual la ecuanimidad del investigador aunado a la observaciyn y la entrevista se convierten en componentes determinantes para descubrir la informaciyn buscando que esta signifique una efectiva contribuciyn sin dejar de considerar la realidad.

Palabras clave: Develaciyn, informaciyn

#### Abstract

This chapter presents the results obtained, stating that they are valid and very interesting, so when we get to this part of the research, it is simply to show the data and results that was achieved through key informants, emanating of their experiences and knowledge both within their work environment in which they play their skills, and of the paradigm that develops research, in their arguments are expressed their points of view according to their perception of reality, so that equanimity of the researcher combined with the observation and the interview become determining components to discover the information in order that this means an effective contribution without neglecting the reality.

Keywords: Development, Information

#### Introducciyn

Una presentaciyn adecuada y clara de los resultados del estudio ademıs de ser fundamental para contribuir a la discusiyn y difusiyn de los mismos, puede incluso ser esencial para lograr que sean aceptados en determinado campo de acciyn. Precisamente un buen punto de partida, no sylo sobre cymo presentar los resultados sino tambiın ser analizados, contribuye a la aceptaciyn de los mismos.

La informaciyn se origina de la subjetividad del sujeto, para lo cual las tıcnicas em-

pleadas por el investigador son fundamentales, asH como su capacidad de escuchar y discernir, buscando descubrir todo aquello que aporte para el enriquecimiento de la ciencia, por ello en este momento es importante establecer todos los fundamentos del entorno, asH como los datos que el informante conceda a la investigaciyn.

*TABLA 1 INFORMANTE CLAVE 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorización	Texto Pág. 1
----------------	--------------

<p>Buen entorno laboral, Buen clima, Permanente comunicaciyn Sentido de pertenencia Respeto</p>	<p>W: ¿Quñ acciones ha establecido la gerencia para propiciar la asociatividad y cooperaciyn entre los colaboradores?</p> <p>E: Principalmente hemos trabajado mucho en mantener un buen entorno laboral, que haya un buen clima laboral una de las cuestiones que mbs nos ha funcionado es estar en permanente comunicaciyn con los gerentes de cada brea y asñ sucesivamente estos gerentes que le transmitan a todos los empleados y que aprendan a querer a la empresa basados en un principio de respeto, en un principio de determinar sus valores de determinar sus condiciones, sus conocimientos y asñ hemos mantenido esa cultura.</p> <p>W: Para lograr ese ambiente ha hecho algunas acciones especñficas.</p> <p>E: Si claro, hemos involucrando a todos los empleados activamente a travñs de comitñ, de hecho aquñ hay unos programas especiales que se manejan, existe un fondo de empleados que participa tambiñn activamente y tambiñn hay unas estrategias internas que tambiñn nosotros hacemos que se apersonen para que se involucren y sientan que la empresa es tanto de ellos como de nosotros, esa es la parte que nos ha dado resultado y mbs que todo porque nosotros tambiñn fuimos empleados uno conoce la cultura de la gente entonces uno analiza cuando fue empleado cuando fue directivo y uno se da cuenta cuales son las diferencias</p>
---	--

Categorizaciyn	Texto Pbg. 1
----------------	--------------

	<p>W: ¿Cymo se da la colaboraciyn entre el personal de la empresa?</p> <p>E: La colaboraciyn se da constantemente, nosotros tenemos aquđ un brea de diseco que es un brea que, que es un brea que para estar a la moda uno tiene retroalimentarse mucho de ellos, por ejemplo, una de las cadenas mđs grandes del mundo almacenes Zara, nosotros hemos venido aplicando mđs o menos ese concepto de retroalimentarnos con ellos, ellos van a ferias nacionales e Internacionales, entonces ellos participan activamente tanto Los jefes de grupo y cogemos por sorteo a determinados Colaboradores como de punto de venta que conocen bien al pđblico, que es lo que quieren y eso lo hemos transmitido hacia el departamento de diseco.</p>
<p>Involucramiento</p>	
<p>Comitiđ</p>	
<p>Empatna</p>	<p>W: ¿Y entre trabajadores como se colaboran?</p> <p>E: Se colaboran activamente por ejemplo en esta empresa que casi nunca lo hacen aquđ existe un sistema, aquđ se le llama de unas bonificaciones en ventas, que son tenidas en cuenta en el tema de prestaciones sociales y eso, ellos se colaboran muchđsimo porque cada punto se puede prestar</p>

TABLA 2 INFORMANTE CLAVE 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pбg. 2
Gerencia de puertas abiertas	E: la mercancна con otro punto de venta, por ejemplo, si una camisa de raya X, no la tenemos acб y la tiene otro compaцero, inmediatamente se la pide y se la trae y lygicamente esa venta no el entra a este almacнn sino a la persona que viene le hace el favor y se la trae igualmente la empresa le reconoce la venta al punto que hizo la gestiyn, eso nos ha dado mucho resultado.
Uso de la tecnologна para comunicar	W: иCymo se da la comunicaciyn entre las personas de la empresa? E: La comunicaciyn se da directamente entre los jefes y los intermediarios y directamente la gerencia, nosotros somos una gerencia de puerta abiertas y donde escuchamos permanentemente a nuestros empleados incluso tienen comunicaciyn directa tanto telefynica como directamente para los que estбn cerca, para los que estбn en otras ciudades se comunican vна Skype, vна telefynica, vна internet, existe una plataforma tecnolygica muy amplia en donde ellos constantemente se estбn comunicando con nosotros y existen unos buzones de anбlisis y de encuestas que hacemos internamente y ellos manifiestan allн, lo que creen ellos que le puede afectar y que los estб afectando y todo eso lo estamos evaluando constantemente.
Comitй	W: Y entre los trabajadores como se comunican entre ellos mismos? E: Entre ellos mismos se comunican vна Skype, vна telefynica y se comunican personalmente.
Programa de salud ocupacional	W: иQuй estrategias realiza la organizaciyn para para la socializaciyn de las personas en los equipos

Categorizaciyn	Texto Pğg. 2
----------------	--------------

<p>Gerencia de puertas abiertas</p>	<p>W: ¿Qué estrategias realiza la organización para la socialización de las personas en los equipos de trabajo?</p> <p>E: generalmente se hacen unos concursos y esos concursos se hacen bajo unos estándares de calificación que tienen los departamentos, la calificación la hacen generalmente por los líderes, los que más se destacan, son los que obtienen las mayores calificaciones y esa ha sido una estrategia que la hemos utilizado para determinar los concursos de los gerentes de cada área porque cada punto de venta tiene un gerente, cada punto de venta tiene su cajera y cada punto de venta tiene sus colaboradores en ventas, aquí se les llama vendedores de vitrina.</p>
<p>Uso de la tecnología para comunicar</p>	
<p>Comité</p>	
<p>Programa de salud ocupacional</p>	<p>W: Usted nos comentó algo del comité</p> <p>E: si existen unos comités que se utilizan para compra tanto como para el manejo de talento humano usted sabe que existe también un programa de salud ocupacional que viene manejando la empresa y existen unos comités, el comité de seguridad, el comité de salud, todos esos comités que están creados, que los han ido creando ellos mismos y han sido de mucho beneficio, el comité de seguridad, el comité de planeación también existe el comité de producción entonces</p>

TABLA 3 INFORMANTE CLAVE 1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto PЃg. 3
Reuniones semanales o Quincenales	E: todo eso interactїan y hacen reuniones semanalmente o cada quince дна. W: cuando dice ellos se refiere a los trabajadores E: A los trabajadores
Identidad de marca	W: їCymo la acciyn social de la empresa se integra con sus clientes externos?
Canales de comunicaciyn	E: Crea una identidad de marca, esa identidad de marca se ve reflejada en nuestros empleados porque les transmite a nuestros clientes que son los que usan nuestros productos que ellos se identifican a travїs de nuestra marca, tambiїn existen unos canales de comunicaciyn con ellos que son acumulaciyn de puntos todo lo que es el tema de fidelizaciyn de ellos, entonces estamos manejando esa parte y nos ha dado tambiїn mucho resultado. Los correos masivos que tenemos con nuestros clientes, que lo hacen nuestros empleados a travїs de nuestros medios de comunicaciyn
Fidelizaciyn	
Correos masivos	
Los comitїs	
Espontїneamente	
Encuestas Internas	W: їCymo la gerencia promueve la participaciyn espontanea de su personal?
Concurso Meritocrїcia	E: A travїs del comitї, los comitїs influyen mucho en E: A travїs del concurso, tu sabes que en estas empresas del sector privado siempre la persona tiene que demostrar su capacidad
Personal a gusto	W: Esos concursos son para aspirar a nuevos cargos E: Para aspirar a nuevos cargos
Orgullo, sentido de pertenencia	W: Segїn la planeaciyn estratїgica їCuїl es el nivel de involucramiento del capital social en la gestiyn estratїgica? E: Yo creo que o es asї, el capital social, lo tienes a travїs de ese departamento de recurso humano, que es una de las partes mїs valiosa que tiene esta empresa, son las personas que la integran de hecho nos caracterizamos de que generalmente el personal se sienta a gusto, que se sienta trabajando bien para la empresa de que se siente orgulloso y de que se siente que la empresa es de ellos y que adicionalmente las condiciones laborales en las que ellos estїn les permiten desarrollar esa filosofїa o ese capital social.
Buenas Condiciones Laborales	

ТАБЛА 4 INFORMANTE CLAVE 1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaci3n	Texto P3g. 4
<p>Disposici3n y motivaci3n para los obst3culo</p>	<p>W: ¿C3mo el capital social favorece a enfrentar las amenazas del entorno?  E: El capital social, rep3tame la pregunta.</p> <p>W: ¿C3mo el capital social favorece a enfrentar las amenazas del entorno?  E: Bueno las amenazas del entorno son muchas, se vive constantemente buscando asesores expertos en la materia psic3logos gente que tenga la capacidad de capacitar en ciertas 3reas, fortalecemos el sistema de est3mulos de la personas, analizamos constantemente la situaci3n de la persona, aqu3 se presenty una situaci3n en un momento una situaci3n en un momento dado, hubo un nivel de endeudamiento alt3simo de los empleados y en un momento dado el departamento de talento humano identifico eso, nosotros identificamos hicimos un estudio e identificamos que alrededor de un 20% se encontraba en ese riesgo y que era bastante alto y era una amenaza , entonces porque se endeudaban, por muchos factores por las matr3culas de los hijo mala planificaci3n financiera, entonces que hicimos, internamente nuestro fondo de empleados e conseguimos con el sector financiero , la empresa puso un capital y le conseguimos recursos sin intereses para que ellos se pusieran al d3a con sus obligaciones y se les proyecto eso a largo plazo y muchos incluso despu3s de eso alcanzaron obtener sus viviendas sus veh3culos, sus cosas eses es un aparte que nosotros les hemos estado trabajando</p> <p>W: Y c3mo los trabajadores han ayudado a enfrentar esas amenazas?  E: Generalmente manifestando, comunic3ndoselo a la gerencia, hubo un cierto grupo que le manifesty abiertamente a la gerencia, porque nosotros somos un grupo muy dado a que nos llegue la informaci3n</p>
<p>Econ3mica Expresando Riesgos</p>	<p>W: Ellos manifiestan las amenazas del entorno  E: Y nosotros lo evaluamos y tambi3n lo determinamos del entorno y tambi3n algo importante que hemos venido haciendo es tratar de identificar, vea como en esta empresa se crean grupos nosotros hemos intentado acercarnos a ellos, porque en esos grupos hemos debatido cosas que traen, errores de ellos mismos por su forma de ser, entonces hemos venido trabajando en esa parte, se le ha trabajado.</p>

Categorizaciyn	Texto Pğg. 4
Econymica Ex- presando Riesgos	<p>W: ¿El personal estđ identificado con las bondades que al ofrecer el entorno? E: Bueno yo creo que si.</p> <p>W: ¿Se lo manifiestan a usted? E: si.</p> <p>W: ¿Y cymo se lo manifiestan? E: Lo hacen a travñs de cartas, lo hacen a travñs de correos.</p>

*TABLA 5 INFORMANTE CLAVE 1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorizaciyn	Texto Pğg. 5
----------------	--------------

<p>Capacitar a la gente</p>	<p>E: lo hacen a través de los jefes, lo hacen directamente, inclusive tenemos empleados que no dependen directamente de la gerencia y tienen la posibilidad de acercarse a nosotros y manifestar en que los está afectando el entorno.</p>
<p>Hacer participe accionario al Colaborador</p>	<p>W: ¿Qué aportes daría usted para mejorar la gestión del capital social?  E: Capacitar a la gente constantemente, capacitación, hay que capacitar a la gente hay que tratar de apoyar al gobierno y en si apoyar a la empresa como tal, yo estaría de acuerdo que tal como se forman tantos impuestos porque no de esa forma, bajar los impuestos y obligar a la empresa privada a que todos los empleados.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>en si tengan una participación aunque eso es libre pero el entorno también te obliga a sostenerte de los que veníamos conversando, porque la competencia es dura, hay cosas muy impositivas del estado que no le permiten al empresario hacer esto que nosotros hemos tenido en mente para nosotros sería fabuloso que gran parte del capital social económico también tuviera participación el empleado, ese debería ser el ideal.</p>
<p>Desarrollo de RRHH</p>	<p>W: Cuáles de los principios formulados en la visión y misión están orientadas a la sostenibilidad?  E: Bueno los principios en la Visión yo creo que están claramente si usted analiza la visión, dice: nosotros queremos ser líderes reconocidos a nivel nacional e internacional. Si nosotros queremos ser líderes a nivel internacional ese es un aparte que está muy ligado al capital social de la empresa, si usted no tiene personas capacitadas que hagan parte de ese capital social de ese valor de</p>
<p>Categorización</p>	<p>Texto Pág. 5</p>

<p>Competir con el Mercado</p>	<p>la empresa como vas a competir con el mercado tanto nacional como internacional, no habrŕa forma de hacerlo, claramente en nuestra visiyn estŕ Contemplada.</p> <p>W: ŕSe formulan estrategias que favorezcan la sostenibilidad de la organizaciyn desde la base de estos principios? E: Si claro constantemente cada dŕa inclusive, dentro de las estrategias tenemos que los socios casi nunca retiran excedentes o utilidades todo se va reinvertiendo en la empresa y esto conlleva en crear mŕs puntos de ventas, invertir mŕs en la empresa creer mŕs en la empresa pero para eso contamos con el personal que Tenemos.</p>
<p>Reinvertir</p>	<p>W: ŕDentro de los elementos de la filosofŕa organizacional, cuales estŕn mŕs presentes dentro de las personas E: Repŕtamelos a ver.</p> <p>W: ŕDentro de los elementos de la filosofŕa organizacional, cuales estŕn mŕs presentes dentro de las personas</p>

TABLA 6 INFORMANTE CLAVE 1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaci3n	Texto P3g. 6
Lealtad honestidad	<p>E: Yo creo que el liderazgo, tambi3n est3 la lealtad, la honestidad</p> <p>W: ¿se plantean estrategias orientadas a la sustentabilidad de la organizaci3n?</p> <p>E: Me la puede repetir</p> <p>W: ¿se plantean estrategias orientadas a la sustentabilidad de la organizaci3n?</p> <p>E: Si se plantean</p> <p>W: ¿C3mo cuales por ejemplo?</p> <p>E: Motivar para que el personal se prepare tenga estudios de fondo, de que facilitarle los medios para que ciertas personas en determinados cargos se capaciten a trav3s de medios que facilita la empresa.</p> <p>W: ¿Y c3mo tienen en cuenta el factor del ambiente en ese dise3o estrat3gico?</p> <p>E: El ambiente generalmente tienen que ser personas que logramos que se destaquen en esos comit3s se destaca porque no podemos, es decir esas personas que no se destaquen hay que buscar la forma de reorientarlas para que tambi3n se destaquen en su desarrollo.</p>
Motivar para el estudio Meritocr3cia	<p>W: ¿Qu3 tareas o acciones enfocadas en la sustentabilidad requieren de un proceso colaborativo por parte de las personas?</p> <p>W: Le repito la pregunta. ¿Qu3 tareas o acciones enfocadas en la sustentabilidad requieren de un proceso colaborativo por parte de las personas?</p>
Procedimiento de Reciclaje Est3ndares de Seguridad e Higiene internos	<p>E: Bueno si los empleados para preservar el medio ambiente, es decir tienen unos procedimientos de reciclaje, existen unos est3ndares tambi3n de seguridad e higiene internamente, para eso est3n creados los famosos comit3 de los que les he venido hablando y eso est3 contemplado en el programa de salud ocupacional</p>
s	<p>W: ¿Los empleados est3n enfocados hacia la sustentabilidad?</p> <p>E: Si est3n enfocados desde el vigilante hasta la gerencia</p> <p>W: ¿Cree usted que la socializaci3n del personal contribuye a desarrollar estrategias sustentables?</p> <p>E: Si claro, si creemos si lo hacemos</p>

Categorizaciyn	Texto Pđg. 6
Compromiso Políticas internas Para salvaguardar Espacio	W: Porque lo cree cuñteme: E: Porque hay un nivel de compromiso de todos basado en el reglamento interno de trabajo, donde dentro de las políticas internas esta salvaguardar todos los espacios la iluminaciyn, la utilizaciyn de los puestos de trabajo toda esa parte estructural que los beneficia a ellos pero si no los conlleva a trabajarlos de una manera adecuada.

*TABLA 7 INFORMANTE CLAVE 1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorizaciyn	Texto Pđg. 7
----------------	--------------

<p>Cumplir Objetivos, Mayor Compromiso, Colaboraci3n y Desempeco</p>	<p>E: puede perjudicar, como preservarlos por ejemplo en este caso se trabaja con algod3n, donde los elementos de reciclaje son manejados con unos procedimientos ya establecidos</p> <p>W: La empresa genera estrategias pensando en la sustentabilidad</p> <p>E: Si claro.</p> <p>W: C3mo cuales cu3nteme?</p> <p>E: Todo lo que tiene que ver con el entorno, todo lo que tiene que ver con la parte del entorno f3sico de la empresa los puntos de venta de parte del comercio en general, la parte de c3mo enfrentar todos los niveles de seguridad, si existe tambi3n un departamento interno de seguridad y eso ayuda a crear seguridad interna.</p> <p>W: ¿Cu3l cree usted es la contribuci3n que hace el capital social a las metas estrat3gicas de la organizaci3n?</p> <p>E: Bueno si los trabajadores si nos ayudan a cumplir los objetivos y las estrategias propuestas por ejemplo nosotros el aco pasado dentro de las estrategias estaban abrir unos puntos de ventas en los estratos altos y nuestro personal estuvo muy comprometido y logramos hacerlo l3gicamente con la colaboraci3n y el desempeco de ellos, adicionalmente tuvimos una proposici3n de trabajar que todos los insumos textiles fueran a nivel nacional fueran importados entonces logramos esas estrategias, logramos trabajar con el mercado nacional y logramos a demostrar que era mucho mejor que como el que ven3amos trabajando, entonces se han venido manejando muchas de esas estrategias que con ellos las hemos venido logrando e incluso montamos una cadena de almacenes de ropa para bebe, tambi3n lo caminadores, logramos que gran parte de ese esos productos que se consumen all3, se fabricaran gran parte en el mercado local, entonces esto ha sido unos de los aspectos m3s fundamentales.</p>
--	--

FIGURA N3 2 DIAGRAMA DE INFORMANTE CLAVE 1

# Capital Social como plataforma impulsora de la gestiyn estratgica sustentable

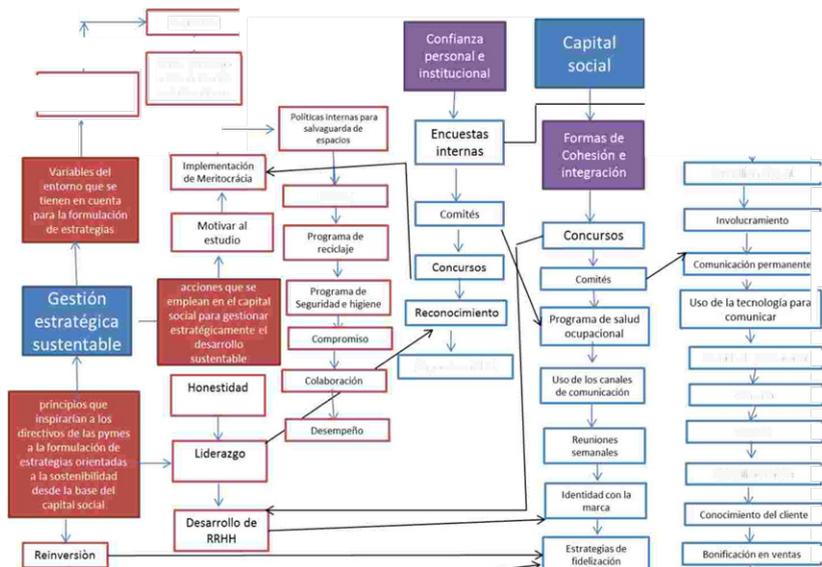


TABLA 8 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto P6g. 1
----------------	--------------

<p>Participaciyn individual</p> <p>Apoyo mutuo, colaboraciyn, gestiyn individual y colectiva</p>	<p>W: ¿Quñ acciones ha establecido la gerencia para propiciar la asociatividad y cooperaciyn entre los colaboradores?</p> <p>E: Es la participaciyn individual o sea todos tienen derecho a opinar a dar sus ideas y escoger u organizar la mejor para hacerla funcionar dentro de nuestra organizaciyn, en el apoyo mutuo en la colaboraciyn, en la gestiyn individual y colectiva.</p> <p>W: ¿Hay algunas acciones especñficas que la gerencia haya establecido?</p> <p>E: Nosotros hicimos dentro de nuestras funciones cada procedimiento para que todo el grupo lo conozca y en dado caso de que alguien falte hay alguien que lo vaya reemplazando y sea se van rodando los puestos las funciones para que asñ no nos afectemos en el momento que alguna persona no este.</p> <p>W: ¿Cymo se da la colaboraciyn entre el personal de la empresa?</p> <p>E: La colaboraciyn estñ dirigida a cada tarea o realizaciyn que tienen que hacer ellos dentro de la organizaciyn pero estñ apoyada, en el consejo en el manejo y de pronto en la decisiyn de la misma, un ejemplo, de pronto hay una actividad que no le corresponde a esa persona pero por fuerza mayor lo tiene que hacer entonces busca el apoyo en las personas que si lo han hecho</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pág. 1</p>

Involucramiento Asistencia en las tareas	anteriormente y entonces logran despuйs hacer la actividad ellos o sea hay una comunicaciyn, interactуan entre ellos y de pronto lo ponen al servicio de la empresa o de los clientes como tal.
Comunicaciyn permanente, in- teracciyn	W: йCymo se da la comunicaciyn entre las personas de la empresa? E: Diaria y tambiйн hacemos reuniones tйcnicas, o sea en las reuniones podemos tratar algunos puntos que hayan afectado en algуn momento a la empresa y que se hacen pубlicas dentro del grupo para que no sean repetitivas, va desde la atenciyn al pубlico hasta la realizaciyn de una actividad con el fin de que la satisfacciyn del cliente no se afecte esas reuniones se hacen semanales con el jefe de taller y con todo el personal administrativo y se toman las decisiones y se alimenta a todo el personal para que no se vuelva a repetir el suceso.
Reuniones Satisfacciyn del cliente	
Difusiyn de infor- maciyn	W: йY dentro de cada una de las personas como se comunican ellos? E: Diariamente en la actividad hay una comunicaciyn por la necesidad de cada puesto de trabajo es continua, es todo el dна la comunicaciyn en la necesidad que tenga tanto el бrea de producciyn como la administrativa.  W: йQuй estrategias realiza la organizaciyn para la socializaciyn de las personas en los equipos de trabajo?

ТABLA 9 INFORME CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pбg. 2
----------------	--------------

<p>Experiencia</p> <p>Comunicaciyn interna</p> <p>Respuesta oportuna</p> <p>Confianza Familiaridad Construcciyn de relaciones</p>	<p>E: ¿Quñ actividades?</p> <p>W: ¿Quñ estrategias?</p> <p>E: Pues normalmente es el dña a dña el que de pronto nos permite tener una vivencia y de acuerdo a eso establecemos que de esas vivencias debemos evitar algunas cosas o debemos poner por acciyn algunas.</p> <p>cosas para que no nos afecten en el trabajo diario o sea estrategias como tal no utilizamos porque este negocio se maneja con el dña a dña y con la experiencia diaria no todas las experiencias son las mismas, entonces si de pronto nos montamos en una estrategia o en un modelo de pronto nos vamos a encasillar cuando todas las actividades en el dña a dña son diferentes.</p> <p>W: Pero las personas se socializan entre ellas.</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pğg. 2</p>

<p>Satisfacciyn del cliente Respuesta oportuna</p>	<p>E: Claro, de pronto lo que yo te habġa comentado anteriormente en la comunicaciyn que se tiene dentro de la empresa se logra que todos conozcan lo que pudo haber afectado a una o varias personas para que en un futuro eso se tome como una estrategia para que no se vuelva a repetir, pero realmente no tenemos estrategias establecidas porque esto es algo diferente cada dġa o sea las maneras como se puedan realizar las actividades allġ afuera, de pronto se tiene un manual de funcione y un manual de procedimiento, pero hay momentos en que ya se salen de ese orden las cosas y la vivencia es lo que nos permite de pronto hacer las estrategias rġpidamente no ponerla por escrito porque quizġs por escrito no se puedan cumplir en su momento.</p> <p>W: ĨCymo la acciyn social de la empresa se integra con sus clientes externos?</p> <p>E: Bueno de pronto hay una manera de trabajar con nuestros clientes y es que le brindamos confianza y muchas veces nuestros clientes despuġs de utilizar nuestros servicios se hacen tan familiares o tan afines la relaciones de amistad que en cualquier momento o en cualquier situaciyn nos llaman o nos piden informaciyn a cambio de nada porque quizġs nosotros al principio aceptamos un cliente le hacemos un diagnostico le hacemos un trabajo quedan satisfechos y entonces de allġ, comienza la confianza con el cliente a llamar a preguntar y nosotros a querer solucionarles las cosas a cambio de nada sin seguirles cobrando por una atenciyn simplemente porque estġn familiarizados con nuestra empresa y vuelvan a hacer los servicios dentro de ella.</p>
--	--

TABLA 10 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto P6g. 3
----------------	--------------

<p>Experiencia</p> <p>Contacto con el cliente cercano</p> <p>Confianza</p> <p>Construcciyn de Relaciones</p>	<p>W: ¿Cymo la gerencia promueve la participaciyn espontanea de su personal?</p> <p>E: Bueno la participaciyn espontanea en este tipo de empresa va mбs que todo al conocimiento que ellos tienen en cada trabajo o en cada especialidad, o sea la gerencia le permite a ellos poder transmitirle al cliente la seguridad de lo que estбn haciendo y que tienen el control y el conocimiento para reparar el vehнculo o sea le permite que de pronto ellos puedan trasmitirle al cliente el daco la prevenciyn y un futuro o sea hasta ese punto sin llegar a comprometer de pronto algo o a prometer algo que no se pueda, en eso si tenemos nosotros, en eso siempre le hacemos їnfasis al personal de que ellos tienen la libertad de transmitirle el conocimiento al cliente en cuanto a la dudad o la necesidad que tenga en su momento su vehнculo pero sin llegar a de pronto a crear expectativas que de pronto el cliente viene de otra parte que no espere en nosotros, todo es bajo una medida.</p>
<p>Econymico</p>	<p>W: ¿Cymo se permite involucrar a las personas?</p> <p>E: porque aquн el contacto con el cliente es cercano o sea el cliente deja el vehнculo, pero tiene la libertad de quedarse aquн poder estar allн pendiente a lo que le realizan algunos no algunos trabajan y lo dejan porque confıan en nosotros, pero algunos sienten estar allн, entonces tienen un acercamiento con el tїcnico y con el jefe de taller entonces eso permite que de pronto la amistad.</p> <p>W: Segїn la planeaciyn estratїgica ¿Cuбl es el nivel de involucramiento del capital social en la gestiyn estratїgica?</p> <p>E: Siempre y cuando se llegue a un momento bajo de producciyn, pues todos logramos reunirnos en ese momento y manifestar que ha disminuido la producciyn, se necesita hacer nuevamente los contactos, hacer seguimiento hacer ofrecimientos para que todos dentro de la organizaciyn con la ayuda de la llamada de la visita al cliente del seguimiento se logre que el cliente llegue nuevamente al taller o sea, hay si cuando la crisis llega o digamos no la crisis para no poner una palabra fuerte, digamos cuando se disminuyen la producciyn todos tenemos que entrar enseguida a buscar la manera de recuperar eso, recuperar el trabajo, entonces del capital de allн del trabajo se involucra porque es el directamente beneficiario si llega el ingreso al taller porque aquн todos los trabajadores trabajan para que, pues para que el objeto de la empresa lo permita a ellos tener bienestar</p>

Categorizaciyn	Texto P6g. 3
Desarrollo de RRHH	W: ¿Cymo el capital social favorece a enfrentar las amenazas del entorno? E: Pues la especializaciyn, la categorizaciyn en la mano de obra con relaciyn al entorno pues es lo que nos permite

*TABLA 11 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorizaciyn	Texto P6g. 4
----------------	--------------

<p>Calidad, Respon- sabilidad Futuro</p> <p>Conocimiento del entorno</p> <p>Aumento del pie de fuerza</p>	<p>E: A nosotros tener la seguridad de que eso nos ayuda cuando vienen todos estos altibajos, no es lo mismo una formaciyn de concesionario y de instituciones como en las que ellos vienen en donde el conocimiento teyrico practico les permite a ellos hacer bien un trabajo, un trabajo con calidad, un trabajo con responsabilidad y sobre todo garantizado que muchas veces a nuestros alrededores nadie se compromete a dar una garantħa sobre un trabajo simplemente viven el dħa a dħa no con futuro que es lo que nosotros aquħ hacemos que sea constante el trabajo, que sea para siempre y que no se agote en un mismo dħa</p> <p>W: ¿El personal estō identificado con las bondades que ofrece el entorno?</p> <p>E: Si, porque ellos saben que tenemos a nuestro alrededor, cuales son las cosas que nos pueden amenazar en el momento cuales son nuestras debilidades y fortalezas en eso ellos si estōn bien preparados y de hecho de pronto la situaciones no se dan porque de pronto no estħ preparado o porque uno tenga debilidades, sino porque hay momentos en que la situaciyn econymica es generalizada en ciertos puntos del aco como los hemos podido establecer aquħ, nosotros sabemos que hay ciertos meses del aco en los que se baja la producciyn pero sabemos que hay unos meses del aco que la producciyn es excelente para eso tambiħn ya nosotros hemos venido no acostumbrndonos sino que ya nosotros sabemos cymo manejar la situaciyn cuando llega.</p> <p>W: o sea que el personal entonces conoce las oportunidades</p> <p>E: si, cuando se da la oportunidad y hay trabajo pues se exceden y dan mōs de lo que puedan dar para poder aprovechar ese momento porque sabemos que de pronto a futuro vendrō otro que el tiempo serō de receso y que ellos tendrōn de pronto la oportunidad de descansar o de tener un esparcimiento.</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pōg. 4</p>

Calidad, Respon- sabilidad Futuro	W: ¿Qué aportes daría usted para mejorar la gestión del capital social? E: Más capacitación este de pronto terminar de tener las herramientas que de pronto se necesitan en su momento o completar las unidades de negocio de la empresa para que sean un poquito más integra
Conocimiento del entorno	W: ¿Cómo así por favor? E: Hay herramientas y hay equipos que se necesitan dentro de la organización para aumentar el pie de fuerza en algunas áreas que no las tenemos y así nuestros clientes tendrían aquí un servicio integral completo y no tendrían que hacer una parte y otra parte en otro lugar, hay tendríamos
Aumento del pie de fuerza	

*TABLA 12 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorización	Texto Pág. 5
----------------	--------------

<p>Servicio</p> <p>Honestidad, trans- parencia</p>	<p>E: que implementar equipos y maquinaria y capacitar al personal para que tambiћn ejerza esa breca nueva dentro de la organizaciyn</p> <p>W: ¿Cuћles de los principios formulados en la visiyn y misiyn estћn orientadas a la sostenibilidad?</p> <p>E: En la misiyn y visiyn nuestra nosotros sabemos de quћ nuestro objeto social es mantener el trabajo a travћs del servicio es de pronto la manera de promocionar mћs nuestra empresa ofrecer servicio, tener un poco mћs de publicaciyn de anuncios llegar directo a las empresas para que nosotros de pronto podamos fortalecernos mћs en eso. Nos conocen, pero falta que nos conozcan mћs de pronto en esa parte estableceras esas estrategias para poder ayudar en ese momento a la empresa</p> <p>W: Hay algunos principios formulados en la misiyn y visiyn</p> <p>E: He nuestros principio y valores no cambian esos siempre han estado allћ que esta la honestidad la transparencia y la honestidad esos son unos principios que nosotros hemos acogidos a nuestra empresa y los hemos intentado llevar al mћximo porque sabemos que este tipo de empresas en el medio no brinda la confianza que de pronto el cliente espera y sobre todo la transparencia en que su vehћculo serћ arreglado y que no serћ enredado, como te digo este gremio tiene de pronto una fama de cambiar piezas por otras y no las que realmente el vehћculo necesita entonces en esa manera de pensar y meterle a ellos la idea que somos una empresa diferente a lo que se venћa dando en el medio, diferente en que , que nosotros nos vamos a engacar,</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pћg. 5</p>

Diferenciación	no es nuestro interés querer enganar al cliente porque si nosotros engacamos al cliente nos engacamos a nosotros mismos estamos dando unas garantías sobre algo que no debemos hacer nunca y vamos a tener garantías eternas y retorno a nuestra empresa y vamos a hacer un buen servicio, que el cliente se vaya contento, que de pronto regrese por otro y no por lo mismo o sea eso ha sido siempre el principio y el lema que hemos estado inculcando desde que se formó la empresa y es que somos una empresa diferente
Responsabilidad, imagen de la empresa	W: ¿Se formulan estrategias que favorezcan la sostenibilidad de la organización desde la base de estos principios? E: Si, se formulan todos los días cuando vemos que de una u otra manera que todo no va a ser perfecto, de pronto que hayamos tenido una falla con el cliente y queramos de pronto recuperar esa confianza y esa transparencia y esa responsabilidad y esa imagen de la empresa nunca la podemos dejar caer entonces buscamos la estrategia

TABLA 13 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorización	Texto Pág. 6
Mejorar	E: de que el cliente se sienta nuevamente atendido de que se le obsequie de que se le dé porque de eso se trata. Un cliente si se ha tratado mal en un momento tratar de recuperarlo para que sienta que de pronto fue un error o una equivocación pero que de aquí en adelante la atención podría estar mejor para con el
Buenos hábitos	W: ¿Dentro de los elementos de la filosofía organizacional, cuales están más presentes dentro de las personas?
Inscrito al DAMAS	E: De la organización desde el inicio que entran aquí al lugar es un proceso inicial del porque llega el vehículo al taller el diagnóstico y todo lo que se da se vuelve un ciclo porque el proceso desde que se recibe el vehículo hasta que se revisa y se liquida pues tiene que ser cada vez mejor que la mejora sea continua y que al momento de estar dentro ya de la organización no se obvie ninguno de los pasos que deben ser buenos hábitos y que siempre deben perdurar en el proceso diario de la empresa y sea porque de pronto por la rapidez podemos obviar un proceso y nos podemos equivocar la idea es que se tenga presente todos los días lo que se hace y como se hace y que cada día sea mejor.

Categorizaciyn	Texto Pđg. 6
Mejorar	W: ĩse plantean estrategias orientadas a la sustentabilidad de la organizaciyn? E: si se plantean sobre todo que las empresas de servicio como te hemos estado reiterando en todo este tiempo tienen altos y bajos el tratar de que la empresa mantenga esa sostenibilidad nos permite que de pronto podamos abordar algunos campos que antes no tenamos, un ejemplo nosotros antes llegabamos a clientes particulares o empresas, pero con Colombia siempre eficiente hemos logrado llegar hasta escalas de licitaciones de publicaciones de contratos estatales y lograr que la empresa tambiyn apunte a esos negocios con quř? Con la presentaciyn de nuestra empresa y con los requisitos habilitantes que de pronto ellos tienen all en su plataforma entonces vamos buscando nuevos campos no quedndonos siempre con los mismos porque sabemos que en cualquier momento ese campo baja entonces tenemos otro campo que nos va a mantener del ingreso constante de la empresa, entonces hemos buscado contrataciones, hemos buscado convenios, cosas que nos permiten mantenernos.
Buenos hđbitos	
Inscrito al DAMAS	
Control de desechos	W: y de acuerdo a lo que usted me dice cymo queda el medio ambiente E: Cumplimos unos requisitos estamos bajo el DAMAS, tenemos que estar controlando los residuos o los desechos peligrosos, debemos cumplir con el tema ambiental.

TABLA 14 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pđg. 7
----------------	--------------

<p>Orden y aseo</p> <p>Ubicaciyn de desechos</p> <p>Canecas especiales para los aceites</p> <p>Todos estbn dentro del plan de orden y aseo</p> <p>No se puede verter liquido en las canales de agua</p>	<p>E: entonces nosotros tambiñn estamos cobijados por esa parte, anualmente se nos renuevan los decretos y la empresa que nos recoge debe cumplir con los requerimientos de Genisa</p> <p>W: ¿Quñ tareas o acciones enfocadas en la sustentabilidad requieren de un proceso colaborativo por parte de las personas?</p> <p>E: Bueno en que cada uno de ellos dentro de la actividad que realice pueda manifestar que cada uno de ellos cuando ya tenga un planteamiento logren de pronto sacar mbs ventaja sobre eso o implementar algo que les permita crecer mbs rbpido mbs aceleradamente en su puesto de trabajo, porque aquñ en este tema del servicio pues mbs que todo estb enfocado en que se haga bien y se haga rbpido para que asñ la rotaciyn de trabajo dentro de la empresa sea mayor y no nos limitemos al dña a dña</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pbg. 7</p>

<p>Orden y aseo</p> <p>Ubicaciyn de desechos</p> <p>Canecas especiales para los aceites</p> <p>Todos estġn dentro del plan de orden y aseo</p>	<p>W: Hay algunas tareas especġficas</p> <p>E: Si hay unas tareas especġficas para ellos, dentro de la organizaciyn ellos deben procurar uno en el orden y el aseo, 2. En la atenciyn al cliente porque anteriormente eso estaba enfocado a una sola persona y dentro de su trabajo el acercamiento con el cliente tambiġn en el respaldo que se le da al cliente en la necesidad o sea ya hemos ya ahorita hecho un trabajo como mġs personalizado de tġcnico a cliente antes pues se manejaba mediante una sola persona, se sigue haciendo pero sido de pronto el apoyo de que el tġcnico tambiġn interactġe con el cliente</p>
<p>No se puede verter liquido en las canales de agua</p>	<p>W: con respecto al medio ambiente hay alguna tarea especġfica</p> <p>E: Claro ellos saben dynde deben colocarse los desechos que le hacen daco al medio ambiente lo que se recicla lo que se debe votar aqui tenemos canecas especiales para mantener el aceite los cartones y esas cosas bien clasificados. Todos ellos estġn dentro del plan de orden y aseo y tambiġn todo aquello que en el momento sirva para una revisiyn porque la empresa estġ sujeta de que en cualquier momento vengan a hacer una revisiyn, no se pueden verter lġquidos en las canales del agua lluvia todo eso ellos ha sido un proceso, pero lo han aceptado y en las jornadas de aseo cada quien sabe lo que tiene que hacer</p> <p>W: ĩCree usted que la socializaciyn del personal contribuye a desarrollar estrategias sustentables?</p> <p>E: si yo pienso que en las organizaciones sin los trabajadores o los que directamente trabajan en ella, si las organizaciones no tienen en cuenta de pronto las ideas</p>

TABLA 15 INFORMANTE CLAVE 2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto P6g. 8
Participaciyn	<p>E: o los conceptos que ellos pueden en el dña a dña recoger y transmitirlos a la gerencia para que sean pulidos para que sean de pronto bien organizados y que sirvan para mejorar el sistema interno de la empresa o sea yo pienso que la participaciyn del personal es muy importante dentro de las organizaciones hay algunas organizaciones que viven todavna en ese tiempo de que la gerencia o los administrativos son los que deciden y hacen y pues ya en este tiempo es necesario que los mismos trabajadores hagan sus aportes para el bienestar de todos</p>
Ganar - Ganar	<p>W: ¿Cu6l cree usted es la contribuciyn que hace el capital social a las metas estrat6gicas de la organizaciyn?</p> <p>E: El capital social hace un aporte que es como digo yo es el motor es la gerencia o la administraciyn puede lograr algunos contactos algunos negocios, pero todo est6 fundamentado en el buen desarrollo que tenga el capital de trabajo o sea sabemos que todo el personal es lo que mueve una empresa personal operativo o productivo en las empresas son las que la mueven nosotros simplemente los administrativos somos los que dirigimos o de pronto los orientamos a ellos para que las cosas se hagan como est6n establecidas en algunos estamentos, estatutos o pol6ticas que tengan las empresas, pero yo creo que en este tiempo todas la empresas debernamos apostar al motor fundamental que son los trabajadores sus condiciones sus necesidades y que tambi6n sean atendidos y que en el dña a dña se d6 un gane porque muchas veces nosotros queremos m6s de los trabajadores pero tambi6n los trabajadores quieren m6s de la organizaciyn, entonces es como estar siempre manifestando cual es el inter6s de cada uno para lograr as6 la solidez de las empresas porque si un trabajador tiene un deseo o tiene un proyecto y tiene una meta pero si la organizaciyn de pronto no se la brinda o la organizaciyn est6 fallando y no sabe ella lo que de pronto se quiere si el crece carece la empresa y si la empresa crece el entonces yo pienso que la uniyn de esas dos breas es lo m6s importante.</p> <p>W: Ellos contribuyen con las metas estrat6gicas.</p> <p>E: Ash es</p>

FIGURA NO 3. INFORMANTE CLAVE 2

# Capital Social como plataforma impulsora de la gestiyn estratgica sustentable

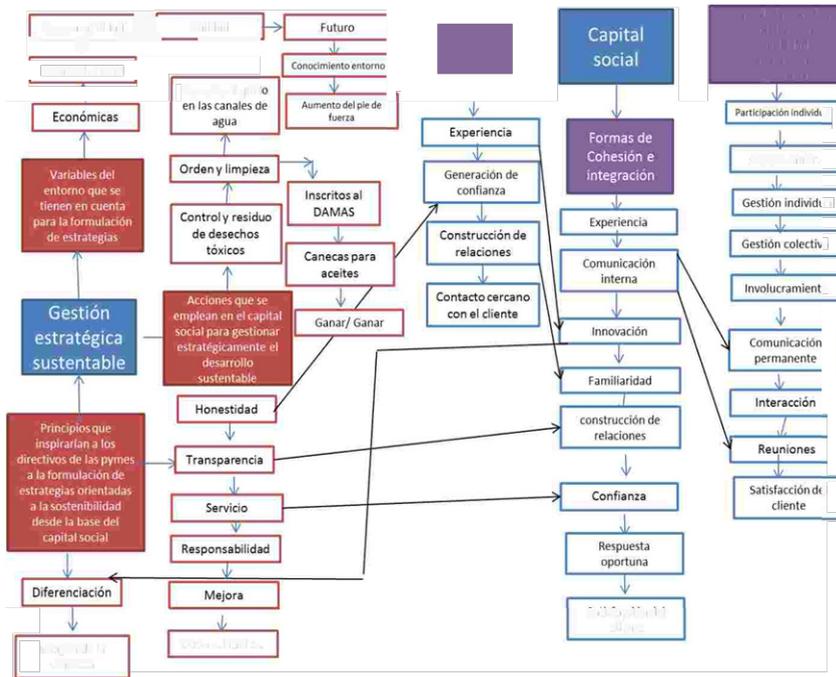


TABLA 16 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaci3n	Texto P3g. 1
<p>Actividades extra laborales</p> <p>Campaca de concientizaci3n de la cultura</p>	<p>W: ¿Qu3 acciones ha establecido la gerencia para propiciar la asociatividad y cooperaci3n entre los colaboradores?</p> <p>J: Bueno la primera acci3n tiene que ver con actividades o medidas que se toman desde el departamento de gesti3n humana para promover la interacci3n entre las personas haciendo actividades extra laborales, deportivas todo lo que tiene que ver con el aspecto de bienestar social laboral. Tambi3n se da una campaca a nivel interno de concientizaci3n de la cultura empresarial entonces la empresa tiene unas reuniones que se deben realizar de forma obligatoria en todas las breas donde se convoca a las personas para hablar de temas referentes a las buenas maneras de comportarse a los aspectos que son positivos para la organizaci3n y para aprender de los errores que se cometen de pronto hasta identificando el cliente interno de qu3 manera algunas cosas que hacemos pueden afectar a nuestro compacero o al cliente interno.</p>

Categorizaciyn	Texto Pōg. 1
----------------	--------------

<p>Reuniones</p>	<p>La otra medida se da tambiġn haciendo una especie de encuestas en las cuales se mide el grado de satisfacciyn del empleado con lo concerniente a la parte que tiene que ver con su bienestar social, es decir que tiene que ver con su comportamiento entonces al reflejo de esa encuesta salen indicadores de problemġticas o necesidades que tiene el empleado y se hace un plan de mitigaciyn un plan para corregirlas</p>
<p>Encuesta de satisfacciyn</p>	<p>W: ĩCymo se da la colaboraciyn entre el personal de la empresa?</p>
<p>Interacciyn</p>	<p>J: La colaboraciyn se da reconociendo obviamente cada empleado reconociendo cuġl es su parte del proceso identificando cuġl es su interacciyn dentro de todo lo que es el proceso o la cadena de valor dentro de la empresa entonces cuando un empleado se reconoce que de alguna manera u otras estġ entregġndole un producto a otra persona para que esta persona lo lleve y al final se reciba una satisfacciyn plena del cliente entonces esta persona comienza a identificar la manera en que puede desde su puesto colaborarle a la otra persona, identificando, obviamente que el allġ va identificar de quġ manera puede ser allġ mġs proactivo y puede beneficiarse inclusive en las relaciones interpersonales y en las relaciones que conllevan a toda la parte de cliente interno, obviamente que a eso hay que hacerle una serie de seguimientos procurando que las personas puedan resolver de manera oportuna a todo lo que es el procedimiento ya, el macro</p> <p>W: ĩCymo se da la comunicaciyn entre las personas de la empresa</p> <p>P: La comunicaciyn se da por varias vġas, lo que es por la parte institucional mediante una gran plataforma virtual web</p>

TABLA 17 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pбg. 2
Tecnologна para comunicar	<p>J: Allн estбn contenidas por ejemplo todos nuestro manuales de procedimiento las polіticas, instructivos esa es la primera вна, hay una comunicaciyn por medio de los correos electrynicos, hay una comunicaciyn tambiйн por unas extensiones telefynicas, donde ya si se recibe comunicaciyn directa y hay una comunicaciyn escrita sobre la balanza de los documentos que hay 55 que entregar, documentos empresariales como memorбndum cotizaciones, ordenes, yrdenes de compra de esta manera se da la comunicaciyn</p>
Comunicaciyn escrita Comunicaciyn formal e informal	
Interacciyn	
Construcciyn de relaciones	<p>W: Y como se da la comunicaciyn entre los trabajadores.</p>
Retroalimentaciyn	<p>J: Bueno existe digamos que una comunicaciyn formal y otra informal, la formal es la que acabo de describir y la informal se da por la interacciyn que tienen digamos en sus roles debido a la comunicaciyn social que siempre debe haber entre las personas como normal, entonces allн es donde vemos que existe una comunicaciyn abierta en los ratos libres que tiene el individuo donde se familiarizan y crean relaciones y tambiйн con lo que tiene que ver con aspectos concernientes al trabajo de apoyo y ayuda entonces allн se le dan recomendaciones, se crean lazos afectivos entre cada uno de los colaboradores y ellos constantemente estбn en esa comunicaciyn, en ese feedback de comunicaciyn.</p>
Proceso de inducciyn	
Integraciyn a grupos Participaciyn activa	
Responsabilidad	<p>W: ¿Quй estrategias realiza la organizaciyn para la socializaciyn de las personas en los equipos de trabajo?</p>
Expectativas sobre el colaborador	<p>J: Para esto lo que se hace, obviamente inicialmente es un proceso de inducciyn y de lo que debe ser un manual de incorporaciyn a su cargo entonces ya allн cuando llevamos al empleado a esa inducciyn йl sabe que tiene que tener en cuenta aspecto relacionado con la integraciyn a ciertos grupos en los cuales йl tiene que brindar una participaciyn activa, esos grupos desde la inducciyn se les deja claro que, cuбl serна el aporte de йl y cuбl serна la perspectiva que debe tener ante esos grupos debe existe inclusive desde el manual de funciones cual es la responsabilidad que se tiene con los diferentes grupos o con la colaboraciyn en equipo que йl tiene que realizar para que sea Interacciyn establecida la responsabilidad que tiene y la relaciyn que tiene, la conozca y la pueda llevar a cabo y cuбl es el alcance que es lo que se espera de el</p>

Categorizaciyn	Texto Pğg. 2
Responsabilidad	W: ¿Cymo la acciyn social de la empresa se integra con sus clientes externos?
Expectativas sobre el colaborador	J: Se integra obviamente a travıs de la interacciyn propia de la operaciyn del negocio nosotros consideramos como clientes externos a todos los grupos entonces tenemos el grupo de los que son nuestros clientes externos que tienen

*TABLA 18 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

Categorizaciyn	Texto Pğg. 3
----------------	--------------

<p>Identificaci3n de clientes</p> <p>Planes de ayuda</p> <p>Escucha de necesidades</p> <p>Liderazgo</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Gerencia de puertas abiertas</p> <p>Compromiso</p>	<p>J: una relaci3n contractual el grupo de los clientes que todav3a no tienen una relaci3n contractual que son prospectos los determinamos bien, el grupo de clientes tambi3n pero que son proveedores de servicio, o sea los que coadyuvan para, el grupo de clientes o de personas que de pronto se est3n afectando por el impacto de las diversas obras que nosotros estamos haciendo en los diversos proyectos urban3sticos y entonces lo que intentamos con cada uno de esos grupos es primero identificarlos y por medio del departamento de calidad de servicios de clientes que tenemos, saber la manera de c3mo podemos ayudarlo y definir planes de acci3n para poder ayudarlos y fortalecer nuestra imagen nuestra posici3n y tambi3n fortalecer nuestra comunicaci3n hacia ellos porque parte de lo que se quiere en estos grupos es que sean escuchadas sus necesidades y sus quejas</p> <p>W: 3C3mo la gerencia promueve la participaci3n espontanea de su personal?</p> <p>J: Se promueve b3sicamente a trav3s del liderazgo hay que manejar al momento de uno interactuar con el grupo la posibilidad de dejar espacios desde esa misma imagen que se proyecta al grupo. 3C3mo? Reconociendo sus aportes sus participaciones, haciendo una gerencia de puertas abiertas, valorando sus esfuerzos comprometidi3ndose en que ellos vean una persona que est3 comprometida en la ayuda y en su propia causa o sea que tambi3n vean a una persona que est3 preocupada por sus propios intereses y no solamente por los intereses globales.</p>
<p>Categorizaci3n</p>	<p>Texto P3g. 3</p>

Trabajo en equipo interrelaciyn deb- los procesos	W: ¿Cymo se permite involucrar a las personas? J: a travĳs de una serie de grupos de trabajo entonces nosotros identificamos procesos que se interrelacionan, que tienen una interacciyn y que esa interacciyn en un momento puede ser critica porque puede generar fallas en coordinaciyn, entonces lo que hacemos es convocar a una serie de reuniones que hasta se realizan a veces con frecuencia semanal y allĳ tocamos aspectos en los cuales el empleado reconozca como puede desde su punto desde su puesto colaborar con el compacero o con la otra бrea o con el proceso en esa medida se definen una serie de compromisos y se establecen acciones de seguimiento para luego verificar que su compromiso se cumpla
Reuniones	
Colaboraciyn	
Compromiso	
Supervisiyn	W: Segĳn la planeaciyn estratǵica ¿Cuбl es el nivel de involucramiento del capital social en la gestiyn estratǵica? J: Bueno el capital social la empresa como te digo lo ha

TABLA 19 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pбg. 4
Compromiso del personal	J: Tenido en cuenta como cliente al momento de definir todo el espectro de lo que son el tema externo, entonces al hacer la planificaciyn estratǵica, nosotros identificamos que allĳ hay unas oportunidades y que tenemos unas debilidades y que tenemos unas fortalezas y entonces trabajamos en esas debilidades esforzбndonos internamente por responder a esas oportunidades que nos estбn ofreciendo esos grupos de interĳs obviamente que comprometemos al personal para que su interacciyn y su comunicaciyn puedan responder ya a los intereses de imagen externa que tiene la compachа, entonces si tenemos a todo ese grupo de clientes tanto internos como externos involucrados en la estrategia empresarial de crear una mejor imagen de ver como una fortaleza y reconocerlo desde la alta direcciyn el hecho de la comunicaciyn, el hecho de las relaciones interpersonales positivas y de crear una cultura organizacional acorde con los intereses de la empresa el ver solamente desde la direcciyn esa parte y verlo como una visiyn estratǵica como de aprovechar oportunidades en el mercado, definitivamente si ya sabemos que esos aspectos los fortalecemos vamos a tener una excelente planeaciyn estratǵica.  W: ¿Cymo el capital social favorece a enfrentar las amenazas del entorno?

Categorizaciyn	Texto P6g. 4
Empoderamiento Proactividad	<p>J: Favorece porque nos brinda la posibilidad de que cada empleado tenga esa t6cnica administrativa que se llama empowerment, es decir la posibilidad de ser proactivo y que pueda ante posibles fluctuaciones, cambios externos que afecten a la empresa pueda tener la flexibilidad a nivel de capital humano, la capacidad de cambiar su modelo de gestiyn y de trabajar en funciyn de mitigar esas adversidades que se est6n presentado entonces nos brinda la flexibilidad la posibilidad de analizar las cosas desde una base situacional, es decir, que lo que est6 ocurriendo en el aspecto externo que pueden ser hasta cosas del mercado ver como nosotros a trav6s de nuestra comunicaciyn interna podemos resolver esos aspectos desde una manera flexible</p> <p>W: ¿El personal est6 identificado con las bondades que ofrece el entorno?</p> <p>J: En este momento este es el alcance que se quiere, pero falta obviamente tener unas tareas m6s para que el personal reconozca unas tareas inherentes a nivel externo y pueda ver las posibilidades que ofrece el hecho de tener una buena pol6tica o manejo de la base social en que nos puede beneficiar. Promover, a ver nos falta promover o hacer programas donde se mida la socializaciyn y que las</p>

Tabla 20 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto P6g. 5
----------------	--------------

<p>Compromiso</p> <p>Trabajar en funciyn de la conservaciyn del medio ambiente</p> <p>Motivos emocionales</p>	<p>J: Personas o los trabajadores ya identifiquen cuales son las oportunidades que tienen a nivel externo</p> <p>W: ¿Quē aportes darña usted para mejorar la gestiyn del capital social?</p> <p>J: Tendríamos que definir en este momento en que nivel o en que estatus tiene la implementaciyn de las polıticas que ya tenemos y diagnosticar cuōles son esas barreras esos problemas o contratiempo no nos han dejado llegar hacia las metas que nos hemos propuesto, al identificar esos problemas establecer obviamente unas estrategias, unas tēcticas o tareas que nos permitan resolverlas, entonces en ese orden de ideas yo creo que lo mōs conveniente serña, primero seguir con el plan o la implementaciyn completa y llegar hacia todas las āreas de la empresa y trabajarlo como una polıtica a nivel directivo, es decir crear un compromiso desde la gerencia desde la alta gerencia hasta los rangos mōs bajos de la organizaciyn</p>
<p>Categorizaciyn</p>	<p>Texto Pōg. 5</p>

Compromiso	<p>W: ¿Cuáles de los principios formulados en la visión y misión están orientadas a la sostenibilidad?</p> <p>J: De esos principios enmarcados en la misión y que de hecho se convierte en un valor, es trabajar en función a la conservación del medio ambiente, si nosotros identificamos esto como nuestra misión y también como nuestra visión porque se convierte ya en una fortaleza el hecho de hacerlo ahora y proyectarlo para que sea una oportunidad y que el empleado reconozca que nosotros tenemos esos principios esos valores de la conservación del medio ambiente seguramente que vamos a llegarles a su corazón seguramente a su motivación y el empleado se va a sentir mucho más comprometido con la causa y con la razón de ser de la Empresa.</p>
Trabajar en función de la conservación del medio ambiente	
Motivos emocionales	
Implementación de sistemas de normas internacionales	<p>W: ¿Se formulan estrategias que favorezcan la sostenibilidad de la organización desde la base de estos principios?</p> <p>J: Si definitivamente si al enmarcarnos dentro de una visión y misión inclusive de unas políticas valores y principios todas las estrategias están siendo conducidas inclusive en este momento hay estrategias de implementación de sistemas de cumplimiento de requisitos a nivel de normas que nos hacen tener estándares de calidad internacionalmente aceptables para que nuestros modelos de gestión sean acordes precisamente con esa misión y con esa visión y que eso sea demostrable para que también el empleado se sienta empoderado al momento de hablar de la imagen que representa la empresa a nivel de la sociedad</p>
Empoderamiento	<p>W: ¿Dentro de los elementos de la filosofía organizacional, cuales están más presentes dentro de las personas?</p>

Tabla 21 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pğg. 6
----------------	--------------

<p>Creatividad Innovaci3n Responsabilidad</p>	<p>J: all3 dentro de esos elementos de nuestra filosof3a los que est3n m3s presente son precisamente los valores que tienen que ver con la creatividad que tienen que ver con la innovaci3n y que tienen que ver con la responsabilidad. Entonces estos elementos son los que m3s tiene arraigado el personal porque son los elementos en los cuales a trav3s de los altos directivos se ha hecho mucho m3s 3nfasis en que el empleado los cultive y los proyecte en su gesti3n diaria porque son elementos que definitivamente han marcado la trayectoria de la empresa y que le han permitido tener una diferenciaci3n a nivel de competencia a nivel externo, al empleado reconocer que esos principios fueron favorables para la organizaci3n y al socializarlos y al hacerlos parte de su actividad de su gesti3n ellos los tienen muy arraigados y la importancia que tienen</p>
<p>Evaluaci3n del desempe3o Desarrollo de RRHH</p>	<p>W: 3se plantean estrategias orientadas a la sustentabilidad de la organizaci3n?</p>
<p>Pol3ticas que benefician el ambiente y la responsabilidad social inter3s colectivo</p>	<p>J: Si una de esas estrategias es evaluar constantemente el desempe3o del empleado, evaluar su satisfacci3n eso ya se est3n realizando y no solamente eso no solamente evaluar sino sacar de esas debilidades que tiene el empleado de esas falencias sacar planes o programas como por ejemplo programas de capacitaci3n programas de formaci3n, al nosotros invertir en el capital social creo que tambi3n lo estamos haciendo pensando en la sostenibilidad a largo plazo y tambi3n estamos respondiendo no solo a intereses de lo que puede ser individualmente estamos respondiendo intereses colectivos porque las sociedades hoy buscan cada d3a que, tener pol3ticas que benefician el ambiente, tener pol3ticas que vayan enmarcadas en temas de la responsabilidad social y la empresa a trazado su compromiso hacia esas pol3ticas que creo que si tenemos en mente esos objetivos y esas pol3ticas que buscan el inter3s colectivo tambi3n estamos respondiendo por lo que es el largo plazo a la Sostenibilidad</p> <p>W: 3Qu3 tareas o acciones enfocadas en la sustentabilidad requieren de un proceso colaborativo por parte de las personas?</p> <p>J: Todas las tareas, todas las tareas requieren que nosotros tengamos una colaboraci3n, por lo menos en el hecho de la aceptaci3n y de que sea el com3n denominador en nuestras interrelaciones y hasta en nuestras formas de ver y de interpretar a la empresa entonces si bien es cierto que un grupo de funciones o tarea las vaya a llevar a cabo un grupo de personas determinadas de forma directa porque son las</p>

TABLA 22 INFORMANTE CLAVE 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



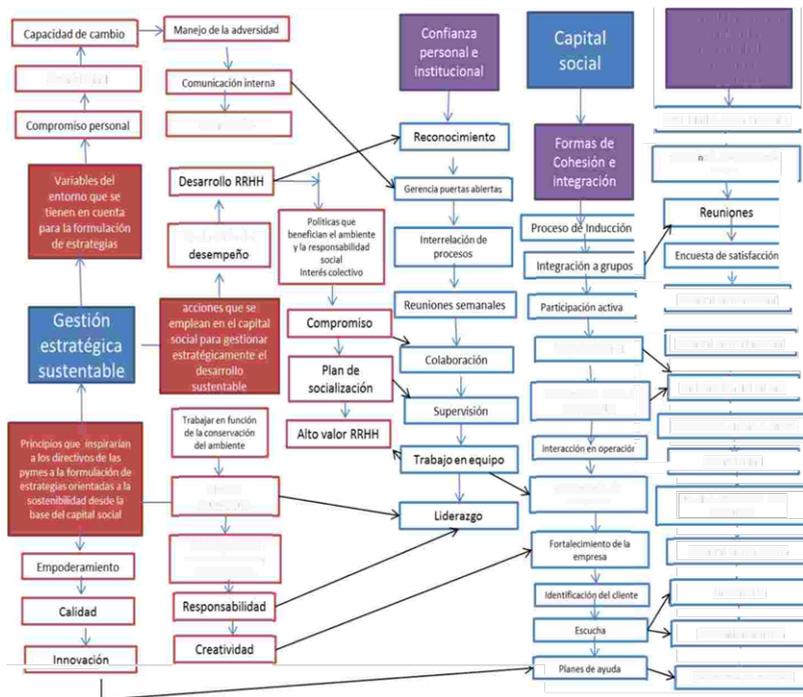


Tabla 23 INFORMANTE CLAVE 4 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorización	Texto Pág. 1
Reforzar lo que se espera del ambiente y relaciones laborales Reuniones	W: ¿Qué acciones ha establecido la gerencia para propiciar la asociatividad y cooperación entre los colaboradores? P: yo como líder de la empresa siempre aprovecho cualquier oportunidad para afianzar o reforzar lo que se espera del ambiente laboral y de las relaciones que hay entre los empleados de la empresa se puede dar una situación donde hayan conflictos entre un par de personas o un departamento de la organización para yo intervenir o simplemente una reunión a nivel de cartera o a nivel de venta, siempre aprovecho para hacer énfasis en que debe primar una buena relación entre los trabajadores
Actividades extra laborales	
Capacitación	W: ¿Y hay algunas acciones específicas que la gerencia emplea para propiciar la colaboración? E: Pues si hay integración, periódicamente, por ejemplo para hablar de los empleados de la planta hay partidos de fútbol, los sábados un medio día, cada vez que hay un cumpleaños se hace un compartir en la sala de junta de la empresa es un espacio donde todo el mundo deja lo que está haciendo, todo el mundo
Confianza	

Categorizaciyn	Texto Pōg. 1
Motivaciyn	viene a compartir y a cantar el cumpleaicos, todo el mundo bien a hacer broma, todo el mundo estō de buen humor de buen genio, la idea es compartir y tener un rato libre de esparcimiento y de relax, heee hay tambiēn, no sē si eso se puede interpretar como tal pero hay tambiēn capacitaciones que son apoyadas por la ARL que tiene la empresa afiliada en donde se le hace ēnfasis a los empleados en su auto cuidad en el uso de los implementos de protecciyn en el respeto hacia el compacero de trabajo, todo ese tipo de cosas son los espacios, es la manera que uno brinda o la manera que uno ayuda a tener un buen clima
Respeto Promover buena cultura y clima	<p>W: ¿Cymo se da la colaboraciyn entre el personal de la empresa?</p> <p>P: Hablemos de una situaciyn particular y es que los socios de la empresa son trabajadores tambiēn y hay un nivel de confianza entre cada equipo de trabajo que estō a cargo de cada uno de los socios, son tres socios hay uno que es gerente comercial hay otro que es gerente de producciyn y hay otro que es pues el gerente general de la empresa cada uno de ellos reēne a su gente y la motiva y le exige a su manera pero siempre con los mismos principios y la misma filosofēa que tiene la empresa que es el respeto y promover una buena cultura y un buen clima organizacional</p> <p>W: ¿Cymo se da la comunicaciyn entre las personas de la empresa?</p> <p>P: ¿La comunicaciyn a nivel prōctico?</p> <p>W: Usted puede decirnos si es a nivel formal o informal como se da</p> <p>P: No mira eso depende de la situaciyn eso depende</p>

Tabla 24 INFORMANTE CLAVE 4 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto Pōg. 2
----------------	--------------

<p>Uso de la tecnología para comunicaci3n Cara a cara</p>	<p>P: situaci3n hay veces que uno utiliza el tel3fono para comunicar por vna interna telef3nicamente por la extensi3n una situaci3n, pero si ya es una situaci3n que amerita un correo electr3nico, un soporte pues se env3a un correo electr3nico, o simplemente se acerca uno, la empresa es pequeca al trabajador, al colaborador, al socio y le comenta uno. hay comunicaci3n digamos, a nivel presencial, a nivel de correo electr3nico y a nivel telef3nico</p>
<p>Categorizaci3n</p>	<p>Texto P3g. 2</p>

<p>Respeto, camaraderna Fortalecimien- to de relaciones Construcciyn de relaciones Comuni- caciyn</p>	<p>W: Y entre los trabajadores utilizan el mismo sistema de comunicaciyn o hay otro: P: si, salvo los trabajadores de planta que no tienen cuentas creadas de correo electrynico. Los trabajadores de producciyn son los ȳnicos que no tienen asignadas cuentas de correo electrynico y telǵfono puede ser ya que ellos pueden llamar desde porterna y de noche si se presenta alguna novedad ellos tienen un celular donde pueden llamar si se presenta alguna novedad en producciyn. Ellos pueden llamar a su jede de noche a cualquier hora, ya que ȳl estǵ dispuesto a responder y estar disponible siempre para atender la llamada</p> <p>W: ȳQuǵ estrategias realiza la organizaciyn para la socializaciyn de las personas en los equipos de trabajo? P: Estrategias, de pronto estǵn allǵ implĳcita en el manejo que le cada jefe a su equipo de trabajo, el buen ambiente y el clima de trabajo estǵ, el respeto este, la camaraderna esta, hay espacios como lo mencione en el primer punto que permiten fortalecer relaciones y de pronto podemos tambiȳn mirarlo como una estrategia esos espacios que brinda la empresa donde se comparte con los empleados tanto a nivel laboral, mm, tanto dentro como fuera de la empresa para poder fomentar esa buena comunicaciyn y ese clima que debe haber siempre aquȳ.</p> <p>W: Nos puede dar un ejemplo de cymo serna P: Por ejemplo hace poco hubo una visita a una empresa proveedora a una planta de producciyn de ellos, entonces el gerente de comercial saco a todo su equipo de trabajo, es mȳs invito a todos a ir a conocer la planta a ver como es el proceso productivo de esa fȳbrica y a partir de allǵ despuȳs los invito a almorzar y almorzaron y compartieron, realmente las relaciones aquȳ entre los trabajadores es muy bueno, obviamente en cualquier momento se da un malentendido, cualquier rose, es apena normal y yo no soy machista ni nada ni mucho menos pero la mayorna de aquȳ de los trabajadores son mujeres y las mujeres rozan, es decir hay conflicto que se dan entre mujeres que entre hombres no se dan, que cosa tan rara pero es asȳ, o al menos en el tiempo de experiencia que yo llevo es asȳ</p>
---	---

TABLA 25 INFORMANTE CLAVE 4 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Categorizaciyn	Texto P5g. 3
----------------	--------------



# Capítulo V Análisis y significado de la

## *Analysis and meaning of information*

### Resumen

En este momento de la investigación, se busca desarrollar el análisis y significado de la información que fue obtenida a través del instrumento aplicado a los informantes clave seleccionados para tal fin, quienes forman parte de las empresas Pymes que consideran el capital social como impulsor de la gestión estratégica, con base a sus conocimientos, experiencias y perspectiva, la opinión emitida por cada uno de ellos, se confronta con las teorías bases y el aporte cognitivo del investigador. En este sentido, existen aspectos clave, que deben considerarse en un mundo globalizado y cambiante, estas son las formas en que se interactúa, es decir, comunicación, asociatividad, colaboración y cooperación, ya que, no va hacer el tamaño la que condicione el éxito o no, sino la capacidad para las nuevas formas de relacionarse con los clientes o proveedores, con el propio personal, otros empresarios y con el sector financiero, es decir, con el entorno, de manera que pueda fortalecerse las capacidades y la economía.

Palabras clave: Análisis, significado, información

### Abstract

At this point in the research, the aim is to develop the analysis and meaning of the information obtained through the instrument applied to the key informants selected for this purpose, who are part of the PYMES companies that consider social capital as the impeller of the strategic management, based on their knowledge, experiences and perspective, the opinion expressed by each of them, is confronted with the foundational theories and the cognitive contribution of the researcher. In this sense, there are key aspects that must be considered in a globalized and changing world, these are the ways in which it interacts, that is, communication, associativity, collaboration and cooperation, since it will not make size that conditions the Success or not, but the capacity for new ways of relating to customers or suppliers, with staff, other entrepreneurs and the financial sector, that is, with the environment, so that capacity and economy can be strengthened.

Keywords: Analysis, Meaning, information.

### Introducción

Desde la visión de Gibbs (2012), al dejar de un lado los juicios, orientando los esfuerzos a la acción misma del análisis, se logra la categorización, la cual permite

reconocer la idea central de la investigaciyn, seguidamente se efectъa otra reducciyn, la cual es mбs concreta y especнfica, extrayendo lo esencial consolidando el anбlisis de la categorнa a partir de la cual surge una nueva, denominada esencial. En este sentido, el autor menciona que este proceso requiere de profundidad colectiva de las ideas, evitando las particularidades, una vez que se hayan hecho las reducciones de estas categorнas esenciales por medio de una nueva reducciyn se consiguen las categorнas individuales, las cuales son parte del proceso final de teorizaciyn.

En este momento, es cuando se realiza el anбlisis sobre las teorнas y experiencias de los partнcipes de la investigaciyn, hasta llegar a la triangulaciyn de las categorнas que emergieron con la informaciyn derivada de los textos, asн como del mismo investigador y de las experiencias que emitieron los informantes clave en el momento de la entrevista, permitiendo el sustento necesario para posteriormente establecer hallazgos, reflexiones finales y recomendaciones de la investigaciyn.

### 1. Anбlisis de la data

Con basamento en la informaciyn obtenida, se realiza el anбlisis respectivo, representado por la experiencia de los informantes clave, los cuales estuvieron conformados por cuatro individuos, de cargos Directivos, con respecto al paradigma del Capital Social como impulsor de la Gestiyn Estratйgica para las Pymes, los que le dan verdadero sentido a la investigaciyn, desde la perspectiva que generan la estructura central de la misma. A continuaciyn, se explican cada una de las categorнas que emergieron, por medio de las intervenciones provenientes de las informantes enfocadas en el tema de estudio.

Iniciando el anбlisis, se aprecia en primera instancia la categorнa referida a las formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn, conformado principalmente por las experiencias que han experimentado los miembros de las empresas dentro de su desempeo, segъn este talento el capital social de estas empresas contribuye de manera directa al desarrollo de habilidades interpersonales que permiten incrementar y mejorar las experiencias comunicativas dentro de las empresas, reconociendo la forma en que todos los miembros de la organizaciyn mantienen este tipo de relaciyn.

A continuaciyn, se extraen participaciones de los informantes entrevistados que develan su percepciyn del ambiente laboral con respecto a estas formas de interacciyn:

Segъn verbalizaciones de los informantes clave en las pymes que fueron abordadas se constituye un entorno favorable para lograr formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn, expresando ademбs que desde todos los niveles, las relaciones que se establecen estбn basadas en Buen entorno laboral, actividades extra laborales, satisfacciyn del cliente, buen clima, involucramiento, uso de la tecnologнa para comunicar, comunicaciyn permanente, respeto, retroalimentaciyn, interacciyn, reuniones.

Participaci3n 1: un buen entorno laboral, que haya un buen clima laboral ...

Participaci3n 2: estar en permanente comunicaci3n con los gerentes de cada brea  
Otra de los sealamientos que se dejan ver en las participaciones que emiten los informantes, es que desde la Gerencia de la organizaci3n est3n pendientes de los detalles y se desempea un buen trabajo, existe una direcci3n que trabaja desde la gente, involucrando al personal y con una escucha permanente, lo que propicia formas de interacci3n, asociatividad y cooperaci3n permanente, logrando que fluyan las relaciones entre el personal:

Participaci3n 3: hemos involucrando a todos los empleados activamente a trav3s de comiti3.

Participaci3n 4: nosotros tambi3n fuimos empleados uno conoce la cultura de la gente entonces uno analiza cuando fue empleado cuando fue directivo...

Participaci3n 5: nosotros somos una gerencia de puerta abiertas...

En relaci3n a las formas de cohesi3n e integraci3n, se reconoce que hay comunicaci3n y construcci3n de relaciones, estas mejoran en la medida que se toman acciones para ello, seg3n lo plantean los informantes clave, existen canales apropiados para establecer v3as de comunicaci3n, lo que permite que la informaci3n fluya sin mayores dificultades, usando para ello la tecnolog3a, de manera que se faciliten los procesos y todo el capital social de la empresa pueda intervenir en los asuntos que le competen.

Participaci3n 6: comunicaci3n directa tanto telef3nica como directamente para los que est3n cerca, para los que est3n en otras ciudades se comunican v3a Skype, v3a telef3nica, v3a internet...

Participaci3n 7: plataforma tecnol3gica muy amplia en donde ellos constantemente se est3n comunicando con nosotros y existen unos buzones de an3lisis y de encuestas que hacemos internamente.

Otros de los aspectos que distingue a una organizaci3n son los programas que le brindan tanto a sus colaboradores como a sus clientes, programas de salud ocupacional, actividades extra laborales, motivaci3n, capacitaci3n permanente, satisfacci3n al cliente, generando un sentido de pertenencia y fidelizaci3n, que contribuye a la gesti3n estrat3gica como parte de las acciones que le permite a las pymes mantenerse en el tiempo, de manera que pueda convertirse en una empresa con desarrollo sustentable.

Participaci3n 8: existe tambi3n un programa de salud ocupacional.

Participaci3n 9: Crea una identidad de marca, esa identidad de marca se ve reflejada en nuestros empleados porque les transmite a nuestros clientes que son los que usan nuestros productos ...

Participaciyn 10: existen unos canales de comunicaciyn con ellos que son acumulaciyn de puntos todo lo que es el tema de fidelizaciyn.

En el mismo orden de ideas, la confianza personal e institucional, se denota como una categorġa que se convierte en una herramienta importante para el desarrollo del capital social, en este caso particular dentro de las pymes como parte de una gestiyn estratġgica, donde los informantes manifiestan por medio de sus verbalizaciones que existe una comunicaciyn positiva y productiva, existen fuentes de estġmulo como los reconocimientos y la capacitaciyn como parte del enriquecimiento, lo que crea lazos de confianza en el personal, toda vez que un talento motivado, busca trabajar en equipo, colabora, es espontġneo y transmite confianza.

Participaciyn 11: fortalecemos el sistema de estġmulos de la persona, analizamos constantemente la situaciyn de la persona...

Participaciyn 12: manifestando, comunicġndoselo a la gerencia, hubo un cierto grupo que le manifesty abiertamente a la gerencia, porque nosotros somos un grupo muy dado a que nos llegue la informaciyn ...

Participaciyn 13: Capacitar a la gente constantemente, capacitaciyn, hay que capacitar a la gente.

De lo anterior se desprende la idea de la importancia que tiene el conocer los niveles de confianza que posee el personal en sġ mismo, pero ademġs los niveles de confianza que la empresa tiene en esa persona y en el trabajo que desempea, es importante desarrollar procedimientos y actividades que permitan medir tales niveles, por ello, es importante capacitar, ya que esto va a generar en el individuo que estos niveles de confianza se eleven y se mantengan cynsono con los lineamientos y normativas de la empresa.

Participaciyn 14: Motivar para que el personal se prepare tenga estudios ...

Participaciyn 15: tienen unos procedimientos de reciclaje, existen unos estġndares tambiġn de seguridad e higiene internamente

Participaciyn 16: hay un nivel de compromiso de todos basado en el reglamento interno de trabajo, donde dentro de las polġticas internas esta salvaguardar todos los espacios...

Participaciyn 17: La colaboraciyn estġ dirigida a cada tarea o realizaciyn que tienen que hacer ellos dentro de la organizaciyn, pero estġ apoyada, en el consejo en el manejo y de pronto en la decisiyn de la misma...

Es por ello, que las pequecas y medianas empresas, buscan por medio de su capital social, variables del entorno que le permitan la formulaciyn de estrategias,

estas variables pueden ser de tipo económico o humano, creando compromiso con la organización, de manera que puedan conocerse el contexto en el cual se desenvuelve, lo que va a generar en el cliente una certeza de que es quien tiene el control de la relación empresa-cliente, sin sospechar que más bien forma parte de su estrategia.

Participación 18: las maneras como se puedan realizar las actividades allá afuera, de pronto se tiene un manual de funciones y un manual de procedimiento pero hay momentos en que ya se salen de ese orden ...

Participación 19: transmitirle al cliente la seguridad de lo que están haciendo y que tienen el control y el conocimiento ...

Cabe destacar que las estrategias requieren de una serie de capacidades o aptitudes, no existe una estrategia totalmente eficaz, sino infinitudes de ellas, tantas como sea capaz de definir un pensamiento en correspondencia con una empresa determinada. Una buena estrategia asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo, para ello hay que jerarquizar. De aquí, que las estrategias le permiten a la empresa posicionarse en el mercado y trabajar en función de la satisfacción del cliente, de manera que esta debe mantenerse en la búsqueda constante de estas que aseguren una buena gestión con principios de sostenibilidad.

Participación 20: se necesita hacer nuevamente los contactos, hacer seguimiento hacer ofrecimientos para que todos dentro de la organización con la ayuda de la llamada de la visita al cliente del seguimiento se logre que el cliente llegue nuevamente al taller ...

Participación 21: con actividades o medidas que se toman desde el departamento de gestión humana para promover la interacción entre las personas haciendo actividades extra laborales.

Participación 22: La otra medida se da también haciendo una especie de encuestas en las cuales se mide el grado de satisfacción del empleado con lo concerniente a la parte que tiene que ver con su bienestar social...

En el mismo orden de ideas y según los informantes clave los principios que inspiran a los directivos de las pymes a la formulación de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social, buscan desarrollar dentro de la empresa la comunicación entre sus miembros, esto genera un sentido de responsabilidad que permite un mejor desempeño, así como la asignación de roles, evaluación de desempeño y evaluación de la satisfacción del cliente, por ello los principios se convierten en buenos hábitos que ayudan a la imagen de la empresa y que permiten a la organización conseguir sus objetivos institucionales, pero además le dan las herramientas necesarias para lograr la sostenibilidad.

Participación 23: comunicación formal y otra informal, la formal es la que acabo

de describir y la informal se da por la interacciyn que tienen digamos en sus roles debido a la comunicaciyn social que siempre debe haber entre las personas como normal...

Participaciyn 24: evaluar constantemente el desempeco del empleado, evaluar su satisfacciyn eso ya se estbn realizando.

En este mismo orden ideas, dentro de los principios que inspiran a los directivos de las pymes, estb la integraciyn de los miembros de la empresa, la cual se debe buscar a travıs de la implementaciyn de estrategias que promuevan las relaciones interpersonales, desarrollar ademıs los principios de liderazgo, realizando periydicamente reuniones donde se definan las lıneas de acciyn que debe seguir el capital social de la organizaciyn, esto puede generar la creaciyn de Comitıs que tengan asignaciyn de tareas y funciones especnficas, lo que permita que todo el equipo este orientado a la consecuciyn de una misma visiyn global, la cual entre otras cosas debe evaluar las ventajas y desventajas que ofrece el mercado, es decir, el entorno en que se desenvuelve la empresa.

Participaciyn 25: evaluar constantemente el desempeco del empleado, evaluar su satisfacciyn eso ya se estbn realizando ...

Participaciyn 26: hay integraciyn, periydicamente, por ejemplo para hablar de los empleados de la planta hay partidos de futbol, los sbados un medio dıa, cada vez que hay un cumpleaos se hace un compartir en la sala de junta de la empresa es un espacio donde todo el mundo deja lo que estb haciendo, todo el mundo viene a compartir y a cantar el cumpleaos, todo el mundo bien a hacer broma, todo el mundo estb de buen humor de buen genio, la idea es compartir y tener un rato libre de esparcimiento y de relax...

Participaciyn 27: hay espacios donde se reñen clientes proveedores, algunos comitıs algunas juntas hehe se llaman son reuniones que se dan entre clientes proveedores y distintos actores del sector para hacer negocio bajo un ambiente distendido en un hotel, un desayuno, un almuerzo...

Participaciyn 28: se plantean estrategias constantemente depende de lo que se estı presentando en el entorno del mercado ...

## 2. Interpretaciyn de la data

Luego de haber realizado el anlıs de la data, se procedi a contraponer con los aspectos teyricos ofrecidos por diversos autores que abordan las categorıas objeto de estudio, con el fin de alcanzar el propysito general del estudio dirigido a Analizar el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratřgica sustentable en las pymes, e ir generando la teorıa sustantiva que permitirı proporcionar un aporte significativo al proceso de investigaciyn.

De manera que, se organizy la informaciyn considerando cada uno de los propysitos espechficos del estudio, donde se plasma la realidad desde la experienciay perspectiva de los informantes clave, en contraste con la posiciyn de la teoríay de autores expertos en el estudio de las categoríay y a su vez con la teoríay generada por los autores, lo que da paso al proceso de triangulaciyn dentro del paradigma cualitativo, que se puede diagramar de la siguiente manera:

TABLA 39 ESQUEMA DE TRIANGULACIÓN

Realidad	Informaciyn suministrada por los informantes clave, basada en sus experiencias y percepciones de la realidad del entorno, las cuales fueron extrandadas de las entrevistas realizadas
Teoríay referenciay Tabla 44 Esquema de triangulaciyn	informaciyn proporcionada por diversos autores, que son expertos en las categoríay que han sido desarrolladas en la investigaciyn, lo que permite profundizar en la compresiyn y contribuyen al proceso de interpretaciyn.
Aportes de los autores	Informaciyn que experiencial de la autora lo que permite conocer el punto de vista, saberes y aportes de este

Precisar las formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn que se presentan en las personas en las pymes.

#### Realidad

- Principalmente hemos trabajado mucho en mantener un buen entorno laboral, que haya un buen clima laboral... nos ha funcionado es estar en permanente comunicaciyn con los gerentes de cada breay... hemos involucrando a todos los empleados activamente a travíy de comitéy... uno tiene retroalimentarse mucho de ellos... conocen bien al públíco, que es lo que quieren y eso lo hemos transmitido hacia el departamento...
- comunicaciyn directa tanto telefínicay como directamente para los que estóy cerca, para los que estóy en otras ciudades se comunican vñay Skype, vñay telefínicay, vñay internet, existe una plataforma tecnolójicay muy amplia en donde ellos constantemente se estóy comunicando con nosotros y existen unos buzones de análísy y de encuestas que hacemos internamente.
- La colaboraciyn estóy dirigida a cada tarea o realizaciyn que tienen que hacer ellos dentro de la organizaciyn, pero estóy apoyada, en el consejo en el manejo y de pronto en la decisiyn de la misma...
- Tambiñ se da una campacay a nivel interno de concientizaciyn de la cultura empresarial entonces la empresa tiene unas reuniones que se deben realizar de forma obligatoria en todas las breay donde se convoca a las personas para

hablar de temas referentes a las buenas maneras de comportarse a los aspectos que son positivos para la organizaciyn y para aprender de los errores...

- hay un nivel de confianza entre cada equipo de trabajo que estb a cargo de cada uno de los socios

### Sistema Referencial

Portes (2009), explica que el capital social es aquel activo intangible que se manifiesta en la capacidad de confianza, valores cvicos y asociatividad que pueda lograr la sociedad. Este trmino es utilizado como una mezcla de distintas disciplinas estableciendo un marco conceptual conjunto. A pesar de que la economa convencional lo ha desconocido, el capital social tiene un peso significativo en las posibilidades de desarrollo econmico de las sociedades.

George y Jones (2010), seala por su parte que la gestiyn estratgica es un proceso que consiste en la identificaciyn de metas y lneas de acciyn apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos, donde se requiere de procesos de colaboraciyn y cooperaciyn para alcanzar las metas de la organizaciyn.

Cortina y Martnez (2008), el capital social intenta construirse racionalmente, de manera que se pueda reflexionar sobre la acciyn del hombre, hasta el punto crucial que este pueda decidir entre varias opciones estratgicas como lo sostienen.

Thompson, Strickland y Gamble (2010), aseguran que la gestiyn estratgica consiste en asegurarse de que los objetivos, tcticas, asn como las estrategias que se emprendan pasen la prueba del escrutinio moral.

### Aporte de los Autores

El desarrollo de una mirada estratgica de una empresa, asn como el ejercicio prospectivo para visualizar los posibles escenarios y el anlisis de las propias capacidades de la organizaciyn, permiten el reconocimiento del marco econmico en el que debe actuarse, es decir, constituyen vnas de orientaciyn para intentar salir airosos de los retos por venir.

Muchas son las variables que se deben considerar, que adembs influyen en el xito de la empresa, pudiese mencionarse la capacidad de gestiyn y direcciyn, los procesos de innovaciyn, uso y aplicaciyn de las tecnologas de informaciyn y comunicaciyn (TIC), colaboraciyn interempresarial y distintas formas de asociatividad y conformaciyn de redes, capacitaciyn tcnica y profesional del personal, la atenciyn a asuntos relacionados con la preservaciyn del ambiente, el compromiso con la responsabilidad social empresarial, y la definiciyn de una estrategia efectiva.

Es importante referir entonces, la aplicaciyn de un conjunto de medidas y acciones disgregadas o individuales al interior de la empresa, puede generar problemas en vez de beneficios, por lo que se debe definir una estrategia de desarrollo integral, sobre la base de un plan estratgico que asigne las responsabilidades que corresponde a persona o grupo dentro de la empresa, con un seguimiento y evaluaciones periydicas de los objetivos y metas alcanzadas.

Conocer las formas de cohesi3n e integraci3n de las personas dentro y fuera de las pymes.

#### Realidad

- Hay veces que uno utiliza el tel3fono para comunicar por vna interna telef3nicamente por la extensi3n una situaci3n, pero si ya es una situaci3n que amerita un correo electrynico...
- Estrategias, de pronto est3n all3 impl3cita en el manejo que le cada jefe a su equipo de trabajo, el buen ambiente y el clima de trabajo est3, el respeto Esta, la camarader3na esta, hay espacios como lo mencione en el primer punto que permiten fortalecer relaciones...
- A trav3s del comit3, los comit3s influyen mucho en el tema para que ellos espont3neamente y lo hacemos a trav3s de encuestas internas...
- La comunicaci3n que se tiene dentro de la empresa se logra de que todos conozcan lo que pudo haber afectado a una o varias personas para que en un futuro eso se tome como una estrategia...
- transmitirle al cliente la seguridad de lo que est3n haciendo y que tienen el control y el conocimiento...

#### Sistema Referencial

Villaface (2005) el capital social desde sus formas de cohesi3n son aquellos activos de una empresa que no poseen materialidad, como la reputaci3n corporativa, del cual se desprenden otros intangibles como: el capital relacional, capital intelectual, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otros.

Jones (2010) cuando se trata de integraci3n la gesti3n estrat3gica debe tener un proceso de selecci3n e identificaci3n tanto las metas como las l3neas de acci3n adecuadas, para el logro de las metas de cualquier organizaci3n, considerando que m3s importante es tener en la gerencia las personas adecuadas para logra r tal fin. En este sentido, si todos dentro de la empresa se enfocan en el esfuerzo de ser efectivos, las personas deben saber lo que se espera que cumplan, all3 se emplea la funci3n de la planeaci3n, la m3s esencial de todas las funciones gerenciales Robinns (2008), es el identificar y seleccionar un curso estrat3gico entre todas las opciones presentes, lo que es complejo porque se debe justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron haber elegido, se decidi3 seguir la direcci3n escogida y confiar que es la mejor opci3n para posicionar a la compa3na. En consecuencia, la selecci3n e implantaci3n de un proceso de cohesi3n e integraci3n conlleva a decisiones gerenciales entre gran cantidad de opciones e indica el compromiso empresarial y estilo de actuaci3n.

#### Aporte de los Autores

Tal como lo secalan los informantes y los autores, para que los procesos de cohesi3n e integraci3n se den dentro de la empresa, los responsables son todos los actores que est3n involucrados dentro de la gesti3n estrat3gica y que forman el capital social de la organizaci3n, ahora bien, dado que las PYMES tienen ante s3 el reto de ser

triunfadoras ente los desaciertos de la gerencia y la sociedad, existe la necesidad de implementar estrategias que promuevan estas dos indicadores de gestiyn la cohesiyn y la integraciyn.

Para ello, se tiene que apelar a estrategias y tecnolognas modernas, promover mbs innovaciyn y adecuar los procesos administrativos y de producciyn para que sean mbs bfgiles y satisfagan la demanda de los mercados internos y externos, recordando que la satisfacciyn de los miembros de la empresa tambiyn conduce a procesos de integraciyn con las metas y propysitos empresariales.

Para abordar los procesos de cohesiyn e integraciyn estructural de la organizaciyn, se requiere la capacitaciyn y calificaciyn del personal comprometido con el futuro de la empresa. Es de saber, que una de las debilidades fundamentales que confronta las PYMES hoy en dña es que cuentan con personal dñbilmente calificado acorde a los paradigmas gerenciales de vanguardia.

De acuerdo con la afirmaciyn anterior, lo que se debe solventar esta limitaciyn, contratando externamente a personal especializado, que no es tarea fbcil, sin embargo, se debe ver como una inversiyn y no como un gasto, o capacitar el personal que labora en la misma empresa lo que genera a su vez la integraciyn entre los miembros. El capital social capacitado, cohesionado es el activo intangible mbs valioso que puede poseer cualquier empresa, que desee permanecer en el tiempo.

Conocer las formas de asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn que se presentan en las personas en las pymes.

### Realidad

- Se colaboran activamente por ejemplo en esta empresa que casi nunca lo hacen aqun existe un sistema, aqun se le llama de unas bonificaciones en ventas, que son tenidas en cuenta en el tema de prestaciones sociales...
- y nuestro personal estuvo muy comprometido y logramos hacerlo lygicamente con la colaboraciyn y el desempleo de ellos...
- Es la participaciyn individual o sea todos tienen derecho a opinar a dar sus ideas y escoger u organizar la mejor para hacerla funcionar dentro de nuestra organizaciyn, en el apoyo mutuo en la colaboraciyn, en la gestiyn individual y colectiva...
- La colaboraciyn estb dirigida a cada tarea o realizaciyn que tienen que hacer ellos dentro de la organizaciyn, pero estb apoyada, en el consejo en el manejo y de pronto en la decisiyn de la misma...
- Tambiyn se da una campaca a nivel interno de concientizaciyn de la cultura empresarial entonces la empresa tiene unas reuniones que se deben realizar de forma obligatoria en todas las breas donde se convoca a las personas para hablar de temas referentes a las buenas maneras de comportarse...
- como lnder de la empresa siempre aprovecho cualquier oportunidad para afianzar o reforzar lo que se espera del ambiente laboral y de las relaciones

### Sistema Referencial

Putnam (2003), dentro del capital social de una empresa deben estar presentes los elementos como la confianza, las normas y las redes que establecen relaciones de reciprocidad activadas por una confianza social que emerge de dos fuentes, las normas de reciprocidad y las redes de compromiso ciudadano.

En un sentido más amplio, Putnam (2003:167) explica que los rasgos de la organización social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas, resulta de un proceso histórico, cuyas tradiciones asociativas son preservadas mediante el capital social y que como forma de organización permite evitar los dilemas de la acción colectiva mediante lazos de confianza social.

Etkin (2014), relaciona la asociatividad del capital social como mecanismos de la organización social tales como las redes, normas, y la confianza social que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos. Desde este punto de vista, el capital social permite una mayor asociatividad y comprensión de los mecanismos de los ambientes de competencia en los mercados, lo que enfoca su análisis del capital social en el fenómeno del liderazgo.

Robbins (2008), existen importantes experiencias exitosas en la materia de colaboración y asociatividad, pero en casi todas ellas se observa la importancia que ha jugado el hecho de que los gobiernos y las asociaciones empresariales hayan sido capaces de diseñar políticas e instrumentos para promover nuevos espacios de asociación.

Es por ello, que se hace imperativo el desarrollo de una estrategia integral que impulse a las pequeñas y medianas empresas a hacer uso de los nuevos conceptos de negocios basados en la conformación de redes y asociaciones. Hay diversos modelos de asociaciones tales como clusters, distritos industriales y redes sociales.

#### Aporte de los Autores

En correspondencia con los informantes quienes a su modo de ver tienen dentro de sus empresas estrategias de colaboración y asociatividad positivas, aunado a lo que los autores plantean, añadiendo elementos de confianza, normas y comunicación, el investigador aporta que una de las debilidades fundamentales que presentan las PYMES, son precisamente la ausencia de estos factores, los que no por casualidad son además los que le brinda a las pymes la flexibilidad y agilidad necesaria para dar respuesta al dinamismo del mercado, sin embargo, es el reducido tamaño o la imposibilidad de generar estrategias colaborativas (asociativas) lo que muchas veces no les permite ser competitivas en los mercados mundiales.

Es por esto, que una de las formas para solventar ésta y otras limitaciones en una PYME es recurrir a modelos asociativos, ya que estos, son un mecanismo de cooperación para el desarrollo de alianzas estratégicas entre dos o más actores, que pueden ser indistintamente públicos o privados, con el propósito de lograr un objetivo común. Es por ello, que el proceso de asociatividad no es tan sencillo como parece

y abarca una amplia gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva, de manera que pueda tener una mejor posiciyn en el mercado.

Ademġs la asociatividad, asġ como la cooperaciyn, es tambiġn una oportunidad para la integraciyn y competitividad de las PYMES y su articulaciyn con las empresas de mayor tamaco, como se ha demostrado en muchos paġses asiġticos y europeo, lo que brinda la oportunidad de posicionarse en el mercado e ir ampliando su mercado, pudiendo ademġs implementar nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el tiempo.

Precisarla confianza interpersonal e institucional desde la direcciyn en las pymes.

### Realidad

- ...Bueno de pronto hay una manera de trabajar con nuestros clientes y es que le brindamos confianza y muchas veces nuestros clientes despuġs de utilizar nuestros servicios se hacen tan familiares
- ...Hablemos de una situaciyn particular y es que los socios de la empresa son trabajadores tambiġn y hay un nivel de confianza entre cada equipo de trabajo que estġ a cargo de cada uno de los socios...
- ...comienza la confianza con el cliente a llamar a preguntar y nosotros a querer solucionarles las cosas a cambio de nada sin seguirles cobrando por una atenciyn simplemente porque estġn familiarizados...
- Siempre, mi puerta siempre estġ abierta aquġ las personas yo siempre les digo si usted tiene algġn inconveniente en el desempeo de sus funciones o algo que le obstaculice el desempeo de sus funciones saben que tienen entera y
- absoluta confianza para venir a acġ y tratarlo conmigo es mġs la gente de la planta tambiġn lo puede hacer...
- ...y un valor tambiġn que es la honestidad y el principio de la confianza queee yo firmo el cheque o el pago que va para la otra empresa, que es una empresa familiar de la cual yo soy socio tambiġn, mis socios saben que la confianza esta que aquġ no se ha hecho nada indebido, entonces ese ejemplo de respeto y confianza que hay en los niveles mġs altos de la organizaciyn...

### Sistema Referencial

Cleri (2013:25) los niveles de confianza dentro de una empresa contribuyen de una manera racional al mejoramiento en el proceso de toma de decisiones. Es mediante el mismo que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable. Este incluye los siguientes elementos: liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma y formulaciyn de estrategias. En tġrminos generales, estos se encuentran inmersos en la gestiyn estratġgica de una empresa.

Robbins (2008), secala que, a administraciyn efectiva de las PYMES latinoamericanas y caribecas, requiere de altos niveles de confianza interpersonal e institucional, como parte de un conocimiento de diversas ġreas, de las cuales sin duda la capacidad de

confiar en la gesti3n que se hace cobra cada d3a mayor relevancia. La capacidad de gesti3n est3 referida a 3reas tales como, la gerencia y la planeaci3n de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el an3lisis econ3mico y financiero y la adopci3n de nuevas tecnolog3as, en este sentido la confianza institucional es vital para el logro de objetivos y el desarrollo de estas diferentes 3reas.

Etkin (2014), Toda empresa establece criterios que definen su direcci3n de trabajo principal, con vistas a cumplimentar las metas y prop3sitos empresariales a lo largo del tiempo, es aqu3, donde la confianza juega un papel fundamental, cuando las PYMES a partir de su concepci3n del negocio, definen la misi3n y la visi3n que guiar3 a la empresa, los cuales suelen revisarse cada cierto per3odo de tiempo, para que la planeaci3n estrat3gica pueda disponer de acciones controlables, a lo largo del tiempo, para lograr las metas establecidas.

#### Aporte de los Autores

Tomando en cuenta, los planteamientos anteriores, la confianza primeramente en el dise3o del negocio, luego en las estrategias que se fijan y est3n representadas en acciones, adem3s la confianza de quien asignan recursos y quienes son responsables de administrarlos, confianza de quienes se encargar3n de llevar a cabo la consecuci3n de los objetivos a corto y a largo plazo, confianza en el an3lisis y la selecci3n de las estrategias que implican una acertada toma de decisiones basadas en supuestos de informaci3n, por lo que a veces resulta necesaria la aplicaci3n de correctivos, en otras palabras, la confianza debe ser un elemento imperante en la creaci3n, desarrollo y avance de la empresa.

Inclusive dentro de la gesti3n estrat3gica, se deben implementar estrategias que eleven los niveles de confianza tanto personales como institucionales, esto supone obligatoriamente definir las acciones, recursos, responsables y tiempo establecido para crear afinidad, congruencia, visi3n global, sentido de pertenencia y altos niveles de confianza.

Caracterizar los principios que inspirar3n a los directivos de las pymes a la formulaci3n de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social.

#### Realidad

- ... Bueno los principios en la Visi3n yo creo que est3n claramente si usted analiza la visi3n, dice: nosotros queremos ser l3deres reconocidos a nivel nacional e internacional...
- ... En la misi3n y visi3n nuestra nosotros sabemos de qu3 nuestro objeto social es mantener el trabajo a trav3s del servicio es de pronto la manera de promocionar m3s nuestra empresa ofrecer servicio...
- ...He nuestros principio y valores no cambian esos siempre han estado all3 que esta la honestidad la transparencia y la honestidad esos son unos principios que nosotros hemos acogidos a nuestra empresa...
- ...De esos principios enmarcados en la misi3n y que de hecho se convierte en un valor, es trabajar en funci3n a la conservaci3n del medio ambiente...
- ...Si definitivamente si al enmarcarnos dentro de una visi3n y misi3n inclusive de

unas polŕticas valores y principios todas las estrategias...

- la cultura o debe de tener asimilado cuales son esos valores y esos principios que busca la empresa y en quŕ manera se beneficia en cada una de ellas en que la empresa estŕ buscando eso-

#### Sistema Referencial

Martŕnez (2009), Principio #1: La buena representaciyn. Principio #2: Debe existir equilibrio entre las entradas y las salidas de dinero en una empresa. Principio #3: La ley de la siembra y la cosecha. Principio #4: No adquiera nada que no sepa exactamente cymo lo va a vender o utilizar. Principio #5: O bien vendido o bien corrompido. Principio #6: Nunca fiar. Principio #7: Tenga siempre una reserva de efectivo. (Desarrollados ampliamente en el momento III).

#### Aporte de los Autores

Cuando se habla de principios es muy probable que se suela confundir con valores organizacionales, si bien tiene relaciyn interdependiente, son temas que deben ser especialmente atendidos ya que reflejan niveles superiores de consolidaciyn de una empresa. Los principios en opiniyn del investigador, son una perspectiva de una gestiyn que fomenta la evaluaciyn y el control de las dinŕmicas empresariales, es decir, de todas las acciones que ocurren con el capital social de la organizaciyn, que ademŕs propician la confianza de los clientes.

Por ello, muchas empresas, incluyendo estas pequecas y medianas, estŕn promoviendo programas con el objetivo central de que su accionar sea basado en principios responsables, impulsando sus capacidades de gestiyn con responsabilidad social y medioambiental. Existen principios universales que se promueven en cualquier empresa como la libertad de asociaciyn y derecho de negociaciyn colectiva, la no discriminaciyn, las medidas disciplinarias, el horario de trabajo, la remuneraciyn y otros.

Sin embargo, hay que prestar especial atenciyn, a no perder de vista que una empresa tiene ademŕs del propysito colectivo, el propysito individual de quien es su dueco o administrador, y este debe saber controlar todo el principio que tiene que ver con dirigir el talento humano con apertura, pero sin descuidar los principios bŕsicos de la administraciyn que son los que le van a permitir no llegar a la quiebra, como los que se explicaron en otro momento de la investigaciyn.

Conocer las acciones que se emplean en el capital social para gestionar estratŕgicamente el desarrollo sustentable.

#### Realidad

- ...Claro, claro que, si debe haber compromiso por parte de ellos, yo, a pesar de que en algŕn momento la empresa trabajo con esos elementos nocivos para la salud habŕa ciertos controles...
- ...pero si no tenemos un buen plan de socializaciyn de esa prŕctica y que involucre y que responda a las necesidades de esas personas pues esos planes no se van a llevar a cabo...

- ...Porque hay un nivel de compromiso de todos basado en el reglamento interno de trabajo, donde dentro de las políticas internas esta salvaguardar todos los espacios, la iluminación, la utilización de los puestos de trabajo toda esa parte estructural que los beneficia a ellos.

#### Sistema Referencial

Martínez (2009), que, en caso de números rojos, la empresa puede tratar de corregir con una parte del patrimonio reservada para tal fin, sin que el capital social de la compañía se vea afectado. Este sí puede disminuir, sin embargo, cuando la empresa termine en la quiebra y se vea en la obligación de liquidarse. Llegado a ese extremo, sí podría verse afectada la cuenta de capital social. Además, entonces alguno de los socios podría pedir la devolución de sus aportes.

Corma (2012), El desarrollo social en un sentido sustentable depende en gran parte de la forma de capital social inherente a esa sociedad. Una comunidad cuenta con capital social cuando sus organizaciones se determinan por las relaciones de confianza que desarrollan y que hace predecible su comportamiento. La aceptación de la pluralidad política y cultural en procesos de autogestión y solidaridad facilita las bases morales, políticas y organizativas del desarrollo de las comunidades.

Cleri (2013), Los procesos que se dan en función de la sostenibilidad, pueden dar cierta estabilidad a los campos organizacionales, aunque estos siempre están evolucionando y no son estáticos, resolviendo mediante consenso negociado socialmente las diferencias de interpretación. La capacidad de una comunidad se refleja en su nivel de desarrollo endógeno.

Las organizaciones que siguen estrategias habituales y las que siguen estrategias de nichos ocupan diferentes recursos ambientales y para dar respuestas innovadoras se forman vínculos interdependientes a otras organizaciones especializadas en otras industrias tales como estructuras de apoyo comunitario.

#### Aporte de los Autores

El desarrollo sustentable de las pymes estos dados por la idea de que programas orientados a programas de desarrollo endógeno, en esta dirección crean también beneficios estratégicos para las propias empresas, por ello, toda empresa que quiera ser competitiva y actuar en consonancia con los nuevos modelos económicos, debe cumplir con sistemas de acción que incluyan estos elementos en sus operaciones y estrategias de negocios.

#### Reflexiones Finales

Es evidente que las empresas exitosas tienen que definir acciones para un desarrollo sustentable tomando en cuenta al cliente, con aprovechamiento de todas las estrategias que tenga a su disposición. Cada día aparecerán empresas, con mayores especializaciones en la explotación de los nuevos canales comerciales, por lo que hay que mantenerse actualizados y a la vanguardia de los cambios que se gesten con

relaci3n al Capital Social como impulsor de la gesti3n Estrat3gica.

En general, se observa que las empresas, de manera creciente, est3n estableciendo normas y marcos reguladores, que promueven la exclusividad, la preservaci3n del medioambiente, la transparencia, la responsabilidad social; esto est3 permitiendo que haya un impacto decisivo en la actividad empresarial. Dentro de estas acciones, se establecen ciertas normas que con frecuencia deben desarrollar e implementar soluciones y planes estrat3gicos que concentren procesos de innovaci3n, los cuales deben contribuir con soluciones que sean competitivas y sostenibles en el tiempo.

## Referencias Bibliogr3ficas

- Arias, F. (2008). Perfil del profesor de Metodolog3a de la Investigaci3n en Educaci3n superior. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Aronson, J. (2002). Nova Southeastern University. Obtenido de <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/aronson.html/>
- Briones, G. (2005). M3todos y t3cnicas de investigaci3n para las Ciencias Sociales. M3xico D.F. Trillas.
- C3ceres, P. (2003). An3lisis Cualitativo de Contenido: Una alternativa Metodol3gica Alcanzable. *psicoperspectivas*, 53-82. Editorial Santo de D3naz
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. M3xico D. F.: McGraw Hill. Cleri (2013). El Libro de las Pymes. Ediciones Granica S.A. Naucalpan, M3xico. Corma, F. (2012). Innovaci3n, innovadores y empresa innovadora. Editorial D3naz de Santos. Buenos Aires, Argentina
- Cleri (2013). El Libro de las Pymes. Ediciones Granica S.A. Naucalpan, M3xico. Corma, F. (2012). Innovaci3n, innovadores y empresa innovadora. Editorial D3naz de Santos. Buenos Aires, Argentina.
- Cortina y Mart3nez (2008). Construir confianza: 3tica de la empresa en la sociedad de la informaci3n y comunicaci3n. Editorial Trotta, S.A. Madrid, Espaca.
- De la Masa, L. (2005). Fundamentos de la filosof3a hermen3utica: Heidegger y Gadamer. *Teolog3a y ViLdUa*, 122-138.
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press. Editorial College. M3xico.
- Durston, J. (2000). Divisi3n del Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Escobedo, J. (2005). Paradigma Epistemol3gico e Inferencias L3gicas en la Investigaci3n Demogr3ficas. XXV Conferencia Internacional de Poblaci3n. Tours.
- Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organizaci3n sustentable. Ediciones Granica. Naucalpan, M3xico
- Franc3s, A (2008). Capital Social y organizaciones no lucrativas. Editorial AHS. M3xico.
- George y Jones (2010). El capital social campesino en la gesti3n del desarrollo rural. Editorial CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Gibbs, G. (2012). El an3lisis de datos en investigaci3n cualitativa. Editorial Morata. Madrid, Espaca.
- Gonz3les, E. (2011). El retorno a la traducci3n o nuevamente sobre la historia del concepto de hermen3utica. *Opini3n Jur3dica*, 41-60.
- Gonz3lez, L. (2013). Aportaciones para una fenomenolog3a hermen3utica de la m3stica. *Estud.filos*, 155-176.
- Guasch, O. (2002). Observaci3n Participante. Colecci3n Cuadernos Metodol3gicos, 10-11.

- Gurdiбn-Fernбndez, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigaciбn Socio - Educativa. San Josй: PrintCenter.
- Heidegger, M. (1923). Hermeneйutica de la facticidad. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.heideggeriana.com.ar>.
- Hernбndez, R. (1994). Metodologна de la investigaciбn. Mйxico: McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). Metodologна de la Investigaciбn Holнstica. Editorial SYPAL.
- Hurtado, D., Garcна, D., & Copete, A. (2013). Las Vicisitudes del Capital Social de Colombia. Fundaciбn Antonio Restrepo Barco.
- Martнnez. (2009). Ciencia y Arte en la Metodologна Cualitativa. Mйxico D.F.: Editorial Trillas.
- Maturo, G. (2007). Fenomenologна y hermenейutica: desde la transmodernidad latinoamericana. Utopна y praxis latinoamericano, 35-50.
- Maturo, G. (2012). La hermenейutica fenomenologйica desde Amйrica. Utopна y praxis latinoamericano, 95-99.
- Mayan, M. (2001). Una Introducciбn a los Mйtodos Cualitativos: Mбdulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesores. Iztapalapa, Mйxico: Qual Institute Press.
- Portes, A. (2009). Sociologна econымica, una investigaciбn sistemбtica. Primera Ediciбn, Centro de Investigaciones sociologйicas. Montalbбn, Madrid, Espaca.
- Putnam, R. (2003). Capital social, trabajo y juventud. Editorial Complejo Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. Quinta Ediciбn. Mйxico.
- Salgado, A. (2007). Investigaciбn Cualitativa: Disecos, Evaluaciбn del Rigor Metodologйico y Retos. Liberabit, 71 - 78
- Sandin, M. (2003). Investigaciбn cualitativa en educaciбn: fundamentos y tradiciones. Editorial McGraw-Hill. Mйxico.
- Strickland (2005). Desarrollo Profesional de Instrucciбn Diferenciaciбn: Una Herramienta Acciбn ASCD.
- Villaface, J. (2005). Imagen positiva: gestiбn estratйgica de la imagen de las empresas. Editorial Pirбmide. Madrid, Espaca.

## Capitulo VI Hallazgos, reflexiones finales

*Findings, final reflections and recommendations*

### Resumen

La investigaciyn llega al momento donde el investigador plasma sus experiencias, conocimientos e interpretaciyn de los resultados obtenidos, por medio de la presentaciyn de los hallazgos, que se convirtieron en los aspectos mbs relevantes encontrados a lo largo del recorrido del estudio, en un segundo apartado se encuentran las reflexiones finales que se derivan de la investigaciyn en funciyn de los propysitos de la misma. Para finalmente emitir recomendaciones propuestas por autor para el Capital Social de la Pymes y como aporte para futuras investigaciones.

Palabras clave: Hallazgo, reflexiones finales y recomendaciones.

### Abstract

The research reaches the moment where the researcher reflects his experiences, knowledge and interpretation of the results obtained, through the presentation of the findings, which became the most relevant aspects found along the course of the study, in a second section are the final reflections that are derived from the research in function of the purposes of the same. To finally issue recommendations proposed by author for the Social Capital of PYMES and as contribution for future research.

Keywords: Findings, final reflections and recommendations.

### Hallazgos

El propysito de la investigaciyn que sirve de base al libro que se presenta fue analizar el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratřgica sustentable en las pymes, la poblaciyn de estudio son las pequecas y medianas empresas de la ciudad Barranquilla, distrito industrial y portuario ubicado en el departamento del Atlbntico, Colombia; para finalmente generar en un propysito mbs especnfico una teorna sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gestiyn estratřgica sustentable en las pymes, con base a las experiencias obtenidas de los actores involucrados, que poseen capacidades, habilidades y destrezas que los hacen valiosos para la organizaciyn.

El estudio se construy desde una serie de interrogantes entre las cuales se consideraba ¿Cuoles son las formas de interacciyn, comunicaciyn, asociatividad, colaboraciyn y cooperaciyn que se presentan en las personas en las pymes?, ası como otras pos-

teriores que pretendi y precisar la influencia del capital social como impulsor de la gesti y estrat gica, apoyado en las experiencia y conocimientos de los encuestados, plasm ndose entre otras interrogantes como:

¿C uales formas de relacionarse contribuyen a cohesionar a las personas dentro y fuera de las pymes?, ¿C ymo se genera confianza interpersonal e institucional desde la direcci y en las pymes?, ¿C uales variables del entorno se tienen en cuenta en la formulaci y de las estrategias desde el enfoque del capital social?, ¿C uales principios inspiran a los directivos de las pymes a la formulaci y de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social?,

¿C uales son las acciones que se emplean en el capital social para gestionar estrat gicamente el desarrollo sustentable?, ¿C uales ser an los lineamientos que orienten el capital social como plataforma impulsora la gesti y estrat gica sustentable en las pymes?

Una vez dado cumplimiento a estas interrogantes, se desprenden los hallazgos significativos que surgieron del proceso de investigaci y, deriv ndose del estudio de la informaci y a partir del momento inicial que se estuvo en interacci y con los informantes clave, pasando por todo la revisi y bibliogr fica y cognitiva hasta la alcanzar el an lisis e interpretaci y de la data, los mismos son presentados a continuaci y:

Hallazgo 1. Cuando se precisan las formas de interacci y, comunicaci y, asociatividad, colaboraci y y cooperaci y que se presentan en las personas en las pymes, son muchas las variables que se deben considerar, que adem s influyen en el xito de la empresa, entre estas la capacidad de gesti y y direcci y, los procesos de innovaci y, uso y aplicaci y de las tecnolog as de informaci y y comunicaci y (TIC), colaboraci y interempresarial y distintas formas de asociatividad y conformaci y de redes, capacitaci y t cnic a y profesional del personal, la atenci y a asuntos relacionados con la preservaci y del ambiente, el compromiso con la responsabilidad social empresarial, y la definici y de una estrategia efectiva.

Hallazgo 2. Conociendo las formas de cohesi y e integraci y de las personas dentro y fuera de las pymes, se encon y que, para abordar estos procesos, se requiere la capacitaci y y calificaci y del personal comprometido con el futuro de la empresa, pudiese contratarse personal especializado, como una inversi y y no como un gasto, o capacitar el personal que labora en la misma empresa lo que genera a su vez la integraci y entre los miembros. El capital social capacitado, cohesionado e integrado, es el activo intangible m s valioso que puede poseer cualquier empresa, que desee permanecer en el tiempo.

Hallazgo 3. La investigaci y permiti y conocer formas de asociatividad, colaboraci y y cooperaci y que se presentan en las personas en las pymes, advirtiendolas como una oportunidad para la integraci y y competitividad de las PYMES y su articulaci y con las empresas de mayor tamaco, como se han demostrado otros pa ses, lo que brinda la oportunidad de posicionarse en el mercado e ir ampliando su mercado, pudiendo adem s implementar nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el

tiempo.

Hallazgo 4. Precizando la confianza interpersonal e institucional desde la direcciyn en las pymes, la gestiyn estratgica debe implementar estrategias que eleven los niveles de confianza tanto personales como institucionales, esto supone obligatoriamente definir las acciones, recursos, responsables y tiempo establecido para crear afinidad, congruencia, visiyn global, sentido de pertenencia y altos niveles de confianza.

Hallazgo 5. Desde la caracterizaciyn de los principios que inspirarhan a los directivos de las pymes a la formulaciyn de estrategias orientadas a la sostenibilidad desde la base del capital social, existen principios universales que se promueven en cualquier empresa como la libertad de asociaciyn y derecho de negociaciyn colectiva, otros, sin embargo, hay que prestar especial atenciyn, a no perder de vista que una empresa tiene adembs del propysitos colectivo, el propysito individual de quien es su dueco o administrador, y este debe saber controlar todo los principios que tiene que ver con dirigir el talento humano sin descuidar los principios bsicos de la administraciyn.

Hallazgo 6. Desde el conocimiento de acciones que se emplean en el capital social para gestionar estratgicamente el desarrollo sustentable, este estb dado por la idea de que programas orientados a programas de desarrollo endygeno, en esta direcciyn crean tambiñn beneficios estratgicos para las propias empresas, por ello, toda empresa que quiera ser competitiva y actuar en consonancia con los nuevos modelos econymicos, debe cumplir con sistemas de acciyn que incluyan estos elementos en sus operaciones y estrategias de negocios.

### Reflexiones finales

El desconocimiento de la naturaleza de los mercados, las dificultades para anticiparse a las dificultades y la lenta reacciyn ante la bsqueda de soluciones, asñ como el poco aprovechamiento de las oportunidades, han sido por mucho tiempo características recurrentes de las PYMES. Esto, aunado a las tendencias dinbmicas, por lo que, hacen necesario la adopciyn de un nuevo e innovador modo de producir, asñ como la utilizaciyn de nuevas herramientas de trabajo, creaciyn de nuevas estructuras organizacionales y el desarrollo de nuevas conductas laborales y empresariales.

Si bien los procesos de apertura, cooperaciyn, cohesiyn, integraciyn, confianza, asociatividad permiten, dentro de bajo ciertas condiciones, una mejora en los bienes, servicios y capitales, asñ como una mejor infraestructura, facilidad del comercio y las comunicaciones; satisfacciyn de los clientes, beneficios que son potenciales si se concentran sobre todo en el segmento de empresas con miras a un desarrollo sustentable.

Sin embargo, las PYMES estñn obligadas actualmente a actuar de forma conjunta o asociativa para poder generar y participar de los nuevos modelos econymicos que les den mayor volumen de producciyn y comercializaciyn; con la visiyn de insertarse

en mercados específicos, Para esto, deben ser partícipes con principios y acciones firmes, que le den garantía de éxito en la economía del siglo XXI, en consecuencia, es importante que el Capital Social de las PYMES como impulsor de la gestión estratégica tenga en cuenta que se está ante una realidad en la cual la competencia está cada vez más presente, tanto a nivel local como global, por lo que resulta imprescindible prestar especial atención a los más factores que inciden en el mejoramiento o sostenibilidad de la competitividad.

Es necesaria entonces, una transformación radical en las estrategias y modalidades empresariales, ya que estos cambios son necesarios no sólo en los aspectos internos de la empresa, sino que también aspectos relacionados con los agentes externos, políticas gubernamentales, entorno en que se desarrolla la actividad empresarial y el medio ambiente; razón por la cual el capital social de las empresas debe mantenerse capacitado para poder ser impulsor de la gestión estratégica de la nueva generación de pymes.

Aunado a lo anterior, la PYME, dentro de sus características de gran flexibilidad ante los continuos cambios (externos e internos), la baja inversión por puestos de trabajo productivo, además de la intensidad en la utilización de mano de obra, está llamada a ser una de los principales generadores de valor agregado, así como a dinamizar la economía del futuro.

Se puede afirmar, que la situación de las PYMES Venezuela y Colombia, no difiere mucho del resto de países de América Latina, considerando que sus características son similares, entre ellas, la concentración de actividades en el comercio, los servicios y la industria artesanal, existen además elementos comunes, como: los bajos niveles de inversión pero altos índices de captación de empleo, utilización de tecnología intensiva en mano de obra y el uso de insumos básicamente importados; enfrentando además, riesgos por la carencia de financiamiento, al tener un limitado acceso al mercado de capitales y una insuficiente capacitación empresarial.

Resulta claro analizar que la capacidad de generación capital social de una PYME, es una de las características fundamentales de este sector, estas empresas no crean empleo al interior de la empresa, lo que sucede es que, como sector, el empleo en las PYMES aumenta mediante la aparición de nuevas empresas, es decir, crecen horizontalmente, adaptándose así a los cambios que ocurren en la economía, lo que genera como consecuencia la gran movilidad existente dentro de las actividades económicas que abarca el sector.

Otro aspecto concluyente es los obstáculos para acceder al financiamiento de las PYMES, ya que estas se encuentran con altos costos de créditos, falta de confianza de los bancos respecto de los emprendimientos (proyectos), la burocracia de los intermediarios financieros, además de la petición de excesivas garantías, por lo que, se puede afirmar que el acceso de las PYMES al financiamiento es bajo, si se toma en consideración su actual y potencial capacidad inversora, por lo tanto existe una

demanda insatisfecha elevada.

### Recomendaciones

Considerando los hallazgos y conclusiones de la temġtica abordada en cuanto al capital social como impulsor de la gestiyn estratġgica en el desarrollo de las pymes, se generan algunas recomendaciones tanto para las empresas que sirvieron de apoyo para generar la informaciyn, como para otras empresas o consultores investigadores que requieran documentaciyn del tema, en este sentido, se recomienda:

Que el empresario debe estar atento y comprender que la dinġmica evoluciyn de la tecnologġa y el desarrollo de una constante cultura innovadora, van proponiendo nuevas tendencias gerenciales que modifican frecuentemente los perfiles de demanda, en este sentido, se deben realizar constantes estudios de mercado para evaluar las tendencias y modelos econyomicos.

Mantener una constante vinculaciyn con proveedores y clientes, que se proponen metas de mediano alcance, capaces de garantizar la contrataciyn y permanencia en sus plantillas de personal calificado, con la mġs amplia cooperaciyn, que mantengan la tendencia a las nuevas tecnologġas de informaciyn y comunicaciyn, y que en definitiva exhiben capacidades para el desarrollo de procesos de innovaciyn.

Tenerse en cuenta que la nueva era se caracteriza por la supremacġa de valores organizacionales en red, como son la colaboraciyn, cohesiyn, transparencia, integraciyn, creatividad, participaciyn, asociatividad, cooperaciyn, la valoraciyn del talento y del compromiso, que generan confianza interpersonal e institucional.

Trazar estrategias de modelo de empresa exitosa, caracterizġndose en el uso intensivo de las TIC en todas las fases del proceso de negocio, el mantenimiento de un talento humano cualificada y con mentalidad de cambio constante, con estructuras organizativas flexibles, prestas a la colaboraciyn con otras empresas para el logro de objetivos colectivos y con una orientaciyn de toda la organizaciyn hacia la calidad y el servicio al cliente.

Involucrarse en procesos de diferenciaciyn microeconymica, ya sean tecnolygicos o comerciales, afrontar la competitividad como un fenymeno sistġmico que integre los planes estratġgicos, dirigidos al desarrollo sustentable, En consecuencia, mantener al capital social actualizado por medio de la capacitaciyn permanente.

Se debe y requiere ser atendido adecuadamente, considerando la participaciyn econymica como una fuente generadora de empleo, aun cuando la unidad productiva o de servicio o comercial tenga carġcter familiar, o cuando ġstas sean unidades que actġen bajo el signo de la informalidad, son aspectos que no afectan la importancia de las PYMES.

Se recomienda que se continġen los programas de asesorġa y capacitaciyn a las

PYMES, a su vez estos, no sólo se deben centrarse en la gestión de las mismas sino además en la presentación de sus necesidades financieras. En ese mismo sentido, se debe fomentar el desarrollo y adopción de nuevas tecnologías apropiada para la recuperación de la participación en el mercado. Todo en correspondencia con los aportes teóricos de los siguientes autores: Chiavenato (2013), Cleri (2013), Corma (2012), Durston (2000), Etkin (2014), Francés (2008), George y Jones (2010), Sallenare (2010), Mendoza Fernández (2012), Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), entre otros.

## Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D. F.: McGraw Hill. Cleri (2013). El Libro de las Pymes. Ediciones Granica S.A. Naucalpan México.
- Corma, F. (2012). Innovación, innovadores y empresa innovadora. Editorial Dñaz de Santos. Buenos Aires, Argentina.
- Durston, J. (2000). División del Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones Granica. Naucalpan, México
- Francés (2008). Capital Social y organizaciones no lucrativas. Editorial AHS. México.
- George y Jones (2010). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Editorial CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Mendoza Fernández, D. L. (2012). Pensamiento Estratégico como base para establecer la Responsabilidad Social en Universidades Públicas Autónomas. Maracaibo. Venezuela.
- Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la RSC o de la Empresa. Madrid, McGraw Hill.
- Meninge, Lee y Witteloostuijn (2008). Capacidad adaptativa en organizaciones de investigación. Serie publicaciones Misceláneas. San José, Costa Rica.
- Perdomo (2007). Elementos Básicos de Administración Financiera. International Thomson Editores, S. A. de C. V
- Portes, A. (2009). Sociología económica, una investigación sistemática. Primera Edición, Centro de Investigaciones sociológicas. Montalbón, Madrid, España.
- Putnam, R. (2003). Capital social, trabajo y juventud. Editorial Complejo Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. Quinta Edición. México.
- Rojas, R. (2003). Guía para Realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdes.
- Salamanca, A., & Martín Crespo, C. (2007). El Muestreo en la Investigación Cualitativa. Nure investigación.
- Salgado, A. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos. Liberabit, 71 – 78
- Sallenare, JP (2010). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sandin, M. (2003). Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones. Editorial McGraw-Hill. México.
- Spradley, J. (1980). Participant Observation. New York: Rinehart & Winston.
- Strickland (2005). Desarrollo Profesional de Instrucción Diferenciación: Una Herramienta Acción ASCD.
- Tamayo, M. (2006). Diccionario de la Investigación Científica. México: Limusa
- Thompson, Strickland y Gamble (2010). Crafting and Executing Strategy: The Quest for

## Сapítulo VII Teoría sustantiva sobre el capital social como plataforma impulsora de la gesti3n estrat3gica sustentable en las PYMES

*Substantive theory on social capital as a platform for the sustainable strategic management in pymes*

### Resumen

Sin duda una de las preocupaciones más latentes de los empresarios hoy en día, es como combatir los retos del diario transitar, sobretodo en conocimiento, porque será este indicador el que permitirá que sean cada vez más competitivos y complejos, sumado además el tolerar un conjunto de circunstancias de diversidad de ámbitos, sociales, políticos, económicos, personales, sin dejar de un lado el avance tecnológico, por ello el uso cada vez más globalizado de las tecnologías de información y comunicación como parte de las empresas, orienta el camino a seguir, por otro lado, la velocidad con la cual se realizan los acuerdos comerciales y financieros a nivel global, son factores que no pueden ser evadidos.

Palabras clave: Teoría sustantiva, Capital social, Gesti3n estrat3gica

### Abstract

Undoubtedly one of the most latent concerns of entrepreneurs today is how to combat the challenges of daily journeying, especially in knowledge, because it will be this indicator that will allow them to become increasingly competitive and complex, and also to tolerate a set of circumstances of diversity of social, political, economic, personal, without leaving aside the technological advance, therefore the increasingly globalized use of information and communication technologies as part of the companies, guides the way forward, on the other hand, the speed with which commercial and financial agreements are made at a global level are factors that cannot be avoided.

Keywords: Substantive Theory, Social Capital, Strategic Management.

### Introducci3n

La habilidad para hacer uso de estos factores, va a depender en gran medida del nivel de competitividad, la propia supervivencia de cada entidad empresarial, en otras palabras, de su capital social, considerando que son los que deben hacer frente a la nueva economía, economía digital o economía del conocimiento. Por ello, se han caracterizado, así como establecido los rasgos principales y los elementos fundamentales en la investigación para poder dar respuesta a los planteamientos iniciales, finalmente generar esta teoría, ya que es poca la literatura para los empresarios PYMES, como sobrevivir o desarrollarse en posible escenario futuro, muchas

de cuyas características ya están presentes hoy.

Desde esta perspectiva, uno de los retos que enfrenta hoy día el sector PYMES se relaciona con su capital social, las formas en que se interrelacionan, las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos, asociados a los cambios económicos. Considerando el desarrollo sustentable de estas, desde una mirada estratégica del negocio, se hace un ejercicio prospectivo de análisis en cuanto a las capacidades de la empresa.

Por esta razón, se hace la teoría sustantiva como propuesta para que el capital social se convierta en impulsor de la gestión estratégica de PYMES orientado a poner a disposición del sector, herramientas que dinamicen, además se catapulten el salto requerido de manera que se enfrenten los retos actuales y futuros. La propuesta supone un mejoramiento sustantivo de la competitividad empresarial, sobre la base de una mejor gestión estratégica del conocimiento disponible, estímulo a la innovación, principios y acciones dirigidas a un desarrollo sustentable.

## Capital Social como impulsor de la Gestión Estratégica en las PYMES

El Capital Social como impulsor de la Gestión Estratégica en las PYMES es aquel que, haciendo uso de la calidad, cooperación y viabilidad en el largo plazo, como factores que se interrelacionan, funciona de manera tal que todos están informados, educados y motivados, con el propósito de mejorar constantemente, además de reforzar en el talento humano, los procesos, dependencias, interacciones, relaciones y resultados que constituyen la empresa y el sistema al que pertenece.

En este sentido el Capital Social, debe caracterizarse por ser una alternativa de mejoramiento empresarial, donde el esquema mental de razonamiento, permita la evolución gradual hacia una gestión estratégica empresarial, cuyo principal elemento sea la calidad. Como se ha estudiado, la gestión estratégica como valor agregado a la organización, en muchos casos no ha dado los resultados esperados, ya que, ha habido ausencia de un proceso sistemático y estructurado, inclusive muchos esfuerzos iniciales a favor de este tipo de gestión han sido en vano, debido a que la empresa carece de un capital social con proyección de futuro que se compagine con los diferentes aspectos de una gestión empresarial alineada en una misma dirección.

El capital social, debe ser tomado en cuenta como una nueva fase evolutiva del proceso de gestión estratégica, acotando que es diferente del aseguramiento, así como de la gestión de la calidad, ya que esta, tiene un enfoque más cohesionado, cuyo propósito es facilitar el paso de una gestión tradicionales hacia una de calidad total, donde integrando de una manera coherente las distintas iniciativas, sea posible optimizar los esfuerzos, con los recursos disponibles, en un ambiente de pensamiento estratégico, el cual permita reemplazar las acciones únicamente operacionales por una planificación estratégica de máxima calidad.

Uno de los elementos centrales que se deben considerar para que las PYMES puedan adecuarse a los cambios es el capital social el cual forma parte de estas, los mismos

deben estar adaptados al uso y aplicaci3n de las tecnolog3as de informaci3n y comunicaci3n. M3s aun, esto no ser3a suficiente para garantizar el 3xito de la empresa, ni el mejoramiento en cuanto a competitividad y productividad empresarial, ya que, la capacidad de gesti3n, la estrategias innovadoras, la sustituci3n de tecnolog3as de procesos y productos, as3 como la capacitaci3n del personal en los procesos de gesti3n estrat3gica as3 como la visualizaci3n del cliente como parte fundamental de la empresa; son todos factores que contribuyen a un desempe3o eficiente por parte de las peque3as y medianas empresas.

En este sentido las ventajas del capital social como impulsor de la gesti3n estrat3gica en Pymes, comparadas con otras empresas m3s grandes, es que permite precisamente insertarse m3s f3cilmente, esto es, que poseen capacidad para adaptarse a los cambios tanto tecnol3gicos como sociales, as3 como de responder a las modificaciones en los mercados, debido al car3cter flexible de las mismas. En otras palabras, por su tamaco, ellas pueden ajustarse con flexibilidad los procesos productivos, para iniciar una nueva l3nea de producci3n, as3 como emprender proyectos innovadores y esto depende mucho de su capital social.

Es adem3s beneficioso, que promueven relaciones sociales m3s estrechas entre el due3o o gerente y los empleados, precisamente por reducido tamaco, adem3s porque en muchos casos, son empresas familiares, donde existe mayor adaptabilidad tecnol3gica y menor costo de infraestructura, donde pese a las limitaciones para obtener las ventajas derivadas de las grandes econom3as, estas empresas son capaces de lograr estas a trav3s de estrategias de asociatividad o cooperaci3n interempresarial.

En todo an3lisis sobre las PYMES resulta importante comprender que existen diferencias dentro de este sector, espec3ficamente con respecto al tamaco, medidos por el n3mero de empleados, desde 5 a 150 o 250 trabajadores, esto va a depender de la normativa de cada pa3s. Por ello, hay diferencias considerables en cuanto a la capacidad de producci3n, planificaci3n, administraci3n, soporte y log3stica, que var3an de un pa3s a otro. En consecuencia, las recomendaciones acerca de los aspectos que deben privilegiar a estas empresas para enfrentar exitosamente sus retos no pueden ser id3nticas para todas, en raz3n de esto se sugieren posibilidades, dentro de las cuales se habr3 que escoger.

En general, dadas las experiencias positivas en el 3rea de las PYMES se han caracterizado los factores de equipamiento al personal de computadores con acceso a Internet e Intranet, para el trabajo con manejo electrynico de todos los procedimientos administrativos y financieros. Adem3s, existe la calificaci3n del personal para el uso de aplicaciones de las tecnolog3as de la informaci3n y comunicaci3n, que contribuye al desarrollo de una mentalidad proactiva, para adaptarse a los cambios del entorno.

Otra de las caracter3sticas de este tipo de empresa es el desarrollo de sistemas estrat3gicos que permiten el control de operaciones, propiciando la reducci3n de costos y el dominio de los procesos, a trav3s de la utilizaci3n de sistemas flexibles que permitan una r3pida adaptaci3n a los cambios en las demandas, sistemas para detecci3n y control de calidad de los productos y servicios ofrecidos.

La participaci3n en redes de PYMES, para compartir recursos y experiencias, de manera que se aprovechen resultados de actividades conjuntas, permite el desarrollo de una estrategia de inteligencia de mercado que garantiza el acceso r3pido a informaci3n sobre comportamientos de los mercados y procesos, para la toma de decisiones.

En este sentido, la PYME representa un eslab3n fundamental en la integraci3n efectiva de la cadena de valor, lo que permite el desarrollo de esquemas asociativos y redes de cooperaci3n con las otras grandes empresas, sus proveedores y clientes, aprovechando el m3ximo potencial de sus ventajas en cuanto al concepto de econom3as de escala. Dentro de este contexto, surge entonces la necesidad de apropiarse de una nueva visi3n estrat3gica de negocios para las PYMES, basada no s3lo en el capital social sino en la responsabilidad social que este tiene y el desarrollo sostenible, convirti3ndola de esta manera en un motor de desarrollo econ3mico, sin dejar de ser 3tico y socialmente responsable.

Sin embargo, aun cuando pareciera que hablar de PYMES est3 presente en casi todas las reuniones de discusi3n iberoamericanas, su tratamiento bajo la 3ptica del Capital Social como plataforma para el desarrollo sostenible es a3n muy incipiente, incluso para los grandes organismos multilaterales de promoci3n del desarrollo, desde los cuales deben tenderse puentes de apoyo institucional a las PYMES que impulsen y promuevan su fortalecimiento competitivo, siempre dentro de un marco de respeto por los valores 3ticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

La adaptaci3n de estas empresas a los nuevos esquemas globalizados en materia de capital social, no puede ni debe ser considerada como una tendencia pasajera de gesti3n empresarial, o una estrategia, m3todo o t3cnica de mercadeo para la obtenci3n de beneficios de imagen, sino como un elemento estrat3gico y fundamental, del cual depender3 en buena parte su permanencia dentro de los mercados, su rentabilidad y crecimiento, al mismo tiempo que les facilita todo un proceso de integraci3n con el contexto, convirti3ndose en el m3s importante de sus activos empresariales.

Este proceso debe sustentarse, en los siguientes aspectos de manera fundamental: aprendizaje adem3s del desarrollo de nuevas habilidades y competencias, 3tica y buen gobierno corporativo, un cambio organizacional, competitividad, identidad, sostenibilidad y relaciones con sus grupos de inter3s o “stakeholders”.

Hoy m3s que nunca, las PYMES son conscientes de que la inversi3n en el capital social les genera un alto valor agregado, de la mano con el trabajo social y el fortalecimiento de la formaci3n en su talento humano, por lo que requieren orientar sus esfuerzos hacia la concepci3n, desarrollo e evaluaci3n de metas empresariales compatibles con los tres v3rtices del desarrollo sostenible que son el valor social, econ3mico y medioambiental, de esta manera se comprometen a preservar recursos ambientales, culturales y tecnol3gicos para las nuevas generaciones, respetando la diversidad, adem3s de promover la reducci3n de las desigualdades sociales, e impulsando el desarrollo de la econom3a.

De acuerdo a lo que se ha venido planteando, desde dos dimensiones, la Pequeca y Mediana Empresa (PYME) es reconocida entonces como uno de los sectores de mayor impacto en la generaciyn de empleos, asġ como de inversiones y de bienestar social, lo que representa un elemento dinamizador e impulsador de las economġas nacionales, puesto que propicia un desarrollo equilibrado y sostenible, aun cuando debe absorber las presiones generadas por las variaciones de la oferta y la demanda.

En una primera dimensiyn de perspectiva institucional, de anġlisis y seguimiento de las polġticas implementadas, se busca estudiar y analizar la factibilidad de crear una base de datos que contenga las mejores experiencias, prġcticas, lecciones aprendidas y casos de ġxito en cuanto a la gestiyn estratġgica del capital social en las PYMES a nivel regional, nacional e internacional.

Aunado a esto, estudiar, asġ como analizar la posibilidad de crear una red inicialmente municipal, para luego ser extendida a otros niveles de capital social de las pymes, con la finalidad de hacer seguimiento y acompacamiento a las iniciativas e ideas existentes sobre el apoyo de otros sectores pġblico y privados, para poder promover el intercambio de experiencias y la difusiyn de buenas prġcticas entre las organizaciones.

Es importante considerar las iniciativas que desarrollan otras regiones del paġs u otros paġses para minimizar la informalidad de las de estas empresas; y darle mayor valor a la posibilidad de regionalizar algunas de estas iniciativas, brindġndole el apoyo al capital intelectual y social de las mismas., examinando los esquemas de cooperaciyn y conveniencia de estos, de manera que se consoliden en una sola instancia, la coordinaciyn de programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaco y potencial, asġ se pueda impulsar efectivamente al sector tanto como a los emprendedores que cuenten con proyectos viables.

De este modo impulsar el anġlisis e intercambio de experiencias a nivel regional acerca de los mecanismos utilizados para el desarrollo sustentable, la implantaciyn de estrategias, uso de factores de cohesiyn e integraciyn, que han permitido la elevaciyn del porcentaje de integraciyn, cooperaciyn, asociatividad, confianza, tienden a consolidar producciones que permiten una mayor generaciyn de valor agregado a los bienes y servicios se la regiyn los cuales se comercian. Con ello se busca delinear una propuesta completa y holġstica para el desarrollo de sectores estratġgicos que pudiesen contribuir al aumento del empleo formal bien remunerado y promociyn de un desarrollo regional equitativo.

Finalmente, todo lo anterior, permite disecar y proponer instrumentos internos de integraciyn regional y cooperaciyn para la conformaciyn de una agenda de reuniones con otras regiones o paġses sobre el capital social como impulsora de la gestiyn estratġgica en las PYMES, la constituciyn de una Dependencia Regional de las PYMES, asġ como establecer un Estatuto Regional de las PYMES.

Considerando, ademġs, la perspectiva de los mecanismos e instrumentos de apoyo

a ser aplicados, el capital social como plataforma impulsora de la gestión estratégica, permite la ampliación y generalización de los dispositivos y estrategias que han exhibido mayores niveles de eficiencia para que sirvan de apoyo en el acceso al financiamiento, a sistemas de garantía de las PYMES.

Es importante que el capital social, fomente el valorar la difusión de más los instrumentos de apoyo y ampliar la implementación de estos para el acceso a mercados y el impulso a la internacionalización de las pymes de la región, de manera que pueda continuar evaluando las mejores experiencias del capital social en cuanto a la cooperación y asociatividad tanto a nivel nacional como subnacional como medidas de estímulo fiscal para las pymes.

Esto, permite considerar de manera permanente los principios del funcionamiento de las pymes, capacitando al capital social de la empresa como palanca de estímulo sistemática para el sector, pudiéndose impulsar, de manera eficiente un análisis detallado de acuerdo a las distintas experiencias y condiciones nacionales y locales, las iniciativas que promuevan los procesos de asociatividad.

## Reflexiones finales

El propósito fundamental, del capital social, debe estar centrado en estudiar nuevas opciones que garanticen un mayor apoyo a las organizaciones empresariales de las pymes en la región, así como de los impulsores de nuevos programas que tengan relación con responsabilidad social empresarial y protección del ambiente, lo que permita un avance decisivo en términos de simplificación y eliminación de obstáculos administrativos, valorándose la generalización de procedimientos simplificados y administración en línea, así como también debieran acelerarse los procedimientos de creación de empresas así como de actividades comerciales.

Se necesita continuar avanzando en la generalización y profundización del uso de las tecnologías de información y comunicación, actores de cohesión e integración, valores y principios organizacionales, para promover el desarrollo de las pymes a partir de su capital social como impulsor de una gestión estratégica de calidad.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2008). Perfil del profesor de Metodología de la Investigación en Educación superior. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Aronson, J. (2002). Nova Southeastern University. Obtenido de <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/aronson.html/>
- Briones, G. (2005). Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. México D.F. Trillas.
- Cóceres, P. (2003). Análisis Cualitativo de Contenido: Una alternativa Metodológica Alcanzable. psicoperspectivas, 53-82. Editorial Santo de Dnáz
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D. F.: McGraw Hill. Cleri (2013). El Libro de las Pymes. Ediciones Granica S.A. Naucalpan, México. Corma, F.

- (2012). Innovaci3n, innovadores y empresa innovadora. Editorial Dnaz de Santos. Buenos Aires, Argentina.
- Cortina y Mart3nez (2008). Construir confianza: 3tica de la empresa en la sociedad de la informaci3n y comunicaci3n. Editorial Trotta, S.A. Madrid, Espa3a.
- De la Masa, L. (2005). Fundamentos de la filosof3a hermen3utica: Heidegger y Gadamer. Teolog3a y ViLdUa, 122-138.
- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press. Editorial College. M3xico.
- Durston, J. (2000). Divisi3n del Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Escobedo, J. (2005). Paradigma Epistemol3gico e Inferencias L3gicas en la Investigaci3n Demogr3ficas. XXV Conferencia Internacional de Poblaci3n. Tours.
- Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organizaci3n sustentable. Ediciones Granica. Naucalpan, M3xico
- Franc3s (2008). Capital Social y organizaciones no lucrativas. Editorial AHS. M3xico.
- George y Jones (2010). El capital social campesino en la gesti3n del desarrollo rural. Editorial CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Gibbs, G. (2012). El an3lisis de datos en investigaci3n cualitativa. Editorial Morata. Madrid, Espa3a.
- Gonz3les, E. (2011). El retorno a la traducci3n o nuevamente sobre la historia del concepto de hermen3utica. Opini3n Jur3dica, 41-60.
- Gonz3lez, L. (2013). Aportaciones para una fenomenolog3a hermen3utica de la m3stica. Estud.filos, 155-176.
- Guasch, O. (2002). Observaci3n Participante. Colecci3n Cuadernos Metodol3gicos,10-11.
- Gurdi3n-Fern3ndez, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigaci3n Socio - Educativa. San Jos3: Sprint Center.
- Heidegger, M. (1923). Hermen3utica de la facticidad. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.heideggeriana.com.ar>.
- Hern3ndez, R. (1994). Metodolog3a de la investigaci3n. M3xico: McGraw-Hill. Hurtado de Barrera, J. (2008). Metodolog3a de la Investigaci3n Hol3stica. Editorial SYPAL.
- Hurtado, D., Garc3a, D., & Copete, A. (2013). Las Viscitudes del Capital Social de Colombia. Fundaci3n Antonio Restrepo Barco.
- Sallenare, JP (2010). Gerencia y planeaci3n estrat3gica. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Lechner (2000). Obras escogidas: Crisis del Estado en Am3rica Latina. LOM Ediciones. Primera edici3n. Santiago de Chile, Chile.
- Leyn, E. (2009). El giro hermen3utico de la fenomenol3gica en Mart3n Heidegger. Polis.
- Mart3nez Mag3n, A., & R3os Rosas, f. (2005). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemol3gica y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientaci3n Metodol3gica del Trabajo de Grado. Cinta de Moebio, 111-121.
- Mart3nez. (2010). Ciencia y Arte en la Metodolog3a Cualitativa. M3xico D.F.: Editorial Trillas.
- Maturo, G. (2007). Fenomenolog3a y hermen3utica: desde la transmodernidad latinoamericana. Utop3a y praxis latinoamericano, 35-50.
- Maturo, G. (2012). La hermen3utica fenomenol3gica desde Am3rica. Utop3a y praxis latinoamericano, 95-99.
- Mayan, M. (2001). Una Introducci3n a los M3todos Cualitativos: Mydulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesores. Iztapalapa, M3xico: Qual Institute Press.
- Mendoza Fern3ndez, D. L. (2012). Pensamiento Estrat3gico como base para establecer la Responsabilidad Social en Universidades P3blicas Aut3nomas. Maracaibo. Venezuela.
- Miles, M., & Huberman, A. (2004). An3lisis de datos Cualitativos. Thousand Oaks: Expandia.
- Nankarn3, S., & Arrayana, V. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderning Roel of Industry Clockspeed. Strategic Management Journal, 243 - 270.

- Nataliya, A. (2012). Fenomenologna y hermeneytica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 199-205.
- Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la RSC o de la Empresa*. Madrid, McGraw Hill.
- Parra, M. E. (2005). *Fundamentos Epistemológicos, Metodológicos y Teóricos que Sustentan un Modelo de Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Santiago: Universidad de Chile.
- Penninger, Lee y Witteloostuijn (2008). *Capacidad adaptativa en organizaciones de investigación*. Serie publicaciones Misceláneas. San José, Costa Rica.
- Perdomo (2007). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. International Thomson Editores, S. A. de C. V
- Portes, A. (2009). *Sociología económica, una investigación sistemática*. Primera Edición, Centro de Investigaciones sociológicas. Montalbón, Madrid, España.
- Putnam, R. (2003). *Capital social, trabajo y juventud*. Editorial Complejo Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S. (2008). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Quinta Edición. México.
- Rojas, R. (2003). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Salamanca, A., & Martín Crespo, C. (2007). *El Muestreo en la Investigación Cualitativa*. Nure investigación.
- Salgado, A. (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos*. *Liberabit*, 71 - 78
- Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York: Rinehart & Winston.
- Strickland (2005). *Desarrollo Profesional de Instrucción Diferenciación: Una Herramienta Acción ASCD*.
- Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la Investigación Científica*. México: Limusa
- Thompson, Strickland y Gamble (2010). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Traducción: La elaboración y ejecución de la estrategia: La búsqueda de la ventaja competitiva: Conceptos y Casos.
- Vargas, X. (2010). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía para lo que hacen investigación por primera vez*. Unidad Académica de Contexto ITESCO
- Villaface, J. (2005). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Capital Social como plataforma impulsora de la  
gesti3n estrat3gica sustentable



ISBN: 978-958-52294-0-2

