



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**EL CAPITAL RELACIONAL, UNA ESTRATEGIA PARA EL
DESARROLLO Y EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL
EMPRENDERISMO**

CRISTIAN CAMILO GÓMEZ PACHECO

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Manizales, Colombia
2020

**EL CAPITAL RELACIONAL, UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO Y
EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL EMPRENDERISMO**

***RELATIONAL CAPITAL, A STRATEGY FOR DEVELOPMENT AND EFFICIENCY
IN ENTREPRENEURSHIP DECISION-MAKING***

CRISTIAN CAMILO GÓMEZ PACHECO

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración (MSc.)

Director:

Juan Nicolás Montoya Monsalve

PhD. La autoridad formal y las prácticas de alto rendimiento

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2020

Agradecimientos

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por todas las bendiciones que en el transcurso de mi vida he podido recibir, de igual manera por permitirme aprender cada día tanto en lo personal como en lo intelectual.

También quisiera agradecer a mi director de investigación, Dr. Nicolás Montoya Monsalve, por su profesionalismo, aliento y orientación en este proceso.

A cada uno del panel de experto por su dedicación y tiempo en la evaluación de la propuesta, ya que a través de su conocimiento y experiencia lograron enriquecer la investigación, en especial al Dr. Leonardo Bermon Angarita

A mi familia, en especial a mi madre y padre, quienes me inspira cada día a tomar este camino de desafíos, a seguir luchando y entender que la vida con esfuerzos vale más la pena, brindándome su apoyo incondicional.

A mis amigos que siempre ha estado ahí para brindar un apoyo incondicionalmente, en especial a mis amigos Juan Arango, Lyda Rueda y Elizabeth Rodríguez quienes de diferentes maneras me ha ayudado en este proceso tan largo y difícil.

Por ultimo quiero agradecerle a la vida y al universo por conspirar a mi favor y permitirme estar en las condiciones dadas para el desarrollo de esta maestría.

Resumen

Investigación cualitativa que pretende determinar las ventajas del Capital Relacional, como una estrategia para el Desarrollo y Eficiencia en la toma de decisiones del Emprenderismo. Como referentes teóricos se abordan los aportes de distintos autores que conceptualizan acerca de las definiciones y características de los términos Capital Intelectual, Recursos Intangibles, Capital Humano, Capital Relacional, Capital Social –Tejido Social- *Stakeholders* y Emprendimiento, y se establecen las diferencias entre el *modelo efectual* y *causal*, con el fin de *comprender* las potencialidades de abordar el emprendimiento desde el sistema de Redes Sociales, mediante el sistema *Efectual*. Se propone un diagrama modelo de Capital Relacional, como guía estratégica para los emprendedores. El enfoque metodológico es cualitativo, de tipo descriptivo y exploratorio, mediante la revisión documental pertinente, en diferentes bases de datos, con el fin de contrastar diferentes conceptos para un nuevo desarrollo en este marco conceptual, que sea de utilidad para la comunidad científica en futuras investigaciones y comprobar así su aplicación práctica. Las conclusiones ponen de manifiesto la importancia que poseen los recursos intangibles para la creación de valor en la actual sociedad del conocimiento, y los nuevos conceptos de gobierno y organización empresarial como nexo o red de relaciones en las que el Capital Social y el Sistema de redes pueden cumplir un papel relevante para la toma de decisiones y como forma de contribución al tejido social en el que se inscriben.

Palabras clave: Capital Relacional, Capital Intelectual, Capital Social, Tejido Social, Modelo *Efectual*.

Abstract

Qualitative research that aims to determine the advantages of Relational Capital as a strategy for Development and Efficiency in Entrepreneurship decision making. As theoretical references, the contributions of different authors conceptualizing the definitions and characteristics of the terms Intellectual Capital, Intangible Resources, Human Capital, Relational Capital, Social Capital - Social Fabric - Stakeholders and Entrepreneurship are approached, and the differences between the effectual and causal model are established, in order to understand the potentialities of approaching entrepreneurship from the Social Network system, by means of the Effectual system. A model diagram of Relational Capital is proposed as a strategic guide for entrepreneurs. The methodological approach is qualitative, descriptive and exploratory, through the pertinent documentary review, in different databases, in order to contrast different concepts for a new development in this conceptual framework, which will be useful for the scientific community in future research and thus verify its practical application. The conclusions highlight the importance of intangible resources for the creation of value in today's knowledge society, and the new concepts of governance and business organization as a nexus or network of relationships in which Social Capital and the Network System can play a relevant role in decision making and as a way of contributing to the social fabric in which they are inscribed.

Key words: *Intellectual Capital, Relational Capital, Social Capital, Social Tissue, Effectual Model.*

Tabla de contenido

Lista de figuras	7
Lista de Tablas.....	8
Introducción.....	11
CAPITULO I.....	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Justificación.....	15
1.3 Pregunta de investigación.....	16
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Metodología.....	17
CAPITULO II	18
2. Marco Referencial.....	18
2.1 Capital Intelectual	18
2.1.1 Antecedentes	18
2.1.2 Concepto de capital intelectual	20
2.1.3 Dimensiones del capital intelectual.....	24
2.2 Capital Humano	26
2.3 Capital estructural	29
2.4 Capital Relacional	32
2.4.1 Análisis e incidencia del capital relacional en el devenir de la construcción empresarial.....	34
2.5 Capital Social.....	37
2.5.1 Definición de Capital Social	38
2.5.2 Enfoques del Capital Social	38
2.5.3 El capital social desde la perspectiva socio-económica y cultural.....	41
2.6 El Sistema de Redes	43
2.6.1 Los <i>Stakeholders</i>	48
2.6.2 Los negocios electrónicos y los <i>E-stakeholders</i>	50
2.7 El Tejido Social	52
2.8 Las Redes Sociales.....	59
2.8.1 Apoyo social como pilar de las redes sociales	61
2.9 El Emprendimiento	63

2.9.1 Concepto de emprendimiento	63
2.9.2 Contexto	64
2.9.3 Evaluación de los elementos teóricos del capital relacional que determinan el desarrollo del emprendimiento.	65
2.9.4 Análisis de la evaluación de los elementos del capital relacional	69
2.10 Modelo Efectual.....	70
2.10.1 Concepto.....	70
2.10.2 Contexto de emprendimiento del modelo <i>efectual</i>	71
2.10.3 Contraste entre <i>el modelo efectual</i> y <i>el modelo causal</i>	75
CAPITULO III	78
3.1 Establecer la Idea a Emprender	78
3.2 Identificación, categorización y selección de nodos	79
3.3 Factores determinantes para la consolidación de una red de capital relacional	81
3.4 Propuesta del capital relacional como sistema de red en el emprendimiento	82
3.4.1. Nivel 1. Afianzar vínculos cercanos.....	83
3.4.2. Nivel 2. Gestionar conocimiento y recursos económicos	86
3.4.3. Nivel 3. Ejecutar medios y recursos	88
3.4.4. Nivel 4. Comercializar bienes y servicios.....	89
3.5 Evaluar la eficiencia de la estrategia del capital relacional	91
CAPITULO IV	93
4. Validación de la estrategia	93
4.1. Descripción del Perfil y Experiencia de los Expertos	93
4.2 Contribuciones realizadas por los expertos a la propuesta de la estrategia del capital relacional de acuerdo con el Instrumento de Validación	95
4.3 Limpieza del Modelo	100
CAPITULO V	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	109

Lista de figuras

<i>Figura 1 Dimensiones del capital intelectual.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2 Estructura dimensional del Capital Intelectual (Modelo Intellectus)</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3 Dimensión del Capital Humano</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4 Dimensión del Capital Estructural.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 5 Características del Capital Relacional</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6 Enfoques del Capital Social.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7 Dimensiones del sistema de redes</i>	<i>45</i>
<i>Figura 8 Niveles primarios y secundarios de Stakeholders</i>	<i>49</i>
<i>Figura 9 Características del Modelo Efectual</i>	<i>71</i>
<i>Figura 10 El capital relacional como estrategia en el desarrollo y eficiencia del emprenderismo</i>	<i>84</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Sistema de Redes de las Universidades (Capital Relacional).</i>	47
<i>Tabla 2 Evaluación de los elementos del capital relacional para el desarrollo del emprendimiento</i>	67
<i>Tabla 3 Características del modelo causal vs del modelo efectual</i>	76
<i>Tabla 4 Características para la construcción de vínculos sólidos</i>	86
<i>Tabla 5 Características para gestionar recursos</i>	88
<i>Tabla 6 Característica para realización del producto o servicio</i>	89
<i>Tabla 7 Característica para distribución</i>	90
<i>Tabla 8 Variable factores de evaluación</i>	91
<i>Tabla 9 Variable factores de la Red</i>	92
<i>Tabla 10 Variable propiedades de la Red</i>	92
<i>Tabla 11 Perfil profesional de los expertos</i>	94
<i>Tabla 12 Recomendaciones y apuntes del Panel de Expertos</i>	96
<i>Tabla 13 Estrategia del capital relacional segunda versión</i>	105

Lista de Abreviaturas

<i>Abreviatura</i>	<i>Significado</i>
<i>C.H</i>	<i>Capital Humano</i>
<i>C.I</i>	<i>Capital Intelectual</i>
<i>C.R</i>	<i>Capital Relacional</i>
<i>C.S</i>	<i>Capital Social</i>
<i>DANE</i>	<i>Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia).</i>
<i>GEDI</i>	<i>Global Entrepreneurship and Development Institute (Instituto para el emprendimiento y el desarrollo global).</i>
<i>IIMD</i>	<i>International Institute for Management Development (Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial).</i>
<i>PIB</i>	<i>Producto Interno Bruto</i>
<i>PYMES</i>	<i>Pequeñas y Medianas Empresas</i>
<i>TIC's</i>	<i>Tecnologías de la Información y la Comunicación</i>

Introducción

El concepto de empresa, ha sufrido una transformación radical en lo que va corrido del presente siglo a raíz de los grandes cambios socio-económicos, el impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el protagonismo social de la ciencia y la cultura y de los procesos de globalización de los mercados y sus agentes, que caracterizan la sociedad actual.

Estos cambios “provocaron que desde diferentes partes del mundo académico y de los ámbitos profesionales y productivos se haya definido a esta época como *la era de los intangibles* y que a la sociedad se le haya calificado como de la información y del conocimiento, por lo que a la economía actual también se le ha denominado *basada en conocimiento*, como forma para explicar sus procesos actuales de creación de valor” (Bueno, 2002, pág. 158).

Ahora las empresas valoran más la gestión del conocimiento operando como una red, el capital intelectual, relacional y social que poseen como activos intangibles, el nexo de relaciones y suma de contratos explícitos y relacionales, por lo que aparece dentro de los procesos innovadores, un nuevo modo de gobierno estratégico-social, que otorga un papel crítico a los recursos intangibles y a las redes sociales para el emprendimiento.

El objetivo de la presente investigación, es demostrar que el Capital Relacional es una estrategia para el desarrollo y eficiencia en la toma de decisiones del emprendimiento, adicionalmente crear las fases que sirvan como guía conceptual para los emprendedores a partir de un modelo *efectual* y no causal, basado en un Sistema de Redes (Tejido Social). El Capital Relacional, como se verá, permite identificar las principales redes que se deben tener para lograr una mayor eficiencia en el emprendimiento, desarrollando y descubriendo la creación, intercambio y aplicación del conocimiento que se genera a través del Tejido Social.

Considerando que si se conocen los elementos del Capital Relacional que generan mayor competitividad y confianza entre las redes que se forman entre la organización y las partes interesadas, se podrán tomar medidas preventivas y/o correctivas para lograr que los

Emprendimientos tengan mejores resultados y de esa forma la economía de la región se fortalezca, generando empleo y progreso.

La presente Tesis de Investigación ha sido estructurada en cinco capítulos: En el capítulo I se explica el planteamiento del problema, la justificación, la pregunta de investigación, y se definen los objetivos. En el capítulo II se presenta el Referente Teórico, que hace referencia a la fundamentación teórica de la investigación, en el que se explican los conceptos de Capital Intelectual, Recursos Intangibles, Capital Humano, Capital Relacional, Capital Social –Tejido Social- y Emprendimiento, así como el *modelo efectual y causal*, en este capítulo también se encontrara el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en esta tesis. En el capítulo III se presenta la estrategia del capital relacional en el desarrollo y eficiencia del emprendimiento. En el capítulo IV se muestra la validación de la estrategia realizado por un panel de experto según su conocimiento y experiencia en el tema. Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones, recomendaciones para trabajos futuros relacionados con esta tesis y bibliografía.

CAPITULO I

Este capítulo incluye el planteamiento del problema, la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos, el alcance, y la metodología.

1.1 Planteamiento del problema

Ante los desarrollos Tecnológicos y el proceso de globalización que se viene consolidando desde los 70, las empresas han ido asumiendo los activos tangibles – como recursos financieros, humanos, tecnológicos- desde otra perspectiva, entendiendo que ya no son lo único que se debe tener en cuenta al momento de tomar decisiones y tener ventajas competitivas, han ido evolucionado al campo de los activos intangibles (Villa, 2014).

Las estrategias competitivas pueden ser percibidas como la construcción de defensa para encontrar una mejor posición en el mercado, fortaleciendo el sistema de redes entre competidores, clientes y la sociedad en general (Porter, 1985). En la actualidad, los emprendimientos necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos de mercado como formación de redes empresariales, conformando elementos que ayuden a lograr una mayor eficiencia con relación a las redes sociales, a través de una red empresarial es posible afrontar los problemas que les puede ocasionar su tamaño y mejorar de alguna manera su posición competitiva (Mapopoulus, Vlachopoulou, & Manthou, 2003).

El emprendimiento con el transcurso del tiempo, ha venido causando un impacto positivo, en la creación de empresas, fenómeno que contribuye a la generación de empleos, a mejorar la eficiencia en la productividad y a lograr un mayor nivel de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

El *The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI)*, evaluó a 137 países con 14 características que tiene el emprendimiento entre ellas; *Networking*, habilidades emprendedoras, Percepción de oportunidades, Capital humano, Cultura de apoyo, Capital Relacional, etc. Muestra el ranking de los países más emprendedores. El país más destacado en emprendiendo es Estados Unidos con una puntuación de 83,6, Seguido por suiza con una

puntuación de 80,5. Dentro del estudio se encuentra los países nórdicos dentro del top 10 con alto puntaje, complementado este top 10 con Canadá, Reino Unido y Francia. Es muy importante destacar que dentro del top existen varias potencias económicas del continente europeo y Estados Unidos quien encabeza el listado de emprendimiento. Lo que permite analizar que estas potencias no solo apuestan a las grandes industrias, sino que también desarrollan y potencializan su actividad económica a raíz del emprendimiento.

El país con mejor puntuación de América Latina es Chile, que ocupa la posición número 18 con un puntaje de 58,2 a nivel global, seguido por Puerto Rico y Colombia, con puntuaciones de 42,1 y 38,2 respectivamente. Aunque Colombia ocupa un tercer puesto en América Latina se encuentra muy por debajo de los países potenciales en el área del emprendimiento, según las características evaluadas por GEDI. Esto refleja que se debe seguir trabajando en el área para generar mayores competencias y fortaleciendo de la economía del país.

Las cifras reveladas por el *International Institute for Management Development* refleja una gran preocupación en el país, ya que muestra a Colombia en el puesto 58 con una puntuación de 57,35 entre 63 países, el IIMD mide la competitividad de cada uno de los países, teniendo en cuenta 231 variables clasificadas en cuatro factores; desempeño económico, eficiencia de las empresas, eficiencias del gobierno e infraestructura, lo cual muestra que se debe trabajar y crear estrategias para lograr una mayor eficiencia de las empresas.

Basado en la importancia que tienen los emprendedores en el mundo actual, específicamente en Colombia, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, Colombia se ubica el puesto número de 39 en el ranking mundial del PIB con \$ USD 336,599. De acuerdo al DANE, el 28 % del producto interno bruto se debe a las Pymes, (DANE, 2018), generando la mayor participación de empleos dentro de la sociedad. A nivel local los emprendimientos han tomado una gran fuerza debido al gran esfuerzo que han hecho las universidades en apoyar todo tipo de emprendimiento que genere prosperidad para Caldas y Manizales.

La ciudad de Manizales, Colombia, ha demostrado ser líder en emprendimiento ya que cuenta con los programas “*Fondo emprender*”, “*Manizales +*”, además cuenta con 4 programas “*Más*

empresas de alto potencial”, *“Pyme*”, *“Startups más”* y *“Manizales 100% emprendedora”*. Estos programas han permitido capacitar a varios emprendimientos de múltiples sectores empresariales. Adicionalmente el sistema nacional de competitividad, ciencia e innovación de Colombia (SNCI) ubica a Caldas en el tercer puesto, con un puntaje de 70,7. El SNCI evalúa a los departamentos de acuerdo a las siguientes dimensiones; condición económica, avances tecnológicos, capital humano, infraestructura e instituciones políticas y administrativas.

1.2 Justificación

Las ventajas competitivas a nivel global se han convertido en un factor determinante para el crecimiento y el éxito de los emprendimientos, por tal razón es importante crear estrategias de gestión que ayuden a que los emprendedores tengan un mejor control sobre la parte externa de la organización. (Shane & Venkataraman, 2000), afirman que el emprendimiento es un campo de estudio relevante, pero que enfrenta muchas preguntas difíciles, que al momento de emprender se necesitan responder, para poder resolver las dificultades que se presentan.

(Sarasvathy, 2001), examinó las relaciones con las teorías existentes y la evidencia empírica y ofreció una lista de proposiciones probables para el trabajo con el modelo *efectual*, partiendo de *qué se, quién soy y a quién conozco*. Es así como el capital relacional se convierte en una herramienta para el emprendimiento, identificando esos vínculos que debe hacer el líder del emprendimiento para obtener mejor éxito. Diversos estudios del Capital Relacional sugieren un efecto generalmente positivo de estar conectados con otros. “El capital relacional resulta de las inversiones de los individuos, a través de interacciones previas, en la construcción de confianza mutua y buena voluntad, lo que resulta en un acceso preferencial a los recursos a través de estas conexiones (Adler & Kwon, 2002) (Coleman J. , 1987) (Nahapiet & Ghosal, 1996).

El Capital relacional se entiende como el sistema de redes sociales que conforman vínculos con el exterior de la organización. Obteniendo una mayor optimización en las relaciones con el entorno, - clientes, proveedores, competencia y la sociedad-, se debe considerar como una perspectiva sociocultural, que está constituida por elementos que conforman las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación

para beneficio mutuo, las cuales pueden mejorar la eficiencia de los emprendimientos (Putnam, 1994).

Por consiguiente, esta investigación se centra en la identificación de los elementos del capital relacional que generan mayor competitividad y eficiencia en la toma de decisiones de los emprendedores, generando un diagrama que sirva como guía para el fortalecimiento de los lazos entre los actores involucrados.

Los emprendimientos deben ser capaces de generar competitividad a través de los activos intangibles atendiendo los mercados locales, tanto en nivel productivo como el de servicios, para el presente estudio, la gestión del Capital Relacional será entendido como el sistema de redes que se conforman entre las partes interesadas.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué elementos del capital relacional influyen en la construcción del desarrollo y eficiencia en la toma de decisiones del emprendedor para generar competitividad?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Determinar los elementos que califican el capital relacional como instrumento eficiente para el desarrollo del emprendimiento.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar la revisión bibliográfica relacionada con el capital relacional, emprendimiento, y sistema de redes.
- Evaluar los elementos teóricos del capital relacional que determinan los elementos básicos para el desarrollo del emprederismo.
- Analizar el capital relacional y su incidencia en el devenir de la construcción empresarial.

- Encontrar en la evaluación teórica del capital relacional, la argumentación para considerarlo un elemento competitivo.

1.5 Metodología

La presente investigación, parte de una revisión documental, exploratoria y descriptiva de carácter teórico, con el objetivo general de determinar los elementos que califican el Capital Relacional como instrumento eficiente para el desarrollo del emprendimiento, con el fin de contrastar los diferentes conceptos para un nuevo desarrollo en este marco conceptual, que sea de utilidad para la comunidad científica en futuras investigaciones, que faciliten comprobar su aplicación en la realidad.

En este contexto, esta transformación de la organización requiere de métodos diferentes para el análisis de la organización y su relación con su entorno, razón por la cual en la investigación se utilizaron los desarrollos teóricos realizados por distintos autores, acerca del Capital Relacional, y el Tejido Social, con el propósito de comprender las potencialidades de abordar el emprendimiento desde el sistema de Redes Sociales, mediante el sistema *Efectual*.

Para la validación de la estrategia se partió de la metodología “Delphi” la cual pretende obtener una visión colectiva de expertos sobre un tema a partir de rondas repetidas de preguntas, siendo un método capaz de obtener y depurar los juicios del tema y la técnica de investigación. El “Juicio de Expertos” consiste básicamente en requerir a un grupo de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto de un tema en concreto” (Cabrero & LLorente, 2013).

Alcance de la investigación: Descriptiva

Enfoque de la investigación: Cualitativa

Estrategia de investigación: Análisis de archivo; se realizó una búsqueda en las diferentes bases de datos, teniendo como principal web *of science*, *springer* y *scopus* y *google escolar* para texto en español. En primera instancia se realizó un filtro de los artículos relacionados de acuerdo a la introducción y conclusiones de cada artículo, en segundo paso se hizo la relación entre el

capital relacional y emprendimiento, para finalmente tener los artículos de mayor potencial para la tesis.

CAPITLO II

2. Marco Referencial

2.1 Capital Intelectual

El capital intelectual es un concepto ampliamente utilizado en la literatura empresarial desde hace muchos años; concepto que ha transitado por sucesivos desplazamientos teóricos y sobre el que existen diferentes versiones, sin un consenso definido sobre su significado. Pero también hay que destacar que “la falta de consenso teórico, de principios generalmente aceptados o de modelos generales de medición validados en su aplicación por la comunidad científica y profesional está provocando ciertas desviaciones interpretativas sobre la importancia y el papel de los recursos intangibles y sobre su influencia en la valoración de las empresas o de los procesos de negocio de las diferentes organizaciones” (Bueno, 2002, pág. 159).

No obstante, es un activo sobre el que ha ido aumentando cada vez más el interés de las empresas, enfocadas hacia la innovación y la gestión del conocimiento (Alegre & Lapiedra, 2005), (Martínez-Torres, 2006). A continuación, se realizará una breve descripción sobre sus orígenes, significados y las dimensiones que lo conforman, así como las relaciones que se presentan entre ellas.

2.1.1 Antecedentes

El concepto de capital intelectual, empezó a ser utilizado por algunas empresas de modo general para referirse a los activos intangibles, que comenzaron a ser valorados aun cuando no podían ser registrados mediante las herramientas contables tradicionales, y por tanto emplearon el término capital intelectual de modo más generalizado, implementando mecanismos para medir su valor (Sánchez & Melián, 2007).

Tradicionalmente, la economía mundial se ha soportado en cuatro fuentes de producción: la tierra, el capital, el trabajo y el conocimiento. En concordancia con las fuentes, el Banco Mundial ha señalado la existencia de cuatro formas básicas de capital (Bueno, 2002): El capital *natural*, conformado por los recursos naturales que tienen los países. El *capital construido*, que es generado por el ser humano (infraestructura, tecnología, equipos, etc.) el *capital humano*, determinado por la satisfacción de bienes y servicios a la población, y el *capital social*, como un nuevo concepto derivado de las relaciones intra-agentes que caracterizan la economía actual (Bueno, 2002).

Desde otra perspectiva, Edvinsson & Malone, (2000) establecen la diferencia entre dos grandes categorías de capital: *el tangible o físico* – que incluiría el natural, construido y el intelectual que integra el capital humano y estructural en sentido amplio- y *el capital intangible*, poseído por las organizaciones, dentro del cual se incluye el capital social.

A través de la historia, el peso de cada una de estas formas de capital ha ido cambiando, principalmente desde el siglo pasado y lo que va corrido del presente, el conocimiento ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia como principal fuente de creación de ventajas competitivas para cualquier organización (Martos, Fernández-Jardón, & Froilán, 2008). El proceso de la gestión del conocimiento en una organización, su identificación y evaluación hizo surgir con fuerza el término capital intelectual (García-Parra, Simo, & Sallan, 2006, pág. 68).

La dinámica de la revolución industrial imponía que el éxito de las organizaciones de esa época residía en las capacidades que exhibían los entes económicos en la gestión de los factores productivos tradicionales, típicamente representados en la tierra, el capital y el trabajo. Este paradigma de la economía clásica, entró en obsolescencia al erigirse un grupo de activos de naturaleza intangible capaces de generar beneficios en términos administrativos y financieros. Ante ésta situación, las técnicas de medición y valoración características de las ciencias administrativas y contables, carecieron de herramientas para revelar eficientemente en términos económicos, las ventajas competitivas de este tipo de recursos. (Archibold & Escobar, 2015, pág. 135)

Más recientemente, fue Mchlup, en su obra *The production and distribution of knowledge in the United States*, quien primero acuñó el término capital intelectual y lo hace para destacar la importancia que tiene el conocimiento general en el desarrollo y crecimiento de los países. No

obstante, el primero en avanzar sobre el significado del concepto, fue John Kenneth Galbraith en 1969, quien comienza a cuestionarse sobre el valor que ha proporcionado el capital intelectual en las últimas décadas (Bontis, 2002). Igualmente, se destacan los aportes de (Drucker, 1993) quien desde entonces vislumbraba la llegada de una nueva clase de sociedad, en la que se otorgaría especial relevancia a los activos de conocimiento en un entorno en que se competiría por la distribución del capital intelectual, tal como ocurre actualmente.

Sin embargo, no es hasta mediados de los años noventa cuando se intenta llegar a una definición estandarizada del concepto capital intelectual (Sánchez, *et al*, 2007), sin que se haya logrado, hasta ahora, llegar a un consenso comúnmente aceptado que permita desarrollar de forma más rigurosa la conceptualización de este tipo de activos (Bontis, 2002) por lo que representa una dificultad, en vista de la flexibilidad del término, y de las múltiples definiciones que se le han dado, llegar a precisarlo con exactitud y rigurosidad. Por tanto, se tendrán en cuenta las aportaciones conceptuales más importantes al respecto.

2.1.2 Concepto de capital intelectual

Hechas las aclaraciones anteriores, se presentarán algunas de las definiciones más reconocidas sobre el capital intelectual, con el fin de ofrecer un acercamiento teórico al término como insumo necesario para la comprensión de la presente investigación.

Previamente, es pertinente indicar que el concepto de capital intelectual es más utilizado en administración de empresas, mientras que otros términos para referirse a él, son el de *recursos intangibles*, usados en contabilidad y el de *activos de conocimiento* desde el punto de vista económico, que en el contexto utilizado en el presente trabajo, tienen significados similares, y se entienden como propiedades del capital intelectual (Bueno, Jericó & Salmador, 2000).

- **Recursos intangibles**

Edvinsson & Malone, (2000). Utilizan la siguiente metáfora para explicar el capital intelectual.

[...] una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo. (Edvinsson & Malone, 2000, pág. 26)

Estos valores ocultos, de acuerdo con los autores, son los que conforman un lenguaje que determina el pensamiento, habla y acción de las personas que deciden sobre los futuros beneficios de las organizaciones. Por tanto, el capital intelectual está formado por todos los recursos intangibles y por interconexiones, considerando como recursos a todos aquellos factores que contribuyen a la generación de valor para la empresa y que se encuentran, de forma más o menos directa, bajo el control de ésta (Bontis, Crossan & Hulland, 2002). De esta forma, el capital intelectual incluye las relaciones con los socios, clientes, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización (Edvinsson & Malone, 2000).

Otra definición acerca de este concepto es la recogida por (Brooking, 1997), quien señala que el capital intelectual “es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual” (p.37)

Por otra parte Sullivan, (2001), sostiene que el capital intelectual se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos, de modo tal que, como afirma (Bradley, 1997), ese conocimiento se pueda transformar en activos intangibles, que, aunque no tienen un cuerpo físico o financiero son recursos que crean riqueza tanto para las empresas como para los países. Es por esto que (Stewart, 1998) afirma que el capital intelectual es todo aquello que aunque no se puede tocar, puede hacer

ganar dinero a las organizaciones, y los autores mencionados concuerdan en señalar que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que ella debe prestar especial atención al capital intelectual (Sánchez & Melián, 2007).

En esta misma línea, Edvinsson & Malone, (2000), afirman que el capital intelectual incluye no sólo el potencial del cerebro humano, sino también las marcas de fábrica, los nombres de los productos e incluso las inversiones que la empresa realizó en el pasado y que, aunque contablemente no se hayan revalorizado, el mercado sí lo ha hecho. Es decir, incluye dentro de este concepto todos aquellos activos que tienen valor para la empresa y que en la actualidad se encuentran valorados a cero por ésta.

Así mismo, Ross, Bainbridge, & Jacobsen, (1997) subrayan la naturaleza intangible del capital intelectual, dada a cualquier cosa que pueda crear valor, pero *no pueda tocarse con las manos*. Este valor viene dado por la diferencia (*gap*) entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable de la misma, es decir que la existencia del capital intelectual es lo que justifica el *gap* existente entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable.

Por su parte, (Bueno, 2002) lo define como “expresión agregada de los activos intangibles poseídos por la organización, derivados de procesos de conocimiento o de actividades de naturaleza intangible que ponen el conocimiento en acción para añadir más valor al capital financiero y tangible detentado por la organización y que puede percibir o reconocer el mercado, en el caso que aquélla actúe en un contexto organizado como tal” (p. 159).

- **Activos de conocimiento**

La producción, gestión, y transformación del conocimiento ha ido adquiriendo cada vez, mayores dimensiones, a partir de lo que se considera la era *post industrial* y desde los inicios de la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones. Ya desde 1993, Peter Drucker, aseguraba que las dinámicas sustentadas a nivel mundial, crearon las condiciones para que la sociedad transitara de la gestión de recursos físicos, hacia un nuevo paradigma en los procesos administrativos, “en el cual, el activo estratégico de mayor relevancia es el conocimiento capaz de generar beneficios económicos sostenibles” (Drucker, P, 1993, pág. 75).

De forma similar (Witt, 2004), definió al capital intelectual como aquellos recursos que son creados a partir de actividades intelectuales y que van desde la adquisición de nuevo conocimiento o los inventos, a las relaciones con los clientes. Además, el autor afirma que “su gestión tiene como objetivo renovar y maximizar el valor de los activos intelectuales de la empresa” (p.27).

De esta manera, se comenzó a asimilar el concepto de capital intelectual a la idea de la acumulación de conocimientos que poseen las organizaciones para ser más competitivas a través del tiempo. Según (Archibold & Escobar, 2015), desde entonces, se comprende cada vez más que las actividades y procesos que sirven de base a las operaciones de los entes económicos tanto públicos, como privados, solo producen ventajas competitivas y sostenibles a medida que desarrollan estrategias para crear, gestionar y transformar el conocimiento necesario para llevar a cabo estos procedimientos.

Por otro lado, (Bontis,1999) considera pertinente aclarar la diferencia entre información y conocimiento, para las empresas. Así, señala que “mientras que la información es la materia prima, el conocimiento puede ser ya considerado como el producto finalizado. De este modo, los directivos reciben como *input* la información y, tras su análisis, obtienen como *output* el conocimiento. Tras esta aclaración, el autor concluye afirmando que el capital intelectual es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento como opuesto a la información” (p.101).

Es por esto que en las últimas décadas, “el conocimiento, como recurso necesario e indispensable para la conformación, desarrollo y evolución de las organizaciones, es un factor productivo que se encuentra inmerso en las dinámicas corporativas de las empresas, desde que se consideró a ésta como la unidad económica de las estructuras sociales” (Archibold & Escobar, 2015, pág. 135). Por ello, distintos autores, (Stewart, 1998), (Dierickx & Cool, 1989) comenzaron a tratar el capital intelectual como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva, en otras palabras, como el *stock de conocimiento en la empresa*, que a futuro, puede ser convertido en beneficio.

De la misma forma, (Malhotra, 2000) presenta una idea sobre el conocimiento diferente a la manera como ha sido entendido tradicionalmente, como la práctica de saber y aprender, para

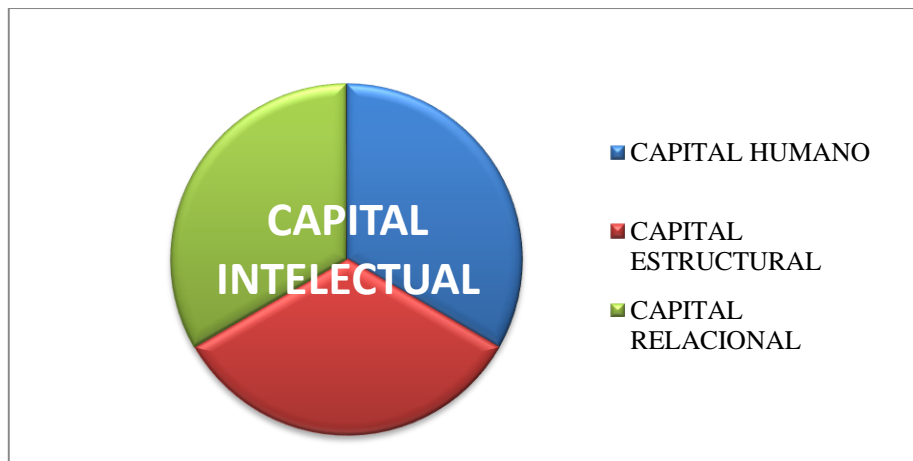
afirmar que en el contexto de los recursos de conocimiento, éste representa al colectivo de los activos intangibles ayudados por la tecnología y los procesos organizativos, que pueden ser identificados, medidos y compartidos por la empresa, por lo que se consideran como activos que pueden añadir valor a ésta. Así, el capital intelectual estará conformado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas, etc., (Robinson & Kleiner, 1996) que pueden generar riqueza a las empresas. También (Ross, Bainbridge, & Jacobsen, 1997) señalan que es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Sin embargo, muchas veces son recursos que no se pueden identificar y menos aún, distribuir de forma eficaz (Stewart, 1998).

2.1.3 Dimensiones del capital intelectual

Una visión integradora del capital intelectual, se basa en la combinación de activos inmateriales o intangibles, y en la clasificación de los distintos elementos que lo componen, con enfoques diferentes que han aportado los autores desde la perspectiva teórica y práctica, como el *Modelo Intellectus*, de gran relevancia en la actualidad (Foro del Conocimiento, 2002).

Autores como (Bontis, 2002) y (Bradley, 1997) afirman que la tendencia actual está en concentrarse menos en los bienes materiales y más en los intangibles en la búsqueda de una ventaja competitiva. (Mapopoulus, Vlachopoulou, & Manthou, 2003) plantearon el *Modelo Intellectus*, que clasifica los activos intangibles en *capital humano*, *capital estructural* y *capital relacional*, como se muestra en la figura (1).

Figura 1 Dimensiones del capital intelectual



Fuente: (Sánchez & Melián, 2007, pág. 103) Elaboración propia

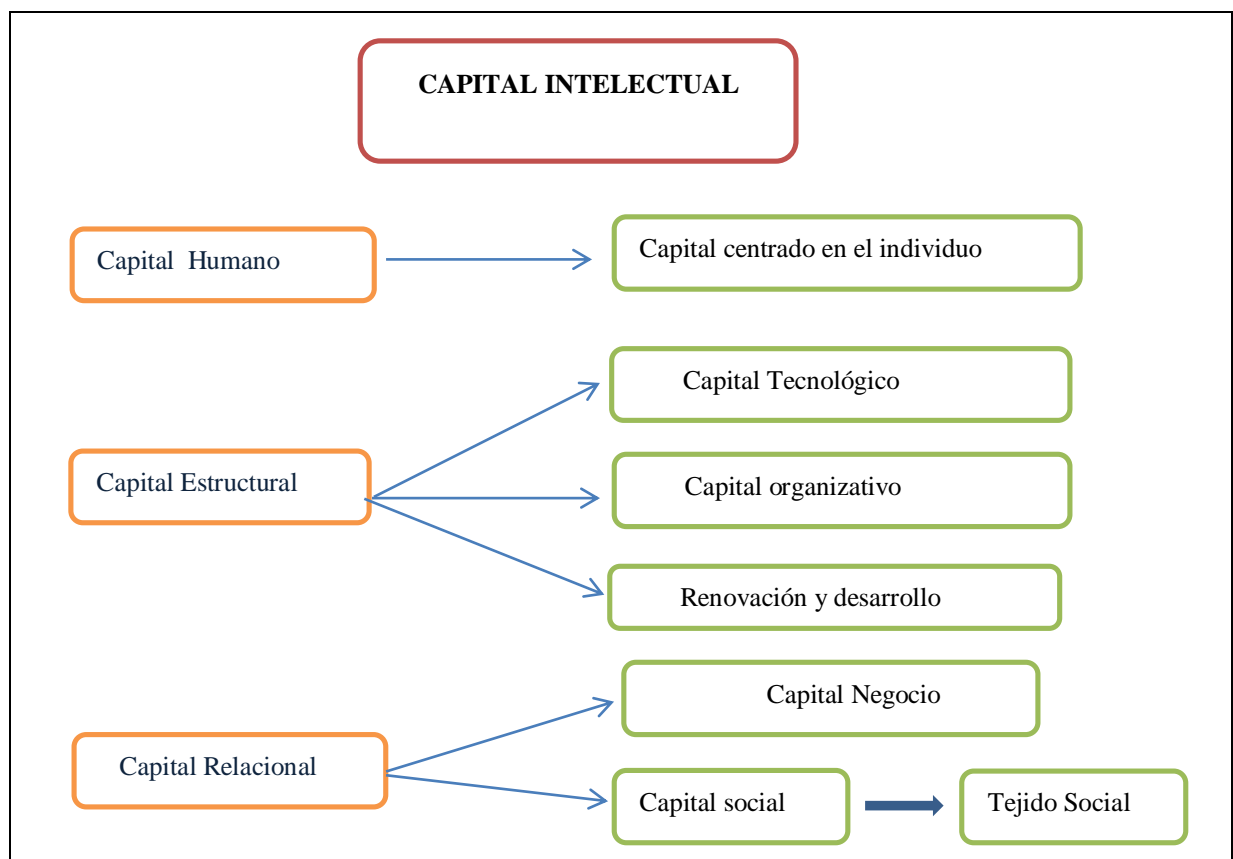
Es pertinente en el contexto del presente estudio, definir cada uno de estas dimensiones, y la manera como han sido abordadas teóricamente y con respecto a modelos propuestos para su medición, considerando además, que entre los distintos componentes, existen interrelaciones y sinergias para la correcta gestión del capital intelectual (Sánchez & Melián, 2007).

En efecto, para la comprensión y gestión del capital intelectual, algunos autores señalan que se deben considerar las relaciones que surgen entre las distintas dimensiones y no abordarlas de forma separada, puesto que una dimensión no se encuentra aislada del resto (Edvinsson & Malone, 2000) mientras que otros consideran que el capital humano resulta fundamental para el desarrollo de las otras clases de capital (Sánchez, *et al.*, 2007), (Camisón, Palacios, & Devece, 2000).

Como consecuencia de todo esto, cualquier estrategia que tenga como fin desarrollar el capital intelectual de la organización debe tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas formas de capital intelectual para, de este modo, realizar las acciones que hagan que el capital intelectual total sea el mayor y más conveniente para la empresa. (Sánchez, *et al.*, 2007:106).

Por otra parte, (Bontis, N, 1999) y (Edvinsson & Malone, 2000) sostienen que las interacciones entre las dimensiones del capital intelectual es tan estrecha, que una de ellas, puede crecer y expandirse a través del aumento de las otras. “Consecuentemente, si una empresa desea crear valor, es necesario que realice una adecuada combinación de los tres elementos del capital intelectual que está condicionada por las relaciones existentes” (Martos, Fernández-Jardón, & Froilán, 2008, pág. 69), como se ilustra en la figura (2).

Figura 2 Estructura dimensional del Capital Intelectual (Modelo Intellectus)



Fuente: Elaboración propia

2.2 Capital Humano

Los avances en las Tecnologías de la Información, no solamente implicaron un cambio substancial en la manera de comunicarnos, establecer relaciones comerciales, y en la educación, sino que también significó una transformación en la naturaleza del conocimiento, habilidades y

talento de los individuos (Sánchez & Melián, 2007). El empleado de hoy, se encuentra rodeado de un entorno tecnológico, que le demanda una serie de competencias, actitudes y agilidad intelectual, así como un pensamiento crítico y sistémico (Bontis, 2002) para poder operar y desempeñarse con eficacia en el complejo mundo interconectado de hoy.

Todo ello hace que una de las dimensiones que, de manera más reiterada, es considerada en los modelos de capital intelectual sea la relativa al *capital humano*. Además, y como consecuencia de su penetración en el resto de enfoques, este capital es un factor fundamental para la empresa, ya que la carencia de una adecuada dimensión humana condicionará de forma negativa el resto de las actividades que crean valor para aquélla. (Sánchez, *et al.*, 2007: 103)

El capital humano viene siendo, por tanto, el *capital pensante*, presente en el conjunto de miembros de la organización, de donde parten las ideas, se generan los procesos de innovación y renovación estratégica, por lo que ha sido definido como generador de valor para las empresas (Bontis, 2002).

Por otra parte, dentro de la dimensión del capital humano, los expertos han distinguido tres componentes esenciales que la determinan, y que pueden ser tanto tácitos como explícitos:

- a. Las *competencias*, en forma de conocimientos, capacidades, talento y *know-how*.
- b. La *actitud*, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas
- c. La *agilidad intelectual*, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Ross, Bainbridge, & Jacobsen, 1997).

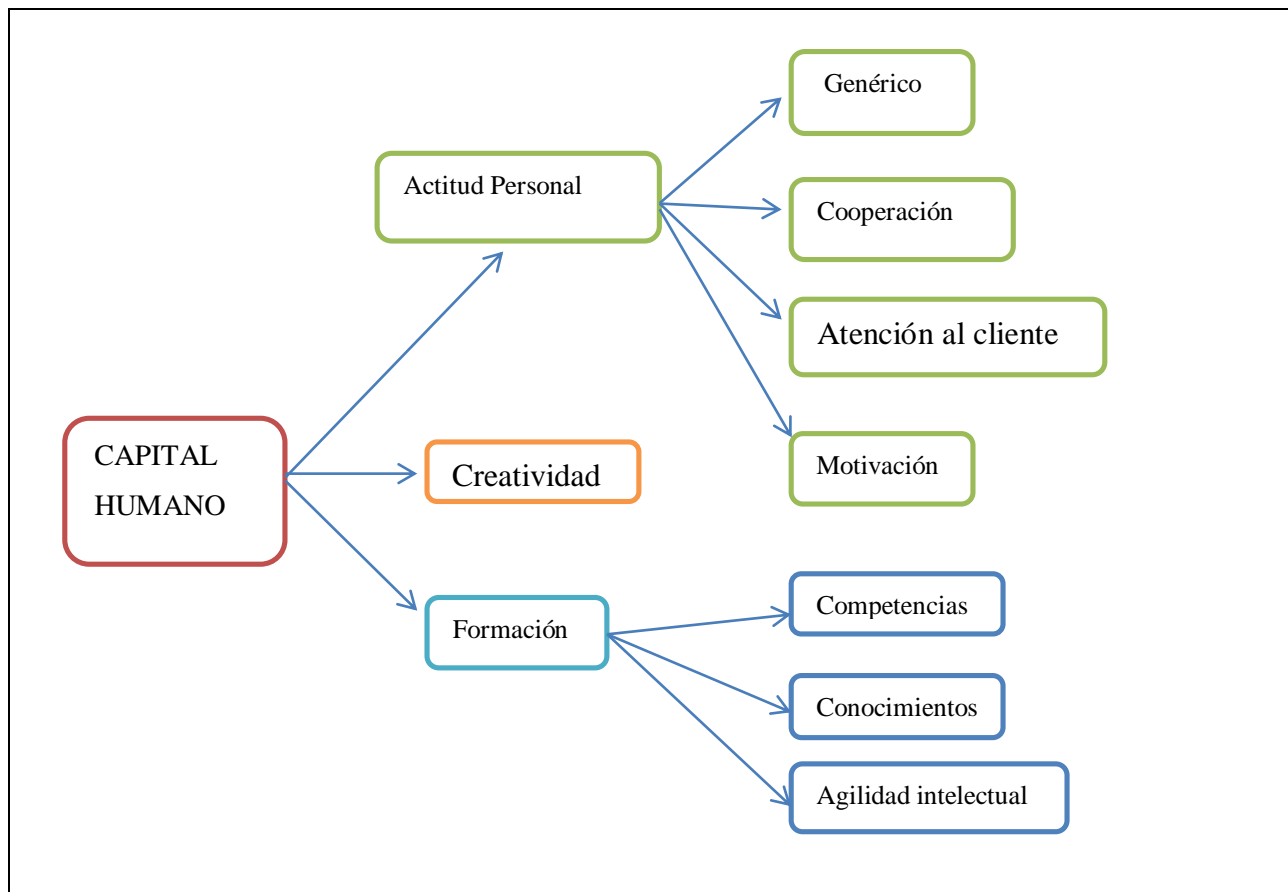
Estos componentes, son los que integran un acumulado de conocimientos que poseen los miembros de la organización, denominados también *activos centrados en el individuo*, y en el que muchas veces las empresas invierten para cualificar sus empleados mediante programas de capacitación. Por ello, “la dimensión de competencias de los trabajadores, es definida como la capacidad que tienen los miembros de la organización para actuar ante diferentes situaciones y crear tanto activos materiales como inmateriales” (Sánchez, *et al.*, 2007 p. 104). Estas capacidades incluyen los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos que

definen el liderazgo, la iniciativa, capacidad creativa y de innovación, habilidades para resolver dificultades, entre otras (figura 3).

Para otros autores, (Sánchez, *et al.*, 2007) el capital humano es considerado como las habilidades, conocimientos y destrezas que poseen algunos de los trabajadores de la empresa, considerados expertos, es decir, los especialistas que definen los lineamientos para que la organización pueda incrementar su productividad y generar valor. Según esto, los trabajadores forman parte del valor de la organización, deben ser considerados como capital para la empresa e incluidos en su balance, particularmente cuando ésta es intensiva en conocimiento, y por tanto depende en gran parte de su personal (Sánchez *et al.*, 2007), teniendo claro, obviamente, que el verdadero poseedor del capital humano no es la organización, sino los propios empleados.

Al respecto, se recomienda para las empresas definir políticas para conservar a los empleados más valiosos, particularmente los poseedores del capital intelectual, ya que cuando se presentan renuncias, despidos u otro tipo de eventualidades que impliquen reemplazar al personal, se produce una pérdida del capital humano que ha adquirido una experiencia durante el tiempo laborado (Adriessen, 2004a).

Figura 3 Dimensión del Capital Humano



Fuente: (Martos, Fernández-Jardón, & Froilán, 2008), elaboración propia

(Nevado & López, 2002), afirman que este tipo de capital se encuentra estrechamente relacionado con otras dimensiones como “el capital estructural, que implica la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, además del capital cultural y comunicacional” (p.25) por lo que se le debe prestar el mayor interés para el éxito y la obtención de beneficios futuros.

2.3 Capital estructural

El capital estructural ha sido considerado como el conocimiento que posee la empresa en su proceso organizativo, y que incluye todos los intangibles no humanos, desde la cultura o los

procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos, (Bontis, 2002) independientemente del flujo de personal que entra y sale de la empresa.

A pesar de que el personal o parte de él salga de la empresa, en ella permanece una parte estructural no pensante del capital intelectual que se queda en la organización por lo que autores como (Edvinsson & Malone, 2000), Roos *et al.*, (2001) han descompuesto el capital estructural en tres dimensiones que son: el *capital organizativo*, el *capital renovación y desarrollo* y el *capital relacional*.

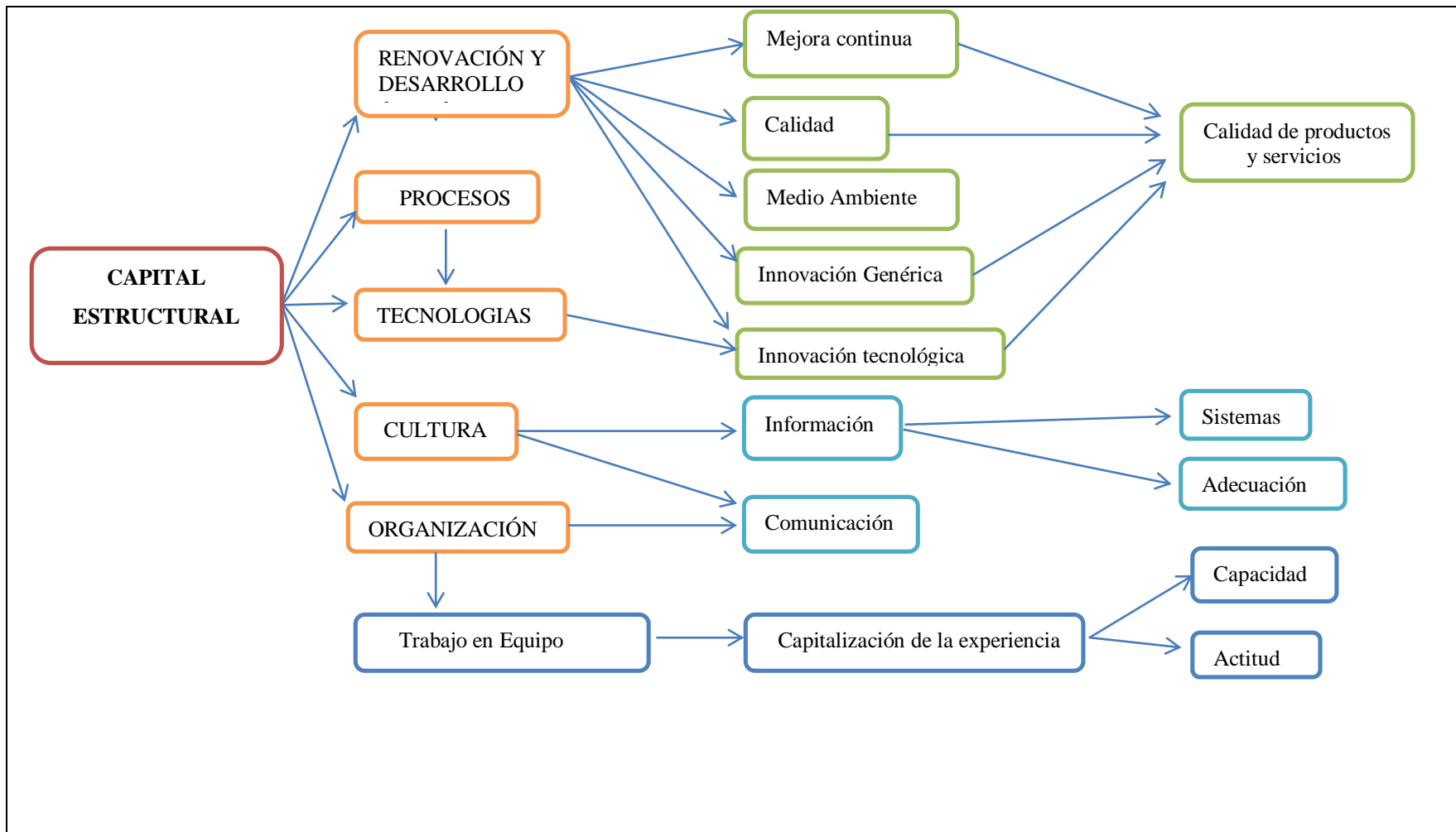
El capital organizativo es el que “incluye el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos que tienen lugar dentro de ella. Así, se entiende que forman parte de este capital los procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura de la empresa” (Sánchez, *et al.*, 2007:105).

El capital **renovación y desarrollo**, por su parte, se refiere a los cambios que se sucedan en el capital intelectual o financiero con miras a generar valor futuro en la empresa mediante nuevos productos o servicios, así como las ideas para mejorar estructuras de funcionamiento, organización administrativa e informática, etc., (Sveiby, 2000) considerando que la cultura y el ambiente laboral también son considerados componentes internos.

Por otra parte, cabe mencionar el concepto del modelo *Intelect* sobre capital estructural en el que incluyen el conocimiento sistematizado, explícito e internalizado por la organización, abarcando, por tanto, los sistemas de información y gestión, las patentes o la tecnología disponible (Euroforum, 1998). A su vez, los autores de este modelo también destacan el hecho de que, al contrario de lo que sucede con el capital humano, *este tipo de capital sí es propiedad de la empresa* (Sánchez, *et al.*, 2007:104).

La siguiente figura muestra las dimensiones del capital estructural.

Figura 4 Dimensión del Capital Estructural



Fuente: (Martos, Fernández-Jardón, & Froilán, 2008), elaboración propia

2.4 Capital Relacional

La dinámica inherente a las empresas es estar en relación permanente con el exterior, en lugar de permanecer aisladas, relación que se establece no solo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos. Así, “las relaciones y el conocimiento de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas *capital relacional*” (Sánchez, *et al.*, 2007: 106).

En el capital relacional se establece el valor que tienen los clientes cuando se entablan negocios con sus proveedores de bienes o servicios, por lo que (Sveiby, 2000) denomina a esta dimensión componente externo e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen. Resulta difícil medir los beneficios que se derivan de invertir en estos activos y en algunos casos, estas inversiones no pueden ser protegidas legalmente (v.gr, la reputación o imagen de la empresa). “De este modo, algunos indicadores que muestran el valor de este capital dentro de la organización, son, por ejemplo, el índice de repetición de los clientes, la cuota de mercado o el número de alianzas establecidas con otras organizaciones” (Sánchez *et al.*, 2007:106).

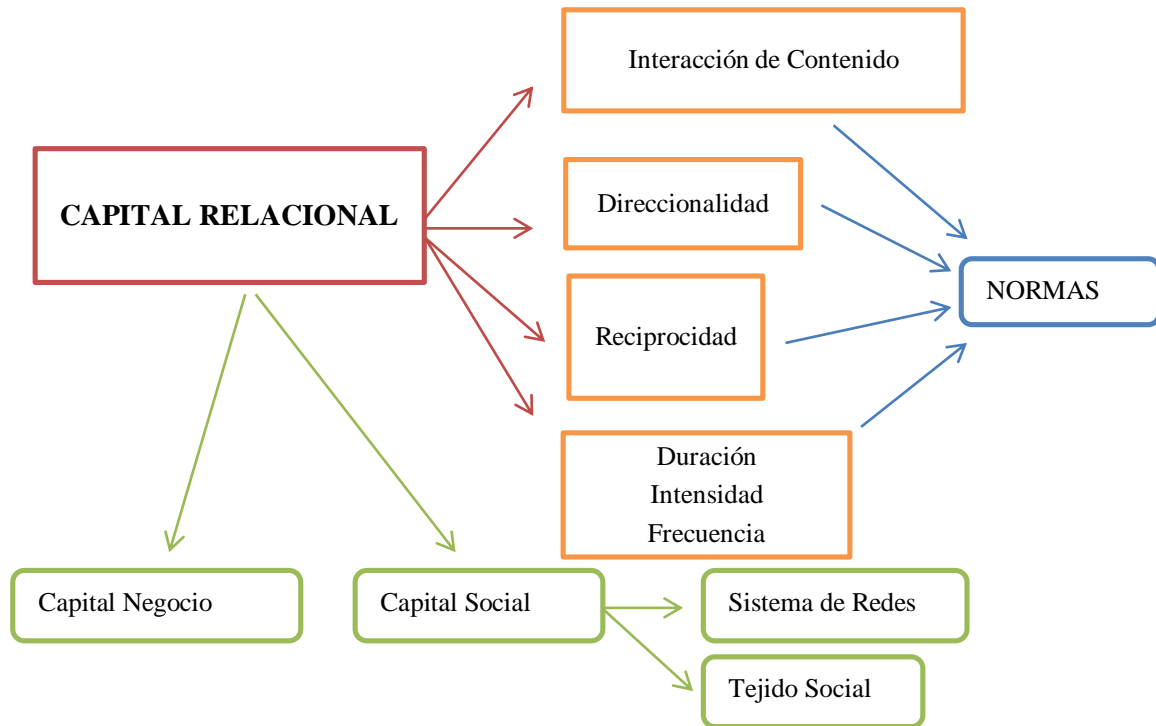
El capital relacional se ha enfocado a dos dimensiones diferentes: el capital negocio que tiene en cuenta las relaciones desde la perspectiva del cliente, para el incremento de las ventas y/o servicios, y el capital social, entendido como el conjunto de activos de conocimiento cuyo propósito está más allá del comercial o empresarial, y que se relaciona principalmente con las organizaciones estatales o civiles (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006).

En la actualidad, las empresas necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos; la formación de redes empresariales y agrupaciones industriales surgen como un medio de supervivencia para competir en el nuevo ambiente empresarial; en el caso de las pequeñas y las medianas empresas, a través de una red empresarial es posible afrontar los problemas que les puede ocasionar su tamaño y mejorar de alguna manera su posición competitiva, obteniendo una probabilidad mayor de éxito en los emprendimientos (Mapopoulus, Vlachopoulou, & Manthou, 2003).

Al hablar de capital relacional cabe resaltar las características que tienen mayor importancia en los lazos dentro de la red y se ilustran en la figura (5).

- La primera característica es la *interacción de contenido* el cual se define como los vínculos entre personas con quien se logra tener una interacción, ya que sea por algún fin específico o por algún interés reconocible (Requena, 1998).
- La segunda es la de *direccionalidad*; se define como la reciprocidad. Una red debe tener reciprocidad para que los individuos se sientan en igualdad de condiciones y no se sientan vulnerados sus derechos. Además, se puede regular y controlar la red (Requena, 1998).
- La tercera es la *duración, la intensidad y la frecuencia*, estas tres son complementarias es decir la red tiene una duración debido a los cambios de las personas, estos cambios se presentan debido a que las personas crecen y se desarrollan. Estos cambios son tanto físicos como simbióticos, de aquí la importancia que estos lazos estén vinculados mediante factores que incidan en características similares por mínimas que sea, es la única manera para que los vínculos permanezcan y se creen redes fortalecidas (Requena, 1998).

Figura 5 Características del Capital Relacional



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Análisis e incidencia del capital relacional en el devenir de la construcción empresarial

El mundo actualmente se basa en relaciones, cada vez las empresas buscan fortalecer un sistema de redes, cada organización quiere tener un sistema abierto que transfiera activos tangibles e intangibles. Teóricamente se ha evidenciado que para tener una ventaja en competitividad es necesario tener una red con los factores implicados en el aspecto organizacional, que no sea unas alianzas accidentales si no de tipo relacional en cooperación a largo plazo basado en una confianza, manteniendo una relación con los clientes y demás redes. Es necesario establecer una alianza solida manteniendo una comunicación e identificando las necesidades y teniendo un

trabajo de reciprocidad entre las partes, con estas relaciones se tendrá comprensión y cooperación generando una fuente de creatividad, innovación y una mayor competitividad (Walecka, 2018).

El capital relacional como fuente de competitividad en la construcción empresarial se debe entender como parte estructural de la empresa, esto con el fin de enfatizar la importancia de las relaciones en la creación del valor empresarial. No es suficiente invertir en las personas, sistemas y productos, estos pueden producir un apoyo, pero a su vez puede debilitar las empresas debido a su falta de relacionamiento con el entorno (Stewart, 1998). El capital relacional en el mundo empresarial se debe percibir como un elemento intangible activo de una empresa. Se entiende como cualquier conocimiento obtenido gracias a la cooperación a largo plazo. Estas cooperaciones generan en las organizaciones conocimiento, tecnologías de última generación, acceso a base de datos y reducción de los costos de fabricación de los productos, con el fin de cumplir los objetivos de la organización (Kiezel & Kwiecien, 2012).

Tradicionalmente, el capital relacional se veía solo como esa creación de alianza entre la empresa – cliente, pero en la actualidad se deben tratar todas las alianzas entre todas las partes interesadas de la empresa que generen el cumplimiento de los objetivos. La esencia del capital relacional consiste en la iniciación y creación continua de nuevos contactos construyendo una red de alianzas de carácter evolutivo ya que en el transcurso del tiempo algunas alianzas de la red se pueden romper, estas relaciones son una oportunidad para que una organización impulse sus competencias y estratégicamente tenga una participación en el mercado con la red de relaciones de cooperación (Marcinkowska, 2013).

La investigación sobre capital relacional realizado durante los últimos años ha mostrado, entre otros, su impacto positivo en la capacidad de mantener una ventaja competitiva y empresarial (Uлага & Eggert, 2005) . Los determinantes de la competitividad empresarial pueden originarse desde el interior de una organización, constituyendo condiciones únicas y específicas típicas de un individuo, los factores externos incluyen todos y cualquier evento, situación, fenómeno, objetos y sujetos, que afectan la competitividad de la empresa y sus rivales. Esto significa que forman un común entorno para cada una de las entidades simultáneamente, definiendo las reglas

del juego y las oportunidades de desarrollo, creando oportunidades, pero también barreras y amenazas (Kozminski & Piotrowski, 2004).

Las organizaciones que quieran permanecer en el mercado y ser competitivas deben establecer constantemente relaciones adecuadas con su entorno. La alta calidad de estas conexiones debería implicar una mejora significativa en los negocios y resultados de una organización. Por tanto, es fundamental que las relaciones con las partes interesadas de la organización - en especial con los clientes, proveedores, competidores y distribuidores- se deben fortalecer.

Cabe señalar que el valor de las relaciones de una empresa puede considerarse en dos dimensiones: financiera y no financiera. Relaciones vistas desde la perspectiva de los beneficios financieros incluye todos los recursos monetarios y ahorro de costos en las organizaciones, estos son manejados exclusivamente por la organización y no deben ser revelados a las demás alianzas (Walecka, 2018). La dimensión de lo no económico o no financiero son esos recursos intangibles que en la empresa generan un agregado importante, permite tomar en consideración recomendaciones emitidas por clientes leales y satisfechos, buena reputación e imagen positiva construida entre amigos, conocidos, lo que permite atraer a multitud de nuevos consumidores. En otras palabras, las buenas relaciones son una fuente de nuevas relaciones (Czuba, Szczepaniec, & Jurkiewicz, 2012).

Las buenas relaciones son fuente de creatividad, innovación y espíritu emprendedor, para construir una fuerte ventaja competitiva; conducen a una mayor lealtad hacia la empresa de todas sus alianzas. Debe enfatizarse en este punto que la construcción de una relación entre una empresa y su entorno empresarial es un proceso extremadamente estratégico. Poseer capital relacional no es un requisito previo para la generación regular de ingresos futuros para una organización. La esencia del capital relacional consiste en iniciar y crear continuamente más y más contactos nuevos, construyendo una red. El carácter evolutivo de la red relacional hace necesaria la

búsqueda constante de nuevos socios que ayuden y contribuyan a los objetivos organizaciones y a su vez generen una mayor ventaja competitiva (Walecka, 2018).

2.5 Capital Social

El concepto de capital social, irrumpe con fuerza en la última década del siglo XX, primero dentro de la ética y de las ciencias del desarrollo, para después irse desplegando en otros ámbitos cognitivos, (Bueno, 2002) como elemento innovador que permite dinamizar los activos intangibles contenidos en el Capital Intelectual, lo cual ha generado nuevos modelos de gobierno empresarial (McEnroy, 2001).

En efecto, en la sociedad del conocimiento actual, enmarcada en los procesos de globalización y basada en nuevas formas de relación de las organizaciones con los distintos agentes sociales, se ha propiciado la generación de un nuevo modelo de empresa y por tanto de una nueva forma de gobierno de la misma, en la que la creación de valor depende en gran medida del buen funcionamiento de la sociedad en red (Bueno, 2002).

El nuevo concepto de empresa, se caracteriza de acuerdo con (Bueno, 2002) por una nueva forma de gobierno empresarial, vinculada al concepto de Capital Social, que comprende la importancia que adquieren:

- La internacionalización de la dirección y de las actividades productivas, comerciales y financieras.
- La *transculturalidad* de sus equipos gestores.
- Los contratos implícitos y explícitos relacionales, que configuran la organización y sus relaciones con el entorno.
- Las alianzas y la cooperación con otras empresas a nivel nacional e internacional.
- Los *cibernegocios*, como característica de la sociedad red, que implica procesos de innovación para potenciar las actividades en el entorno *e-business* y *e-commerce*.
- La gestión del conocimiento, del talento humano y del aprendizaje corporativo que conduzca a la eficacia y la competitividad.

- Los valores éticos que deben caracterizar unas relaciones basadas en la honestidad, la transparencia, la solidaridad y la responsabilidad social.

2.5.1 Definición de Capital Social

Una primera aproximación del concepto de Capital Social es la que proponen (Nahapiet & Ghosal, 1996), cuando lo definen como “suma de los recursos naturales y potenciales *incorporados en, disponibles a través, y derivados de* la red de relaciones poseída por un individuo o por una unidad social” (p.13).

El capital social es el término que ha utilizado varios autores para referirse a las relaciones de los individuos dentro de una comunidad para cumplir un fin específico. El capital social es el conjunto de recursos reales o viables que están conectados a una red por medio de una interacción de conocimientos, donde cada individuo recibe un capital socialmente adquirido de la relación con otros (Bourdieu, 1986), (Bourdieu, 2001) generando así nuevos recursos o el cumplimiento de objetivos personales y colectivos para las personas.

El concepto de Capital Social, ha adquirido gran relevancia en la economía global, puesto que “expresa un conjunto de recursos críticos que permiten crear competencias esenciales, es decir, que posibilitan la capacidad de saber explotar el conocimiento en acción o, en otras palabras, la capacidad de crear, compartir y gestionar los conocimientos que fundamentan la generación de ventajas competitivas sostenibles” (Lesser & Cothrel, 2001, pág. 37).

Por otra parte, ha sido tratado como un concepto multidimensional, debido a las diferentes perspectivas desde las que se enfoca (Koka & Prescott, 2002) y, sobre todo, por ser una “suma de recursos que se acumulan en una organización en virtud de la existencia de una red estable de relaciones intra-organizativas” (Bourdieu & Wacquant, 1992).

2.5.2 Enfoques del Capital Social

Es pertinente aclarar que, si bien el Capital Social es entendido como una forma de Capital Relacional, no se debe exclusivamente al capital negocio, es decir, al conjunto de relaciones que

establece la organización orientados a la competitividad y el mercado. En el contexto del presente estudio, se entiende por Capital Social al conjunto amplio de relaciones con los restantes agentes sociales que se integran en el entorno de la organización o unidad social de referencia (Bueno, 2002).

De acuerdo con Bueno, (2002), el Capital Social está siendo conceptualizado desde 4 enfoques diferentes, que se explican a continuación y se diagraman en la figura 5:

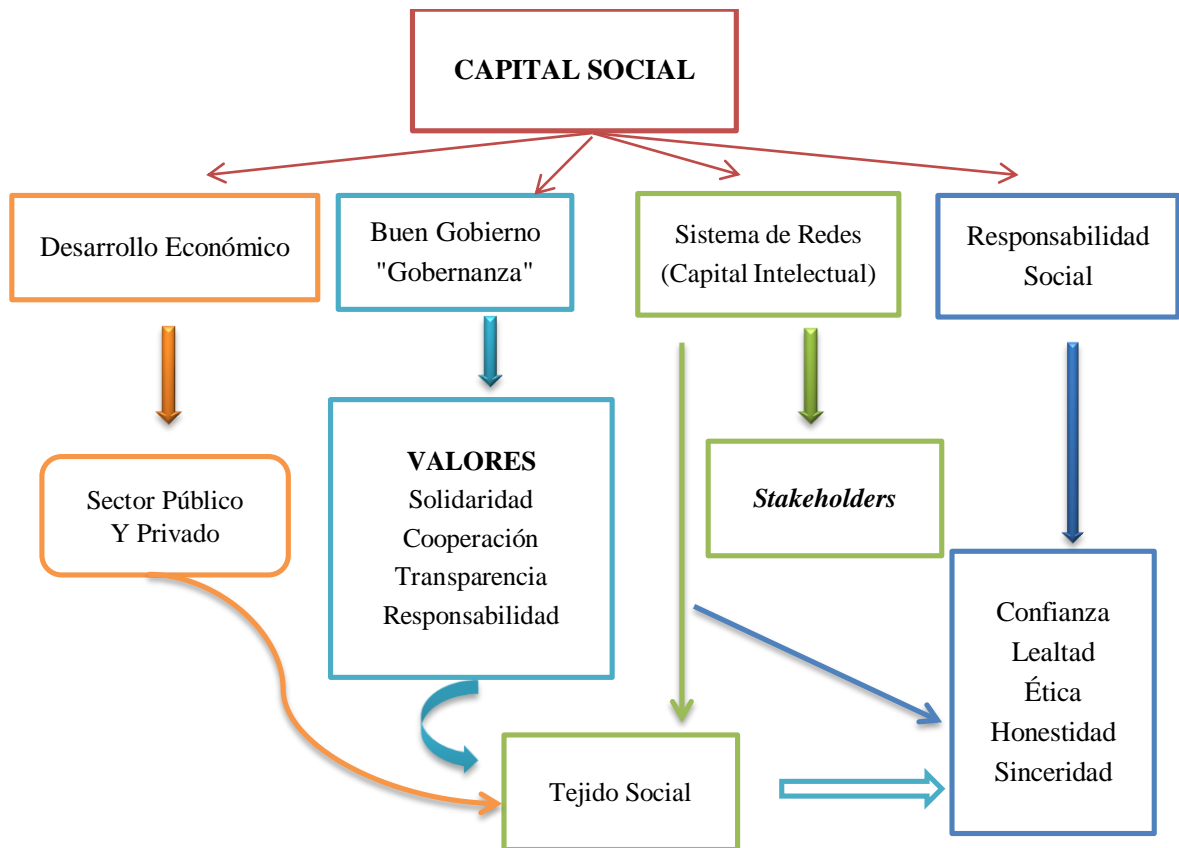
- a) *Enfocado a la teoría del desarrollo económico*, basado en los planteamientos de (Putnam, 1994) quien lo define con base en el conjunto de normas de *cooperación cívica*, que garantizan la confianza y el grado de *asociatividad* entre los actores sociales, lo que enriquece y fortalece el tejido social, en el propósito de alcanzar mejores niveles de bienestar y un desarrollo económico sostenible. Se trata de una forma de desarrollo que puede contribuir a disminuir las situaciones de exclusión y desigualdad social, las diferencias étnicas y adoptar programas de inclusión social. Al respecto, (Stiglitz, 1998) sostiene que el Capital Social contribuye significativamente al desarrollo, puesto que “expresa las *capacidades existentes* en una sociedad para resolver conflictos, facilitar consensos y concertar las acciones del Estado y del sector privado” (p. 39). En este sentido, (Hirschman, 1984) fue uno de los precursores al respecto, al afirmar que es la única forma de capital que no disminuye ni se agota con su uso, sino todo lo contrario, el mismo lo hace crecer y mejorar.
- b) *Procedente de la responsabilidad social y la ética*. Considera el Capital Social como algo “subjetivo, bien sea a nivel individual o colectivo, y se expresa en el nivel de integración social y de responsabilidad respecto a la sociedad en su conjunto y con cada uno de sus agentes y grupos” (Bueno, 2002), con quienes se establece una *red de conexión social* y *basado en valores y actitudes* con el propósito de suavizar las relaciones meramente competitivas, evitando conflictos y costos de transacción, en procura de un bien colectivo o público, denominado Capital Social, basado en la equidad. En este caso, afirma (Chang, 1997) los valores ponen las bases de la preocupación del uno (Capital Social) por el otro (Desarrollo) más allá del solo bienestar personal. Entre los teóricos que han hecho

mayores aportes a este enfoque se encuentran: (Coleman, 1994) (Newton, 1997) (Cortina, 2000) (Baron, 2001) (Bullen & Onyx, 1998).

- c) *Enfocado al “buen gobierno” o la gobernanza*, de las grandes sociedades, especialmente de las que cotizan en Bolsa, es decir, el Capital Social en tanto acuerdo sobre códigos éticos y de conducta corporativa de sus consejos de administración y equipos directivos (Zingales, 2000). Cada vez los inversores, los mercados e instituciones reclaman mayores medidas de seguridad y confianza, es decir, un “buen gobierno” centrado en proporcionar incentivos adecuados para facilitar recursos críticos para el éxito de las empresas y como medio de relación con su entorno, que a la larga se convierten en intangibles que se podrán valorizar en determinado capital social (Sen, 1997) (Bueno, 1998). Es una perspectiva basada en un nuevo concepto de empresa, entendida como el nexo de contratos relacionales que integra intereses de diferentes partícipes, internos y externos de la empresa (Rajan & Zingales, 2000), y que exige de por medio valores como *la confianza, la lealtad, la sinceridad y la ética* en los negocios “por lo que se pueden integrar en el nuevo concepto de Capital Social dentro de los intangibles que configuran el Capital Intelectual” (Bueno, 2002, pág. 164). Requiere -además de un “buen gobierno”-, de acuerdos institucionalizados horizontales entre los *stakeholders*, por lo que la solidaridad y la equidad aparecen como formas de acción para superar las fallas del mercado.
- d) Finalmente, se encuentra el enfoque que se refiere a las relaciones que componen el Capital Social consideradas como *valores intangibles* del Capital Intelectual (Lesser & Cothrel, 2001) (McEnroy, 2001) (Nahapiet & Ghosal, 1996), y que contribuyen a dinamizar y beneficiar a la organización, bajo principios de confianza, cooperación y con base en redes personales bajo un sentido comunitario (Cohen & Prusak, 2001). Sin este Capital Social la innovación, el compartir conocimiento y la propia productividad pueden verse debilitadas.

La siguiente figura describe los enfoques del capital social.

Figura 6 Enfoques del Capital Social



Fuente: elaboración propia

2.5.3 El capital social desde la perspectiva socio-económica y cultural

Putnam, (1993), Considera el “capital social desde una perspectiva sociocultural, que está constituido por elementos que conforman las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo, las cuales pueden mejorar la eficiencia de la sociedad y representa que los lazos débiles también pueden ser mejores para unir a una sociedad y para constituir amplias normas de reciprocidad generalizada” (Putnam, 1994, pág. 17). El aporte de Putnam (1993) es quizás uno de los más importantes dentro

de las redes sociales asociado al capital social, desde la perspectiva del término socio-cultural, ya que este conforma unas redes de confianza y cooperación dentro de los individuos debido al conjunto de normas y reglas que existe dentro de las redes.

La perspectiva de Putnam (1993), permite ampliar el significado y la utilidad que presenta el Capital Social y el establecimiento de redes sociales. Comúnmente, se presentan en la literatura visiones con sesgo economicista, desconociendo otros factores importantes y éticamente pertinentes con respecto a la conceptualización y aplicación que se le da a los valores intangibles.

Por otra parte, el modelo económico imperante –capitalismo neoliberal- si bien tiene sus ventajas con respecto al libre comercio, desde una visión crítica, adolece de principios de equidad y justicia social, por el contrario, fomenta la pobreza y la exclusión social que siempre han estado presentes principalmente en los países Latinoamericanos que se encuentran en vías de desarrollo.

A pesar de que el nuestro es un Estado de Derecho, la violencia a causa del conflicto armado, el narcotráfico y la delincuencia organizada, ha perdurado desde mediados del siglo pasado ocasionando la vulneración de los derechos humanos en amplios sectores sociales. En la zona rural, por ejemplo, las comunidades campesinas y minorías étnicas, desatan formas de protesta y lucha por la defensa de sus territorios, y en defensa del medio ambiente, como forma de resistencia ante los atropellos de una economía extractivista que vende los recursos naturales a las grandes empresas transnacionales.

Ante las situaciones de pobreza y desigualdad social, el Gobierno ha adoptado una política asistencial, derivada de una economía residual que no logra satisfacer las necesidades de miles de colombianos que se encuentran en la miseria.

Frente a este escenario, el fortalecimiento del tejido social y las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos en información y comunicación, aparecen como una alternativa válida que puede posibilitar la organización de las comunidades para la autogestión del desarrollo, el emprendimiento, cooperativismo y la solidaridad para trabajar de forma conjunta en la solución de sus problemáticas más apremiantes (González, Colmenares, & Ramírez, 2011). Es una apuesta

por el desarrollo sostenible, la justicia e igualdad sociales, por elevar el nivel de vida, defender los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.

Al respecto, es interesante señalar el estudio de Alicia Gutiérrez (2007) sobre *el capital social en la pobreza: como apuesta, medio y resultado de luchas simbólicas* en el que sostiene que “en el sistema de las estrategias de reproducción social, las familias pobres generan prácticas – sin ser necesariamente conscientes de los mecanismos que permiten explicarlas y comprenderlas- que toman como apuesta principal su disponibilidad de capital social, movilizándolo en intercambios a través de diferentes tipos de redes, que pueden incidir, tanto en la superación como en la reproducción de sus condiciones de pobreza” (Gutiérrez, 2008, pág. 6).

Por otra parte, en el aspecto cultural, el Capital Relacional permite los intercambios culturales, la recuperación de los valores autóctonos de cada territorio, el respeto por la diversidad étnica y cultural, el desarrollo de proyectos de emprendimiento que visibilicen las potencialidades artísticas, folclóricas, culturales y educativas de la población (Martín de Castro, Alama, López, & Navas, 2009), como una forma de recuperación de la historia y las tradiciones propias de cada país o región en particular, optando por lo intercultural como alternativa distinta a los modelos estandarizados que el actual proceso de globalización pretende instaurar (Gutiérrez, 2008).

2.6 El Sistema de Redes

Como complemento a esta definición, es importante abordar el capital social visto desde la sociología es decir, desde la unión de redes sociales (Baranger, 2000). El capital social es el conjunto de recursos reales o viables que están conectados a una red por medio de una interacción de conocimientos, donde cada individuo recibe un capital socialmente adquirido de la relación con otros (Bourdieu, 1986:248), generando esto unos recursos para el cumplimiento de objetivos personales y grupales.

Coleman (1994) comparte la definición de Bourdieu (1980), y propone que el capital social es el elemento del capital humano, donde las personas forman una red de confianza, y permite que cooperen en la unión de nuevas redes sociales, donde se involucre todo tipo de diversidades, es decir sin discriminación alguna (Arriaga, 2003).

Debido a que las redes sociales son los lazos de vínculo, -entre comunidades, organizaciones, etc. Se requiere que estas redes tengan una inversión de tiempo y dedicaciones entre los individuos que la conforman, ya que esto permite obtener beneficios personales y grupales para las comunidades, creando solidaridad y capacidad de lucha en defensa de los derechos de todas las personas. (Coleman, 1990). Teniendo una relación estrecha entre las relaciones sociales y las organizaciones que los deben conformar, -entendiendo organizaciones como individuos o empresas que se entrelazan o se unen para cumplir el objetivo general de determinada comunidad-, es más fácil la implementación de estrategias para defender los derechos de los individuos, es decir, debe existir una articulación entre comunidades y empresas, con el ánimo de fortalecer las redes sociales.

A manera de conclusión el capital social son todas las redes que se forman para crear vínculos y obtener un beneficio ya sea a nivel social o individual, debe existir la confianza como factor fundamental en la construcción de los lazos de las redes, también deben crearse normas y reglas para que exista una relación más equilibrada, con respeto y solidaridad. Las relaciones sociales con las normas son el camino que se debe recorrer como planteamiento en los vínculos y redes que se forman, esto genera que exista una equivalencia entre las redes y la confianza entre las personas. (Cuellar, 2004). La confianza es la principal causa de creación de redes y fortalecimiento de lazos entre la sociedad, a mayor confianza entre la sociedad mayor aceptación de la población y menos rompimientos de los lazos. Por último, se supone también que “donde hay normas y confianza, hay valores aceptados, así como relaciones de solidaridad y, eventualmente, de reciprocidad”. (Cuellar, 2009).

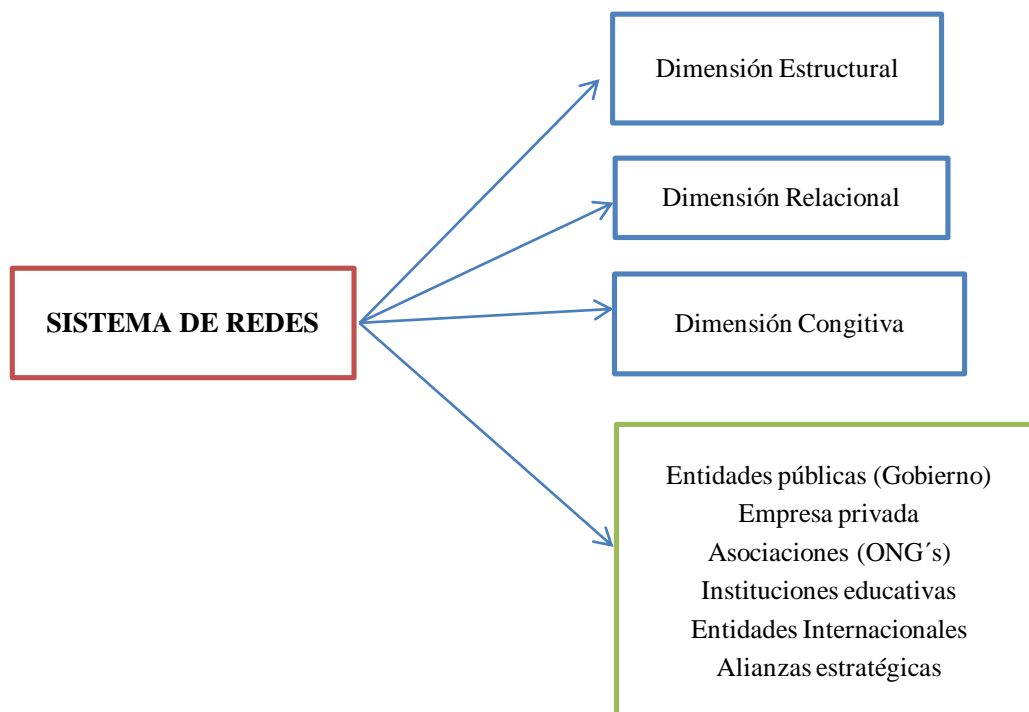
Con respecto a las redes que se manejan en el Capital Social, (Nahapiet & Ghosal, 1996) establecen tres dimensiones que representan tres categorías de retos para las empresas:

- 3 *Dimensión estructural*: por la que las personas pueden percibir por ellos mismos que forman parte de una red o nexo de relaciones
- 4 *Dimensión relacional*: por la que se dispone de un sentido de confianza y de obligaciones mutuas que se pueden desarrollar a través de la red o de las relaciones que se producen.

- 5 *Dimensión cognitiva*: por la que los miembros de la red tienen el interés común o la actitud de querer compartir sus conocimientos y cuestiones en el seno de la organización, basados en el principio de la confianza (Bueno, 2002b).

Bajo estas dimensiones, se establecen un conjunto de contratos sociales tácitos o de contratos relacionales implícitos que producen nuevas alternativas de crecimiento y recursos intangibles, a su vez que generan otros modelos y formas de gobierno organizativo (Rajan & Zingales, 2000). También de las dimensiones del Capital Social antes enunciadas “se desprende la importancia que el mismo tiene como motor de desarrollo, de progreso social y de innovación en la economía actual” (Bueno, 2002, pág. 116). En la figura (7) se describen las dimensiones del sistema de redes.

Figura 7 Dimensiones del sistema de redes



Fuente: Elaboración propia

Cuando estas dimensiones se ponen en marcha, se producen relaciones -directas e indirectas- entre los agentes del entorno y la unidad social, conformando así una nueva estructura social, una nueva red de relaciones colaborativas y nuevos procesos productores de conocimiento entre los participantes, “despertando” un conjunto de “conexiones durmientes o latentes por lo que (Kenmore, 1998) denomina a este proceso “capital social en acción”. Estas conexiones pueden ser de distinta naturaleza: entre grupos e instituciones académicas y profesionales, amigos y familiares, estratos o segmentos demográficos diferentes, personas que desean compartir experiencias y aficiones favoritas entre muchas otras.

Sin embargo, es oportuno aclarar que no se trata de tener una red grande de conocidos, regidos bajos reglas que los hacen tener un intercambio de conocimiento. Para que esta red sea productiva y fortalecida, el capital social debe ser capaz de reunir recursos ya sean recursos materiales o simbólicos. También plantea que el capital social debe estar conformado por la relaciones sociales ya que esta permiten que los individuos estén conectados y/o comunicados con los otros (Bourdieu, 1986).

Con respecto a las conexiones en las instituciones educativas, el sistema de redes es de gran utilidad en el ámbito universitario puesto que las universidades hoy en día, interesadas en la gestión, producción y transferencia de conocimientos, establecen relaciones con un variado grupo de agentes, adquiriendo con ello un conjunto de conocimientos - que se integran a la Institución y en las personas que forman parte de ella-, que conforman su Capital Relacional (Flores & Montejano, 2015).

Se parte de la suposición de que la medición del Capital Intelectual (CI) de las actividades de investigación universitaria puesto que proporciona elementos útiles para la comprensión de los sistemas científicos y para la orientación de políticas universitarias. Aunque la versión más difundida sobre CI se refiere a los modelos elaborados para las empresas y la gestión de conocimiento (GC), dichos modelos han permeado a los análisis sobre las universidades [...] La organización y gestión del conocimiento generado en entornos académicos es susceptible de ser analizada para conocer el estado en que se encuentra la universidad como entorno institucional y organización generadora de conocimiento e innovación. (Flores & Montejano, 2015, pág. 3)

Es importante, por lo tanto, que las universidades adopten programas y de medición y gestión del CI, para maximizar los aportes de la comunidad científica en el incremento de la base de conocimiento de la sociedad (Bueno Campos, 2002), por una parte, y con el fin de “darle aplicabilidad e incorporarle valor agregado al conocimiento generado por la investigación, para así convertirlo en CI, el cual como recurso intangible, permitirá adaptarse eficientemente a los cambios del entorno y entrar en la sociedad del conocimiento” (Flores & Montejano, 2015, pág. 3).

Por tanto, dentro de la relación universidad-entorno, el CI puede encontrarse, en primer lugar, en el resultado del desarrollo de un proceso que implica la transformación del conocimiento, el cual se denomina capitalización del conocimiento y consiste en agregarle valor al mismo para su posterior difusión, transferencia y negociación, y en segundo lugar, en el conocimiento científico básico o aplicado que se transforma y es negociado al sector empresarial bajo la forma de propiedad intelectual o activos intelectuales. (Flores & Montejano, 2015, pág. 5).

Con respecto al sistema de redes, que define el conjunto de relaciones que la Universidad establece con su entorno, debe fortalecerse puesto que de este depende la generación, transferencia, difusión y capitalización del conocimiento, lo cual implica conocer las necesidades tecnológicas, de investigación, desarrollo y actividades productivas de los clientes, los segmentos de mercado que se pueden abarcar con el sistema, (Flores & Montejano, 2015) entre otros aspectos.

Los elementos que forman el CR referente a la investigación universitaria identificados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1 Sistema de Redes de las Universidades (Capital Relacional).

Componente del Capital Relacional (CR)	Elementos Fuente/Agente de conocimiento	Estructura Social
Capital de negocio	Clientes Proveedores Instituciones del Entorno Aliados Instituciones de calidad	<i>Relaciones de mercado</i>
Capital Social	Administración Pública	<i>Relaciones Sociales</i>

Instituciones de defensa del medio ambiente	Alianzas, convenios, Redes interuniversitarias nacionales e internacionales.
Agentes sociales	
Entidades Internacionales	
Otras universidades (Públicas y privadas)	
Asociaciones (ONG's)	

Fuente: (Flores & Montejano, 2015, pág. 6) elaboración propia

2.6.1 Los *Stakeholders*

En las relaciones sociales, la teoría de los *Stakeholders*, ha ido adquiriendo gran interés entre los grupos interesados que intentan analizar la gestión empresarial e incluye los diferentes intereses generados en torno a una organización. Se considera a Freeman (2004) como precursor de esta teoría, y su relación con la planeación estratégica, como parte del rendimiento y éxito de las organizaciones, y como elemento substancial en la planeación y toma de decisiones.

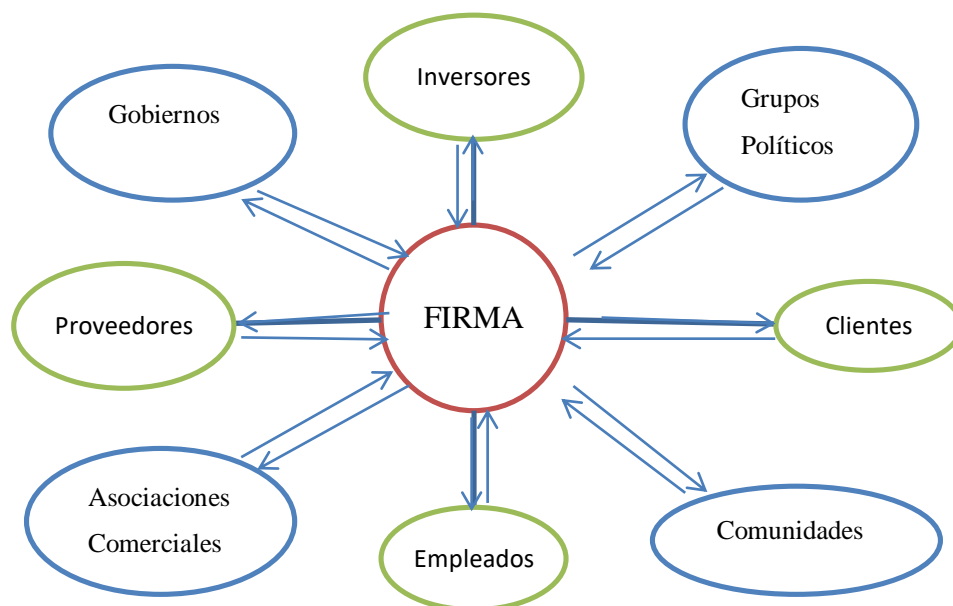
En los aportes de carácter descriptivo se plantea la definición clásica de *stakeholder* hecha por (Freeman, 2004) como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (p.46), incluyendo por tanto los empleados, proveedores, clientes, competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta (Freeman, 2004). No obstante, es una definición muy amplia y ambigua, por lo que se han realizado otras aproximaciones adecuadas a contextos más particulares.

Stakeholder se describe no solo como la gerencia de situaciones externas o situaciones que predice relaciones, si no que describe actitudes, estructuras y/o prácticas en conjunto que deben asimilar los tomadores de decisiones, constituye por tanto, las partes interesadas de la gestión de los grupos de interés (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Autores como (Clarkson, 1995), (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) (Donaldson & Preston, 1995) categorizan los *stakeholders* como primarios y secundarios; los primarios como actores (proveedores, clientes, inversores y empleados) que tienen unos intereses directos, ya sean

internos o externos sobre la organización. Como secundarios se encuentran todas las actividades que están ligadas a la moral y al individuo, es decir la creación de redes y lazos entre las personas, que involucran gobiernos, asociaciones comerciales, comunidades y grupos políticos, entre otros, como se expone en la siguiente figura

Figura 8 Niveles primarios y secundarios de Stakeholders



Fuente: (Donaldson & Preston, 1995). Elaboración propia

En la figura (8) se identifican las relaciones entre la organización y sus *stakeholders* (primarios y secundarios) con flechas en ambos sentidos, donde todos están representados de igual forma, y situados a la misma distancia de la organización que está en el centro del gráfico. Esto significa que todos los grupos de interés que participan en una organización para obtener beneficios, se relacionan en doble vía, retroalimentando la organización y donde no existe una prioridad de intereses y beneficios sobre otros (Donaldson & Preston, 1995).

Con este esquema, Donaldson y Preston (1995) representan las relaciones con cierto nivel de igualdad entre los *stakeholders* de una organización. “También plantean la validez de la Teoría de los *stakeholders* en otros tipos de organizaciones como los gobiernos y los paradigmas sociales y resaltan la importancia de analizarla no solo de forma teórica, sino práctica, e incluyen elementos tan importantes como los derechos de propiedad” (González C. , 2010, pág. 47).

De acuerdo con (Harrison & Freeman, 1999), una adecuada relación con los *stakeholders*, permite mejorar la competitividad y generar beneficios para la organización. El reconocimiento de las diferencias presentes entre distintas clases de *stakeholders*, y la información proveniente de ellos, puede favorecer la innovación, así como la creación de nuevos productos y estrategias.

2.6.2 Los negocios electrónicos y los *E-stakeholders*

Con la revolución tecnológica e informática, el comercio se ha transformado de manera substancial, al punto de que gran parte de los negocios hoy en día se realizan de manera virtual y en ello cumplen un papel importante los *e-stakeholders*, como agentes de la organización virtual.

Los negocios electrónicos son todas aquellas transacciones de un bien o servicios que se realizan por medio de un intercambio de información electrónica, preferiblemente por Internet. Dentro de este marco conceptual, aparecen: el comercio electrónico, el mercado electrónico, la logística electrónica, el gobierno electrónico y las organizaciones virtuales. (González C. , 2010, pág. 42)

Los negocios electrónicos han impelido a las empresas a realizar cambios en las relaciones con el entorno, análisis de la cadena de valor virtual, y a su vez a realizar procesos de transformación organizacional, con el fin de crear mayor valor agregado para sus clientes y proveedores. En este proceso toda la información funciona de forma electrónica, el cliente virtualmente realiza la compra y el pago, y física o virtualmente recibe el producto o servicio (Brynjolfsson, Hu, & Smith, 2003). Mientras que en las empresas tradicionales sin negocios electrónicos, “la información es actualizada como soporte de los procesos de adición de valor, en la cadena de valor virtual (organización con negocios electrónicos) la información tiene el valor inherente a ella” (González C. , 2010, pág. 42).

Tradicionalmente, existía una dificultad para las organizaciones al tratar de identificar los *stakeholders* y su gestión, debido a veces a las formas de gestión, escasez de información, y a la imposibilidad de estandarizar o estratificar los *stakeholders* en grupos o subgrupos. Con las nuevas tecnologías informáticas, se ha podido establecer principios de no rivalidad y no exclusión, para la interacción de los internautas con la organización virtual, que facilitan la gestión de los *E-stakeholders* por parte de los directivos de la organización virtual (Lee, Lee, & Pennings, 2001).

La identidad de los E- *stakeholders* está definida electrónicamente por medio de la información que el mismo genera directamente al llenar un formulario, o por las actividades que realice como compras, pagos, entregas, facturas, servicios o cualquier actividad electrónica que ejecute identificándose o no en un sitio Web de una organización virtual. Las cookies y las formas digitales son otra forma electrónica de revelar la identidad de un usuario de Internet. (González C. , 2010, pág. 55)

En los negocios electrónicos, el valor económico de las organizaciones se traduce en el capital simbólico, compuesto entre otros elementos, por la suma del capital simbólico de los agentes que las constituyen y los e-*stakeholders*, debido a que sus beneficios dependen por entero de su desempeño, para una correcta administración de este capital simbólico (Negroponte, 1995).

El internet y los negocios electrónicos han creado de esta forma un entorno en el que las redes de datos y las interfaces Web se convierten en el medio de interacción entre los *stakeholders* y la organización virtual.

Las nuevas herramientas de comunicación e interacción de Internet, el análisis y la gestión de datos, los mecanismos de autogestión y respuesta, los procesos automáticos y los dispositivos tecnológicos que forman la organización virtual, permiten casi llegar a eliminar la variable tiempo que define el atributo de urgencia para priorizar la atención de las demandas de los *E-stakeholders* por parte de los directivos (González C. , 2010, pág. 56).

En esta investigación se ha descrito el concepto de los *stakeholders* como complemento para la caracterización de los elementos que intervienen en el capital relacional, pero no se les dará un desarrollo más amplio, debido a la delimitación de la investigación. El capital Relacional se asumirá desde una perspectiva social, es decir con respecto a la creación de lazos y redes entre

estas mismas partes, y que influyen en la conformación del tejido social, como se expone a continuación.

2.7 El Tejido Social

A lo largo de este documento se pretende mostrar el concepto de tejido social, su evolución y sus características que permitan el desarrollo y aplicación de la reconstrucción de lazos rotos. Primero, se hará una breve introducción al tema y una explicación de las razones por las que se ha convertido en un concepto de tanta importancia en la actualidad. Posteriormente, se realizará un recuento de los antecedentes que llevaron al desarrollo, uso, creación del concepto tejido social y su evolución hasta el día de hoy.

A través de la historia se puede observar el proceso que ha tenido el término tejido social en la humanidad, cada vez dándole mejor avance y conocimiento dentro del contexto académico. Pocos saben de donde proviene y su significado, algunos autores han hablado y desarrollado el tema, aunque no profundizan en la terminología del concepto, que como se explicará, tiene sus antecedentes en la sociología de Emile Durkheim.

2.7.1 El tejido social desde la postura de la moral - Emile Durkheim

El tejido social es un término que proviene de la sociología, dando origen desde la postura de Emile Durkheim (1893-1897), en sus libros *El suicidio* y *Las divisiones del trabajo*, en los que describe, en primera instancia de las relaciones que tiene un individuo con las sociedades mediadas por la moral, considerada por el autor como la causa que conlleva a las personas a interactuar con los demás, creando vínculos dentro de una comunidad, mediante reglas y normas.

Un primer acercamiento al concepto es seguramente la división del trabajo, ya que esto genera que los individuos deban unirse por algunos instantes en vista de cambiar sus intereses personales. La moral aparece así, como fundamento principal del tejido social, presentándose como el conjunto de conductas que tienen los individuos, generando maneras de actuar e interacciones entre las personas; entendiendo que las relaciones se deben repetir y dependen tanto de las condiciones personales como de las condiciones sociales.

Durkheim, (1893) plantea que debido a la falta de solidaridad de las personas, deben existir cambios tanto en los individuos como en las interacciones entre ellos, con el fin de mejorar la interacción social, ya que si el individuo percibe que existen trabajos en colectivo, y en armonía, se fomenta poco a poco la cooperación y esto hace que la solidaridad humana se incremente.

Aunque no encontramos en esta postura de Durkheim el término tejido social, implícitamente se encuentran integradas las relaciones y lazos que establecen los individuos para cumplir sus objetivos. Estos lazos y relaciones deben tener una afinidad con los demás, generando una unión de nodos fortalecidos que ayuden al bienestar de las personas, creando a su vez una solidaridad entre ellas. (Vaux, 1988; Wellman, 1981; Litwak, 1989; Litwak & Szelenyi, 1969; Kadushin, 1966) “han demostrado que el apoyo social y el bienestar están relacionados con las cualidades de las relaciones sociales, es decir que las personas deben tener un apoyo emocional y racional que se logra con la integración de redes o tejidos” (Citado en (Requena, 1998).

De igual manera, (Lozares C. , 2003), argumenta, que las relaciones que tienen vínculos de amistad representan habitualmente el concepto de redes sociales, debido a que se identifican lazos entre familias y sociedades, y se descubren reglas o normas de los individuos. Igualmente, señala la importancia de la comunicación, para la creación de lazos mediante los que se intercambian cualidades o satisfacen necesidades dentro de la sociedad, generando cambios que pueden ser físicos o simbióticos. Los simbióticos son los representativos e importantes, puesto que comparten cualidades y características que identifican a los individuos y se establecen debido a la semejanza de pensamientos e ideales religiosos, políticos, económicos, culturales, etc. Es decir, que las características simbióticas están fundamentadas en las relaciones morales, las cualidades que presenta cada individuo con relación a otro, contribuyendo al fortalecimiento de la red que los une. Las relación entre personas son parte fundamental y natural del hombre, las cuales como entes vivos y simbióticos requieren y dependen de una integración continua en su entorno (Hütt Herrera, 2012).

A mayor cantidad de personas que conformen una relación o creen un vínculo dentro de un entorno social, aumenta la felicidad dentro de cada persona, a la vez que se fortalecen los lazos de la red (Durkheim, 1897). Relacionando la felicidad dentro de redes sociales, se puede concluir

que las cualidades de las redes sociales y la amistad, en general, inciden sobre ella, es decir, que es un atributo esencial dentro del fortalecimiento de las redes sociales.

2.7.2 El tejido social desde la postura del capital social

Como segunda postura del tejido social, se le asigna el capital social visto desde la sociología, a causa de la integración de elementos y características que tiene el capital social en relación con el tejido social. Es válido aclarar que se relaciona con la sociología ya que el término se puede asociar o es más familiarizado con la economía.

(Coleman, J, 1990) comparte la definición de (Bourdieu P. , 1980), y propone que el capital social es un elemento del capital humano, -donde las personas forman un red de confianza-, y permite que cooperen en la unión de nuevas redes sociales, donde se involucren todo tipo de diversidades, sin discriminación alguna. Debido a que las redes sociales son los lazos de vínculo, las redes entre comunidades, las organizaciones, etc. se requiere que estas redes tengan una inversión de tiempo y dedicaciones entre los individuos que la conforman, ya que esto permite obtener beneficios personales y grupales de las comunidades, creando solidaridad y capacidad de lucha por la defensa de los derechos de todas las personas (Coleman, J, 1990).

Es así como se establece una relación estrecha entre las relaciones sociales y las organizaciones que las deben conformar, entendiendo organizaciones como individuos o empresas que se entrelazan o se unen para cumplir el objetivo general de determinada comunidad. De esta manera es más fácil diseñar estrategias en procura de defender los derechos de los individuos, es decir, debe existir una articulación entre comunidades y empresas, que fortalecerá las redes sociales.

Autores como (Ruíz Pérez, 2007), asocian de manera implícita el capital social y adecuan la definición de (Putnam, 1994), definiendo el tejido social como la unión de relaciones y reglas que crean las organizaciones sociales en un región determinada, con capacidad para crear vínculos de comunicación e intercambios políticos, culturales, económicos y sociales, basados en la cooperación y la reciprocidad.

En síntesis, puede decirse que el capital social son todas las redes que se forman para crear vínculos y obtener un beneficio ya sea a nivel social o individual. Debe existir la confianza como requisito fundamental en la construcción de los lazos de las redes, así como normas y reglas para que exista una relación más equilibrada, con respeto y solidaridad. Las relaciones sociales con las normas son el camino que se debe recorrer para fortalecer los vínculos y redes que se forman, de manera que existe una equivalencia entre las redes y la confianza entre las personas (Cuéllar-Saavedra & Bolívar, 2009). La confianza es la principal causa de creación de redes y fortalecimiento de lazos entre la sociedad, a mayor confianza entre la sociedad mayor aceptación de la población y menos rompimientos de los lazos. Por último, se supone también que “donde hay normas y confianza, hay valores aceptados, así como relaciones de solidaridad y, eventualmente, de reciprocidad” (Cuéllar-Saavedra & Bolívar, 2009).

2.7.3 Conceptualización del Tejido Social

A lo largo de la historia, el concepto de tejido social ha surgido con sentidos y acepciones diferentes, y se han desarrollado diversidad de investigaciones al respecto. Actualmente es muy utilizado en términos tales como *guerra entre ciudades*, *acuerdos entre comunidades* y en los acuerdos de paz, puesto que se refiere a la forma de establecer o tejer la unión entre las redes sociales dentro de una comunidad.

Aunque muchos autores se han atrevido a darle una conceptualización distinta al tejido social, varios autores coinciden en definirlo como un conjunto de relaciones, estos autores lo definen de la siguiente manera, siendo este término el más utilizado entre la literatura sobre el tejido social.

Al respecto, cabe resaltar que el tejido social es la integración de relaciones y las dimensiones de uno a otro en la sociedad (Hütt Herrera, 2012) contribuyendo como puente entre diversas determinaciones sociológicas, que contribuyen a un cambio o transformación deseada (Short, 1984). Es decir, es la estrategia útil, para que una sociedad cambie y acepte problemas que se presentan dentro de una comunidad o región, integrando la mayor cantidad de personas y recursos disponibles. El sociólogo británico Anthony Giddens (2001) define el tejido social como “un conjunto de relaciones o redes efectivas que determinan las formas particulares de ser, producir,

interactuar y proyectarse en los ámbitos familiar, comunitario, laboral y ciudadano” (Giddens, 2001, pág. 49).

Por su parte, (Ruiz Pérez, 2007) lo define como el conjunto de relaciones e intercambios que realizan las personas mediante redes sociales en una determinada comunidad, con capacidad para crear puentes de diálogo e intercambios culturales, académicos, económicos, religiosos y sociales. Esta articulación sólo se logra mediante varias disciplinas que apoyen y acudan al desarrollo humano y social, fortaleciendo vínculos para la convivencia entre las comunidades. (Ahlbrant & Cunningham, 1979).

Con respecto a sus objetivos, el tejido social puede definirse como una red de relaciones que se genera a través del trabajo conjunto entre los individuos y las organizaciones con propósitos comunes. También se puede definir como un conjunto de relaciones o conjunto de redes que favorecen formas colectivas de trabajo, en el cual se interactúa y se genera una comunicación que genera vínculos de confianza recíprocos (Gutiérrez, 2008).

De otro lado (Chávez Plazas & Falla Ramirez, 2004), son los dos autores más representativos en la actualidad, varios autores recurren al texto *Realidades y Falacias de la Reconstrucción del Tejido Social en Población Desplazada*, donde explican detalladamente todo el proceso de la reconstrucción del tejido social, definido por ellos como un entramado entre personas, elementos y procesos produciendo una serie de relaciones recíprocas. Estas relaciones se dan dentro de una localidad, barrio, vereda o comunidad, etc., y contribuyen a brindar apoyo y soporte fisiológico y psico-afectivo a las personas.

Otros autores como (Garzón, Amaya, & Castellanos, 2004) lo definen de acuerdo a los vínculos que se establecen, y entienden el tejido social como un estructura de relaciones entre personas, caracterizada por vínculos convenidos de *manera formal e informal, racional o emocional*, con el propósito de cumplir un determinado objetivo. En este sentido, el concepto de tejido social alude a una forma de tejer o entrelazar hijos – entendidos como redes o lazos entre individuos- para un propósito definido. Al respecto, se pueden distinguir dos clases de relaciones: *internas y externas* que aportan los individuos en conjunto con los elementos y procesos que se

presentan en una comunidad, generando vínculos entre los mismos y fortaleciendo la redes de la sociedad en el propósito de construir objetivos en común (Villa, 2014).

En la literatura inglesa, el término se traduce como *social fabric* y algunos autores como (Ali, Slhieh, & Snaieh, 2012) lo definen como “una piel de información viviente creada a partir de la emergencia diseñada de agentes que ilustran la tensión entre el individuo y la comunidad en un contexto de interacción entre ellos” (p. 47). Es normal que en la literatura en inglés se emplee el término *piel* ya que asocian el tejido social a las características que presenta el tejido corporal de las personas, que se encuentra entrelazado por diversas redes. Como ingrediente esencial en el tejido social, figura el respeto, necesario para garantizar la participación de las personas. La conexión social es más evidente en la medida en que las personas se acepten entre sí, asumiendo la responsabilidad y el respeto por ellos mismos. (Schenck & Blaauw, 2018).

De otro lado, (Garzón, Amaya, & Castellanos, 2004), definen el tejido desde el punto de vista del espacio en que se presenta, como el entramado de la relaciones cotidianas que implican a su vez relaciones de micro-vínculos en un espacio local y social determinado como lo es el barrio, “donde sus habitantes establecen vínculos en torno a sus temas de interés, como cultura, recreación y crean capital social al relacionarse entre ellos para obtener algún fin determinado y al interactuar con su entorno y medio macro-social” (p. 39).

2.7.4 Características del tejido social

Es evidente la similitud que tienen las redes sociales con respecto al tejido social donde se presentan características iguales o muy semejantes; en el siguiente párrafo se explicarán las características y elementos que tiene el tejido social.

- *El territorio*: Para la reconstrucción del tejido social es primordial como primeras características el territorio ya que este es el espacio donde se realiza las actividades y se enriquecen los lazos y redes del tejido social. En este se encuentran las problemáticas sociales, evidenciando las interacciones que se deben realizar para crear los vínculos de confianza (Mata, 2009).

- *La convivencia:* otra característica importante es la convivencia, que puede verse perjudicada a causa de los conflictos que se puedan presentar dentro de una comunidad, y en ocasiones, son difíciles de solucionar. En la convivencia debe primar la solidaridad, la libre expresión y el respeto, aunque son intereses propios y no en conjunto, se deben buscar caminos para que exista la integración de estos valores, en procura del bienestar integral de la población y del desarrollo económico y social de la comunidad (Useche, 2008).
- *La ética:* La ética y la moral; son términos que van asociados, si no están presentes en el momento de reconstruir el tejido social, los lazos y las relaciones son de corta duración y los tejidos son muy débiles, presentando quebramientos en algún momento. La ética es el estímulo para actuar correctamente y define los valores personales para la vinculación, independientemente de intereses económicos o políticos. Para que exista un tejido social duradero y fortalecido, es imperativo que existan de por medio valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la equidad, la justicia, etc. Así mismo, existen otros valores que también son importantes en el tejido social, como la belleza, la simpatía, la utilidad, el servicio, que también son deseables y la vida es más agradable con ellos (Cortina, 2000).
- *Las comunicaciones:* Este es quizás el ingrediente más importante del tejido social, que se refiere a la manera como se comparte la experiencia y se desarrollan las redes dentro de la sociedad. Ella permite el intercambio de opiniones, conocimiento, ideas y proyectos que tienen las personas. Es una forma de reconocer al otro y ser reconocido por los otros. Una vez se tenga una buena comunicación, se construye un tejido social con vínculos fortalecidos y muy difíciles de romper (Mata, 2009).
- *La participación:* de nada sirve tener diferentes cualidades y elementos si los individuos no participan en la reconstrucción del tejido social, no es posible crear unas redes sociales si no existen personas que cooperen en ellas. “En esta óptica, una participación creativa en la sociedad emergente necesitaría estar acompañada por procesos de equidad y libertad” (Ruíz Pérez, 2007). De esta manera asegurando que el tejido social este compuesto con la participación de personas que va a contribuir en la construcción del mismo.

2.8 Las Redes Sociales

Existe una semejanza entre los términos tejido social y redes sociales. (Mitchell, 1969), define las redes sociales como un conjunto de individuos, comunidades y organizaciones que están vinculados unos a otros a través de una relación o unión de relaciones sociales que desarrollan y cumplen un objetivo específico.

Para poder seguir hablando de redes es importante tener una definición del término red social. Partiendo de la idea de red social es importante como se mencionó, las redes personales, ya que estas determinan la relación de los individuos desde la moral. La red personal por su parte, está constituida por las relaciones íntimas con otras personas, donde los aspectos de personalidad están incluidos. Las redes sociales se definen como todas las relaciones posibles dentro de una sociedad que tiene un fin específico en común (Requena, 1998).

(Barnes, 1954), analiza la importancia de las relaciones informales e interpersonales como la amistad, el parentesco y la vecindad en la integración de una pequeña comunidad. Las redes sociales se deben contemplar como el conjunto de nodos y lazos que se integran para formar redes totales de relaciones entre individuos (Lozares C. , 1996).

Cuando hablamos de redes y los lazos que estos representan no deben ser mediante reglas, ya que estos en ocasiones son los que causan malestar dentro de la sociedad. Tal como ocurre en las clases sociales, partidos políticos, o preferencias deportivas etc.; generando así un rompimiento en la unión de estos, donde cada individuo busca sobrepasar esas prohibiciones y romper cada regla que se le asigna (Durkheim, 1897). Es decir que entre más reglas o normas se tengan, los lazos se debilitan, debido a las diferencias que pueden fomentar. Por el contrario, entre más igualdad y equidad exista dentro de la sociedad, mejor se fortalece el tejido social y los nudos de las redes que representarían la relación entre las personas.

Si bien Durkheim, (1897) asemeja el tejido social al *comportamiento del suicidio*, se percibe cómo diversas articulaciones se centran en la relación de lazos con la sociedad, ya que las personas generalmente tienden a pensar en sí mismas, creando un aislamiento con la sociedad, debido a su

egoísmo e intereses personales, ocasionando que los lazos con la sociedad se rompan o se debiliten, ya que estos no están fuertemente soldados o aferrados unos con los otros.

Las redes no se deben dejar acabar, romper, destruir o debilitar por los egos que tienen los individuos ya que esto genera un pensamiento individualista y no colectivo. Aunque es importante el pensamiento personal, se pone en discusión si es suficiente para soportar el peso de los lazos que se conforman. Un pensamiento egoísta basado en la ignorancia de los individuos no permite una interacción con los demás, al contrario genera una ruptura en las redes sociales, teniendo en cuenta que una vez se quiebra una red, es muy difícil volverla a reconstruir. (Durkheim, 1897); de ahí la importancia de que las personas piensen más colectivamente, y no solo en función de sus intereses personales.

Se pueden presentar discriminaciones y confrontaciones sobre los individuos de una red, ya que no tienen la capacidad de adaptabilidad y de comprender la importancia de las relaciones. Es por esto que la interacción entre las personas y la formación del tejido social, se consideran como el estado más difícil de comprender y asimilar dentro de una sociedad, debido a la dignidad moral que tienen las personas, y que puede ser un obstáculo para integrar todos los individuos mediante los vínculos de amistad (Durkheim, 1897).

Para que las personas dentro de una sociedad puedan construir el tejido social es importante que la moral represente a los individuos, esta, debe estar fortalecida, creando vínculos fuertes internos y externos. Durkheim (1897) afirma que “el día en que las personas tengan tantas cosas en común, que las relaciones entre ellas y el grupo de que forman parte sean, hasta ese punto, estrechas y continuas, nacerán sentimientos de solidaridad, hoy casi desconocidas, y la temperatura moral, que actualmente es tan fría y tan extraña en la sociedad, se elevará necesariamente” (p.30). Creando nuevos vínculos dentro de una sociedad es más fácil generar una amistad entre los individuos, esto a la vez genera que las diferencias entre personas sean más tolerables, y por lo tanto que se puedan crear redes con lazos fortalecidos. La indiferencia es lo que genera que las personas se vuelvan egoístas y se distancien los vínculos de relación con los demás, porque no comparten sus ideales. Cuando se logra generar estos vínculos dentro de los individuos, se logra centrar un interés dentro de toda una sociedad, y se logran metas de distinta índole.

En los procesos de paz, se puede presentar una indiferencia colectiva frente a lo que está pasando, pero una vez se toma conciencia de su importancia a través de un conocimiento oportuno y veraz, de alguna manera toda la sociedad se ve involucrada y se comienzan a generar lazos entre los individuos, fortaleciendo así el tejido entre la sociedad. Es válido aclarar que cuando se presentan procesos de convivencia pacífica, no se puede perder o tener un relajamiento de los tejidos sociales, ya que esto producirá rompimientos de nuevo entre las redes que están formadas (Durkheim, 1897).

2.8.1 Apoyo social como pilar de las redes sociales

El apoyo social juega un papel importante en el sostenimiento de la salud de los individuos, al facilitar conductas adaptativas en situaciones de estrés. Entendiendo el apoyo social como una parte fundamental de las redes sociales y asistencia moral a las personas. Adicionalmente es un mecanismo de información, de medición emocional, y una forma de evaluar a las personas, en un entorno de amigos, vecinos, compañeros, familia y demás. (Cassel & Cobb, 1974)

El apoyo social contribuye de esta manera, a mejorar ostensiblemente las relaciones sociales ya que aporta a las personas sentimientos de seguridad y apoyo sobre determinadas circunstancias, permitiéndoles a los individuos la cohesión y un sentido de pertenencia a las redes que se conforman.

Es común encontrar relación entre los términos apoyo social e integración social, no obstante, existen diferencias entre los dos conceptos, puesto que el primero, contribuye a la integración social que desde el punto de vista sociológico, puede entenderse como la integración de personas que contribuyen de alguna manera con el bienestar de la sociedad. Habitualmente el individuo está alejado de su entorno, pero recibe un apoyo social de una comunidad que está formada por redes sociales. Si no existe un apoyo social se crean consecuencias entre las relaciones de los individuos y la sociedad, ya que se genera un mundo incontrolable y sin sentido para las personas (Seeman, 1959).

En este contexto, el tejido social, desde la postura de la moral, referencia el apoyo social - como parte fundamental en el contexto de redes sociales-, que cumple un papel primordial en la

salud psico-afectiva de las personas, promoviendo conductas de interacción positivas que se extienden después a otros agentes del mundo exterior (amigos, familia, comunidades, municipios, entre otros), y facilita que los vínculos permanezcan y se fortalezcan, estrechando los lazos que fortalecen el tejido social.

Las interacciones entre personas son difíciles que se conformen, generalmente los individuos no tienen ninguna red sólida conformada, son solo relaciones superficiales, creadas mediante rivales y envidias que al momento de cooperar solo prima su interés, esto generando unas consecuencias para la sociedad muy drásticas a nivel económico, cultural y de convivencia en la sociedad (Murcia, 2010)

Entendiendo la postura Emile Durkheim, es válido aclarar que, en sus libros, aunque no habla de la palabra tejido social, se encuentran términos importantes sobre los lazos y las redes que se deben tener -para que no exista un individualismo egoísta-, que no se distancian demasiado de los diferentes conceptos modernos que existen sobre tejido social.

De otro lado, (Schenk & Blaauw, 2018) abordan el tejido social como un sistema complejo e interdependiente que existe en una comunidad, en el cual deben existir aspectos como el respeto entre las personas, se deben compartir experiencias que contribuyan con la comunidad, siendo más evidente esta conexión cuando existe responsabilidad y seguridad en su interior, es decir, cuando se tienen relaciones internas sólidas, aspectos que se verán reflejados en las redes que se conforman exteriormente.

El tejido social se debe establecer desde el individuo y sus relaciones internas para poder después demostrar el respeto, la participación y colaboración con los demás individuos. Evidentemente, si las personas no son capaces de establecer unas interacciones junto con sus emociones y cualidades por si solas, muy difícilmente podrán formar parte de un tejido social e interaccionar en las redes que se forman. De acuerdo con (Ruíz Pérez, 2007) “ El tejido social se parece a una red o malla, un entramado de hilos, de piezas interconectadas que se conforman de relaciones humanas, y estas interacciones generan vínculos en el marco de la vida cotidiana” (p. 19) .

En otras palabras, el tejido social visto desde la postura Emile Durkheim, deja la relación directa que deben tener las relaciones internas y externas de las personas, es decir, las personas deben primero crear fuertes lazos a nivel interior que demuestren seguridad y firmeza, para expandir luego esos lazos al conjunto de la sociedad. Es más fácil fortalecer el tejido social mediante personas y organizaciones que tengan redes internas bien fortalecidas, ya que estas formaran un tejido más sólido y menos complejo en el cumplimiento del objetivo.

2.9 El Emprendimiento

En este apartado se presenta el concepto de emprendimiento, seguido por el contexto y descripción del modelo efectual; donde se presenta el modelo y sus principios, además se hace un análisis del modelo efectual en contraste con el modelo causal.

2.9.1 Concepto de emprendimiento

El emprendimiento puede definirse, dentro de los múltiples significados que existen del mismo, como el desarrollo e innovación de un plan que persigue un determinado fin social, económico, político, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichella & Massigone, 2004) entendiendo innovación como una herramienta específica para el emprendedor, por ende, el emprendedor eficiente, convierte una fuente en un recurso. De acuerdo a esto, comenzaron a surgir varias teorías y modelos que dan la importancia a los emprendimientos (Shield, 1984) y con el transcurso del tiempo, se ha convertido en una teoría que ha venido causando un impacto positivo en la economía global, fenómeno que contribuye a la generación de empleos, mejorando su eficiencia en la productividad y en el nivel de competitividad entre los mercados nacionales e internacionales.

En los últimos años se ha desarrollado una importante línea de investigación dentro del campo *entrepreneurship* preocupada por el análisis de la influencia que las redes personales del empresario ejercen en la performance de su empresa. Así, encontramos trabajos que estudian cómo diversas características de las redes personales (tamaño, densidad, composición, frecuencia de contacto y diversidad) inciden positivamente sobre el crecimiento de las ventas. Estos trabajos concluyen que en la fase de creación de las empresas las redes personales que se caracterizan

por ser pequeñas, densas, basadas en lazos familiares y de amistad, frecuentes y poco diversas son las que más contribuyen al crecimiento de las nuevas empresas, ya que proporcionan los recursos necesarios para superar los desafíos propios de los primeros años de vida. (Ripollés & Blesa, 2006, pág. 7).

2.9.2 Contexto

El emprendimiento implica la búsqueda de una evaluación y dedicación para encontrar oportunidades que se puedan explotar y a su vez introducir en el mercado nuevos servicios y bienes con toques de innovación. A lo largo de las décadas se han descrito varios conceptos y requerimientos que buscan ayudar al emprendedor en la creación y planeación de las empresas con el fin de disminuir la incertidumbre que ocasionan varios factores en la toma de decisiones, pero sin embargo es ambiguo el concepto de emprendimiento ya que carece de una claridad conceptualizada, aunque hay diversas definiciones, disciplinas e ideologías que han intentado acercarse a ella (Vélez-Romero & Ortíz-Restrepo, 2016).

Se ha trabajado mucho en el tema con múltiples actores, se evidencia que en la práctica todas estas teorías en ocasiones no funcionan, en Colombia solo sobreviven el 29,7% de los emprendimientos nuevos, es decir que el 70,3 % de las empresas fracasan en tan solo los primeros cinco años de existencia, lo cual es motivo de gran preocupación para el país y las regiones ya que según el DANE las empresas pequeñas y mediadas (Pymes) constituyen una parte fundamental del sistema económico (DANE, 2018).

Sin embargo, hay autores que destacan el hecho de que las principales causas que conducen al fracaso de estas nuevas empresas es la falta de recursos, no tanto de recursos tangibles si no intangibles, ya que se presentan limitados y se ponen en una posición muy vulnerable (Hormiga, Batista, & Sánchez, 2007). Estos recursos comprenden la comunicación, la liquidez y el grado de conocimiento del emprendedor. El primero describe las relaciones con la sociedad, el mercado y comportamientos de creaciones de nuevas organizaciones, cuya limitación genera un nivel de incertidumbre que rodea al emprendedor, por eso es muy importante que los emprendedores puedan comunicar sus creencias, explorar y explotar sus habilidades, potencializando las redes con el entorno y los actores implicados. El segundo riesgo describe la falta de financiación, que

según autor es el recurso más importante, ya que si no se cuenta con las adecuadas estrategias se tiene una limitación en la empresa. En este factor es importante entender que no solo es capital propio el que se busca, se debe optar por la búsqueda de capital de socios, ayudas del gobierno nacional y regional a través de programas para los emprendedores. El tercer riesgo (conocimiento) se describe como la falta de creación e innovación de los emprendedores (Babbie & Mouton, 2001) muchas veces por falta de información y capacitación.

Como se explicó anteriormente existen varias teorías y modelos de emprendimiento, pero de acuerdo a las implicaciones de la investigación y su relación con el capital relacional se describirá el marco teórico del modelo *efectual*, siendo un modelo que disminuye a través de estrategias la incertidumbre del emprendedor.

2.9.3 Evaluación de los elementos teóricos del capital relacional que determinan el desarrollo del emprendimiento.

Para evaluar los elementos teóricos del capital relacional se utilizaron 4 bases de datos; *springer*, *web of science*, *Scopus* y *google escolar* para evaluar textos en español. Se realizó una búsqueda en primera instancia con la palabra en español (capital relacional) y en inglés (*relational capital*) el cual arrojó en promedio en las diferentes bases de datos 45,000 documentos, debido a la cantidad de artículos se filtró adicionalmente la palabra *entrepreneurship*, esta búsqueda redujo los documentos a 500, después de esto se filtró por título, la palabra capital relacional dando como resultado una búsqueda de 105 documentos, por lectura de resumen y conclusiones se seleccionaron 40 artículos para finalmente poner en la autoevaluación 15 de ellos de acuerdo a la concordancia del tema.

El análisis de evaluar los elementos del capital consistió en investigar, identificar, comparar y sistematizar los documentos arrojados por las bases de datos, haciendo una selección de acuerdo a la depuración por facilidad y contenido del marco teórico, se trató de obtener artículos de varios países para establecer si existían diferencias significativas entre ellos.

La Tabla (2) muestra un análisis evaluativo de cada uno de los documentos relacionados con los elementos del capital relacional para el desarrollo del emprendimiento. Cada criterio de

evaluación puede tener asignados los siguientes valores: ✓: contiene el elemento de evaluación
✗: no contienen el elemento de evaluación □: contiene el elemento de evaluación, pero no es desarrollado.

Por facilidad y entendimiento de la tabla se optó por darle un número determinado a cada elemento, clasificándolos en tres fases. En la primera fase los elementos son 1. Idea y 2. Espíritu. En la segunda fase se tienen 13 elementos 1. Amigos, 2. Familia, 3. Vecinos, 4. Colegas, 5. Instituciones educativas, 6. Gobierno, 7. Entidades privadas, 8. Asociaciones y agremiaciones, 9. Competidores, 10. Proveedores, 11. Personas externas, 12. Entidades internacionales, 13. Clientes. En la tercera fase 1. Confianza, 2. Territorio, 3. Moral y ética, 4. Innovación, 5. Convivencia, 6. Comunicación, 7. Participación 8. Interacción, 9. Reciprocidad y 10. Normativa.

Tabla 2 Evaluación de los elementos del capital relacional para el desarrollo del emprendimiento

EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDERISMO																											
Item	Título del documento/ País / Año	FASE 1		FASE 2													FASE 3										
		1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment/Indonesia/2016	✓	✓	✗	✗	✓	□	✓	✓	✓	✓	✓	✓	□	✓	✓	✓	✓	□	✗	✓	✗	✓	✓	✓	□	✗
2	Exploring the connection between relational capital and female entrepreneurs/Italia/2017	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	□	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
3	Development Perspectives of Relational Capital in Women-Led Firms/Italia/2016	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	□	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	The moderating effect of firm size on relational capital and firm performance: Evidence from Europe/Italia /2019	✓	✗	✗	□	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	□
5	Building relational capital: The contribution of episodic and relational community engagement/Australia/2018	✓	✓	✓	✗	□	✓	✓	□	✓	□	✓	✓	✓	✗	✓	□	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓
6	Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en Pymes/México/2016	✓	✗	✗	✓	✗	□	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	□	✗	✓	✓	✓	✓	□	✓
7	El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del comercio de gamarra/Perú/2019	✓	✗	✓	□	✗	□	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	□	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	□

8	El capital relacional como fuente de innovación tecnológica/España/2009	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓
9	The relational capital of micro-enterprises run by women: The startup phase/Australia/2015	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x
10	Incubadoras en red: Capital relacional de incubadoras de negocios y la relación con su éxito/chile/2019	✓	✓	x	✓	✓	□	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	□	✓
11	Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics/Canada/2020	✓	✓	✓	✓	□	✓	✓	□	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	□	✓	✓	✓	✓	✓	□	x	
12	Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics/Canada/2020	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	□	x	✓	✓	□	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x
13	Entrepreneurial decision-making and family social capital/China/2019	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	□	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	x	x	✓
14	Effects of structural, relational and cognitive social capital on resource acquisition: a study of entrepreneurs residing in multiply deprived areas/Inglaterra/2019	✓	x	x	✓	□	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	□	x	✓	✓
15	El Capital Relacional como Recurso Diferencial y Valioso para las Empresas/Colombia/2020	✓	x	✓	□	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x

Fuente: Elaboración propia

2.9.4 Análisis de la evaluación de los elementos del capital relacional

Como se puede observar en la tabla (2): El documento que aborda la mayoría de los elementos del capital relacional es el titulado “*Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamic*”, Este artículo habla exactamente del modelo efectual como estrategia del emprendimiento con base en el capital relacional, otro artículo importante a tener en cuenta es el titulado “*Development Perspectives of Relational Capital in Women-Led Firms*” que tan solo no tiene incluido en su documento tres elementos.

Los elementos que son incluidos en todos los documentos son: empresas, proveedores y clientes. Sin embargo, es importante mencionar que la mayoría de los documentos incluyen también elementos como la idea emprendedora, competidores, instituciones educativas, comunidad, innovación y comunicación. Junto con los primeros elementos mencionados anteriormente estos son los elementos de mayor significado o que se vienen trabajando actualmente. Es importante aclarar que si bien hay varios elementos y trabajos poco mencionados, ninguno de ellos no fue mencionado en algún documento, aunque hay unos elementos más significativos que otros no se podría descartar ninguno según esta evaluación, todos son importantes en determinado desarrollo y avance de los emprendimientos; a medida que crecen los emprendimientos las alianzas con los emprendedores se hacen de categorías más grandes.

Hay elementos poco mencionados en los autores, especialmente los elementos que representan unos vínculos cercanos tales como la familia, amigos, los vecinos, también se mencionó poco desde el espíritu, es decir, aunque hay autores que lo nombran y lo evalúan como un elemento importante, la mayoría dicen que se debe partir de una idea, sin embargo, es importante aclarar que emprender también se inicia desde un espíritu cuando se forma una red de alianzas importante (Kerr & Coviello, 2020)

La mayoría de los documentos hacen referencia a estos elementos como una manera del desarrollo emprendedor formando una red de alianzas que permita al emprendedor tomar decisiones y tener una mayor competitividad en el mercado.

La mayoría de los artículos son muy actuales, lo cual representa que es un tema que ha ido evolucionando y cobrando más importancia en la actualidad, el capital relacional se percibe como un recurso intangible al que las organizaciones no se han dedicado mucho todavía (Laverde *et al.*, 2020), esto también se evidenció en la búsqueda que una vez se filtró por título de artículo se vio reflejada una disminución muy notable en el tema.

A nivel de países fue muy variada la evaluación ya que se encontraron artículos de diferentes países y continentes; el único continente en el que no se encontraron artículos fue el de África, sin embargo, se encontraron varios artículos de Italia.

2.10 Modelo Efectual

2.10.1 Concepto

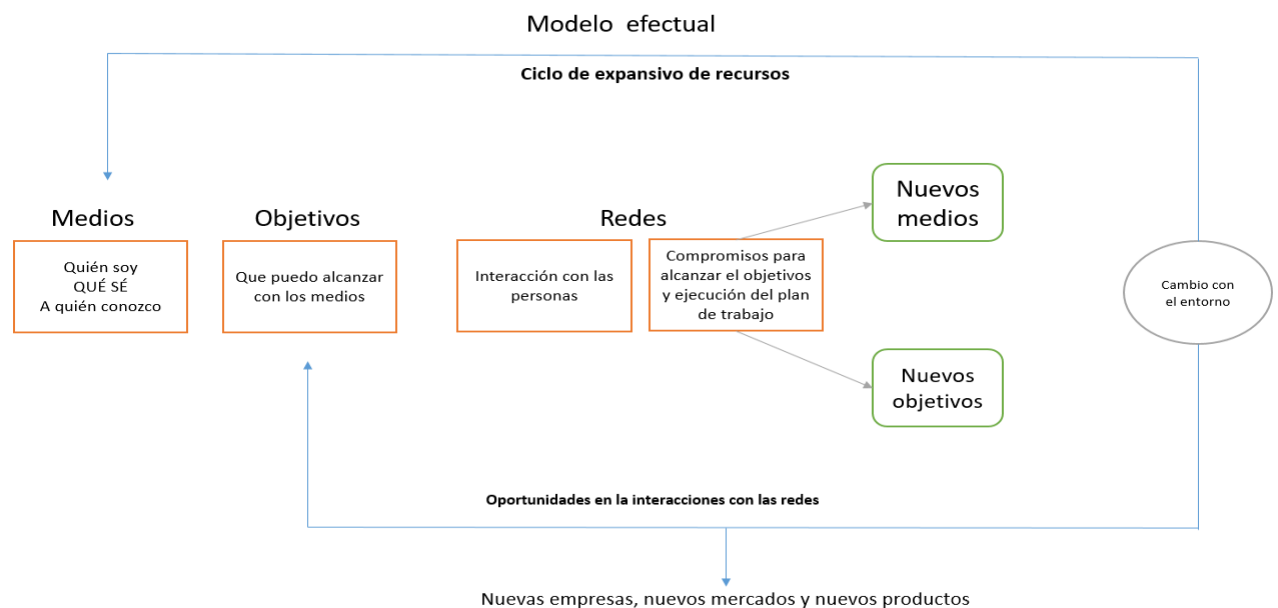
La teoría *efectual*, definida por (Sarasvathy, 2001) es una lógica que consiste en tomar decisiones entre los efectos que se pueden predecir a partir de un conjunto dado de medios, eliminando la incertidumbre en los emprendedores. El estudio primordial de (Sarasvathy, 2001) sobre la *efectuación como teoría del espíritu empresarial* ha motivado un creciente interés de investigación sobre las pequeñas empresas y los emprendimientos que aún están en desarrollo (Tan, Fischer, Mitchell, & Phan, 2009), (Estrada & Dutrénit, 2007). La teoría de la efectuación proporciona una imagen más realista al basarse en los conceptos de incertidumbre y riesgo. La efectividad ocurre cuando el emprendedor inicia un proceso de creación, generando un nuevo mercado u oferta. En contraste con el paradigma tradicional de análisis de mercado, en el enfoque de realización, el éxito de la empresa no depende de planes de negocios como lo describen algunas teorías (Futterer, Schmidt, & Heidenrich, 2018).

El emprendedor que usa la lógica de la efectuación tiene solo una aspiración para algo y, por lo tanto, es capaz de concebir las acciones necesarias para transformar la idea en un negocio, aunque no tiene la certeza más completa de la teoría, ni la existencia de mercado, ni una curva de demanda analizada, lo que crea es una oportunidad basada en un sistema de redes mediante el capital relacional.

2.10.2 Contexto de emprendimiento del modelo *efectual*

El emprendimiento es un campo de estudio relevante, pero que enfrenta muchas preguntas difíciles. Basado a esas dificultades que se presentan en los emprendedores (Shane & Venkataraman, 2000) al igual que (Sarasvathy, 2001) describen un enfoque para tomar decisiones y realizar acciones en procesos de emprendimiento, denominado *modelo efectual*, que consiste en identificar los distintos pasos que le caracterizan, evaluando los recursos disponibles para lograr sus metas, mientras equilibra continuamente estos objetivos con los recursos y el comportamiento que se va presentando. (Sarasvathy, 2001), examinó las relaciones con las teorías existentes y la evidencia empírica y ofreció una lista de proposiciones probables para el trabajo con base en este modelo, partiendo de los interrogantes de *que sé, quién soy y a quién conozco*, el cual expresó en el modelo efectual descrito en la siguiente figura.

Figura 9 Características del Modelo Efectual



Fuente: Elaboración basada en (Sarasvathy, 2001)

Los emprendedores antes de apostarle a un capital monetario deben apostarle a un capital relacional, primordialmente para poder interactuar con las personas y las organizaciones. Según los autores de esta teoría y que vienen trabajando en el tema, los emprendedores de esta manera comienzan a dar a conocer sus proyectos y encontrar aliados potenciales que se fundamentan en los lazos del sistema de redes que se forma entre cada uno de ellos (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). Este modelo parte fundamentalmente de la interacción con *las personas que conozco* y cómo se puede crear un sistema de redes, pero también es importante encontrar el emprendedor que puede aportar, es decir, *¿quién es?, ¿qué le ofrece a la sociedad?, ¿qué lazos se pueden formar?, ¿qué conocimiento tiene de innovación tanto técnico como teórico?* (Society for effectual action, 2018).

Como lo expresa el autor, es importante entender que se debe tener muy claro el pilar del modelo ya que si no se parte de la forma adecuada no se estaría cumpliendo el modelo y se presentarían problemas de incertidumbre grandes en los emprendimientos, es importante seguir creciendo con el sistema de redes y generando un compromiso de oportunidades con los posibles interesados (Wiltbank *et al.*, 2006).

Lo que importa, según (Tasic & Andreassi, 2008) es la voluntad de las partes interesadas para que asuman un compromiso decidido con respecto al proceso de construcción del emprendimiento, bien o servicio. Cada persona o ente debe apostarle de hecho a ingresar o a involucrarse con el proyecto ya sea por consumo, intereses internos, gubernamentales, entre otros. Esos compromisos tienen dos efectos: primero, agregar a la empresa medios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y segundo fomentar nuevos recursos ya sean en especie o tangibles.

(Sarasvathy & Kotha, 2001) examinaron las conexiones con las teorías existentes y la evidencia empírica y ofreció una lista de proposiciones probables para el trabajo con el modelo *efectual*. Wiltbank, *et al.*, (2006) describen la importancia de crear las estrategias de predicción, ya que lo que se puede predecir se puede controlar. También exploró cómo estos enfoques pueden impactar los riesgos de las estrategias de las empresas, así como los esfuerzos continuos de la empresa para innovar. Wiltbank, *et al.*, (2006) mediante un estudio demuestran que los expertos empresariales encuadran las decisiones utilizando una lógica "efectiva" mientras que los novatos

usan un "marco predictivo", ya que ellos ven mucho más el riesgo y les produce más temor al momento de tomar decisiones, de aquí surge la importancia de crear nuevas investigaciones y métodos que sirvan para poder controlar la incertidumbre en los emprendedores.

Es importante dar respuestas a los emprendedores de acuerdo a la crisis económica y ambiental que está afrontando el mundo, esto dando un enfoque importante a la incertidumbre que tienen los emprendedores al momento de ejecutar sus proyectos de innovación (Korsgaard, Ferguson, & Gaddefors, 2015).

(Metzger & King, 2015), describen la lógica efectiva como la integración de un modelo suplementado de producción de oportunidades empresariales que ofrece una vía de alternativas eficaces. Es importante señalar que las lógicas efectivas en el modelo se enfocan en recursos intangibles como las relaciones con la sociedad, la persona y el ser de la misma (Vahlne, Hamberg, & Shweizar, 2017). Para esto (Sarasvathy, 2001) esquematiza los cinco principios que describen el comportamiento del modelo efectual.

1- *Principio de pájaro en mano (bird-in-hand)*, se refiere a empezar con sus propios medios disponibles en el momento, partiendo de tres categorías: 1. *quién soy*, es decir mis rasgos, mis gustos, mi personalidad y mis habilidades. 2. *lo que sé*, es decir mi educación, mi experiencia, mi conocimiento y capacitaciones, 3. *A quien conozco*, es decir mis redes sociales no solo comprendidas por medios digitales, sino también como un sistema de redes del capital relacional, que le permitan al emprendedor establecer sus objetivos y buscar los medios necesarios para cumplirlos.

2- *Principio de la limonada (lemonade)*, “si te encuentras con limones, ¡haz limones!” (Society for effectual action, 2018), lo describe como el pulmón de la experiencia empresarial, los emprendedores deben ser capaces de cambiar lo inesperado en actores rentables, los grandes expertos aprenden no solo a trabajar con las sorpresas, sino que también las saben aprovechar; en lugar de tomarlas como un mal, pensar en la forma de sacar provecho de las dificultades, y cómo generar recursos de estas sorpresas, una sorpresa en los planes puede representar una gran oportunidad, ya sea un medio o recurso.

3- *Principio de piloto en el plano (pilot-in-the-plane)* se basa en concentrar sus esfuerzos en los objetivos y planes que se tienen bajo control para obtener resultados, en vez de buscar la predicción, generando incertidumbre en el futuro. La organización de la teoría efectiva expresa que hay evidencia psicológica de que las personas buscan tener el control de todas las cosas que las rodean, pero estos esfuerzos por encontrar el control de las actividades y planes que tiene el ser humano genera aumento de autoestima y reducción de estrés, mientras que la pérdida del mismo genera impotencia y depresión, lo que vincula intrínsecamente con la salud de las personas. El control permite a los emprendedores trabajar en cosas que creen que son importantes, establecer sus propios horarios y trabajar con quienes quieran. Entre más se tenga el mando habrá menos actividades que generen incertidumbre.

4- *Principio de pérdida asequible (affordable loss)* se determina como la pérdida que el emprendedor está dispuesto a asumir o determinar previamente en un nivel aceptable y probar estrategias que sean posibles para maximizar los recursos, dadas las limitaciones que se presentan y los recursos de que dispone en el momento. Es importante señalar que el emprendedor debe buscar maximizar esos recursos con el proceso efectivo de las relaciones sociales, y a su vez, determinar lo que está dispuesto a perder en lugar de lo que espera ganar, calculando en su proyecto cuánto dinero necesita y qué esfuerzos requiere para maximizarlo, estableciendo alianzas con partes interesadas que le permitan incrementar el capital y calcular las pérdidas aceptables hasta un determinado monto.

5- *Principio del edredón loco (patchwork quilt)* si bien este principio se dejó de último, no es por ser el menos importante, al contrario, este principio en la investigación es fundamental ya que representa todo el relacionamiento del emprendedor con el sistema de redes y cómo esto genera competitividad, mejorando la eficiencia en los proyectos y reduciendo la incertidumbre. Para ello, se debe iniciar con la búsqueda de alianzas estratégicas no solo con el mercado, sino también con todos los grupos de interés, como una forma de reducir y / o eliminar incertidumbres. No se trata de tratar de vencer a los competidores si no de buscar estrategias que potencialicen la cercanía del cliente con el producto o servicio. Las relaciones sociales hacen que las personas interactúen y se comprometan ya sea por medio de tiempo, dinero, experiencia y conocimiento con los objetivos del Proyecto que posibiliten generar mayor competitividad. Finalmente, dado que el emprendedor no está ligado con

ningún mercado en particular para su idea, la red en expansión de alianzas estratégicas determina, en gran medida, en qué mercado o mercados terminará ingresando.

2.10.3 Contraste entre *el modelo efectual* y *el modelo causal*

La efectuación es una lógica de control, que a través de la revisión permite disminuir la incertidumbre y el riesgo, mientras que la causalidad es una lógica de pronóstico, es decir está en la búsqueda constante de encontrar el cómo actuar según las dificultades del futuro (Kerr & Coviello, 2019). De igual manera, las dificultades y estrategias en cada uno son de diferente naturaleza: los procesos de causalidad son de toma de decisiones, por lo tanto, la lógica de causalidad permite la toma de decisiones por parte de los emprendedores de acuerdo a un pronóstico. Esta lógica sería eficiente siempre y cuando el futuro fuera predecible, y el entorno no dependiera de las acciones de la sociedad y del ambiente, mientras que la lógica *efectual*, por el contrario, es factible cuando el futuro es impredecible, es cambiante de acuerdo los actores que intervienen en la sociedad, donde se genera abundante incertidumbre. Por eso la efectuación sí se muestra como una lógica eficiente, ya que así funcionan la sociedad y mundo empresarial (Jiang & Rulig, 2017).

Estas dos lógicas, aunque se representan con diferentes características y estrategias, algunos estudios revelan que no son excluyentes y que se pueden presentar de manera simultánea o alternativa de acuerdo a las necesidades y condiciones de la empresa, una vez esta esté consolidada (Harms & Holger, 2012). Las dos lógicas son la cara de la racionalidad y no se podrían describir como una más importante que la otra, ninguna es intrínsecamente superior a la otra, solo que tienen ventajas competitivas diferentes.

Son distintas las circunstancias que se presenta en una empresa que apenas comienza, a una que está consolidada en el mercado y busca estrategias de innovación para algún bien o servicio. En el primer caso, no se puede aplicar el modelo causal, mientras que en el segundo, puede ser pertinente. En otras palabras, lo que distingue a un proceso de otro es el límite del problema. Por lo tanto, la diferencia entre causalidad y efectuación está en el conjunto de opciones: seleccionar

los medios para crear un efecto particular -causalidad o elegir entre los diversos efectos posibles y usar un cierto conjunto de medios - efectucción (Sarasvathy, 2001).

El emprendedor que usa la lógica de la efectucción tiene solo un deseo para algo y, por lo tanto, es capaz de concebir las acciones necesarias para transformar la idea en un negocio, utilizando los recursos y los medios que tiene o puede obtener mediante los lazos de las redes. No está pensando en obtener el negocio más rentable, busca obtener una mirada completa de la empresa para generar mayor competitividad y mayor eficiencia en sus procesos (Sarasvathy & Dew, 2005).

El emprendedor que usa la lógica de la causalidad, depende del emprendedor, usa su capital y conocimiento para obtener el cumplimiento de los objetivos, está la búsqueda constante de obtener recursos, siendo más útiles para explorar las contingencias de una acción o decisión, especialmente en relación con el capital (Laine & Galkina, 2017). En ambas lógicas, la aspiración general del proceso es crear una empresa exitosa independiente de su punto de partida e implementación de la lógica (Futterer, *et al.*, 2018).

La Tabla 3 sintetiza las características de ambos modelos, con respecto a distintas variables.

Tabla 3 Características del modelo causal vs del modelo efectual

Factor	Modelo causal	Modelo efectual
Recursos	Son propios del emprendedor	Se dan a raíz de los medios que se logran obtener por medio de las redes
Toma de decisiones	Toma decisiones de acuerdo a la rentabilidad esperada.	Toma decisiones baso en la perdida aceptable o tolerante.
	Los medios no hacen parte fundamental de las decisiones, es decir son propias.	Los medios interfiere en la toma de decisiones, de acuerdo a las características y capacidad de cada uno.

Competencias y habilidades	Excelente en la búsqueda de conocimiento.	Excelente en la exploración de contingencias.
Contexto	Más lineal y usado en el mundo, pero menos eficiente según la teoría.	No es lineal y afronta la problemática actual del mundo, debido al cambio constante.
Enfoque	Tiene un enfoque en lo predictivo y un futuro incierto.	Tiene un enfoque en controlar la incertidumbre o lo impredecible.
Relación <i>stakeholders</i>	No tiene una relación directa con ellos, solo se relaciona cuando necesita de ellos para cumplir un objetivo.	Está en constante relacionamiento con cada uno, incluso con los competidores.
Lógica	Lo que se puede predecir, se puede controlar.	Cuando se controla el futuro, no es necesario preverlo.
Sistema de redes	Crea solo alianzas y sistema a raíz de sus mercados y cadena de suministro.	Crea un sistema de redes no solo para alianzas de mercados, si no alianzas que generen competitiva y recursos.

Elaboración propia basado en Venkataraman, Sarasvathy & Wiltbank

CAPITULO III

Este capítulo plantea el capital relacional como una estrategia fundamental en el desarrollo y eficiencia del emprendimiento desde la perspectiva del modelo efectual el cual señala que:

El emprendedor debe concentrarse en aquellos aspectos que puede controlar como: la motivación personal, las competencias, y las redes de relaciones o capital relacional; asumiendo que, en determinadas condiciones, el potencial emprendedor adopta una lógica de decisión diferente de aquella propuesta por el modelo causal, relacional (emprendimiento tradicional). (Álvarez, Lavín, & Pedraza, 2016)

Así mismo hace énfasis en cuanto está dispuesto a arriesgar el emprendedor respecto a costos y pérdidas, buscando alianzas que amortigüen los costos y financiación del emprendimiento, a través de la obtención de medios y recursos para la creación y venta de bienes o servicios, adquisición de nuevas tecnologías y/o una red de distribución constante (Flores & Montejano, 2015).

El capítulo está estructurado de la siguiente manera, tiene cinco momentos el cual representa una propuesta amplia con los elementos del capital relacional; en el primer apartado se describe dónde inicia el emprendimiento. En la segunda se expresa cómo se deben seleccionar y categorizar los nodos de acuerdo a la teoría. En la tercera parte se muestra los elementos que consolida la red del capital relacional. En la cuarta parte se plantea la propuesta del capital relacional como desarrollo en la eficiencia del emprendimiento. Finalmente, en la quinta parte se describe cómo se evalúa la eficiencia en el capital relacional.

3.1 Establecer la Idea a Emprender

El objetivo de esta actividad es que el emprendedor tenga claramente establecida la *idea* de emprendimiento, bien o servicio, ya sea desde el *espíritu*, es decir partiendo de la voluntad de las personas u organizaciones. La teoría del emprendimiento identifica la *idea* como el elemento de partida de un emprendimiento, prototipo, entre otros. De otra parte y dada la naturaleza del emprendimiento, este puede generar incertidumbre y un constante cuestionamiento; por tal motivo

el *espíritu* se configura como un elemento fundamental en los emprendimientos basados en el capital relacional (Futterer, Schmidt, & Heidenrrich, 2018).

La Real Academia Española (RAE) define el espíritu como: “*el principio generador, carácter íntimo, esencia o sustancia de algo*”. El *espíritu* permite al emprendedor tener claridad respecto a las expectativas relacionadas con la competitividad y eficiencia en el mercado, permitiéndole evaluar si su *idea* requiere de un factor de innovación que contribuya a las problemáticas sociales o a las necesidades propias, con proyectos asociados a la innovación y la tecnología buscando romper con el mercado tradicional o incluso crear nuevos mercados con pocos recursos a partir de la idea establecida (Hütt Herrera, 2012).

En este sentido, el establecimiento de la *idea* y el *espíritu* emprendedor constituyen el requisito inicial y punto de partida de la curva de crecimiento en la estrategia del capital relacional como sistema de red, ya que incentivan al emprendedor a establecer lazos de confianza y generar alianzas que fomenten el conocimiento y la ventaja competitiva en un entorno organizacional o de negocios.

3.2 Identificación, categorización y selección de nodos

Una vez establecida la *idea* y la voluntad de emprender, la siguiente actividad a realizar es identificar el capital relacional con el que se cuenta, estructurándolo a partir de la identificación y categorización de nodos. Un nodo es un elemento que conforma un sistema de red, y a su vez puede conformarse por múltiples nodos. En términos de capital relacional un nodo puede involucrar varias personas y/o organizaciones dentro de los cuales se pueden identificar: *familiares, amigos, vecinos, colegas, instituciones educativas, gobierno, entidades privadas, asociaciones y agremiaciones, competidores, proveedores y personas externas, entidades internacionales y clientes*.

De acuerdo con las necesidades propias del emprendedor, se deben seleccionar cuales son los nodos que conformaran su sistema de red, con el fin de obtener una mayor eficiencia y competitividad. Para el desarrollo de esta actividad el emprendedor deberá evaluar las características de cada uno de los nodos a fin de realizar alianzas.

Principales características para la selección de nodos:

- El número de integrantes por nodos, estará definido, regulado, limitado y establecido por el emprendedor.
- Que el nodo configurado dentro del sistema de red tenga continuidad es decir que no sea esporádico.
- Que el nodo cumpla con unos objetivos previamente establecidos y que cada uno de los integrantes y/o partes interesadas que lo conforman estén dispuestos a cumplirlos asumiéndolos como un trabajo común y constante.
- Que cada uno de los integrantes que conforman el nodo cumpla con sus responsabilidades dentro del sistema de red, aunque el emprendedor sea el líder y tenga la autonomía dentro del sistema.
- En lo posible la selección del nodo debe basarse en la confianza, factores de interés y reciprocidad de las partes interesadas que conforman el sistema de red basado en capital relacional, por tal motivo el elemento jurídico no debe ser lo primordial, sino que debe basarse mejor en un acuerdo de voluntades (Laverde, Junco, Gómez, & Serrano, 2020).

Sin embargo, es importante aclarar que existen nodos que son establecidos por aspectos legales, como organizaciones y personas que intervienen en un producto directamente, es decir los *stakeholders*, que incluye un grupo o individuos que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa. Entre esos grupos tenemos los siguientes: proveedores, Clientes, Propietarios y el Gobierno (Freeman, 2004). Entre estos nodos no se puede conformar solo una alianza desde la confianza, ya que representan asuntos legales, que si no se realizan generan mayor incertidumbre en el emprendedor. La RAE, (2020). Define el aspecto legal como: “*el conjunto de normas dictadas por un poder legítimo o una autoridad para regular la conducta o procedimiento que debe de seguir un individuo u organización para cumplir con los objetivos determinados*”.

En síntesis, con la selección de nodos del sistema de red basado en el capital relacional el emprendedor busca disminuir la incertidumbre y generar mayor competitividad y eficiencia en su emprendimiento.

3.3 Elementos determinantes para la consolidación de una red de capital relacional

La estrategia del capital relacional para el desarrollo y eficiencia del emprendimiento debe tener unos lazos de unión que se conforma y permite la unión de acuerdo con los siguientes elementos:

- **Confianza:** debe ser el factor fundamental entre los lazos que se conforman en las redes, la confianza permite una mayor aceptación y fortalecimientos de cada uno, donde hay normas y confianza, hay valores aceptados, así como relaciones de solidaridad y, eventualmente, de reciprocidad (Paoloni & Valeri, 2017).
- **Territorio:** es ese factor que determina el espacio donde se realiza las actividades y se enriquecen los lazos y redes del tejido social. En este se encuentran las problemáticas sociales, evidenciando las interacciones que se deben realizar para crear los vínculos de confianza (Schenck & Blaauw, 2018).
- **Moral y la ética:** son los factores intrínsecos que se deben tener en cada nodo; los dos términos que van asociados, que si no están al momento de la conformación de los lazos del capital relacional, los tejidos son muy débiles y en cualquier momento se presentan quebramientos. Desde la ética y la moral aparecen valores que son importantes y se debe fomentar en la sociedad para que exista un tejido social duradero y fortalecido, valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la equidad, la justicia, etc. (Cortina, 2000).
- **Innovación:** es el factor que funciona como eje articulador de los lazos que se deben tener en la relación de la red, la innovación, siendo una parte fundamental de emprendimiento, une las personas de acuerdo con las necesidades, obligaciones y deseos de la comunidad. La innovación saca un provecho ventajoso debido a las problemáticas que afecta a la sociedad, se buscan aliados; ambientales, educativos, tecnológicos, entre otros (Alegre & Lapiedra, 2005).

- **Convivencia:** es el factor donde prima la solidaridad, la libre expresión y el respeto. Aunque se presenta interés propio de emprendedor, también se obtienen intereses recíprocos de las partes interesadas, se debe buscar caminos para que exista la integración de estos valores, buscando el bienestar integral de población e impulsar desarrollo económico y social para comunidad (Useche, 2008).
- **Comunicación:** es el factor más importante de los lazos que se conforma en el sistema de redes, es la manera como se comparten las experiencias y se desarrolla la red dentro de la sociedad. Es necesario entender la comunicación como un intercambio de reconocer al otro, proponiendo ideas, conocimiento o ideales que tienen las personas. Una vez se tenga una buena comunicación se construye un tejido social con lazos de vínculos fortalecidos, y muy difíciles de romper (Mata, 2009).
- **Participación:** es el factor esperado de los nodos; de nada sirve tener diferentes cualidades y elementos si los individuos no participan en la construcción del capital relacional, no es posible crear unas redes sociales si no existen personas que cooperen en ellas. En esta óptica, una participación creativa en la sociedad emergente necesitaría estar acompañada por procesos de equidad y libertad (Useche, 2008).
- **Interacción:** es el factor integrador de los nodos, las redes no solo deben tener una participación, sino que además deben tener una articulación entre ellas, para poder tener un sistema de red unificado y cumplir los objetivos (Requena, 1998)
- **Reciprocidad:** es el factor que determina la razón por la cual un nodo hace parte de la red, los individuos se deben sentir en igualdad de condiciones y no sentir vulnerados sus derechos. Además, se puede regular y controlar la red (Requena, 1998).

Los elementos mencionados determinan los lazos que debe tener cada nodo de la red, con el fin que no se presenten rupturas de los lazos y las alianzas se puedan fortalecer y durar en el tiempo.

3.4 Propuesta del capital relacional como sistema de red en el emprendimiento

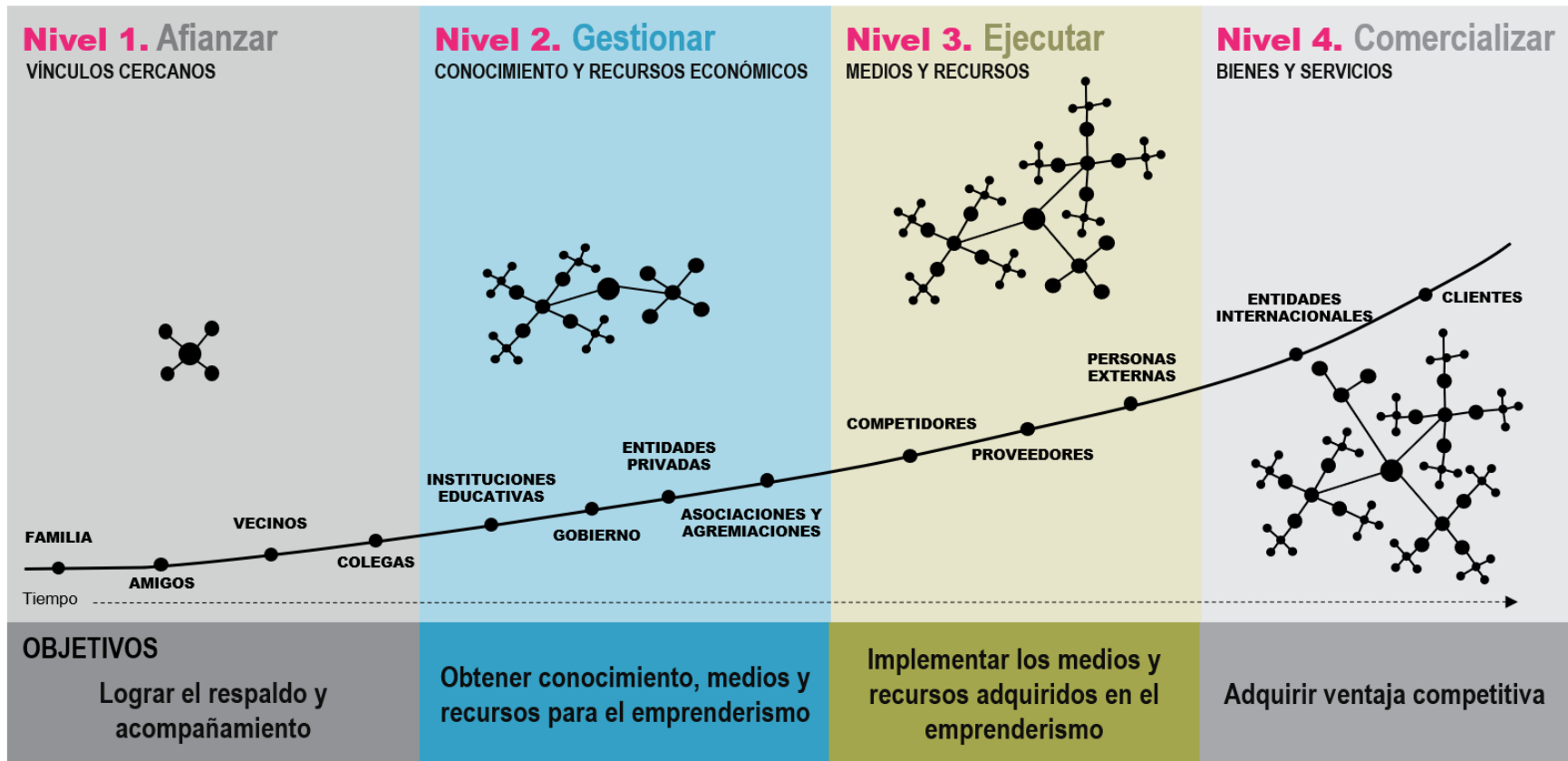
La estrategia propuesta permite visibilizar, entender y documentar la curva de crecimiento del sistema de red basado en capital relacional (Figura 10), la cual está conformada por cuatro niveles:

en el primer nivel, se busca afianzar los vínculos cercanos con familiares, amigos, vecinos y colegas. El segundo nivel se enfoca en gestionar conocimiento y recursos económicos con instituciones educativas, gobierno, entidades privadas y asociaciones y agremiaciones. En el tercer nivel se deben ejecutar los medios y recursos adquiridos para la producción de bienes y servicios a través de competidores, proveedores y personas externas. Finalmente, en el nivel cuatro se pone en marcha el emprendimiento mediante la comercialización y distribución de los bienes y servicios.

3.4.1. Nivel 1. Afianzar vínculos cercanos

Los vínculos cercanos con familiares, amigos, vecinos y colegas tienen un papel fundamental en los sistemas de redes basados en capital relacional. En todo el ciclo de vida del emprendimiento los vínculos cercanos ayudan a definir el mismo, ya que pueden influir de manera directa en las decisiones y motivaciones del emprendedor puesto que los vínculos le permiten conocer sus debilidades y fortalezas. Así mismo los vínculos cercanos en un emprendimiento permiten que este crezca y cambie a medida que se relaciona con otras personas. Por tal motivo los vínculos cercanos deben fortalecerse para que crezcan de manera eficiente en la red.

Figura 10 El capital relacional como estrategia en el desarrollo y eficiencia del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

- ***Nodo amigos:*** la amistad surge como la necesidad de tener siempre aliados inmediatos para atender los problemas y necesidades. Se habla desde la psicología que los amigos son las mejores personas para formar lazos y tenerlos como aliados, ya que con ellos es más sencillo afrontar las decisiones difíciles. Desde la teoría de redes, las amistades son las que hacen crecer la red de una manera más rápida y con mejores resultados (Chávez Plazas & Falla Ramirez, 2004).
- ***Nodo familia:*** el sistema de red familiar es un apoyo no solo de índole monetario, sino que también es un apoyo de valores y resguardo emocional. La familia al igual que los amigos son los que hacen los lazos más fuertes, maximizan los activos y disminuyen la incertidumbre, se crean normas y se coordinan actividades de colaboración, adicionalmente se encuentran estrategias competitivas de acuerdo al amplio número de personas que se encuentran en un núcleo familiar, donde se encuentran personas que ofrecen todo tipo de alianzas e hilos de conformación de una red (Laverde, Junco, Gómez, & Serrano, 2020).
- ***Nodo vecino:*** los vecinos juegan un papel tipo política en la red que se debe conformar entre ellos y el emprendedor, es una red de expansión y colaboración que se establece de acuerdo a la contribución que el emprendimiento genera en la comunidad. Los vecinos pueden ser los clientes potenciales, por medio de esta red se obtienen grandes medios, debido a la multidisciplinariedad que existe en las comunas o barrios. Se encuentran personas vinculadas a la radio, televisión, entes estatales, directores, ingenieros, etc. (Mata, 2009).
- ***Nodo colegas:*** el sistema de redes que se forma con los colegas de profesión u oficio es poder crear alianzas y lazos de conocimiento, la relación entre colegas se torna y crece ya que tiene un mismo lenguaje, usa la “jerga”. Sin decir que no son de interés, es más enriquecedor alguien que cuenta con los elementos y entiende a la otra persona como idea de negocio y para emprender en un tema en específico, las ideas se maximizan (Mata, 2009).

La Tabla (4) define los elementos a tener en cuenta para la construcción de vínculos sólidos

Tabla 4 Características para la construcción de vínculos sólidos

Nivel 1.	AFIANZAR VÍNCULOS CERCANOS
Objetivo	Lograr el respaldo y acompañamiento emocional de los vínculos cercanos.
Nodos que intervienen	Familiares, amigos, vecinos y colegas
Elementos	Moral y ética, confianza, comunicación, participación e interacción
Prácticas de comunicación	Reuniones, conversaciones telefónicas, documentos y creación colaborativa de documentos y lluvia de ideas,
Tecnologías	Video conferencias, correo electrónico y redes sociales.
Resultados esperados	Ampliar la red y fortalecer vínculos

Fuente: elaboración propia

3.4.2. Nivel 2. Gestionar conocimiento y recursos económicos

Las alianzas que se deben establecer en este nivel para tener una red sólida son con: Instituciones educativas, gobierno, entidades privadas, asociaciones y agremiaciones. Este nivel representa la gestión que debe hacer el emprendedor para conformar alianzas con cada nodo con el fin de obtener recursos tangibles e intangibles, mediante acceso a los recursos que brindan estas entidades para evitar de esta manera asumir todos los costos y complicaciones del emprendimiento, generando mayor incertidumbre.

Los medios y recursos se definen de acuerdo al tipo de emprendimiento, sin embargo, dentro de los que se pueden enunciar están: conocimiento, experiencia, infraestructura, maquinaria, tecnología, personal y dinero (Ramírez, *et al.*, 2019)

- **Nodo instituciones educativas:** las universidades y los entes educativos deben participar como fuente activa de la red que se conforma, puesto que en ellas se encuentran todos los procesos de conocimiento, patentes e investigaciones de productos. Las universidades tienen un gran equipo de trabajo en busca de fortalecer y contribuir con el emprendimiento, es de suma importancia crear esta red ya que además de recursos se obtiene conocimiento y estructuración de los negocios (Heru, 2016).

- **Nodo gobierno:** El sistema de red con el gobierno es muy importante ya que desde esta red se puede acceder a planes de obtención de recursos tangibles e intangibles. Cada tipo de gobierno conforma una red distinta, con proyectos, recursos y convocatorias de ayudas dependiendo de su jerarquía. Es importante que en este tipo de alianza y conformación de redes se busque que a través de los medios que ofrecen, el emprendimiento tenga mayor competitividad y eficiencia en todos los procesos. Un ejemplo de alianza de gobierno es la unión y conformación de la red del *fondo emprender*, el cual brinda asesoría, formulación del proyecto, los recursos monetarios, conocimientos y experiencia que generan mayor competitividad. Las alianzas que se hacen en esta red es para que el emprendimiento tenga mayor eficiencia y no se abandone en sus primeros años (Johnson & Lane, 2018). Es importante decir que el gobierno está dividido en gobierno local, regional y nacional, si bien todos forman una red, cada gobierno tiene sus programas que contribuyen al emprendimiento de acuerdo a las necesidades de cada uno.
- **Nodo entidades privadas:** La red que se conforma a través de las instituciones privadas es poder fomentar y obtener los medios y recursos para el emprendimiento. Grandes empresas conforman redes de investigación; cuando se tiene una gran idea de emprendimiento o de un producto, se busca fomentar la alianza entre el emprendedor y la empresa para obtener beneficios mutuamente. Esta red es de importancia, pero de mucho cuidado, se debe tratar con mucha cautela y analizar qué quiere las organizaciones para después no tener un problema mayor y aumente la incertidumbre (Johnson & Lane, 2018).
- **Nodo asociaciones y agremiaciones:** La red conformada por este nodo busca una alianza para pertenecer a un grupo de interés que contribuye directamente con un fin específico de los productos y servicios, Colombia tiene un gran número de asociaciones que llevan la voz para la representación, en esta alianza se busca encontrar conocimiento de los productos y servicios, de acuerdo al comportamiento del mercado y tener asesoría legal (Paoloni & Valeri, 2017).

Tabla 5 Características para gestionar recursos

Gestionar	
Nivel 2.	CONOCIMIENTO Y RECURSOS ECONÓMICOS
Objetivo	Obtener conocimiento, medios y recursos para el emprendimiento
Nodos que intervienen	Instituciones educativas, gobierno, entidades privadas, asociaciones y agremiaciones
Elementos	Territorio, la innovación, normativa, la comunicación, participación y la reciprocidad
Prácticas de comunicación	Reuniones, conversaciones, correo electrónico y video conferencia (todas las practicas deben ser de una manera formal)
Tecnologías	documentación digital, bases de datos, portales web, video conferencias
Resultados esperados	En este nivel se espera obtener los recursos necesarios para la ejecución del bien o servicio del emprendimiento.

Fuente: elaboración propia

3.4.3. Nivel 3. Ejecutar medios y recursos

Este nivel consta de tres alianzas estratégicas; competidores, proveedores y personas externas. Busca establecer los medios y los recursos a ejecutar a través de las alianzas de los nodos que conforman la red, adicionalmente se logra identificar las características que debe tener cada nodo para el fortalecimiento de la red del capital relacional, y poner en marcha toda la planeación y realización del producto o servicio a través de las alianzas implicadas directamente con el emprendimiento.

- **Nodo competidores:** los lazos con los competidores deben trabajarse también con mucha cautela, estas alianzas son importantes ya que determinan a que se van a enfrentar, también direccionan por medio de estrategias y alianzas quiénes son los proveedores y dónde se pueden obtener las materias primas de acuerdo a los requerimientos de producto o servicio. Los competidores se deben ver más como aliados estratégicos que como enemigos de mercado; por medio de ellos y con reciprocidad, se obtienen grandes beneficios que dejaran de generar incertidumbre. Se deben crear este tipo de alianzas para no dañar el mercado ni generar guerras empresariales (Kerr & Coviello, 2020) .

- **Nodo proveedores:** la red de los proveedores debe partir de una comparación con los otros nodos de tipo legal, ya que deben existir normas y contratos que definan los tiempos y calidad de los insumos. Con estas alianzas se obtienen beneficios económicos que ayudaran a reducir los costos de operación (González C. , 2010).
- **Nodo personas externas (sociedad):** este nodo se conforma por medio de las personas que están conformando cada lazo de la red, aquí se encuentra todo ciudadano u organización que aunque no conocemos, contribuye con la realización del emprendimiento, aportando diferentes medios y recursos (Murcia, 2010).

Tabla 6 Característica para realización del producto o servicio

Nivel 3.	EJECUTAR MEDIOS Y RECURSOS
Objetivo	Implementar los medios y recursos adquiridos en el emprendimiento para la generación de un bien o servicio
Nodos que intervienen	Competidores, proveedores y las personas externas
Elementos	Confianza, territorio, ética y la moral , comunicación , participación, reciprocidad y la normativa
Prácticas de comunicación	Reuniones , conversaciones telefónicas, video conferencias , correo electrónico, correspondencia , proyectos corporativos, seminarios, relaciones jerárquicas
Tecnologías	Base de datos, repositorios de información, maquinaria, equipos sofisticados
Resultados esperados	Tener el producto o servicios dispuesto para su expansión o distribución

Fuente: elaboración propia

3.4.4. Nivel 4. Comercializar bienes y servicios

Este nivel busca obtener una eficiencia y ventaja competitiva a raíz de toda la conformación de la red, sin embargo, este nivel está compuesto por dos nodos; entidades internaciones y clientes. Estos nodos representan las alianzas que se deben hacer para la distribución de los productos o servicios y a su vez obtener ventajas en el mercado, permitiendo así la disminución de la incertidumbre y generando una mayor rentabilidad.

Nodo entidades internacionales: los países desarrollados en general tienen centros de investigaciones y apoyos para ideas innovadoras para atender las necesidades que actualmente presenta el mundo. Apoyan las ideas y prototipos que tienen las personas a través de sus equipos de trabajo, laboratorios o con ciertas cantidades de dinero. De esta forma, se presentan opciones altamente eficientes, para el emprendedor que pretenda comercializar servicios o productos a gran escala, estableciendo una red con entidades internacionales (Flores & Montejano, 2015).

- **Nodo clientes:** la red que se conforma entre los clientes y el emprendedor es muy importante, en esta red se deben identificar las problemáticas de la comunidad y crear alianzas con grupos de interés, clasificando la comunidad. Este nodo debe crear lazos muy fuertes ya que son la representación monetaria del emprendimiento (González C. , 2010).

Tabla 7 Característica para distribución

Nivel 4.	COMERCIALIZAR BIENES Y SERVICIOS
Objetivo	Obtener una ventaja competitiva generando mayores recursos y una consolidación del emprendimiento por medio de la red del capital relacional que se forma con los nodos
Nodos que intervienen	Relaciones internacionales y clientes
Elementos	Innovación, comunicación, participación, reciprocidad, normativa y confianza
Prácticas de comunicación	Reuniones, conversaciones telefónicas, video conferencias, correo electrónico, periódicos, revistas, vallas publicitarias, pendones y volantes.
Tecnologías	Propagandas de televisión, base de datos, infraestructura, maquinaria y transporte
Resultados esperados	Tener un emprendimiento rentable y sostenible en la línea de tiempo, siendo el capital relacional el factor de la eficiencia del mismo.

Fuente: elaboración propia

3.5 Evaluar la eficiencia de la estrategia del capital relacional

Para medir la eficiencia en los emprendimientos y organizaciones desde la estrategia del capital relacional Barão y Rodríguez, (2011) plantearon el modelo SNARE RCO, para darle valor al capital relacional como herramienta necesaria para los emprendimientos, y mediante el cual se logra disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. El modelo se concentra en tres variables primordiales: factores de evaluación, factores de la red y propiedades de la red, estas tres variables representan y evalúan la organización, la red y la contribución social.

En la primera variable es primordial evaluar cada ítem que tiene la red, es decir los nodos de acuerdo a su característica y el número de alianzas que tiene cada uno, el emprendedor evalúa de acuerdo a lo que el considere suficiente y dará una evaluación en cada uno de ellos. p. ej. Cantidad de amigos, vecinos y proveedores que tiene la red.

Tabla 8 Variable factores de evaluación

TABLA 3-5.1 VARIABLE FACTORES DE EVALUACIÓN

5	El número de alianzas en los nodos son suficientes para el emprendedor
4	El número de alianzas en los nodos es considerablemente alto pero se podría obtener más.
3	El número de alianzas en el nodo es regular y no cumple los objetivos
2	El número de alianzas en el nodo es muy deficiente y se tiene una cantidad muy mínima.
1	No se tienen alianzas en ese nodo

Fuente: elaboración propia

En la segunda variable se evalúan los factores que conforman una red. Los factores que representa el modelo como importantes para calcular la eficiencia del capital relacional son: el tamaño y la densidad de la red. El tamaño se calcula de acuerdo a la siguiente formula $(n(n-1) / 2)$ y La densidad es la proporción de vínculos, al igual que en la primera variable el emprendedor es quien determina qué puntuación les otorga a los factores.

Tabla 9 Variable factores de la Red

TABLA 3-5.2 VARIABLE FACTORES DE LA RED

5	El tamaño es representativo y la proporción es superior a 50 %
1	El tamaño no es representativo y la proporción es inferior a 50 %

Fuente: elaboración propia

En la tercera variable el emprendedor debe evaluar los elementos de la red, además debe considerar propiedades del capital humano, estas propiedades dependen del rol y son el resultado de otros análisis organizativos previos, como cuestionarios u otras evaluaciones, estas técnicas son definida por el emprendimiento, por ende, es el emprendedor quien plantea los elementos y las propiedades. Sin embargo, se pueden considerar los elementos planteados en la estrategia y las 5 propiedades del capital humano: resolución analítica de problemas, creatividad e innovación, diagnóstico y solución de problemas, experiencia técnica y tiempo. (Bueno, 2002).

Tabla 10 Variable propiedades de la Red

TABLA 3-5.3 VARIABLE PROPIEDADES DE LA RED

5	Es muy representativo el factor en la red
4	Es representativo el factor en la red
3	Es regular su representación en la red
2	No se tiene una representación en la red
1	Está muy lejos de tener una representación en la red

Fuente: elaboración propia

CAPITULO IV

4. Validación de la estrategia

Para la validación de la estrategia se partió de la metodología “Delphi” la cual pretende obtener una visión colectiva de expertos sobre un tema a partir de rondas repetidas de preguntas, siendo un método capaz de obtener y depurar los juicios del tema y la técnica de investigación. El “Juicio de Expertos” consiste básicamente en requerir a un grupo de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto de un tema en concreto” (Cabrero & LLorente, 2013).

Se logró la participación de cinco (5) expertos en el tema de diferentes áreas, quienes realizaron el cuestionario de la propuesta de la estrategia del capital relacional como desarrollo del emprendimiento. A cada uno se le envió el formato de evaluación y el capítulo tres de este trabajo para que tuvieran fundamentos del trabajo realizado, además se les dio una descripción sobre el tema en general para abrir el panorama. Se les envió el cuestionario realizado a partir de la propuesta donde ellos expresaban sus consideraciones, juicios y problemas que presentara la estrategia. En este capítulo, se resume el perfil y experiencia de los expertos; también, se muestra el proceso realizado y los aportes que se obtuvieron a partir de sus consideraciones para el mejoramiento de la estrategia del capital relacional. Finalmente, se muestra cómo se integraron los cambios a consideración de cada uno de los expertos.

4.1. Descripción del Perfil y Experiencia de los Expertos

El “listado de expertos” se realizó de acuerdo a la concordancia del tema, además se tuvieron en cuenta factores como la experiencia, el conocimiento y manejo en los temas de capital relacional y emprendimiento, con el fin de integrar a la academia y al sector económico de la ciudad, se optó por obtener la evaluación de tres doctores expertos en el tema y 2 personas del sector público que manejan y son responsables en el sector, tanto a nivel local como regional.

Sector público: Expertos en emprendimiento y desarrollo económico para la región, personas con experiencia; Cámara de Comercio y Secretaría de Desarrollo de Caldas.

Sector Educativo: Docentes expertos en capital relacional, sistema de redes, gestión del conocimiento y desarrollo económico de la Universidad Nacional sede de Manizales, adicionalmente de un docente y administrativo de la universidad con experiencia y conocimiento de emprendimiento e innovación.

Para este proceso se elaboraron varias cartas que fueron enviadas vía correo electrónico, solicitando su colaboración y participación en el evaluación de la estrategia y como resultado positivo se obtuvo respuesta de estos 5 expertos, una vez teniendo la respuesta positiva de cada uno de ellos se envió el capítulo 3, el cual representa la propuesta de la estrategia del capital relacional para el desarrollo del emprendimiento, también se envió el formato de preguntas para que cada uno de los expertos lo diligenciara y allí expusiera su apreciaciones y contribuciones a la estrategia.

Tabla 11 Perfil profesional de los expertos

NOMBRE/ CARGO/ENTIDAD	PERFIL PROFESIONAL Y EXPERIENCIA
Luis Arturo Rosado Salgado Docente de la Universidad Nacional	Docente asociado a la universidad, Doctor y Magister en ciencias económicas, con múltiples trabajos dirigidos en maestría, jurado en más de 20 tesis de maestría y doctorado, ha participado en libros asociados al tema, manejo de redes, adicionalmente ha tenido cargos administrativos en la sede de Manizales, viene adelantando trabajos últimamente en capital relacional, redes e innovación de la economía.
Paula Andrea Sánchez Giraldo Secretaria de Desarrollo Económico de Caldas	Economista Empresarial. Magister en Innovación Empresarial. Con 14 años de experiencia profesional en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas e instrumentos de Ciencia, Tecnología e Innovación, emprendimiento y productividad. Consultora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el programa Colombia +Competitiva de la Cooperación Suiza en Colombia, actualmente es la Secretaria de Desarrollo del departamento maneja todas las alianzas y temas relacionados con las pymes del departamento.
Olga Clemencia Idárraga Bedoya Directora Unidad de Desarrollo de Micros y Pequeñas Empresas de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.	Actualmente trabaja en la cámara de comercio, directora de la unidad de desarrollo empresarial, Directora Unidad de Desarrollo de Microempresas, toda su experiencia laboral ha sido en torno al emprendimiento, ha trabajado en temas como financiación, propiedad intelectual, modelos de negocios, mercadeo, alianzas estratégicas del comercio local, entre otros temas importantes en emprendimiento, es de profesión mercadóloga nacional e internacional con especialización en gerencia de negocios internacionales.

Leonardo Bermon Angarita
Docente de la Universidad
Nacional

Doctor en Ingeniería Informática de la Universidad Carlos III de Madrid (España), Magister en “METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO CON BASE EN LA EVALUACION ECONOMICA Y SOCIAL”, viene trabajando en temas de gestión del conocimiento organizacional. Actualmente es Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Ha sido Director del Departamento de Informática y Computación y Coordinador del Programa Curricular de Administración de Sistemas Informáticos de la universidad. Es coordinador del posgrado EN GESTION DE REDES. Perteneció al grupo de Aplicaciones y Herramientas Web llevando a cabo proyectos de investigación, dirigiendo trabajos de grado, tesis de maestría y semilleros de investigación.

Pablo Felipe Marín
Profesor Universidad Nacional de
Colombia – Sede Manizales

Profesor Tiempo Completo Departamento de Administración, Director Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional, Magister en administración (MBA), Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones, ha dirigido varias tesis de maestría y jurado de varios trabajos de grado, tiene experiencia y conocimiento en emprendimiento, ha trabajado en asesorías empresariales en Cámara de Comercio, Fenalco Caldas y acompañamiento para el diseño de estrategias de negocio para emprendimientos dinámicos y culturales.

Fuente: elaboración propia

4.2 Contribuciones realizadas por los expertos a la propuesta de la estrategia del capital relacional de acuerdo con el Instrumento de Validación

La siguiente tabla muestra las apreciaciones de los expertos de acuerdo a las preguntas del instrumento realizado para la evaluación de la estrategia.

Tabla 12 Recomendaciones y apuntes del Panel de Expertos

Recomendaciones y apuntes del panel de expertos					
PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Experto No. 1 (Leonardo Bermon Angarita)	Experto No. 2 (Luis Arturo Rosado Salgado)	Experto No. 3 (Olga Clemencia Idárraga Bedoya)	Experto No. 4 (Pablo Felipe Marín)	Experto No. 5 (Paula Andrea Toro Santana)
Preguntas generales					
¿Considera adecuada la estructura que plantea la estrategia del capital relacional, teniendo en cuenta el orden de los niveles en los que se fundamenta su diseño?	La estructura es adecuada, sin embargo, no se explica se los niveles son evolutivos o graduales, si un emprendimiento debe comenzar por el primer nivel o puede iniciar más adelante.	Si. Es adecuada la estructura.	Me parece muy acertada la forma como logra estructurar los niveles de emprendimiento, ya que precisamente es así como se conciben y desarrollan las ideas de negocios para convertirse en potenciales empresarios.	Es adecuada, pertinente y rigurosa. Implementa constructos importantes para poder transversalizar su aplicación en la práctica	En general la estrategia es interesante, sin embargo, en los comentarios a cada uno de los niveles se encuentran las sugerencias específicas.
¿Cree que sería pertinente agregar o eliminar algún nivel o elemento de la estrategia para la eficiencia del emprendimiento?	No.	No	Considero que en el nivel 2, frente a la gestión de recursos podrías incorporar temas de ángeles inversionistas, Fintech o inversión de capital privado, ya que hoy en día, las fuentes para apalancar el crecimiento de los emprendedores son muy diversas y existe un tema en auge de inversión en startups. Y frente al nivel 4 de Comercializar creo que no sólo debes tener en cuenta las entidades internacionales sino también nacional, porque en el país existen entidades de apoyo para acceso a nuevos mercados más sofisticados.	Es importante Considerar un nuevo nivel en donde se exponga el proceso de aceleración de los negocios, ya que para Kantis et al. (2018), la etapa de aceleración es crucial no solo para la perdurabilidad sino también para el desarrollo de nuevas estrategias innovadoras que permitan escalar de una mejor manera el proyecto emprendedor. Como recomendación, es importante que exista un elemento transversal a los niveles propuestos; dicho elemento hace referencia a los ecosistemas de emprendimiento e innovación	Más que agregar o eliminar es reasignar como se sugiere en los siguientes comentarios.
Con relación al primer nivel (Afianzar vínculos cercanos)					
¿Cree usted desde su experiencia y conocimiento que los nodos que intervienen en este nivel son suficientes, agregaría o eliminaría alguno?	Son suficientes.	Es válido como estrategia este primer nivel	Me parece bien, pero sin duda es un reto grande, porque culturalmente los más cercanos son los que menos creen en el emprendimiento, pero sin duda, es el primer camino que se debe recorrer para validar.	Se podrían agregar a los empresarios influenciadores, los cuales se han convertido en motores de impulso para aquellas personas que poseen una iniciativa empresarial, la cual requiere de elementos motivadores para su concreción. En virtud de lo anterior, Martha Formichella, experta en educación para el emprendimiento, indica que en etapas tempranas es importante la utilización de casos de estudio para motivar a los emprendedoras durante la etapa de ideación y formulación.	Este es el nivel más claro, se entiende el rol de cada nodo, y las características para la construcción.
¿Los elementos que intervienen son claros y concuerda con los nodos de acuerdo a sus necesidades?	Si.	Si	Sí, estoy de acuerdo.	Son claros y pertinentes	Sí, son claros.
¿El tipo comunicación y las tecnologías que se utilizan en este nivel, las considera pertinentes y adecuadas?	Si.	Completamente pertinentes	Creo que las conversaciones e interacción, muestra de producto y/o servicio en esta primera etapa es fundamental para validar y testear el emprendimiento.	Adecuadas y pertinentes	En general sí, aunque la creación colaborativa de documentos parece una tarea dispendiosa para un nodo informal y basado en relaciones más personales que profesionales. Por la misma razón, considerar incluir tecnologías más informales (chats).
¿Cree usted que este tipo de alianzas logran un respaldo y acompañamiento en el emprendedor?	Si	Son indispensables como elemento focal para que la estrategia tenga éxito	Sí, insisto en que culturalmente es difícil, porque siempre emprender es un reto y a veces se espera el respaldo de este nodo cercano pero en ocasiones pasa lo contrario, lo importante es avanzar y tener clara la mentalidad para lograrlo.	Son más un respaldo que acompañamiento. Desde la perspectiva psicológica del emprendedor Kuratko (2006), es muy importante que los nodos familiares y las amistades cercanas motiven al empresario en las etapas iniciales del proceso emprendedor	Sí, los vínculos cercanos ya han sido evaluados en varios contextos y tienen una gran influencia en las fases iniciales del emprendimiento.

<p>Con relación al segundo nivel</p> <p>(Gestionar conocimiento y recursos económicos)</p> <p>¿Cree usted desde su experiencia y conocimiento que los nodos que intervienen en este nivel son suficientes, agregaría o eliminaría alguno?</p>	<p>Se pueden agregar entidades financieras, cooperativas, bancos, etc.</p> <p>No se mencionan las spin-offs universitarias.</p>	<p>Si..</p>	<p>Agregaría el tema de ángeles inversionistas, Fintech e inversores de startups.</p>	<p>Son suficientes, sin embargo, en esta etapa, y según lo expuesto por parte del investigador, es crucial que se integran fuentes de financiación tales como: 1. Convocatorias de emprendimiento nacionales e internacionales (Capital semilla y de Riesgo) 2. Las redes de ángeles inversionistas. 3. Procesos de cooperación internacional (económica y tecnológica</p>	<p>Agregaría el sistema financiero como un nodo adicional. La restricción de crédito para los emprendedores y para implementar proyectos de innovación es una de las mayores fallas de mercado en los sistemas de emprendimiento e innovación. Un flujo continuo de crédito con condiciones crediticias favorables es uno de los mayores habilitadores para el emprendimiento y la innovación. Su ausencia o restricción, por problemas de información en los mercados, limita el potencial emprendedor e innovador de las personas y empresas.</p>
<p>¿Respecto a su conocimiento cree que esta fase es la más importante en toda la estrategia? Debido a que buscar gestionar los recursos y medios necesario para emprender.</p>	<p>Si.</p>	<p>Todas las "fases" en realidad son componentes de un sistema (ver Teece, 2018, 2019)</p>	<p>No necesariamente necesitas un gran capital para emprender, lo más importante es que el modelo de negocio que tengas sea sostenible y que rápidamente puedas testear y validar para salir al mercado, si algo no funciona, cambiarlo rápidamente y salir de nuevo.</p>	<p>No es la más importante, puesto que los recursos son necesarios siempre y cuando se pueda identificar un adecuado GAP de mercado; esta etapa, es consecuencia de la primera</p>	<p>No necesariamente es la más importante. El primer nivel es clave para las fases iniciales del emprendimiento, el nivel 3 para la operación y el nivel 4 para la consolidación.</p>
<p>¿Los elementos que intervienen son claros y concuerda con los nodos de acuerdo a sus necesidades?</p>	<p>Si.</p>	<p>Si, son bastante claros y concuerdan</p>	<p>Incluiría temas relacionados con inversión en startups para incorporarlo como un posible nodo. También mentores que con su experiencia me ayuden a focalizar y aprender de los errores que ellos cometieron para evitarlos.</p>	<p>Son claros</p>	<p>Algunos nodos podrían desagregarse más debido sus diferencias internas. Por ejemplo, gobierno podría diferenciarse entre nacional y territorial. Dentro del nacional hay una variedad de servicios que se pueden analizar por separado, como son líneas de crédito flexible, asistencia técnica, asistencia comercial y subsidios. El gobierno territorial por su parte funciona más como un coordinador y articulador del sistema regional de emprendimiento e innovación. En Colombia, además, por las particularidades del Sistema General de Regalías (SGR), el gobierno territorial también juega un rol central en la conformación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, por lo que también se convierte en un actor importante en la selección de proyectos estratégicos de CTL.</p>
<p>¿El tipo comunicación y las tecnologías que se utilizan en este nivel, las considera pertinentes y adecuadas?</p>	<p>Si</p>	<p>Adecuadas</p>	<p>Si, clave las reuniones y conversaciones porque a veces en la información secundaria no está todo lo que requerimos.</p>	<p>Son pertinentes</p>	<p>Las prácticas de comunicación expuestas en este nivel serán efectivas luego de acceder a comunicaciones formales en una etapa inicial. Esta también se debería considerar. Por ejemplo, visitas formales, a través de canales tradicionales, para acceder a servicios del gobierno y a crédito por parte del sector financiero</p> <p>Asimismo, los acercamientos con el sector empresarial deben trascender el relacionamiento informal, para esto es necesario usar comunicación de mayor nivel, por ejemplo, con estudios de mercado, tanto en la cadena de proveedores, como de clientes, y competidores.</p>
<p>¿ Cree que es eficiente esta manera de conseguir los medios y recursos para poner en marcha el emprendimiento?</p>	<p>Si.</p>	<p>Es un modo entre otros que podrían complementarse, si son muy eficientes.</p>	<p>Sí, pero incluiría lo descrito anteriormente.</p>	<p>Esté punto ha quedado expuesto en el apartado primero del segmento</p>	<p>Hay demasiada heterogeneidad dentro de los nodos, sin embargo creo que es una fuente importante para obtener los recursos y medios.</p>
<p>Con relación al tercer nivel</p> <p>(Ejecutar los medios y recursos)</p> <p>¿Cree usted desde su experiencia y conocimiento que los nodos que intervienen en este nivel son suficientes, agregaría o eliminaría alguno?</p>	<p>los nodos competidores y personal externo. ¿Se requieren estos últimos para la ejecución?</p>	<p>No agregaría ninguno.</p>	<p>Es una fase muy importante porque es la puesta en marcha del emprendimiento. Acá son claves las alianzas para mejorar los niveles de productividad y no necesariamente pagar por todo. Hoy en día el tema de la economía colaborativa cobra mucha fuerza, porque puedo intercambiar bienes y servicios con emprendedores y empresarios de la red.</p>	<p>En este punto hace falta tener en cuenta las herramientas para el emprendimiento, estas son: Plan de negocios ejecutivo y modelo de negocios para evaluar el grado de innovación del proyecto</p>	<p>¿Acá hay un elemento crítico! esta es una cita textual del nodo competidores: "...los competidores se deben ver más como un aliado estratégico que un enemigo de mercado, por medio de ellos y con reciprocidad se obtiene grandes beneficios que dejan de generar incertidumbre, se deben crear este tipo de alianzas para no dañar el mercado ni generar guerras empresariales." Esta sugerencia parece enmarcarse en una práctica restrictiva de la competencia, lo que afecta de manera negativa la eficiencia de mercado, y conlleva sanciones de hasta 100 mil salarios mínimos</p>

					legales vigentes o 150% de las utilidades derivadas de estas conductas. Un elemento clave en los medios y recursos es el capital humano para trabajar en el negocio. Este podría ser un nodo adicional.
¿Los elementos que intervienen son claros y concuerda con los nodos de acuerdo a sus necesidades?	Respuesta alineada con la respuesta anterior.	Claros y concuerdan	Incluiría emprendedores o empresarios.	En este punto recomiendo revisar los elementos expuestos por Timmons y Spinelly (1999), para la consolidación de un proceso de emprendimiento exitoso, lo cual es vital para un tipo de trabajo como estos y no se ve reflejado en los constructos teóricos de la investigación	El nodo de competidores debe eliminarse o reformarse. La relación con ellos no consiste en "crear alianzas para no dañar el mercado", lo cual constituye una práctica restrictiva de la competencia y acarrea multas millonarias, sino en una interacción a través de la competencia leal y el aprendizaje mutuo.
¿El tipo comunicación y las tecnologías que se utilizan en este nivel, las considera pertinentes y adecuadas?	A qué se refiere con equipos sofisticados?	Si	Puedes incluir también know-how, básicamente esa fórmula secreta que te llevó a emprender no necesariamente sea con recursos físicos sino conocimiento o un arte.	Si son pertinentes	Si
¿Desde su conocimiento cree que el sistema de red que se viene formando a raíz de las alianzas entre nodos es suficientes para la ejecución del emprendimiento?	Si.	No es suficiente. Pero es una de las herramientas más poderosas que se conocen actualmente.	Incluyendo lo expuesto anteriormente en cada nivel creería que lo complementa.	Falta una relación con los sectores económicos dentro de los cuales se encuentra la idea de negocio, ya que como elementos del macro-contexto, los sectores posee diferentes dinámicas competitivas	Las relaciones son un componente importante, pero no son suficientes.
Con relación al cuarto nivel (Comercializar bienes y servicios) ¿Cree usted desde su experiencia y conocimiento que los nodos que intervienen en este nivel son suficientes, agregaría o eliminaría alguno?	Creo que mezclar en un solo nivel clientes y entidades internacionales no es adecuado. El objetivo del emprendimiento es lograr los clientes primero. Las entidades internacionales van si es un producto de exportación .	Son suficientes	No necesariamente el tema internacional me lleva a tener una ventaja competitiva, también lo puedo lograr con mayor productividad, concentración en un mercado específico, un segmento que nadie atente, un producto o servicio muy innovador. Complementaría los nodos para lograr esa ventaja.	Es importante agregar a este nivel la relación con otros empresarios, esto es, la vinculación de procesos de mentorías empresariales con los cuales se ha podido demostrar que las experiencias de éxito y fracaso de empresarios consolidados, desencadenan resultados efectivos para la consolidación de estrategias puntuales en virtud de la perdurabilidad de los nuevos negocios.	Las entidades internacionales parecen pertenecer a otro nivel, y, en cualquier caso, es un concepto demasiado agregado. Un tipo de entidad internacional son las organizaciones multilaterales que pueden apoyar al emprendedor con programas similares a los del gobierno nacional, como asistencia técnica y crédito. La etiqueta debería cambiar por centros de investigación internacionales.
¿Los elementos que intervienen son claros y concuerda con los nodos de acuerdo a sus necesidades?	Respuesta alineada con la respuesta anterior.	claros	Si son claros	Claros y pertinentes	Hay que definir mejor el nodo de organizaciones internacionales, pero sí responden al nodo de clientes.
¿El tipo comunicación y las tecnologías que se utilizan en este nivel, las considera pertinentes y adecuadas?	Con entidades internacionales se pueden incluir convenios, tratados internacionales de comercio, etc.	pertinentes	Las redes sociales y todo lo digital es clave, hoy en día son aliados para llegar a tener ventajas competitivas.	Adecuados	Hay que definir mejor el nodo de organizaciones internacionales, pero sí responden al nodo de clientes.
¿Cree que en este nivel debe culminar el proceso de alianzas ?, ¿agregaría otro nivel ?	Respuesta alineada con la primera respuesta de este ítem.	La experiencia ejecutora dará para ajustes por lo que no agregaría ahora más niveles	Emprender es una tarea de valientes y resilientes, y generalmente es una labor solitaria, crear las redes que acompañen en cada etapa es genial, al final podría considerarse un tema de mentores, como aquellos emprendedores que lo logran rápido, bien y quieren ayudar a otros.	No aplica	Estos niveles son suficientes
Preguntas finales ¿Considera que el capital si es una estrategia para la eficiencia y desarrollo de los emprendimientos?	Si	El capital relacional es un enfoque novedoso. La práctica exitosa lo destaca como una inversión rentable que necesita ser cultivada.	Si totalmente, el capital relacional es clave para sacar adelante los proyectos y los emprendimientos y tejer las redes con los actores adecuados redundará en grandes beneficios.	El capital es in elementos para un proceso de emprendimiento, sin embargo, no puede ser considerado como una estrategia en medio de la revolución industrial 4.0. Las estrategias están sustentadas en el concepto de negocio de la empresa, su propuesta de valor competitiva y sus estructuras empresariales ágiles Kantur (2018); Shane y Venkatraman (2003)	Sí, el capital relacional es una buena estrategia. Su eficiencia en etapas tempranas tiende a ser mayor.

¿El sistema de red desde su óptica lo ve necesario y eficiente para el desarrollo del emprendimiento?	Si.	Claro que sí.	Totalmente, una red bien conformada será clave para el éxito de un emprendimiento. Importante que sepa escuchar las alertas del mercado y del entorno y que, aunque esté muy enamorado de su idea, pueda ensayar cosas nuevas.	Es fundamental el desarrollo de economías de aglomeración para la consolidación de las empresas de reciente creación	Sí, el emprendimiento es un fenómeno sistémico que surge a partir de interacciones entre actores y condiciones habilitantes. El enfoque de red ayuda a entender estas interacciones el grado en el que el sistema de emprendimiento e innovación habilita o restringe el surgimiento de ideas.
En el apartado 5 del capítulo ¿considera que si es posible medir la eficiencia del capital relacional de esta manera ?	Si.	Es la más sencilla. Puede complementarse con las demás mediciones que aportan los softwares comunes de redes (brokerage, bonding, clustering, etc.)	Me parece una medición adecuada, lo importante es que se tenga claro que no sólo el éxito del emprendimiento obedece a la red sino a la gestión que le doy a cada nodo y a cada nivel para lograr resultados extraordinarios.	Es posible medirlo, sin embargo, se debería construir una serie de indicadores de impacto los cuales deben ser validados estadísticamente para comprobar su validez y pertinencia	Sí, y sería un ejercicio que agregaría valor al documento. Por ejemplo, se podría realizar un mapeo del sistema de emprendimiento e innovación a partir de los complementos y condiciones habilitantes usando los datos disponibles. Por ejemplo, estudiar la disponibilidad de capital humano, de capital físico, las habilidades gerenciales, el flujo de crédito para emprender e innovar, las condiciones de competencia, el acceso a mercados, la tecnología disponible, la infraestructura, los programas del gobierno, entre otros.
¿Considera que la información anterior a la explicación de la estrategia es suficiente?	Estos apartados no son claros: Son elementos teóricos tomados de la literatura, son aportes tuyos. Si lo son, por qué no están dentro de la propuesta.	Suficiente.	Sí, me pareció fácil de comprender, la gráfica que los resume me encantó y los cuadros con las características dan un panorama muy preciso de la información con una ruta clara, que en el texto posterior se amplía.	Si	Si
Consideraciones adicionales	Aclarar en qué consiste la propuesta: es un modelo, metodología, plan, estrategia, etc.	Ninguna otra.	Una muy buena iniciativa entender cómo el capital relacional aporta de manera significativa al emprendimiento. Compartirlo con quienes deciden este camino.	Es importante incorporar el concepto de ecosistemas e emprendimiento e innovación, ya que, para el presente trabajo es de vital importancia poderlos articular como un elemento transversal de soporte a los diferentes niveles propuestos, ya que sin ecosistema no podría haber capital relacional Impulsa (2015); Kuratko (2018); Kantis (2015), Harrison y Spigel (2017)	Este trabajo agrega valor a un concepto fundamental como lo es el capital relacional, como el conjunto de todas las relaciones entre empresas, instituciones y personas, en las cuales media la capacidad de cooperación. Mis sugerencias, te las envió a partir de mi experiencia profesional, con respeto.

4.3 Limpieza del Modelo

De acuerdo a los aportes del panel de expertos recibidos sobre la propuesta de *la estrategia del capital relacional como desarrollo y eficiencia de emprendimiento* y después de analizar las posturas de cada uno de ellos, se optó por hacerle unos cambios significativos que contribuirán con la estrategia planteada. Seguidamente se despliega la información agregada a partir de las consideraciones de los expertos en cada nivel. El panel de expertos consideró que la estructura es adecuada, sin embargo, es necesario hacer unas pequeñas modificaciones y aclaraciones a la estrategia. Los cambios se expresan a continuación de acuerdo a la concordancia de cada nivel y a la estructura de la conformación de la red.

Preguntas generales

¿Considera adecuada la estructura que plantea la estrategia del capital relacional, teniendo en cuenta el orden de los niveles en los que se fundamenta su diseño?

La estructura es adecuada para todo el panel de expertos, sin embargo, se evidencio que no era claro si un emprendedor tenía que comenzar a formar la red desde el nivel 1, sin importar la etapa del emprendimiento. Para esto se especificó en la propuesta que es necesario para tener unas alianzas y una red que mejore la eficiencia del mismo, comenzar desde el nivel 1, pero si en determinado momento un emprendedor no ve necesario hacerlo, puede desarrollar y saltar el nivel. Eso no quiere decir que no va a tener éxito, pero lo ideal sería hacer y conformar todo el ciclo de la red. “Me parece muy acertada la forma como logra estructurar los niveles de emprendimiento, ya que precisamente es así como se conciben y desarrollan las ideas de negocios para convertirse en potenciales empresarios” fue uno de los apuntes más relevantes e importantes en el desarrollo del tema.

¿Cree que sería pertinente agregar o eliminar algún nivel o elemento de la estrategia para la eficiencia del emprendimiento?

Frente a esta pregunta en panel de expertos considero importantes algunos nodos para implementar y reasignar otros, pero lo plantearon en cada nivel por eso se desarrollaron en su nivel respectivo.

Con relación al primer nivel (Afianzar vínculos cercanos)

Los expertos consideraron que en este nivel los nodos que intervienen son los suficientes para la iniciación de los emprendimientos, también argumentan que son claros y se entiende el rol de cada uno dentro de la red, también creen que el tipo de comunicación para hacer alianzas con estos nodos son los adecuados, sin embargo hubo un experto que considera que este nivel es más informal por lo tanto no es tan relevante este tipo de comunicaciones, aunque es importante el comentario, este nivel más que verlo de una manera informal se ve como una primera distancia de importancia para la creación de la red. También se expresó que culturalmente es un poco difícil establecer alianzas con los vínculos cercanos, que se ha evaluado una gran influencia en las etapas primeras de las conformaciones de un emprendimiento. Para este nivel no se hicieron cambios debido a los aportes del panel de expertos.

Con relación al segundo nivel (Gestionar conocimiento y recursos económicos)

En general todos los expertos consideraron que era importante agregar entidades financieras o inversores de emprendimiento, aunque ya estaban incluidas dentro de las entidades privadas, se optó por crear un nuevo nodo que se llamará *Entidades Financieras*, esto para darle una mejor eficiencia a la estrategia, aunque consideran que es un nivel importante concluyen que no es el más importante y que en un sistema de red todos deben tener el mismo valor agregado, aunque también se presentaron algunos comentarios en el sentido de que se debería separar el gobierno y saberlo diferenciar entre local, regional y nacional. Para la creación de la estrategia y el marco teórico no se evidenció necesaria esta separación y creación de tres nodos más, pero en la explicación del nodo se agrega y se evidencia este apunte como importante, dentro del tipo de comunicación se agregaron visitas formales, reuniones empresariales, además los 4 expertos coincidieron que en conjunto al primer nivel expone la forma de conseguir los medios y recursos que necesita el emprendedor.

Nodo entidades financieras

Este nodo representa las entidades tanto privadas y públicas que invierten y hacen préstamos a cada emprendimiento para el desarrollo de sus productos, aunque se habla de entidades financieras, no solo ofrecen capital monetario, sino que también estas entidades actualmente prestan asesoría a cada emprendimiento de acuerdo a las necesidades, hay entidades especializadas en la agronomía, otras en mercado al detal, entre otros. Este nodo es importante para los emprendedores ya que, en la actualidad, la situación de crisis económica ha supuesto un impedimento importante del crédito a las empresas, lo que perjudica la creación de empresas y el emprendimiento en general. En este contexto, las entidades financieras de crédito pueden jugar un papel positivo en la obtención de fuentes financieras adecuadas debido a las circunstancias actuales del mundo. (melián, 2018)

Con relación al tercer nivel (Ejecutar los medios y recursos)

Para este nivel se evidenciaron opiniones muy diversas de cada uno de los expertos, sin embargo todos coinciden en que es un nivel importante ya que se pone en marcha la creación de los productos y servicios, se habla que este nivel es importante ya que aumenta los niveles de productividad a través de las alianzas, se evidencia también la importancia de crear un nodo que es el capital humano ya que para la ejecuciones del emprendimiento es necesario y de no generar unas alianzas con los trabajadores no saldría adelante el producto o servicio, adicionalmente en este nivel se agrega la importancia de crear el tipo de comunicación *know-how* entre las alianzas de este nodo.

Nodo capital humano

Este nodo para cada uno de los expertos fue importante y de acuerdo a la teórica del capital relacional si es de mucha importancia, las alianzas con el capital humano de las empresas son importantes, de aquí se puede evidenciar un crecimiento en los emprendimientos, el conocimiento de las personas y la experiencia hace que todo marche de una mejor manera y se logre día a día una eficiencia mejor de todas las ejecuciones de los productos o servicios. El capital humano, debe ser considerado como una verdadera ventaja competitiva, de igual forma debe desarrollarse

y lograra captar y sostener la estructura humana tanto interna como externa de la empresa, ya que de esta manera se promueve el desarrollo de cada empleado y a su vez se comparten conocimientos, dándole un valor agregado intangible muy importante al emprendimiento.

Con relación al cuarto nivel (Comercializar bienes y servicios)

En este nivel en la mayoría de los expertos coincidieron en que el nodo entidades internacionales debería estar en una posición diferente o no correspondería al nivel, cada uno de los experto dio su consideración y teniendo en cuenta la estructura y la conformación de la red del capital relacional para el emprendimiento se optó por cambiarlo de posición pero quedando en el mismo nivel, los elementos fueron los adecuados en cada nodo , corresponde y son alienados según la evaluación, en comunicación se agregó un elemento importante y no solo en este nivel sino en todos y es la comunicación con la redes sociales vista como fuentes de comunicación y búsqueda rápida de personas y empresas.

Preguntas finales

¿Considera que el capital si es una estrategia para la eficiencia y desarrollo de los emprendimientos?

Para cada uno de los expertos el capital relacional si es una estrategia para la eficiencia y desarrollo de los emprendimientos, los expertos lo describen como un enfoque novedoso, lo destacan como inversión rentable que debe ser cultivada y manejada por los emprendedores, además dicen que la capital relacional es clave y fundamental para sacar adelante los proyectos y los emprendimientos y tejer las redes con los actores adecuados, lo cual redundará en gran beneficio.

¿El sistema de red desde su óptica, lo ve necesario y eficiente para el desarrollo del emprendimiento?

Todos los expertos ven el sistema de red conformado necesario y eficiente para el desarrollo del emprendimiento, dicen que una red bien conformada es clave para el éxito de un emprendedor,

adicionalmente que el emprendimiento es un fenómeno sistémico que surge a partir de interacciones entre actores y condiciones habilitantes. El enfoque de red ayuda a entender estas interacciones y el grado en el que el sistema de emprendimiento e innovación habilita o restringe el surgimiento de ideas

En el apartado 5 del capítulo ¿considera que si es posible medir la eficiencia del capital relacional de esta manera?

Según la información recogida de los expertos consideran que sí se puede medir la eficiencia del capital relacional de esta manera, es una medición adecuada, lo importante es que se tenga claro que no sólo el éxito del emprendimiento obedece a la red sino a la gestión que tiene cada nodo y cada nivel para lograr resultados extraordinarios, aunque también plantean otros modelos con los cuales se puede medir la eficiencia del capital relacional pero debido a etapa del emprendimiento y lo complejo de esos software no se tendrá en cuenta, además agregan que se deben evaluar características importantes para una medición adecuada, lo importante es que se tenga claro que no sólo el éxito del emprendimiento obedece a la red sino a la gestión que se hace en cada nodo y en cada nivel para lograr resultados extraordinarios.

¿Considera que la información anterior a la explicación de la estrategia es suficiente?

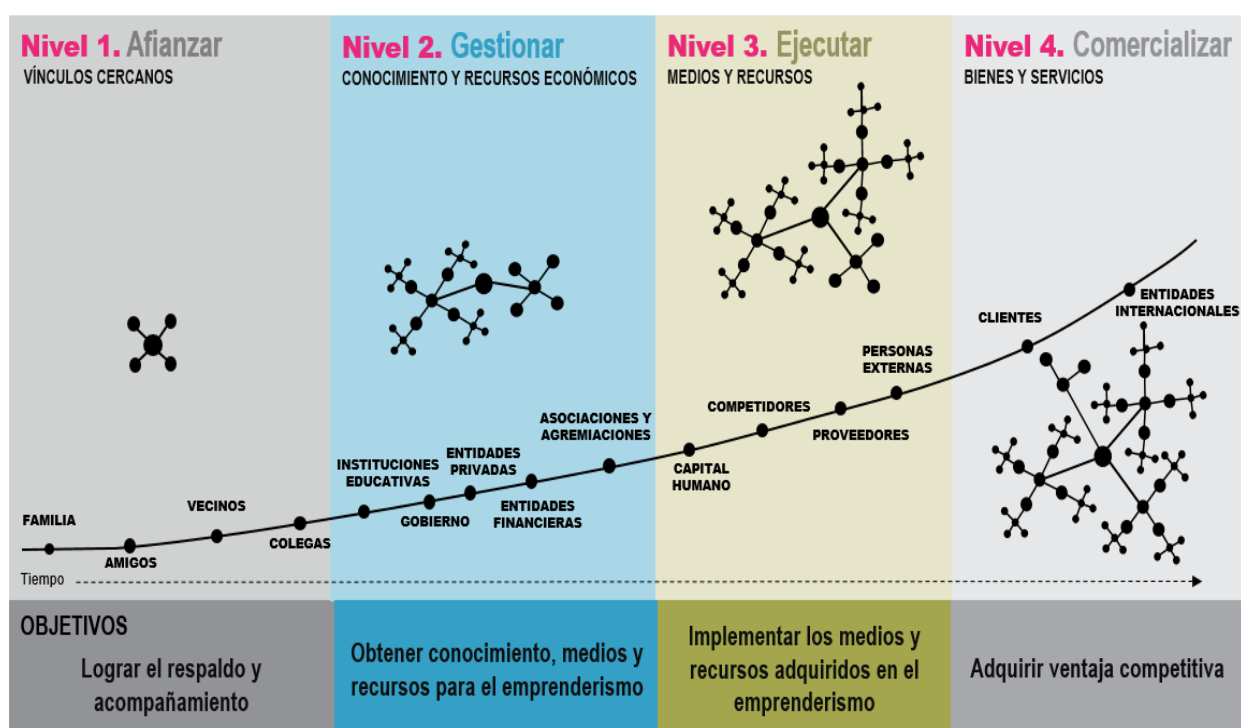
La información anterior a la estrategia fue clara y completa para cada uno de los expertos, sin embargo, un experto planteó si eran referentes teóricos o apoyos del trabajo, en el apartado del capítulo se especifica que son aportes teóricos y que cada uno tiene su referencia asignada según corresponde, además de eso tiene apuntes propios que fueron sacados a partir del marco teórico de la tesis, como los elementos del capital relacional

Consideraciones adicionales

Como conclusiones y consideraciones adicionales uno de los expertos dice que se debe tener claridad si es un modelo, metodología, plan o una estrategia. Es oportuno aclarar que desde el principio se dijo y se argumentó como una estrategia del capital relacional para el desarrollo y eficiencia del emprendimiento. Dicen que es una buena iniciativa entender el capital relacional

como fuente significativa para el emprendimiento, adicional que agrega valor no solo al capital relacional sino también al emprendimiento, como el conjunto de todas las relaciones se fundamenta y genera una mayor competitividad. En cada uno de ellos se evidenció un interés por el tema, generando una novedad, un trabajo bueno y una mirada más amplia de los que es el capital relacional y su función en el emprendimiento.

Tabla 13 Estrategia del capital relacional segunda versión



Fuente: elaboración propia

CAPITULO V

Conclusiones

- La importancia de esta tesis radica en el trabajo de investigación que se realizó por medio de una revisión sistemática de revisión de literatura, el cual permitió poder tener un tema novedoso y poder crear una estrategia que refleja una forma de emprender, salida del contexto común y métodos usados actualmente, esta estrategia del capital relacional simplifica la importancia de crear lazos, una red que fortalezca y permita disminuir la incertidumbre que tanto generan al momento de emprender y tomar decisiones, en esta revisión bibliográfica no se encontró un estudio que abordara el tema de emprender con todos los nodos y alianzas que son importantes al momento de tomar decisiones.
- Se destaca a partir del estudio realizado, la importancia que tienen actualmente los recursos intangibles, como elementos críticos para generar valor en la sociedad, durante el estudio se evidencia una gran importancia que las empresas y los emprendedores deben darle un valor mayor a esos recursos no tangibles, pero que permiten generar gran valor para la compañía, si bien el capital y los recursos tangibles son importantes, se debe ir enfocando la economía en encontrar valor en las relaciones y alianzas, como también en la gestión del conocimiento.
- El capital relación no solo ayuda y contribuye en el desarrollo de los emprendedores, aunque en este estudio en particular se evidencio como una muestra importante en los emprendimientos, es muy importante que las empresas comiencen a transformarse su sistema de redes ya que de esta manera le ayudara a controlar la incertidumbre y a tomar mejores decisiones debido alianzas que lo rodean.
- La globalización ha incrementado la oferta y demanda de bienes y servicios a nivel mundial y en la misma medida los empresarios enfrenta nuevos desafíos y están en la búsqueda constante de crear nuevos productos y servicios que cumpla satisfacer y generar una ventaja competitiva, tanto así que muchas empresas buscan fortalecer económicamente, mediante socios y prestamos que ayuden a tener mayor capital, pero se olvidan de consolidar una red con lazos fortalecidos que pueden traer más beneficios, si bien como se mencionó en el apartado anterior el capital monetario es importante, este genera mayor incertidumbre hacia el futuro, la visión de largo plazo de los emprendedores debe darse mediante ambientes

confianza, lealtad, sinceridad, transparencia, compromiso, solidaridad, responsabilidad, honestidad y ética en las relaciones con los distintos agentes sociales.

- A través de la revisión bibliográfica se logró el objetivo general de determinar los elementos que califican el capital relacional como instrumento eficiente para el desarrollo del emprendimiento. Se desarrollaron los objetivos específicos a partir de la revisión bibliográfica relacionada con el capital relacional, emprendimiento, y sistema de redes; se lograron evaluar los fundamentos teóricos del capital relacional que determinan los elementos básicos para el desarrollo del emprendimiento, analizar el capital relacional y su incidencia en el devenir de la construcción empresarial como elemento competitivo.
- Resulta pertinente señalar en las nuevas formas de gobierno y organización empresarial, el sistema de redes y de relaciones como elementos inherentes al Capital Social, son de suma importancia para diseñar programas de innovación, emprendimiento y eficacia al interior de las organizaciones.

Limitaciones

Si bien se alcanzó el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de los mismo, para su validación se optó por un panel de experto, en lugar de la metodología utilizada se podría optar por hacer un muestreo aleatorio con un tamaño de muestra de los emprendedores de Manizales, pero debido a las condiciones dadas por el COVID y el alcance de la investigación no se desarrolló de esta manera. Respecto a la implementación de la estrategia del capital relacional propuesto, se identificaron algunas limitantes no porque no funcione la estrategia si no que su implementación y proceso es un trabajo de tiempo y constancia.

Recomendaciones

La estrategia del capital relacional propuesto a partir de los elementos y que dan cumplimiento al desarrollo del emprederismo propuesta en esta investigación es solo el punto de partida en el desarrollo de los emprendedores. Por consiguiente, es importante la obtención de evidencia empírica a través de ejercicios prácticos de implementación que permitan la identificación de debilidades que requieran revisiones y la asociación de aspectos de mejora. Un trabajo a futuro es mediante una aplicación web, que mediante indicadores y tablas de cumplimiento hacer que los emprendedores vayan dando cumplimiento de la estrategia, de esta manera se sabría donde esta y cuál es el paso a seguir directamente desde la aplicación.

La estrategia del capital relacional se puede implementar en los institutos y organizaciones que tienen en su plan de trabajo el emprendimiento con el fin de comenzar a verlo y darle un giro de una manera diferente a los emprendedores. Para el desarrollo del emprederismo no está limitada a ningún lugar geográfico ya que se hizo a partir de una generalidad de revisión literaria, puede ser aplicable en cual etapa del emprendimiento y adaptarse según las condiciones dadas en cada nivel que se planteó.

Bibliografía

- Foro del Conocimiento. (2002). Intellectus. *Documentos Intellectus*, no. 2, CIC. Madrid.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. . *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Adriessen, D. (2004a). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2): 230-142.
- Ahlbrant, R., & Cunningham, J. (1979). *Una nueva política pública para el barrio preservación*. Nueva York: Praeger.
- Alegre, J., & Lapiedra, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 117-138.
- Ali, M., Slhieh, A., & Snanieh, A. (2012). *Comput Math Organ Theory*. Dehli.
- Álvarez, J., Lavín, J., & Pedraza, N. (2016). Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en MiPyMES. *Entramado*, 12(1), 38-40.
- Archibold, W., & Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, Vol. 13, núm 1, p. 133-146 / DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>.
- Babbie, E., & Mouton, J. (2001). *The practice of social research*. Sur Africa: Oxford.
- Baranger, D. (2000). Sobre estructuras y capitales: Bourdieu, el análisis de redes, y la noción de capital social. *Avá*, nº 2, pp. 41-63.
- Barnes, J. (1954). Class and Cornrnitee in a Nonvegian Island Parish. *Human Relations*, 7.

- Baron, S. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. *Journal of Economics and Managerial Strategy*, 10, issue 2, 7-45.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5,6,7,8), 433-62.
- Bontis, N. (2002). *National Intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Ontario: Institute for Intellectual Capital Research.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2): 63-76.
- Bontis, Crossan & Hulland. (2002). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of management studies*, vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
- Bourdieu, P & Wacquant, L. (1992). *An invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En [J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. En P. Bourdieu, *Campo del poder y reproducción social. Elementos para un análisis de la dinámica de las clases* (págs. No. 31, pp. 2-3). Córdoba, Argentina: Ferreyra, editor.
- Bourdieu, P. (2001). *Las Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1):53-62.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual*. Barcelona: Paidós.

- Brynjolfsson, E., Hu, E., & Smith, M. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product Variety at online booksellers. *Management Science*, 49(11) 1580-1596.
- Bueno Campos, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18, No. 2/3, pp. 157-176.
- Bueno, E. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. En P. Morcillo, *Nuevas claves para la Dirección Estratégica de la Empresa* (págs. 91-116). Barcelona: Ariel.
- Bueno, E. (2002a). Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. En P. Morcillo, *Nuevas claves para la Dirección Estratégica de la Empresa* (págs. 91-116). Barcelona: Ariel.
- Bueno, E. (2002b). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 18 No. 2-3 pp. 157-176.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, No. 164/ Deusto, ed. .
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 18 No. 2-3 pp. 157-176.
- Bueno, E; Jericó, P; Salmador, M. (2000). Experiencias en medición del Capital Intelectual. Perspectivas sobre dirección del conocimiento y captial intelectual. En E. Bueno, & M. Salmador, *España: El Modelo Intelect.* (págs. 111-121). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

- Bullen, P., & Onyx, J. (1998). *Measuring social capital in five communities*. Sidney: Working Paper Series, 41.
- Cabrero, & LLorente. (2013). *La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación*. México: Trillas.
- Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. *X Congreso Nacional ACEDE*. Oviedo.
- Cassel, J., & Cobb. (1974). Psychosocial process and stress: Theoretical formulations. *International Journal of Human Services*, 4,3, 471-482.
- Chang, H. (1997). Democracy, diversity and social capital. *National Civic Review*, 86,2, 141-147.
- Chávez Plazas, Y., & Falla Ramirez, U. (2004). Realidades y falacias de la reconstrucción del tejido social en población desplazada. *Tabula Rasa*, 169-187.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes organizations work*. Noston, MA: HarvadrBusiness School Press.
- Coleman, J. (1990). *"Social Capital", Foundations of Social Theory*. Chicago: The Belknap Press of Harvard University.
- Coleman, J. (1987). Norms as Social Capital . En G. Ratnitzky, & P. Bernholz, *Economic Imperialism: Teh Economic Method Applied outside the Field of Economics*. New York: Paragon House Publishers.
- Coleman, J. (1994). Rational choice in economic sociology. En N. Smelser, & R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology* (págs. 166-180). New York: Princeton University Press.

- Cortina, A. (12 de agosto de 2000). El Capital Social: la riqueza de las naciones. *El País*, pág. 12.
- Cousins, P., Handfield, R., Lawson, B., & Petersen, K. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization process. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Cuéllar-Saavedra, O., & Bolívar, G. (2009). *Capital Social Hoy*. Santiago de Chile: Polis.
- Czuba, T., Szczepaniec, M., & Jurkiewicz, T. (2012). Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm polskie, Wyzwania gospodarki globalnej. *Prace i materiały instytutu handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 194-211.
- DANE. (2018). *Informe Económico de las Pymes en Colombia*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DeCarolis, D., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1):41-56.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol.35, No. 12, pp. 1504-1511.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist society*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: HarperrCollins.
- Durkheim, E. (1897). *Centenario de El Suicidio*. París: Trillas.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión.
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en Pyme y desempeño organizativo. *Engevista*, 9(2), 129-148.

- Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid: Recuperado de: http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm.
- Flores, C., & Montejano, G. (2015). Indicadores de capital relacional en la investigación Universitaria. *ResearchGate*, 1-12.
- Formichella, & Massigone. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. *VII Congreso Nacional e Internacional de Administración y XI CONAMerco* (págs. 13-29). Buenos Aires: Congreso de Administración del MERCOSUR.
- Freeman, R. (2004). The Stakeholder Approach Revisited . *Zeitschrift Fuer Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenrrich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81.
- García-Parra, M., Simo, P., & Sallan, J. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 2(13):277-307.
- Garzón, R., Amaya, R., & Castellanos, D. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (24), 82-92.
- Giddens, A. (2001). *Consecuencias de la modernidad*. México: Alianza ed. .
- González, C. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, Vol. 26 (114) Enero-marzo 2010, p. 39-57.
- González, S., Colmenares, V., & Ramírez, V. (2011). La resistencia social: Una resistencia para la paz. *Hallazgos*, 8(15), 237-254.

- Gutiérrez, A. (2007). El "capital social" en la pobreza: apuesta, medio y resultado de luchas simbólicas. En P. Pavcovich, & D. Truccone, *Aproximaciones teóricas al estudio de la pobreza en Argentina* (págs. 1-17). Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- Gutiérrez, A. (2008). Redes e intercambio de capitales en condiciones de pobreza: dimensión relacional y dimensión vincular. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. 4, núm.4, junio 2008. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es>.
- Harms, R., & Holger, S. (2012).). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95-116.
- Harrison, J., & Freeman, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and performance: Empirical Evidence and Tehoretical Perspectives. *The academy of management journal*, 42 (5), 479-485.
- Heru, S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment . *Asia Pacific Management Review*, 21(4)/ DOI: 10.1016/j.apmrv.2016.02.002.
- Hirschman, A. (1984). Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. *American Economic Review*, 74, Papers And Proceedings, 2, 89-96.
- Hormiga, Batista, & Sánchez. (2007). La Influencia del Capital Relacional en el éxito de las Empresas de Nueva Generación. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 1215-1231 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233480>.
- Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. *Revista Reflexiones*, 91(2), 121-128.

- Jiang, Y., & Rulig, C. (2017). Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 171-202.
- Johnson, K., & Lane, A. (2018). Building relational capital: The contribution of episodic and relational community engagement. *Public Relations Review*, 44(5), pp. 633-644.
- Kenmore, R. (1998). Just thinking about...Human Networks, Social Capital, and Innovation. En B. Kliksberg, *Capital Social y Cultura: Claves olvidadas del desarrollo* (págs. 7, 1-37). Madrid: Instituto Iberoamericano para el Desarrollo Social.
- Kerr & Coviello. (2020). Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*, Vol. 35, Issue 2, núm. 105937.
- Kerr, J., & Coviello, N. (2019). Formation and constitution of effectual networks: A Systematic Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 370-397.
- Kiezel, M., & Kwiecien, A. (2012). Kapitał relacyjny i customer relationship management. Relational Capital and customer relationship management in the context of value creation. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 736(55), 585–608.
- Koka, B., & Prescott, J. (2002). Strategic Alliances as Social Capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.
- Korsgaard, S., Ferguson, R., & Gaddefors, J. (2015). The best of both worlds: how rural entrepreneurs use placial embeddedness and strategic networks to create opportunities. . *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9-10): 574-598.
- Kozminski, A., & Piotrowski, W. (2004). Zarządzanie – teoria i praktyka [Management – Theory and practice] . *Warszawa: PWN*, 234-239.

- Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 905-941.
- Lainez, J. (1999). *Contabilidad creativa*. Madrid: Pirámide.
- Laverde, M., Junco, C., Gómez, D., & Serrano, J. (2020). El Capital Relacional como Recurso Diferencial y valioso para las Empresas. *Podium*, (37), 57-70/
<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.5>.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. (2001). International capabilities, external networks, and performance: a study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22:615-640.
- Lesser & Cothrel. (2001). Fast Friends: Virtuality and Social Capital. *Konowledge directions*, 66-79.
- Lesser, E., & Cothrel, J. (2001). Fast Friends: Virtuality and Social Capital. *Konowledge directions*, 66-79.
- Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers*, 48, 103-126.
- Lozares, C. (2003). Valores, Campos y Capitales sociales. *Redes. Revista Hispara para el Análisis de Redes Sociales/ Universidad Autónoma de Barcelona, España*, núm. 4, junio-julio / Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93140002>.
- Malhotra, Y. (2000). knowledge assets in the global economy: Assesment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, vol. 8(3) 5-15 .
- Mapopoulus, A., Vlachopoulou, M., & Manthou, V. (2003).). *Business networks and clusters in the agricultural sector*. Greece: Department of Applied Informatics, University of Macedonia.

- Marcinkowska, M. (2013). Kapitał relacyjny banku [Relational capital of bank], part 1–3. Łódź: Wydawnictwo uniwersytetu Łódzkiego, 1-3.
- Martín de Castro, G., Alama, E., López, P., & Navas, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales/ Universidad Nacional de Colombia*, vol. 19, núm.35, sept.-dic 2009, pp. 119-132
Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026009>.
- Martínez-Torres, E. (2006). A procedure to design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An exploratory Study. *Information & Management*, 43(3), 617-626.
- Martos, M., Fernández-Jardón, C., & Froilán, P. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: el caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina). *Intangible Capital*, 4(2): 67-101 - ISSN: 1697-9818.
- Mata, M. (2009). Comunicación comunitaria en pos de la palabra y la visibilidad social. En J. H. M. Mata, *Construyendo comunidades. Reflexiones sobre comunicación comunitaria* (págs. 21-34). Buenos Aires: La Crujía.
- McEnroy, M. (2001). *Social Innovation Capital*. Vermont: Draft, Macroinnovation Associates.
- Metzger, M., & King, J. (2015). Extending Constructivist Perspectives on Opportunity Production Through An Incorporation of Effectual Logics. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4).
<https://doi.org/10.1515/erj-2014-0025>.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22, 853-886.
- Murcia, E. (5 de 3 de 2010). *El sentido del tejido social en la construcción de comunidad*. Recuperado el 13 de 11 de 2020, de Obtenido de [http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/POLI/article/view File/170/169](http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/POLI/article/view/File/170/169).

- Nahapiet, J., & Ghosal, S. (1996). Social Capital Intellectual Capital and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23, 2, 242-266.
- Negroponte, N. (1995). *Ser digital*. Buenos Aires: Atlántida.
- Nevado, D., & López, R. (2002). Un modelo e informe contable para la medición del capital intelectual desarrollo y aplicaciones. *Revista de contabilidad y tributación*, 229, abril, pp. 161-206.
- Newton, K. (1997). Social Capital and Democracy. *American Behavioral Scientist*, 40, 575-586.
- Paoloni, M., & Valeri, M. (2017). Development Perspectives of Relational Capital in Women-Led Firms . *International Journal of Business and Management*, 12(9):66/ DOI: 10.5539/ijbm.v12n9p66.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Management .
- Putnam, R. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: University Press.
- Rajan, R., & Zingales, L. (2000). The governance of the New Enterprise. *Corporate Governance/ Cambridge*, 201-229.
- Ramírez, C., Mora, B., Arias, S. S., Serafim, D., & Amaral, M. (2019). Incubadoras en negocios de red: Capital Intelectual de incubadoras de negocios de Latinoamérica. *Revista electrónica de Administración* , 25(2), 96-118.
- Requena, S. F. (1998). Género, redes de amistad y rendimiento académico . *Redes Sociológicas*, 48, p. 137-152.

- Ripollés, M., & Blesa, A. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa/ Madrid*, núm 26, pp. 73-93/ Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702605>.
- Robinson, G., & Kleiner, B. (1996). How to measure an organization's intellectual capital. *Managerial auditing Journal*, Vol. 11, No. 8, pp.36-39.
- Ross, G., Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (1997). Intellectual capital as a strategic tool. *Strategic & Leadership*, vol. 30, No. 3, pp.413-426.
- Ruíz Pérez, J. (2007). Cultura ciudadana, miedo al crimen y victimización: un análisis de sus interrelaciones desde la perspectiva del tejido social. *Acta colombiana de psicología*, 10(1), 65-74.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, No. 2, pp.97-111 /Universidad de las Palmas de Gran Canaria/ Disponible en: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71416/1/Dialnet-ElConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf>.
- Sarasvathy & Kotha. (2001). Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The Real Networks case. En J. Butler, *Research on Management and Entrepreneurship* (págs. 31-62). Greenwich: Butler ed.
- Sarasvathy. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of management review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533-565.

- Schenck, R., & Blaauw, D. (2018). Dagloners:'n Gevallestudie van die kwesbaarheid van die maatskaplike bestel en samehorigheid in Suid-Afrika se informele ekonomie. . *Tydskrif Vir Geesteswetenskappe*, 58(1), 36-55. doi:10.17159/2224-7912/2018/v58n1a3.
- Seeman, M. (1959). "On the meaning of alienation.". *American Sociological Review*, 24: 783-791.
- Sen, A. (1997). Economics, Business principles and moral sentiments. *The Journal of the Society for Business Ethics*, 7,3, 129-139.
- Shane & Venkataraman. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management*, 25(1), 217-226.
- Shield, R. (1984). Daniel C. Drucker. *Studies in Applied Mechanics* , pp. 1-5.
- Short, J. (1984). The Social Fabric at Risk: Toward the Social Transformation of Risk Analysis. *American Sociological Review*, (6), 711.
- Society for effectual action. (6 de 3 de 2018). *Effectuation: Effectual Cycle*. Recuperado el 7 de 11 de 2020, de Recuperado de https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=effectual-cycl
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Stiglitz, J. (1998). *Towards a new paradigm for development: strategies, policies and processes*. Ginebra: UNCTAD.
- Sullivan, P. (2001). *Introducción a la gestión del capital intelectual, en Sullivan, P-H (eds.) Rentabilizar el capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión.

- Tan, J., Fischer, E., Mitchell, R., & Phan, P. (2009). At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 233-262.
- Tasic, I., & Andreassi, T. (2008). Strategy and entrepreneurship: decision making and creation under uncertainty. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 1(1), 12-23.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Useche, O. (2008). *Los nuevos sentidos del desarrollo. Ciudadanías emergentes, paz y reconstrucción de lo común*. Bogotá: Uniminuto.
- Vahlne, Hamberg, & Shweizar. (2017). Management under uncertainty – the unavoidable risk-taking. *Multinational Business Review*, 25(2), 91-109.
- Vahlne, J., Hamberg, M., & Shweizar, R. (2017). Management under uncertainty – the unavoidable risk-taking. *Multinational Business Review*, 25(2), 91-109.
- Vélez-Romero, X., & Ortíz-Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369.
- Villa, C. (2014). *Capital Relacional y construcción de ventajas competitivas, caso de estudio en la empresa INDUSERVI SAS*. Manizales, Colombia: (Tesis de Maestría). Universidad Nacional.
- Walecka, A. (2018). Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie. Enterprises relational capital in crisis. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 158-170.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs networks and the success of star-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16:391-412.

Zingales, L. (2000). In Search of new foundations . *Journal of finance*, 55, 1623-1653.