

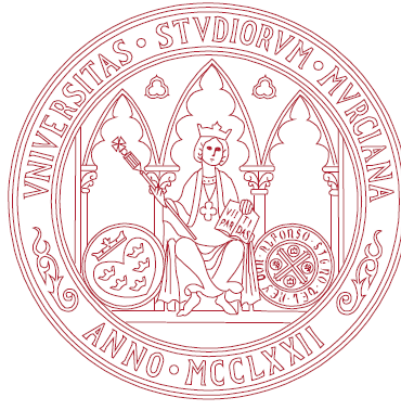


UNIVERSIDAD DE MURCIA
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

**“Determinantes de la Innovación Social. Un estudio empírico en
empresas de Economía Social”**

D. Ledián Valle Mestre

2017



DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
FINANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MURCIA

**“Determinantes de la Innovación Social. Un estudio empírico en
Empresas de Economía Social”**

Tesis Doctoral presentada por:

Ledián Valle Mestre

Directores:

Dr. D. Daniel Jiménez Jiménez

Dr. D. Domingo Antonio Manzanares Martínez

Murcia, mayo de 2017

DEDICATORIA

A mi madre Mariela y a toda mi familia,
por defender los principios y valores como el mejor marco para mi educación.

A Manuel,
por su vocación de padre, implicación e incondicionalidad.

AGRADECIMIENTOS

Siendo consciente de que toda obra siempre es el resultado del concurso de muchas personas, tengo la obligación de reconocer a quienes me han ayudado para hacer posible este momento.

En primer lugar, tengo que agradecer a esta Institución, la Universidad de Murcia, que al acogerme no solo me ha ofrecido la oportunidad de ampliar mis conocimientos, también me ha permitido conocer excelentes personas en lo profesional y en lo personal, como es el caso del Dr. D. Fernando Martín Rubio, quien encarna, como nadie, el espíritu universitario, y mis tutores, Dr. D. Daniel Jiménez Jiménez y el Dr. D. Domingo Antonio Manzanares Martín, quienes, con su rigor y excelencia profesional, han sido determinantes en la configuración de este trabajo, al tiempo que han devenido en unos compañeros excepcionales. Gracias por la paciencia que me han tenido, el apoyo brindado y las lecciones de cada día.

A las Asociaciones y empresas del sector de la Economía Social en la Región de Murcia, y de manera especial a sus representantes por su importante colaboración, en cada una de las etapas de la investigación.

Por último, tengo que agradecer también, a todos mis amigos. A los de ultramar, que un día me vieron partir persiguiendo un sueño y que hasta ahora, no han desfallecido en su empeño de insuflarme aliento; y a los de aquí, familia imprescindible.

A todos, mis más sinceros agradecimientos. Viéndome en este momento, no tengo dudas, de que tanto esfuerzo y sacrificio, ha valido la pena.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN GENERAL	1
PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
CAPÍTULO PRIMERO: LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL.....	11
1.1. INTRODUCCIÓN	13
1.2. CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL	15
1.2.1. Origen y evolución	15
1.2.2. Aproximación al concepto de economía social.....	18
1.2.3. Relación con otros conceptos.....	30
1.2.3.1. Economía social y Organizaciones sin ánimo de lucro.....	30
1.2.3.2. Economía social y empresa social.....	30
1.2.3.3. Economía social y economía solidaria	31
1.2.4. Agentes representativos y fines de la Economía Social.....	32
1.2.4.1. Sociedades cooperativas.....	34
1.2.4.2. Sociedades laborales	34
1.2.4.3. Mutualidades	35
1.2.4.4. Centros Especiales de Empleo	35
1.2.4.5. Cofradías de pescadores.....	36
1.2.4.6. Fundaciones.....	36
1.2.4.7. Empresas de inserción.....	37
1.2.4.8. Asociaciones de inserción	37
1.3. CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL	40
1.3.1. Estrategia	41
1.3.2. Modelo organizativo	41
1.3.3. Liderazgo y Cultura	45
1.3.4. Recursos Humanos.....	46
1.3.5. Otras características.....	48
1.3.5.1. Interrelación y colaboración entre organizaciones.....	48
1.3.5.2. Compromiso con la comunidad	48
1.3.5.3. Sostenibilidad de la empresa	49
1.4. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA SOCIAL	50
1.4.1. Los resultados en las organizaciones	53
1.4.2. Valor Social.....	54
1.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	60
CAPÍTULO SEGUNDO: LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	63
2.1 LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA.....	66
2.1.1. Importancia de la innovación empresarial.....	67
2.1.2. Concepto de innovación.....	71
2.1.3. Tipos de innovaciones	73
2.1.3.1. En función del objeto de la innovación.....	74
2.1.3.2. En función del medio empleado.....	76
2.1.3.3. En función del grado de novedad.....	76
2.1.3.4. En función del enfoque estratégico	78
2.1.4. El proceso de desarrollo de innovaciones	79
2.1.4.1. Modelo lineal o impulso tecnológico (primera generación):	81

2.1.4.2. Modelo lineal o impulso del Mercado (segunda generación).....	81
2.1.4.3. Modelos Mixto o interactivo (tercera generación).....	82
2.1.4.4. Modelo integrado (cuarta generación).....	83
2.1.4.5. Modelos en red (quinta generación).....	83
2.1.4.6. Modelo de innovación abierta (sexta generación).....	84
2.2. LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	86
2.2.1. <i>Concepto de innovación social</i>	89
2.2.2. <i>Tipos de innovación social y sus principales características</i>	94
2.2.3. <i>Modelos de innovación social</i>	99
2.2.3.1. Las cuatro etapas de Mulgan.....	100
2.2.3.2. Las seis etapas de Murray, Caulier y Mulgan.....	101
2.2.3.3. Las Etapas de Wheatley y Frieze.....	102
2.2.3.4. Modelo de desarrollo de la innovación social propuesto por Bates.....	104
2.2.3.5. El modelo de desarrollo de la Innovación Social de TEPSIE.....	104
2.3. ENFOQUES TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	106
2.3.1. <i>Teoría de Recursos y Capacidades</i>	106
2.3.2. <i>Perspectiva integradora de Cajaiba- Santana</i>	109
2.3.3. <i>La Teoría de los grupos de interés (stakeholders)</i>	111
2.3.4. <i>El enfoque de clúster de Porter</i>	112
2.3.5. <i>Desarrollo sostenible y transformación industrial</i>	113
2.4. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	114
2.4.1. <i>La innovación social y los resultados organizativos</i>	114
2.4.2. <i>La innovación social y la creación de valor</i>	116
2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	118

CAPÍTULO TERCERO: DETERMINANTES ORGANIZATIVOS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	121
3.1. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y FACTORES ASOCIADOS.....	123
3.2. EL CAPITAL SOCIAL.....	128
3.2.1. <i>Conceptualización del Capital social</i>	129
3.2.2. <i>Importancia del capital social en la empresa</i>	131
3.2.3. <i>Dimensiones y tipos de capital social</i>	133
3.2.4. <i>Relación entre el Capital social y la innovación social</i>	134
3.3. EL CLIMA ORGANIZATIVO.....	136
3.3.1. <i>Conceptualización de clima organizativo</i>	136
3.3.2. <i>Importancia del clima organizativo</i>	139
3.3.3. <i>Dimensiones y tipos de clima organizativo</i>	140
3.3.4. <i>Relación entre el clima organizativo y la innovación social</i>	143
3.4. LIDERAZGO.....	144
3.4.1. <i>Conceptualización de liderazgo</i>	145
3.4.2. <i>Importancia del liderazgo en la empresa</i>	148
3.4.3. <i>Dimensiones y tipos de liderazgo</i>	149
3.4.4. <i>Relación entre del liderazgo con otras variables del modelo</i>	154
3.4.4.1. El liderazgo y el capital social.....	154
3.4.4.2. El liderazgo y el clima organizativo.....	156
3.4.4.3. El liderazgo y la innovación social.....	158
3.5. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	159
3.5.1. <i>Conceptualización del emprendimiento</i>	160
3.5.2. <i>Importancia del emprendimiento</i>	162

3.5.3. Dimensiones y tipos de emprendimiento.....	163
3.5.3.1. Dimensiones emprendimiento.....	163
3.5.3.2. Tipos de emprendimiento.....	164
3.5.4. Efectos del emprendimiento social en las empresas de economía social.....	168
3.5.4.1. El emprendimiento social y resultados de la empresa.....	168
3.5.4.2. El emprendimiento social y la creación de valor social.....	170
3.5.4.3. El emprendimiento social y la innovación social.....	171
3.5.4.4. El emprendimiento social y el capital social.....	172
3.5.4.5. El emprendimiento social y el clima organizativo de innovación.....	174
3.5.4.6. El emprendimiento social y el liderazgo.....	176
3.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	178
SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO.....	183
CAPÍTULO CUARTO: METODOLOGIA.....	185
4.1. POBLACIÓN.....	187
4.2. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.....	190
4.2.1. Instrumento de recogida de la información.....	190
4.2.2. Seguimiento del proceso de recogida.....	191
4.3. MUESTRA.....	192
4.4. MEDIDAS.....	193
4.4.1. Emprendimiento Social.....	193
4.4.2. Liderazgo.....	194
4.4.3. Capital social.....	195
4.4.4. Clima de innovación.....	195
4.4.5. Innovación Social.....	196
4.4.6. Resultados organizativos.....	196
4.4.7. Valor Social.....	197
4.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	198
4.5.1. Análisis estadísticos utilizados.....	198
4.5.2. Análisis modelo de medida.....	200
4.5.2.1. Fiabilidad individual del ítem.....	201
4.5.2.2. Fiabilidad del constructo.....	202
4.5.2.3. Validez de contenido.....	203
4.5.2.4. Validez convergente.....	203
4.5.2.5. Validez discriminante.....	203
4.5.2.6. Validez nomológica.....	204
4.5.3. Análisis del modelo estructural.....	205
4.5.3.1. Relaciones planteadas en el estudio.....	205
4.5.3.2. Poder y relevancia predictiva.....	206
4.5.3.3. Ajuste del modelo.....	207
4.5.3.4. Significatividad de los parámetros en el modelo estructural.....	207
CAPÍTULO QUINTO: RESULTADOS.....	209
5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	211
5.1.1. Emprendedor social.....	211
5.1.2. Liderazgo Transformacional.....	212
5.1.3. Capital Social Externo.....	213
5.1.4. Clima organizativo de innovación.....	213
5.1.5. Innovación Social.....	214
5.1.6. Resultados Financieros.....	215
5.1.7. Valor Social.....	215
5.1.7.1. Valor Social para los empleados.....	215
5.1.7.2. Valor Social para los clientes.....	216

5.1.7.3. Valor Social para los proveedores.....	217
5.1.7.4. Valor Social para la comunidad.....	217
5.1.7.5. Valor Social para el medio ambiente.....	218
5.2. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	219
5.2.1. <i>Contraste de las hipótesis</i>	220
5.2.1.1. Primera hipótesis.....	220
5.2.1.2. Segunda hipótesis.....	221
5.2.1.3. Tercera hipótesis.....	221
5.2.1.4. Cuarta hipótesis.....	221
5.2.1.5. Quinta hipótesis.....	222
5.2.1.6. Sexta hipótesis.....	222
5.2.1.7. Séptima hipótesis.....	223
5.2.1.8. Octava hipótesis.....	223
5.2.1.9. Novena hipótesis.....	223
5.2.1.10. Décima hipótesis.....	224
5.2.1.11. Undécima hipótesis.....	224
5.2.1.12. Duodécima hipótesis.....	224
5.2.2. <i>Análisis complementarios sobre relaciones indirectas</i>	225
5.2.3. <i>Conclusiones del contraste de hipótesis</i>	226
CONCLUSIONES	229
CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	232
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	236
LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	241
APORTACIONES DEL ESTUDIO.....	242
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	243
BIBLIOGRAFÍA	245
ANEXOS	293

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Principios reguladores de la Economía Social en España	24
Tabla 1.2: Principales definiciones de Economía Social	26
Tabla 1.3: Economía Social española clasificados por sectores institucionales	39
Tabla 1.4: Formas de participación en las empresas de Economía Social.	42
Tabla 1.5: Relación Tipo de decisión - Acción en el contexto de la participación corporativa.	44
Tabla 2.1: Definiciones de innovación contenidas en la literatura	72
Tabla 2.2: Tipos de Innovación	74
Tabla 2.3: Innovación Incremental vs Innovación Radical.	78
Tabla 2.4: Modelos de Generación y desarrollo de innovación	81
Tabla 2.5: Principales definiciones de innovación social	91
Tabla 2.6 Tipos y ejemplos de innovación social	95
Tabla 2.7: Algunos ejemplos de iniciativas de innovación social	96
Tabla 2.8: Principales características de la innovación social	96
Tabla 3.1: Algunas definiciones de Capital Social	130
Tabla 3.2: Definiciones de clima organizativo	137
Tabla 3.3: Diferentes propuestas de dimensiones del clima organizativo	141
Tabla 3.4: Variables del clima organizativo	141
Tabla 3.5: Etapas del liderazgo.	146
Tabla 3.6: Selección de definiciones del término liderazgo	147
Tabla 3.7: Estilos de liderazgo	150
Tabla 3.8: Mecanismos de influencia, características y conductas del liderazgo transformacional.	153
Tabla 3.9: Temas de interés en el campo del emprendimiento social	164
Tabla 3.10: Resumen de las principales definiciones de emprendimiento social	165
Tabla 3.11: Relación de hipótesis de estudio.	181
Tabla 4.1: Número y clase de empresas en España y la Región de Murcia.	189
Tabla 4.2: Clasificación y principales datos de las Sociedades Cooperativas.	189
Tabla 4.3: Empresas destinatarias del cuestionario	192
Tabla 4.4: Características de la muestra	192
Tabla 4.5: Escala de emprendedor social	194
Tabla 4.6: Escala de liderazgo transformacional	194
Tabla 4.7: Escala para el capital social externo.	195
Tabla 4.8: Escala de clima de innovación	196
Tabla 4.9: Escalas para la innovación social	196
Tabla 4.10: Escala de Resultados económicos	197
Tabla 4.11: Escala para valor social	197
Tabla 4.12: Fiabilidad individual de cada ítem	202
Tabla 4.13: Fiabilidad de las escalas	203
Tabla 4.14: Correlaciones y validez discriminante de las escalas	204
Tabla 4.15: Poder y relevancia predictiva de los constructos	206

Tabla 5.1: Valores medios de las variables.....	219
Tabla 5.2: Modelo estructural: Efectos directos	219
Tabla 5.3: Modelo estructural: Efectos indirectos más relevantes.	220
Tabla 5.4: Resultados no estandarizados del bootstrapping para los efectos indirectos	225
Tabla 5.5: Evidencia del contraste de las hipótesis	228

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Dimensión doble de las empresas de Economía Social	40
Figura 1.2: Cifras económicas representativas de la Economía Social en España para el año 2015	51
Figura 1.3: Dimensiones del valor social.	55
Figura 1.4: Principales áreas de impacto de las organizaciones de la Economía Social.	59
Figura 2.1: Empresas innovadoras en España	69
Figura 2.2: Innovación tecnológica en el periodo 2013-2015. Porcentaje de empresas innovadoras por rama de actividad y tamaño	70
Figura 2.3: Innovación no tecnológica en el periodo 2013-2015. Porcentaje de empresas por ramas de actividad y tamaño	70
Figura 2.4: Actividades para la innovación tecnológica 2015. Empresas con actividades innovadoras e intensidad de innovación	71
Figura 2.5: Modelo lineal o de impulso tecnológico.	81
Figura 2.6: Modelo lineal o de impulso del mercado	82
Figura 2.7: Modelo Mixto o interactivo	82
Figura 2.8: Modelo Integrado	83
Figura 2.9: Modelo en red.	84
Figura 2.10: Modelo de innovación abierta.	85
Figura 2.11: Factores ambientales desencadenantes de la innovación social.	87
Figura 2.12: Posiciones dominantes en el proceso de conceptualización de la innovación social	88
Figura 2.13: Espacios de innovación social entre sectores	95
Figura 2.14: Las cuatro etapas del proceso de desarrollo de la Innovación Social de Mulgan.	100
Figura 2.15: Etapas de la Innovación Social de Murray, Caulier y Mulgan.	101
Figura 2.16: Etapas del desarrollo de la Innovación Social de Wheatley y Frieze.	103
Figura 2.17: Modelo del proceso de desarrollo de la innovación social de Bastes.	104
Figura 2.18: Proceso de Innovación Social.	105
Figura 3.1: Tipos de Capital	128
Figura 3.2: Modelo multidimensional del emprendimiento social	167
Figura 3.3: Modelo de relaciones teóricas.	180
Figura 4.1: Índice de empresas de Economía Social en situación de alta en la Seguridad Social por Comunidades Autónomas en 2015	188
Figura 4.2: Índice de ocupados en empresas de Economía Social por comunidades Autónomas en 2015	189
Figura 5.1: Valores medios para la variable Emprendimiento social	212
Figura 5.2: Valores medios para la variable Liderazgo Transformacional	212
Figura 5.3: Valores medios para la variable Capital Social Externo	213
Figura 5.4: Valores medios para la variable Clima organizativo	214
Figura 5.5: Valores medios para la variable Innovación Social	214
Figura 5.6: Valores medios para la variable Resultados Financieros	215
Figura 5.7: Valores medios para la variable Valor Social Empleados	216
Figura 5.8: Valores medios para la variable Valor Social Clientes	216

Figura 5.9: Valores medios para la variable Valor Social Proveedores	217
Figura 5.10: Valores medios para la variable valor social para comunidad	217
Figura 5.11: Valores medios para la variable Valor Social Medio Ambiente	218
Figura 5.12: Resultados del contraste de hipótesis	226

INTRODUCCIÓN GENERAL

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios del entorno obligan a las empresas a hacer frente a los desafíos relacionados con su crecimiento y su supervivencia. En ese contexto, tanto las investigaciones como la práctica empresarial, han demostrado que la innovación es un factor fundamental para atender a esta situación, acumulando una larga lista de beneficios tangibles como puede ser el aumento de las inversiones y dinamización del tejido empresarial, la creación de empleos, la presencia en mercados externos, el crecimiento de la población o las mejoras en las infraestructuras y equipamientos, etc. (Hashi y Stojčić, 2013; Camisón y Villar-López, 2014).

Por ello, es criterio generalizado, entre los especialistas en este campo, que las empresas que basan su actividad en la innovación están mejor posicionadas ante los cambios del entorno, a la vez que facilita la posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios (Barbosa y Faria, 2011; Bunduchi *et al.*, 2011; Bettencourt y Brown, 2013; Büschgens *et al.*, 2013; Edison *et al.*, 2013).

Esto justifica el aumento del interés de los investigadores por saber cómo las empresas desencadenan los procesos de desarrollo de innovación, y cuáles son los recursos y factores asociados que se deben combinar para su éxito (Hernández-Espallardo *et al.*, 2011). En tal sentido, la literatura es amplia y cuenta con un respaldo empírico muy dilatado (León Pupo, 2009; Andriopoulos y Lewis, 2010; Montejo y Bravo, 2010; Porter, 2015; Subirats y García, 2015).

Sin embargo, los problemas generados por la actual crisis económica y financiera no están resueltos del todo. Por el contrario, han dado lugar a la aparición de problemas sociales muy complejos, como el desempleo, la exclusión y la pobreza, a los que hay que añadir los resultantes de los cambios demográficos, como es el caso del envejecimiento de la población.

Esta realidad demanda a los investigadores, actores empresariales, gestores públicos y políticos, nuevas respuestas para hacer frente a la necesidad de buscar, promover, desarrollar y soportar un desarrollo integral que sea capaz de hacer compatible la competitividad económica (desarrollo económico), el bienestar social (desarrollo social), la sostenibilidad ambiental (desarrollo sostenible) y la reducción de los desequilibrios territoriales (cohesión territorial).

Una de las respuestas más coherentes con dicha demanda, es la Estrategia Europa 2020. Dicha estrategia busca potenciar un crecimiento inteligente, sostenible e integrado, a partir del desarrollo de investigaciones que tengan por objeto el análisis de la relación dialéctica entre innovación y sociedad, así como la promoción de actores empresariales comprometidos con el desarrollo integral que se requiere.

Así, desde dicha estrategia se considera que las empresas de Economía Social, por sus características particulares, cuentan con el potencial de innovación y la capacidad para responder a las necesidades sociales y humanas agudizadas con esta crisis.

Las empresas del sector de la Economía Social han recibido, desde sus orígenes, el reconocimiento a su alta vocación social y potencial de innovación (Defourny *et al.*, 2014). De ahí que se perciban como una de las mejores herramientas para el impulso de sinergias, con el fin de hacer frente a los principales desafíos la sociedad.

Sin embargo, a pesar del alto número de investigaciones desarrolladas en el campo de la innovación en general, son escasos los estudios que han analizado la revisión de las sinergias generadas, por ambos campos desde la perspectiva de la innovación social. Este tipo de innovación se caracteriza por el carácter intangible de los elementos que se le vinculan, como la creación de valor social, cohesión social y territorial, el desarrollo de sinergias, el reforzamiento de la identidad local, las implicaciones de las instituciones locales en proyectos colectivos, la puesta en valor de los bienes patrimoniales, el aumento de la equidad y del bienestar social, etc. Estos factores dejan claro el objetivo de este tipo de innovación, que pasa por satisfacer las necesidades sociales y resolver los problemas sociales (Christensen *et al.*, 2006; Mulgan, 2006), promoviendo la sostenibilidad (Bisgaard, 2009) y cubriendo motivaciones sociales, ambientales o sostenibles que facilitan la creación de nuevas formas de trabajo, nuevos productos, servicios, procesos y nuevos mercados.

Partiendo de estas ideas, esta investigación se orienta al estudio del proceso de innovación social en el contexto de las empresas de Economía Social. El propósito fundamental es responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores organizativos más relevantes para el desarrollo de la innovación social en las empresas de Economía Social?

La respuesta a esta pregunta permite contribuir al debate científico abierto en este campo. Por ello, es necesario definir un conjunto de objetivos específicos que permitan, a partir de la revisión de la literatura, alcanzar dicho objetivo general.

En ese sentido, se han propuesto los siguientes objetivos:

- a) Caracterizar el sector de la Economía Social, en cuanto su origen, desarrollo e importancia.
- b) Conceptualizar la innovación social y describir sus principales características.
- c) Identificar los motivos que promovieron el surgimiento y desarrollo de la innovación social.
- d) Destacar la importancia de la innovación social para alcanzar resultados en la empresa y en la sociedad.
- e) Analizar los factores determinantes en el proceso de la innovación social.
- f) Proponer un modelo integrativo que explique la relaciones entre la innovación social, la creación de valor social y de resultados organizativos; así como la relación que se establece entre la innovación social y sus determinantes.
- g) Formular, a partir del modelo integrativo las hipótesis fundamentales de la investigación.
- h) Diseñar el estudio empírico que permite el contraste de las hipótesis.
- i) Recoger la información a partir de una muestra de campo de acuerdo a la metodología señalada.
- j) Contrastar empíricamente las hipótesis de investigación a partir de datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta.
- k) Proponer acciones estratégicas, empíricamente justificadas, que las empresas del sector de la Economía Social pueden asumir para la mejora de su funcionamiento y competitividad.

Para cumplir con estos objetivos, esta tesis doctoral está compuesta por dos partes fundamentales, una teórica en la que se realiza una revisión en profundidad de la literatura relacionada con los factores objetos de estudio (empresas del sector de la Economía Social y resultados, innovación social, capital social, clima organizativo, emprendimiento) y una segunda parte en la que se desarrolla la metodología empleada y el desarrollo del estudio empírico.

La primera parte, *revisión de la literatura*, contiene los capítulos I, II y III.

En el capítulo I, titulado *La empresa de Economía Social*, se ofrece una caracterización del sector de la Economía Social, partiendo del estudio de los orígenes del sector, su desarrollo, evolución y consolidación, las principales entidades representativas del sector en España, al tiempo que se ofrece una revisión de los principales argumentos que soportan su importancia para el sistema económico y social.

En el capítulo II, denominado *La innovación social*, se realiza un estudio de la literatura que aborda el fenómeno de este tipo de innovación. Para ello, se parte del debate en relación a la conceptualización del término, despejando las cuestiones que, dada la relativa novedad del tema, puedan generar problemas de interpretación. Posteriormente, en el capítulo se procede a estudiar los argumentos que fundamentan su importancia, así como se revisan cuestiones relativas a las dimensiones que la configuran, así como su relación e influencia en otras variables, como es el caso del valor social y los resultados de la organización. En este capítulo, se ofrecen las primeras hipótesis que luego son contrastadas en la segunda parte de la investigación.

El capítulo III, que se ha titulado como *Determinantes organizativos de la innovación social*, se estudia un grupo de factores organizativos relacionados con la innovación social, identificados por la literatura, como es el caso del emprendimiento (Sanabria *et al.*, 2014; Triper, 2015; Rodríguez Moreno, 2016; Romero-Martínez y Milone, 2016), el liderazgo (Venezia Contreras Torres y Castro Ríos, 2013; Valdebenito, 2015; Zárata, 2015), el capital social (Tsai y Ghoshal, 1998; Carmona-Lavado *et al.*, 2010; Zheng, 2010; Lozares Colina *et al.*, 2011; Xu, 2011; Stam *et al.*, 2014; Murphy *et al.*, 2016) y el clima organizativo (Alvarez, 1992; Ramírez y Ramírez, 1995; Gonçalves, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000). Sobre cada uno de ellos, se estudia su definición, importancia, dimensiones o tipos en los que se nos presentan. De manera singular, se atiende a las relaciones que entre ellos se establecen y los efectos que generan. A partir de los resultados obtenidos, tras la revisión de las fuentes literarias, se formulan el resto de las hipótesis de este estudio.

Como conclusión de la primera parte, en el tercer capítulo se ofrece un modelo, soportado por el conjunto de las hipótesis formuladas a lo largo de toda la revisión de la literatura que intenta representar las relaciones que teóricamente se establecen, y que sirve de base para su posterior contraste.

La segunda parte del documento se centra en el *estudio empírico*. Esta parte contiene los Capítulos IV y V.

En el capítulo IV, bajo el título de *Metodología*, se describe, paso a paso, la estrategia metodológica utilizada para la obtención y el análisis de los datos, particularizando en las características de la población y la muestra, las variables objeto de estudio, así como la técnica utilizada en el contraste de las hipótesis que forman parte del modelo de relaciones teóricas.

En el capítulo V, denominado *Resultados*, se muestran los diferentes hallazgos del análisis empírico y se proporcionan las diferentes interpretaciones de los resultados

obtenidos en dicho análisis, destacando los aspectos más sobresalientes que nos permiten la aceptación o rechazo de las hipótesis formuladas, así como el ajuste del modelo de relaciones analizado.

Por último, el documento escrito recoge las *Conclusiones* generales, basadas en la revisión teórica y el estudio empírico realizado en esta investigación, al tiempo que particulariza en las implicaciones y contribuciones para la teoría y para la práctica, sin dejar de señalar las limitaciones existentes que pueden afectar la generalización de los hallazgos, y las líneas futuras a través de las cuales se puede dar continuidad a la investigación.

El documento se completa, con la relación de la literatura en la cual se ha fundamentado este estudio y un anexo en el que figura el cuestionario planteado en la encuesta utilizada para la recogida de los datos.

**PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA
LITERATURA**

CAPÍTULO PRIMERO: LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL

CAPÍTULO PRIMERO

El presente capítulo propone una aproximación a los elementos fundamentales que caracterizan uno de los sectores de mayor relevancia para el sistema socioeconómico mundial: el sector de la Economía Social.

En nuestro acercamiento al sector, se revisan cuestiones relacionadas con el origen y evolución del mismo, el debate en torno a la construcción teórica del término, su contenido, delimitación e interpretación actual, necesaria para la práctica empresarial, así como para el desarrollo investigativo.

Delimitadas las cuestiones señaladas anteriormente, en el capítulo se estudia la relación del término Economía Social con otros conceptos afines, que son utilizados con frecuencia y que generan un fenómeno de circularidad con el término comúnmente aceptado. Luego, se procede a la revisión de las características que ayudan a identificar dicho sector. Concretamente, se atiende al tipo de entidades que le representan, en el contexto geográfico español, y sus características más significativas.

Especial atención se presta al debate en el que se argumenta la importancia de este sector y el impacto de los resultados de su actuación, poniéndose el énfasis en la creación de valor social. Esta cuestión ha provocado que la atención de las principales instituciones internacionales se vuelva hacia dicho sector, como alternativa sólida para enfrentar los desafíos actuales, tanto en lo económico, como en lo social, que viven nuestras sociedades.

Para finalizar, el capítulo ofrece unas conclusiones que sintetizan los aspectos abordados más interesantes, facilitando así la comprensión de los principales criterios, opiniones y concepciones en relación al término Economía Social, la importancia de dichas empresas y resultados tanto en términos económico - financieros, como en términos de valor social.

1.1. INTRODUCCIÓN

Uno de los hechos constatables derivado de la crisis financiera y de alimentos, el progresivo cambio climático, de la pobreza y del aumento de las desigualdades, es la aparición creciente de opiniones que cuestionan las estrategias de crecimiento y desarrollo, a partir de las cuales se ha venido articulado el funcionamiento de la sociedad.

Entre las voces más destacadas figuran importantes instituciones de carácter internacional, con actuación a nivel mundial, regional y sectorial que, integradas en un Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria, reconocen que "... tal y como están las cosas no se pueden afrontar los desafíos de desarrollo contemporáneos", señalando dos puntos fundamentales, el primero, sobre la necesidad de incorporar el desarrollo sostenible a todos los niveles y el segundo, la necesaria consideración de formas de actividad económica que alcancen un equilibrio entre objetivos económicos, sociales y medioambientales (ONU, 2011).

El primer punto, se ha abordado dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los cuales, a pesar de ser el resultado de un acuerdo de mínimos entre el mundo económico y los países pobres, recogen los aspectos relacionados con el desarrollo sustentable y la erradicación de la pobreza. El segundo aspecto se ha visto favorecido por el creciente interés de las instituciones globales y los gobiernos, hacia formas de actividad económica más singulares, entre las que destacan, las contenidas en el sector de la Economía Social. Estas formas de actividad económica no solo representan un conjunto de organizaciones, empresas y redes de naturaleza diversa, sino que comparten características comunes en términos de objetivos de desarrollo, formas organizativas y valores, que ayudan a configurar en torno a sí, un modelo que: a) centra su acción en la movilización y redistribución de los recursos y los excedentes de modo proactivo, con formas inclusivas que satisfacen las necesidades esenciales de las personas en contraste con los enfoques puramente orientados a la maximización de beneficios; b) favorece la promoción medioambiental y el empoderamiento económico y político de las personas desfavorecidas y de otras personas implicadas en la justicia social y medioambiental, al tiempo que considera la rentabilidad como una característica necesaria, pero que es buscada con el fin último de mejorar la capacidad de desarrollo de los fines sociales que le definen; c) potencia la descentralización y el desarrollo local, dirigido por valores éticos como la solidaridad, el comercio justo, la simplicidad voluntaria; d) combina de manera holística objetivos económicos, sociales, medioambientales y emancipadores, mediante los cuales se proporcionan oportunidades como la creación de empleo, el acceso a los mercados, recursos financieros, mayor y mejor protección (sustentada en los principios del mutualismo, solidaridad y reciprocidad), defensa de la protección social integral y la redistribución, promoción de la justicia medioambiental, una mejor relación entre la actividad económica y el capital natural, buscando que el primero sea fuente de mejora del segundo, al tiempo que ofrece

voz y representación mediante la autoorganización, la gobernanza participativa y la acción colectiva a múltiples niveles.

En resumen, este tipo de empresas proporciona soluciones innovadoras ante los desafíos económicos, sociales y medioambientales, introduciendo en la economía, en general, valores como la solidaridad, la equidad y la gobernanza democrática, que pueden tener un impacto transformador, no solo en tiempos de crisis.

Sobre la base de lo expuesto con anterioridad, y ante la necesidad de continuar profundizando en los fundamentos que señalan a las empresas pertenecientes al sector de la Economía Social como una de las fórmulas para el impulso y materialización del desarrollo sostenible, en los próximos epígrafes de este capítulo, se propone una revisión de los aspectos fundamentales vinculados al origen y evolución del sector, su definición y práctica cotidiana, a fin de identificar los nexos y aportes que desde el mismo, se ofrecen a la construcción del desarrollo humano sostenible.

1.2. CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL

El debate en relación al contenido del término “economía social” destaca como uno de los más amplios y diversos que se puede encontrar en la literatura desarrollada en este campo. Por su importancia en el proceso de delimitación teórica del sector, así como para la práctica empresarial, en este apartado ofrecemos un acercamiento a las cuestiones más significativas que nos permitan, en primer lugar, comprender de qué estamos hablando cuando a economía social nos referimos, cuáles son las características que lo distinguen y su papel e importancia.

Para ello se presenta, en apretada síntesis, una revisión del proceso evolutivo que, desde sus orígenes, ha experimentado el sector; se revisan los posicionamientos mantenidos en el debate en relación al término que le define, su relación con otros términos, así como los agentes que le representan.

1.2.1. Origen y evolución

Una de las afirmaciones más repetidas en la literatura especializada que analiza el origen, evolución y concepto del sector de la Economía Social es que dicho sector tiene raíces históricas más que centenarias.

Desde la primera mitad del Siglo XIX se desarrolló un fuerte debate epistemológico en el seno del pensamiento económico, sobre las relaciones entre economía, política, los valores y la religión (Barea, 1990; Jeantet, 2000; Chaves y Monzón, 2011). Dicho debate enfrentaba, a quienes apostaban por una ciencia

económica neutra de valores, claramente disciplinar y cuyo foco de análisis central fuera el intercambio y el modo de producción capitalista, frente a quienes sensibilizados por la cuestión social y el tremendo coste humano de la revolución industrial, rechazaban la separación de la economía, la política y los valores, acusando a la ciencia económica dominante de hacer abstracción de la dimensión social en su proceso intelectual (Gueslin, 1987). Todo ello influenciado por la acción de tres grandes escuelas de pensamiento de la época:

- La escuela socialista, con los aportes de los trabajos de Constantín Pecquer y François Vidal, de gran influencia en la Revolución de 1848; y más tarde, los trabajos de Benoit Malóu, donde ya se formula científicamente la Economía Social como sistema económico y modelo de empresa. En este mismo contexto fueron destacables los trabajos de Marcel Mauss, defensor de una economía de socializaciones voluntarias.
- La escuela social cristiana, muy reconocida por los aportes de Frédéric Le Play, quien crea una sociedad de economía social en 1856 y una revista titulada "La Economía Social". Concretamente Le Play aprueba el desarrollo de las cooperativas con un objetivo reformista, pero sin pretender una transformación radical de la sociedad.
- La escuela liberal, que tuvo en Charles Dunoyer y Frédéric Passy a dos de sus clásicos exponentes. Esta corriente situaba la libertad económica por encima de todo y rechazaba las eventuales injerencias del Estado.

Para Barea y Monzón (1992), el efecto de estas posiciones doctrinales sobre la idea del término Economía Social fue incompleto, al no observarse homogeneidad en el seno de las diferentes escuelas. Aun así, estos autores reconocen que, en su conjunto, dichas posiciones, fueron muy importantes, al sentar las bases del pluralismo político y cultural que envolvió los inicios del sector de la Economía Social.

Por su parte, los costes humanos de la Revolución Industrial, la falta de interés por las consecuencias sociales de las medidas que se adoptaban y la evolución de las economías occidentales (Jeantet, 2000) hicieron que desde sus inicios, se identificaran con este sector aquellas empresas que buscaban dotar de identidad propia sus actuaciones en la acción de contrarrestar las consecuencias negativas de los procesos anteriores (Carrasco, 1996); marcando así el origen del sector de la Economía Social.

Durante la primera mitad del Siglo XX la concepción de Economía Social se mantuvo viva, pero solo destacaba como exponente de este sector, el movimiento cooperativo, lo que trajo como consecuencia que el término "Economía Social" quedara

prácticamente en desuso y se potenciara, casi en exclusiva, el sentir cooperativo (Bayter, 2007).

En la segunda mitad del mismo siglo, justo en el último tercio, vuelve a resurgir el concepto de Economía Social, esta vez para designar un movimiento empresarial de interés creciente integrando no solo a las cooperativas, sino también a otras formas institucionales que no estaban asociadas a ninguno de los dos grandes sectores comprendidos en el Sistema Económico Mixto (el Sector Público y el sector Privado tradicional) y cuyas reglas escapaban a la lógica económica dominante, como era el caso de las mutuas y las asociaciones (Vienney, 1994).

Este fenómeno de interconexión entre los diferentes movimientos socioeconómicos estuvo estrechamente relacionado con dos intenciones muy claras. La primera, la búsqueda de respuestas a los problemas sustantivos que se le presentaban desde el punto de vista empresarial y, por la otra, la satisfacción de demandas sociales, como el desempleo, la distribución de renta, la calidad de los servicios públicos, vivienda, sanidad, educación, calidad de vida de la población jubilada, etc., que se generaron como resultado del agotamiento e incapacidad del modelo económico existente para resolver las mismas de manera satisfactoria (Defourny y Monzón, 1992).

Con este resurgir, el término Economía Social experimentó en diversos países europeos, y entre ellos España, un renovado interés por los temas asociados a él (Martínez-Carrasco, 2011); abriendo múltiples líneas de investigación que, desde una perspectiva compleja, holística e interdisciplinar, han intentado entender las condiciones internas y externas de su desarrollo (Chaves, 1999). En términos generales y tal como se evidencia en la literatura analizada, las investigaciones en relación a la Economía Social pueden ser aglutinadas en tres grandes grupos de estudios. El primer de ellos, orientado hacia la realización de estudios empíricos, con el fin de ofrecer una aproximación cuantitativa al sector (Sanchis Palacio y Campos Climent, 2007; Algora, 2011); el segundo grupo, orientado al estudio de la identidad y rasgos definitorios del sector, tiene el ánimo de delimitar el objeto de estudio de la Economía Social y realizar análisis comparativos con otros sectores (Barea, 1990; Carrasco, 1996; Jeantet, 2000; Chaves *et al.*, 2013); y finalmente, el tercer grupo que orientado al estudio de las relaciones de la economía social con su entorno, intenta explicar cómo las organizaciones de Economía Social se adaptan a las transformaciones y cómo responden a las nuevas necesidades sociales o viejos problemas rejuvenecidos con la crisis (Castro Sanz, 2003; Herrero-Blasco, 2014).

Estos grupos de estudios y su línea de análisis vienen a confirmar la idea señalada por Grávalos (2002), quien afirma que la expresión Economía Social no es una realidad intelectual de sentido único, ya que coexisten dos formas distintas, aunque con posible relación, de entender su significado. Por un lado, existe una perspectiva metodológica en Economía, y la consiguiente corriente de pensamiento, que se atribuye el calificativo de Economía Social. Por otro lado, existe también una realidad estructural y un campo de conocimiento que realiza sus aportes, en razón de las características del objeto de análisis, como Economía Social. Sin embargo, esta autora no tiene en cuenta una tercera forma que se revela como vital para la configuración de una nueva sociedad; concretamente la que analiza la relación de la Economía Social con su entorno.

En nuestra opinión, estas tres realidades, pueden y deben mantener, una fuerte conexión en el proceso intelectual, pedagógico e investigador.

Tomando en consideración los grupos de investigación y sus objetivos, ya no resulta extraña la afirmación de Carrasco (1996), quien señala que la expresión “Economía Social” contiene en sí un concepto, que si bien ha logrado generar alto grado de consenso en relación a su contenido, no ha estado exento de ambigüedades terminológicas. Esta cuestión se confirma en la medida que se identifica en la literatura la coexistencia de diversos términos para designar a esta realidad o parte de la misma. Por su importancia en la comprensión del fenómeno de la Economía Social, nos disponemos a revisar en el siguiente epígrafe.

1.2.2. Aproximación al concepto de economía social

La aproximación teórica y práctica al concepto de Economía Social, está marcada, como señalan Chaves y Monzón (2001), por dos grandes enfoques teóricos. El primero de ellos, de raíz francesa, que se identifica con la interpretación actual que hacemos del término y el segundo, surgido en el ámbito anglosajón con la denominada literatura de las “Organizaciones sin ánimo de lucro”, y desarrollado por los científicos sociales preocupados por el análisis de la acción social, humanitaria y de desarrollo de la ciudadanía.

Según el primero de los enfoques, la concepción de la Economía Social se estructura en torno a tres familias principales: cooperativas, mutualidades y asociaciones (Barea, 1990; Chaves y Monzón, 2001). Mientras que para el segundo enfoque, la concepción está configurada a partir de aquellas organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir sus beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse a la realización de sus objetivos o a

la ayuda a personas que no ejerzan ningún control sobre la organización (Weisbrod, 2000). En el caso de España, y en sintonía con lo que sucede en la mayoría de países de Europa y en algunos del centro y sur de América, el enfoque que ha imperado ha sido el de Economía Social (Chaves *et al.*, 2013); siendo muy particular el caso de Alemania, donde los representantes de este sector, son identificados con la expresión “Economía de las empresas de Interés General” (Carrasco, 1996).

A partir de lo anterior es fácil entender el porqué del amplio abanico de instituciones que conforman el sector de la Economía Social, así como la complejidad a la hora de establecer un conjunto de rasgos identificativos que ayuden a la construcción de una definición común (Sajardo Moreno y Chaves, 1997; Eleta, 2000; Chaves y Monzón, 2001). Esta cuestión se ha revelado, tanto para los científicos como para los propios protagonistas de la actividad empresarial, como uno de los retos más importantes en este campo (Chaves y Monzón, 2001).

La búsqueda de respuestas a los retos que se plantean desde el sector de la Economía Social ha desencadenado, una actividad científica importante lo que ha posibilitado que ésta se consolide como una práctica sistemática y con resultados alentadores, como por ejemplo: a) aumento de la producción científica; b) mejora del reconocimiento científico en revistas internacionales; c) articulación de redes científicas nacionales e internacionales; d) disponibilidad de recursos estratégicos necesarios para el normal desarrollo de la actividad de los investigadores (jornadas y congresos, centros de documentación, observatorios, revistas, etc.) (Barea, 2008); e) apertura de pequeños espacios en los estudios universitarios de postgrado, en consonancia con la activación de grupos estables de profesores e investigadores en las universidades, los institutos y centros de investigación (Chaves y Monzón, 2001). Favoreciendo, sin lugar a dudas, el avance del conocimiento y la práctica en este campo.

Entre los resultados más visibles de dicha actividad científica se cuenta la existencia, de múltiples y variadas propuestas de definiciones que no solo intentan dotar de contenido el término Economía Social, sino que nos permite advertir que estamos ante un concepto que, si bien goza de una amplia aceptación, no posee una interpretación unívoca para representarlo.

De acuerdo con Chaves y Monzón (2003), la noción de Economía Social, en su acepción dominante, comenzó a consolidarse en Francia durante los años setenta cuando los movimientos cooperativo, mutualista y asociativo de este país aunaron intereses y líneas de acción constituyendo el Comité Nacional de Enlace de las Actividades

Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA) y aprobando la llamada Carta de la Economía Social (París, mayo 1982). Dicha carta concebía, por primera vez, la economía social como un sector marcado por una ética social, definiéndola como: "el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad". Concepto que fue ampliado, más tarde por el Conseil Wallon de l'Économie Sociale (Bélgica, 1989), quien precisó el concepto y llegó a definirlo como: "... aquella parte de la economía integrada por organizaciones privadas, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética responde a los principios siguientes":

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro, enfatizando el hecho de que la actividad económica desarrollada por estas entidades tiene vocación de servicio a personas y no de búsqueda del beneficio. Este último puede aparecer, pero será en todo caso un objetivo intermedio para el fin último de la entidad que es el de dar servicio.
- Autonomía de gestión, diferenciándose con ello especialmente de las entidades pertenecientes a la esfera pública.
- Procesos de decisión democráticos, heredero del Principio Cooperativo de "una voz es igual a un voto". Este principio es considerado por algunos como central, al democratizar el poder de decisión frente a lo que acontece en el sector privado capitalista, donde impera el principio capitalista de una acción es igual a un voto.
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas, el cual define una lógica de distribución de los beneficios no ligada e incluso contraria a la participación en el capital social, como revelan criterios tales como el principio cooperativo del retorno, la dotación de patrimonios colectivos, la remuneración limitada al capital, entre otros.

Esta última definición resultó ser muy importante en la medida que destacó valores como la democracia, el interés social y la justicia distributiva, que se fueron imprimiendo, luego, en las distintas entidades que integran el sector; como, por ejemplo, los Principios Cooperativos. Por otra parte, al hacer hincapié en las actividades

económicas, permitió acotar el campo de estudio, excluyendo a las asociaciones denominadas de influencia, representación o encuentro, es decir, aquellas cuya función principal, en sentido estricto, no es la producción de bienes y servicios (Chaves y Monzón, 2003).

En 1990, la Comisión Científica del CIRIEC-España, propuso, una definición del término economía social apoyada en los principios cooperativos que luego fue ajustada en el año 2000. En la misma se define a la Economía Social como: “...conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio correspondiendo un voto a cada uno de ellos (Barea y Monzón, 2006).

La trascendencia de esta nueva propuesta radica, en primer lugar y coincidiendo con el criterio de Chaves y Monzón (2001) y Riescos (2001), en que incorpora al campo de la Economía Social, a organizaciones del tipo privadas, como fundaciones, algunas formas jurídicas, y no pocas asociaciones, que flaquean en su respeto el principio democrático, pero responden a esa ética social que se le exige a las organizaciones que integran este sector.

En segundo lugar, la propuesta conceptual delimita dos subsectores de la economía social: el subsector de mercado y el subsector de no mercado. En el caso del primero de estos subsectores estaría integrado por las empresas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio. Además, deben cumplirse de manera inexorable tres requisitos: a) ser creadas para satisfacer las necesidades de sus socios, es decir, habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad; b) Ser productoras de mercado, en el sentido de que operan en él, vendiendo productos a precios económicamente significativos y de él obtienen la mayoría de recursos, y finalmente, c) pueden distribuir excedentes entre sus socios/as, pero no en proporción al capital aportado por cada uno/a de ellos/ as, sino de acuerdo con la actividad que cada uno desempeña. En este grupo destacan las Cooperativas y Mutualidades, pero también tienen cabida en él, los grupos empresariales de la Economía Social, las Sociedades Laborales (siempre y cuando la mayoría del capital social pertenezca a los propios socios/as trabajadores/as), o muchas de las empresas de inserción laboral. Eso sí, existe un principio que se establece como distintivo y discriminante más allá de la forma

jurídica de cada organización: la gestión democrática, tanto en los órganos de decisión (“una persona, un voto”), como en el reparto de beneficios.

El segundo subsector, quedaría integrado por las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares. También entidades privadas, mayoritariamente asociaciones y fundaciones, que ofrecen servicios a terceros (a las familias, a los hogares), que pueden comercializar en los mercados, pero siempre a precios económicamente no significativos, consiguen sus recursos mayoritariamente gracias a donaciones, cuotas de socios, subvenciones etc., cuyos excedentes, en caso de que los hubiera, no podrían ser apropiados por los miembros del mismo (Riescos, 2001; Chaves y Monzón, 2003; 2011)

En relación a esta definición ofrecida por CIRIEC- España, hay que apuntar un último elemento muy significativo, y es que al utilizar la metodología de la Contabilidad Nacional, desarrolló un concepto amplio de Economía Social comprendiendo toda clase de asociaciones y fundaciones privadas al servicio de los hogares (Chaves y Monzón, 2001; Barea y Monzón, 2006; Chaves y Monzón, 2011); superando así la propuesta planteada por el Conseil Wallon de l'Économie Sociale (Bélgica, 1989) en la que se excluían las entidades de influencia y representación.

Con el tiempo, y en la medida que se ha ido profundizando en el estudio de las características de las entidades que configuran el sector de la Economía Social, se han ido incorporando otras propuestas conceptuales que, en su empeño, buscan ser referentes en el tratamiento de la realidad de este sector, ya sea por su carácter marcadamente territorial (Zabala, 1999) o por el grado de generalización que realizan (Pineda, 2000; Hernández, 2001). Entre estas nuevas propuestas conceptuales destaca la formulada por Rosselló y Salvà (2011) quienes dividen las entidades de la Economía Social a partir de dos criterios: a) El ámbito del beneficiario de las actuaciones de la entidad, donde sitúa a las entidades de carácter social que no son más que aquellas cuyos beneficiarios son los propios socios, asociados o afiliados; es decir, el interés particular de las entidades. Por contra, las entidades de carácter solidario son aquellas otras cuyas actuaciones se beneficia, a los colectivos desfavorecidos; y b) La actuación de las entidades, dentro o fuera del mercado, ubicando en este grupo, en primer lugar, aquellas entidades que utilizan instrumentos de mercado y que llevan a cabo actividades de producción de bienes y servicios o actividades financieras, ofrecidos en el mercado a precios económicamente significativos, y en segundo lugar, aquellas entidades que desarrollan actividades de no mercado, las cuales ofrecen bienes y servicios de forma gratuita o a precios poco significativos (Genovart Balaguer, 2013). A partir de ahí, los

autores Rosselló y Salvà (2011) definen la Economía como Social como el *“conjunto de entidades organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, en las que la toma de decisiones y el reparto de beneficios, no está ligada al factor capital”*.

En esta propuesta de definición, el beneficio económico está supeditado al beneficio de sus socios, asociados o afiliados (empresas de economía social) o a la reversión al interés general o de colectivos desfavorecidos (empresas de economía solidaria). De igual manera, los autores, incluyen aquellas entidades organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de los socios, asociados, afiliados (entidades sociales) o a favor del interés general y colectivos desfavorecidos (entidades solidarias), cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian, sino ser destinados al objeto social para el que fueron creadas y que suelen estar financiadas por contribuciones voluntarias” (Rosselló y Salvà, 2011).

Lo anterior, demuestra lo significativas que han sido las contribuciones de los propios protagonistas del sector, así como la actividad científica en la configuración de la noción de Economía Social que ha llegado hasta nuestros días. Sin embargo, hay que resaltar un hecho, que se ha revelado como determinante en el complejo proceso de articulación de la noción de Economía Social para el contexto español en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, en la cual se definió la Economía Social como: *“... el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”* (BOE, 2011).

Esta Ley, a pesar de las críticas que se le han ofrecido, y la lógica evolución que viene experimentando el concepto de Economía Social, supuso un punto de inflexión sin precedentes para el reconocimiento, visibilidad y desarrollo del Sector, tanto dentro del propio Estado como de la Unión Europea (CEPES, 2014), en la medida que permitió la homogenización de los criterios en relación a la conceptualización y agentes integrantes de la Economía Social para el contexto español, así como, el establecimiento, en su artículo cuarto, de algunos principios orientadores que han sido importantes para el entendimiento del funcionamiento e identificación de las principales características de las entidades de este sector en España, y que presentamos en la tabla 1.1.

Recientemente, el marco normativo español ha visto cómo se modificaba y actualizaba la normativa en materia de autoempleo y se adoptaban medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social, a través de la aprobación de la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, que ha venido a completar el conjunto del marco normativo, estableciendo medidas de desarrollo y Fomento de la Economía social.

Tabla 1.1: Principios reguladores de la Economía Social en España

Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
Independencia respecto a los poderes públicos.

Fuente: Elaboración propia a partir del Artículo 4 de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (BOE, 2011).

El conjunto de propuestas conceptuales presentadas y adoptadas hasta ahora, se han venido haciendo desde uno de los enfoques dominantes en este campo: aquel que, a partir del análisis de la identidad y rasgos definatorios del sector, busca delimitar el objeto de estudio de la Economía Social. Sin embargo, la literatura da cuenta de otras nociones del concepto que, partiendo del reconocimiento de los aportes realizados desde este enfoque, analiza las relaciones de las entidades del sector con su entorno. Dichas propuestas, en su mayoría, vienen siendo lideradas por un grupo importante de organizaciones e instituciones de acción internacional, regional y nacional altamente comprometidos con la Economía Social y Solidaria y el reto del Desarrollo Sostenible (ONU, 2014).

Así, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por ejemplo, destaca que las organizaciones del sector de la Economía Social pueden ser definidas en función de su estatus legal (principalmente cooperativas, mutuas y otras asociaciones y fundaciones) o bien a partir de principios comunes como la prioridad que se concede a los objetivos sociales por encima del beneficio, como sucede en el caso de las empresas sociales (OCDE, 2004; Clarence y Noya, 2009; Teasdale y Buckingham, 2013).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT), propone una visión más amplia por la cual las organizaciones del sector de la Economía Social están particularmente orientadas a la producción de bienes, servicios y conocimiento al mismo tiempo que persiguen fines económicos y sociales, y fomentan la solidaridad (OIT, 2010).

Desde la Red Intercontinental para la Promoción de la Economía Social (RIPESS) se subraya que este sector incluye no solo organizaciones y empresas, sino también movimientos ciudadanos orientados a la democratización y la transformación de la economía (Poirier, 2013). A nuestro entender, esta noción resulta novedosa, en cuanto amplía la referencia de agentes representativos del sector y destaca los elementos de participación y gobernanza.

Otro elemento innovador es el que surge de la propuesta de los Encuentros de Mont - Blanc (EMB), los cuales sugieren la noción de lucratividad limitada y redistribución justa de los excedentes (Utting, 2015). Dicha noción resulta relevante en cuanto dota de flexibilidad el proceso de distribución de los beneficios introduciendo el elemento de justicia como elemento delimitador.

Como se aprecia en la tabla 1.2, los intentos por configurar una noción amplia del concepto que define las entidades del sector de la Economía Social, son sistemáticos en el tiempo y aunque se identifican algunas diferencias en sus postulados, hay que señalar que sus características comunes se concentran en un enfoque que tiene que ver directamente con los cinco cambios transformativos identificados por el Grupo de Alto Nivel de Naciones Unidas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a saber: a) no olvidarse de nadie; b) colocar el desarrollo sostenible en el centro; c) una transformación económica centrada en el empleo, participación y buena gobernanza; d) una alianza global que respete los principios de universalidad, equidad, sostenibilidad, solidaridad, derechos humanos, derecho al desarrollo; e) responsabilidades compartidas de acuerdo con las capacidades (Marcano, 2014). Hay que destacar, que si bien las contribuciones han sido múltiples y las formulaciones se han realizado desde diferentes perspectivas que incluyen los propios actores de la economía social, instituciones supranacionales e investigaciones con carácter científico, en todos los casos se han podido converger, con éxito, en el proceso de identificación conceptual de la Economía Social que se ha desarrollado en España (Martínez-Carrasco, 2011). De igual manera se comparte en la literatura, que lo más destacable de las aportaciones es que se pone de manifiesto la complementariedad entre los valores de democracia y participación (Gui, 1991). Una muestra de las aportaciones más representativas en el proceso de configuración de la concepción actual de Economía Social se recoge en la tabla 1.2.

Tabla 1.2: Principales definiciones de Economía Social

Fuente	Definición
Charte de l'économie sociale	El conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad.
Conseil Wallon de L'économie sociale	Aquella parte de la economía integrada por organizaciones privadas, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones.
Comisión Científica del CIRIEC-España	Conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la distribución del beneficio y, la toma de decisiones no está ligadas directamente con el capital aportado por cada socio correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las administraciones públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad.
Informe del Comité Económico y Social sobre Economía Social (CESE)	Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisiones y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian
Zabala (1999)	El concepto de Economía Social, tomado de la tradición cooperativa europea, que agrupa ya como oposición, como estrategia intermedia o como complemento marginal: al conjunto de procesos de la organización autogestionario, (mutuales, cooperativas, fondos de empleados, empresas comunitarias, acciones comunales, empresas de producción campesina e indígena, sindicatos, corporaciones, fundaciones y asociaciones), que buscan particularmente articular un nuevo sector de la economía cuyo nombre es sector de la Economía Social.
Pineda (2000)	Un sistema económico alternativo de empresas públicas o privadas gobernadas por obreros, consumidores, agricultores y otros tipos de usuarios con unas normas de funcionamiento particulares que democratiza la propiedad en la esfera de la producción y la categoría de beneficio en la distribución.
Hernández (2001)	La Economía Social engloba un concepto de entidades con formas jurídicas heterogéneas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, donde la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están directamente relacionadas con el capital aportado por cada socio. Todos los socios pueden participar por igual en la toma de decisiones. Además, incluye aquellos agentes económicos cuya función es producir bienes y servicios no destinados a la venta y cuya financiación se efectúa a través de contribuciones voluntarias.
Grávalos (2002)	Toda actividad, de carácter privado, basada en la asociación de personas en entidades de tipo democrático y participativo, con primacía de las aportaciones personales y de trabajo sobre las del capital.
Rosselló y Salvà (2011)	Conjunto de entidades organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, en las que la toma de decisiones y el reparto de beneficios, no está ligada al factor capital. El beneficio económico está supeditado al beneficio de sus socios, asociados o afiliados (empresas de economía social) o a la reversión al interés general o de colectivos desfavorecidos (empresas de economía solidaria).
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Las organizaciones del sector de la Economía Social pueden ser definidas en función de su estatus legal (principalmente cooperativas, mutuas y otras asociaciones y fundaciones) o bien a partir de principios comunes como la prioridad que se concede a los objetivos sociales por encima del beneficio, como sucede en el caso de las empresas sociales.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Las organizaciones del sector de la Economía Social están particularmente orientadas a la producción de bienes, servicios y conocimiento al mismo tiempo que persiguen fines económicos y sociales, y fomentan la solidaridad.

Fuente: Elaboración propia

Para Chaves y Monzón (2006a), en gran medida, el avance que hoy se experimenta en este campo es resultado del trabajo de una comunidad científica, hegemónicamente universitaria, la cual viene situando, entre sus prioridades, la

interpretación de las particularidades de este tipo de empresas. A partir de ahí, se puede reconocer, el grado de institucionalización de la investigación en este campo, cuestión esta que ha facilitado la comprensión del significado del término Economía Social (Chaves y Monzón, 2011).

De este modo, partiendo de la idea de que el concepto Economía Social no es unitario, y ante la necesidad de adoptar un marco conceptual que permita la comprensión y operacionalización del término que define las entidades que configuran el sector de la Economía Social, tanto en la práctica empresarial, como para el desarrollo de esta investigación, optamos por asumir una de las definiciones con mayor aval institucional y aceptada por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE), en la que se define la Economía Social como: “ *el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos*”. La Economía Social también agrupa a “*aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian*” (Barea y Monzón, 2006; Chaves et al., 2013).

En dicha definición, no solo se brindan los elementos esenciales para la comprensión del término, sino que se perfilan de manera muy clara, criterios claves y ciertas características comunes, que caracterizan las entidades susceptibles de formar parte de la Economía Social.

Hay que decir que la evolución experimentada en la definición de la Economía Social en el contexto europeo ha sido resultado de la contribución determinante de múltiples instituciones y organismos comunitarios y nacionales. En esta línea hay que destacar el papel de la propia Comisión Europea, quien ha venido mostrando su reconocimiento y preocupación por la Economía Social desde finales del siglo anterior, a través de publicación de comunicaciones; patrocinio de Conferencias Europeas de la Economía Social y la creación de una unidad de Economía Social, integrada en la Dirección General de Empresa e Industria.

Otro que destaca en el fomento de las ideas asociadas al sector, es el Comité Económico y Social Europeo (CESE), órgano consultivo, que entre sus funciones más importantes tiene la asesoría a las grandes instituciones de la Unión Europea, al tiempo que relaciona las instituciones de la Unión Europea, con las organizaciones de la sociedad civil de los Estados Miembros (Genovart Balaguer, 2013). Dicho órgano, viene publicando de manera sistemática informes y dictámenes sobre la contribución de las empresas de la Economía Social en las políticas públicas, así como propuestas de reglamentos para diferentes entidades de la Economía Social. Entre dichas propuestas, destaca el Dictamen (2009/C 318/05) sobre el tema “Distintos tipos de empresa”, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de diciembre de 2009 (DOCE318/22), donde el CESE, siguiendo la senda iniciada por algunos Estados Miembros y seguida por el Parlamento y la Comisión Europea, agrupa a las cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones y otras formas no lucrativas bajo la denominación común de Empresas de la Economía Social, e insta a la Comisión a que publique los estatutos europeos de las fundaciones, asociaciones y mutualidades, y a que se creen registros estadísticos de las diferentes empresas de la economía social, lo que demuestra el interés y preocupación en el ámbito comunitario por este sector, configurándolo, cada vez más, como una actividad económica diferenciada, que requiere de una regulación específica (Chaves y Monzón, 2006b; Genovart Balaguer, 2013).

Por otro lado, y desde la perspectiva de la investigación y las ciencias, también se identifican importantes esfuerzos en la configuración del sector. Tal es el caso de Ciriec - Internacional, organización científica internacional, no gubernamental, que, con el objetivo de fomentar la investigación y la promoción de las entidades de la economía social, viene contribuyendo con importantes estudios y publicaciones. Esta organización publicó, en el año 2008, un informe en el que se ofrecía un amplio paquete de información estadística, como resultado de un estudio trasnacional que incluyó 25 Estados miembros de la Unión Europea y que permitió la presentación de un balance de la situación de la Economía Social en la Unión.

En España, la inquietud por el sector de la Economía Social se hace patente en la propia Constitución Española (CE), tal y como se refleja en su artículo 129.2 donde se refrenda que: *“los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”* (Constitución, 1978). Lo

que viene a demostrar la preocupación por el fomento de formas, en este caso las cooperativas, vinculadas al sector de la Economía Social.

De igual manera, la articulación de estructuras institucionales y órganos asesores para el fomento de la Economía Social, es una muestra del interés de las instituciones y el Gobierno por el fomento de este sector. Así, encontramos implicados en tal empeño, desde Secretarías Generales, como es el caso de la Secretaría General de Empleo, hasta organismos como el Consejo para el Fomento de la Economía Social, integrado en la Administración General del Estado y compuesto por representantes de esta administración, de las Administraciones Autonómicas, de la Asociación de Entidades locales más representativa, de las asociaciones de diferentes entidades de la economía social más representativas y de cinco personas de reconocido prestigio en el ámbito de la economía social. Dicho organismo, actúa como órgano asesor y consultivo para las actividades relacionadas con la economía social (Chaves y Monzón, 2011).

Por su parte, la labor de los propios protagonistas, es ampliamente valorada, sobre todo, por el papel decisivo que viene jugando la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), quien ostenta la máxima representatividad institucional de la Economía Social en España y que se define como una confederación empresarial, de carácter intersectorial e independiente, que integra a 29 organizaciones, confederaciones y grupos empresariales, que representan los intereses de las empresas de la economía social (Chaves y Monzón, 2011; Genovart Balaguer, 2013), y que tiene como objetivos, la representación, gestión, fomento y defensa de los intereses de sus propios miembros y se rige por los principios de la Economía Social (CEPES, 2014).

En cuanto a la investigación y la ciencia, el sector de la Economía Social en España, tiene su máximo exponente en el Centro internacional de investigación e información sobre la economía pública, social y cooperativa (Ciriec - España). Sus objetivos consisten en promover la búsqueda de información, la investigación científica y la difusión de trabajos sobre los sectores y actividades que tienen por principal finalidad la de servir al interés general (Ciriec, 2016).

A modo de conclusión, si en este estudio tuviéramos que hacer una interpretación del conjunto de esfuerzos antes descritos, tanto a nivel europeo como a nivel español, podríamos decir que los mismos, en su conjunto, expresan el permanente interés por la delimitación, actualización, desarrollo y consolidación de un sector, que, en la actividad de sus entidades representativas, viene acreditado ser determinante, tanto para el desarrollo económico, como para el desarrollo social.

1.2.3. Relación con otros conceptos

Uno de los aspectos más destacables en el proceso de interpretación de lo que representa el concepto de economía social, es la existencia de un fenómeno que genera una circularidad entre el término economía social y otros de naturaleza muy parecida.

Al respecto se han señalado dos cuestiones que a nuestro criterio son fundamentales a la hora de interpretar esta realidad. La primera, la apuntaron Perri y Pestoff (1993), quienes consideraron que los distintos términos y definiciones utilizados para hacer referencia a la economía social, constituyen construcciones políticas e intelectuales de proyectos políticos, en absoluto neutrales, no siempre comprendidos ni conscientemente utilizados en sus sesgos por el mundo académico y por la sociedad. La segunda cuestión, es la señalada por Grávalos (2002), quien asegura que esta realidad es resultado, también de la ubicación intersectorial que ocupa el sector de la Economía Social, así como, la naturaleza heterogénea de sus actividades.

A partir de lo anterior, es fácil encontrar tanto en la literatura, como en la práctica empresarial, que para referirse a este sector se utilicen términos como organizaciones sin ánimo de lucro, empresas sociales, economía solidaria, entre otros.

Por ello, y con el ánimo de seguir concretando en el significado del concepto de economía social, proponemos, grosso modo, un repaso de estos términos afines utilizados indistintamente para hacer referencia al conjunto de este sector, tanto en la literatura, como en la práctica empresarial.

1.2.3.1. Economía social y Organizaciones sin ánimo de lucro

El término “organizaciones sin ánimo de lucro” tiene su origen en el ámbito anglosajón siendo predominante en los Estados Unidos donde ha generado una abundante literatura científica y aparece muy ligado a otros términos provenientes de los sectores filantrópicos, voluntarios y benéficos. Definidas por Anderson y Kolter (2006) como un importante sector de la economía orientado a cubrir las necesidades sociales, sin recurrir al motivo lucrativo ni a la actuación gubernamental y especializadas en el suministro de servicios sociales que no son adecuadamente proporcionados por las empresas o el gobierno, poseen como elemento fundamental en su caracterización, la manera en la que distribuyen los excedentes y los beneficios, la cual se basa en el principio de no distribución de beneficios a las personas que los han creado o que controlan o financian la organización (Steinberg y Powell, 2006).

Sin embargo, más allá de las limitaciones que, por su naturaleza, poseen este grupo de empresas a la hora de encarar cuestiones como la apropiación y el reparto de

los beneficios obtenidos de la actividad económica, la pertenencia o no al régimen de funcionamiento de la economía de mercado, su carácter comercial – mercantil, la concepción actual de economía social integra empresas privadas, con y sin ánimo de lucro que al menos cumplan los siguientes requisitos: que posean estructura institucional – empresarial, de elección democrática; que sea de carácter privado en cuanto a derecho de propiedad; de trabajo solidario, o bajo el principio de beneficio colectivo, con prioridad de servicio social; apropiación colectiva de los beneficios, y por tanto sin exigir que esté necesariamente regida por los principios de filantropía, altruismo y voluntariado.

1.2.3.2. Economía social y empresa social

Otro de los términos que frecuentemente se utiliza para hacer referencia a las empresas del sector de la Economía Social, es el de Empresa Social. Sin embargo, este término solo delimita un subgrupo dentro del amplio abanico de tipos de empresas que configuran el sector de la Economía Social y sobre el cual, la literatura científica tampoco ha sido capaz de generar consenso en relación a su contenido (Monzón y Marcuello, 2012).

En el contexto de la literatura vinculada a la fundamentación de este subgrupo (De Leonardis *et al.*, 1995; Laville y Nyssens, 2001; Barrera Duque, 2007; Ball, 2011), se identifican dos enfoques relevantes: a) el anglosajón y el europeo (Defourny y Nyssens, 2011). El primero de ellos, está caracterizado por la existencia de diferentes corrientes que van, desde las que consideran que las empresas sociales son las homólogas en el mercado de las organizaciones privadas sin fines de lucro con un propósito social, hasta a aquellas corrientes que postulan que las empresas sociales son entidades orientadas exclusivamente a la innovación social y a la satisfacción de las necesidades sociales, siempre independientemente de su forma jurídica. Por otra parte, el enfoque europeo, considera que las empresas sociales son el resultado del emprendimiento colectivo en la economía social y están definidas por tres bloques de indicadores relacionados con su estructura económica, social y de gobierno.

1.2.3.3. Economía social y economía solidaria

Economía Solidaria, es otro de los términos que se utilizan para identificar a las empresas del sector de la Economía social. Bajo esta denominación, se identifican dos concepciones: una europea y otra iberoamericana, entre las que existe una importante conexión (Monzón y Marcuello, 2012). En ambas concepciones se formula el objetivo

de producir bienes sociales o preferentes para sus miembros o para la sociedad. Los bienes preferentes son aquellos sobre los cuales existe un amplio consenso político y social en cuanto a que son esenciales para una vida digna y, por lo tanto, deben estar a disposición de toda la población, independientemente de su renta o poder adquisitivo. Cuando el gobierno se muestra incapaz de proveer a toda la población de estos bienes y servicios, es la propia sociedad civil la que se auto organiza para satisfacer sus necesidades. De esta manera, en un contexto de reestructuración o insuficiencia de provisión de los Estados sociales, han emergido nuevas organizaciones sociales, junto a las clásicas cooperativas.

Por otra parte, y a la cabeza de la concepción europea, la noción francesa de economía solidaria presenta tres características distintivas: a) las demandas sociales a las que pretende dar respuesta, b) los actores que promueven estas iniciativas y c) el deseo explícito de un cambio social. Desde esta concepción la forma jurídica es poco relevante y el posicionamiento económico es híbrido, pues entiende que la economía solidaria se ubica en el centro de tres polos: el mercado, el estado y la reciprocidad (Laville y Nyssens, 2001).

En el contexto Iberoamericano, la economía solidaria está más ligada al concepto de economía popular y hace mayor hincapié a la idea de constituir una fuerza de transformación social portadora de un proyecto de sociedad alternativa a la globalización neoliberal, respondiendo además en mayor medida a los problemas de pobreza, subdesarrollo y exclusión social (Laville y Nyssens, 2001; Coraggio, 2002).

Por tanto, aunque los conceptos antes revisados presentan ciertas relaciones con el término Economía Social, también contienen importantes diferencias que aconsejan su utilización de forma adecuada.

1.2.4. Agentes representativos y fines de la Economía Social

Uno de los aspectos que se ha venido abordando, muy ligado a la configuración de la noción de Economía Social, es la delimitación de los principales agentes, entidades u organizaciones que le representan. Si bien existen una amplia pluralidad de consideraciones a tener en cuenta (Castro Sanz, 2003), resulta imposible avanzar en esta investigación sin responder a la cuestión de ¿qué organizaciones se incluyen en la noción de Economía Social?

A criterio de Castro Sanz (2003), en el contenido del concepto de Economía Social solo están reflejadas las figuras tradicionales ampliamente difundidas en la literatura, como es el caso de las Cooperativas y Mutualidades, y en España, las

Sociedades Laborales, al ser una figura endémica. Si bien es cierto que dichas figuras fueron las originales y de entre ellas, las Cooperativas determinaron los valores que fundamentan, mayoritariamente este sector, sería un error limitar el concepto a las mismas, ya que este origen ha quedado desbordado por la riqueza posterior de actuaciones económicas que nacen en el mismo esquema de valores y tiene por objeto desencadenar solidaridad social (Castro Sanz, 2003; Salinas, 2003). Un ejemplo es el caso de la Cruz Roja, organización que desarrolla una importante labor generadora de empleo y sobre todo, de creación de riqueza colectiva que funciona como motor de desarrollo local, dando un salto importante, al pasar de ser una organización solo de carácter asistencial a provocar la capacitación de las personas para que ellas mismas asuman la salida de su propia situación de desempleo o de depresión económica local (Borzaga y Santuri, 2003).

Por tanto, un elemento importante en la delimitación de los agentes de este sector, ha sido el establecimiento de criterios claves y la identificación de ciertas características comunes que más allá del propio proceso de delimitación, han contribuido a comprender que este sector posee personalidad propia (Borzaga y Santuri, 2003; Castro Sanz, 2003) y que son las siguientes:

- Entidades privadas.
- Organizadas formalmente (con personalidad jurídica propia)
- Autonomía de decisión.
- Libertad de adhesión.
- Eventual distribución de beneficios no vinculada al capital aportado.
- Desarrollo de una actividad económica en sí misma considerada.
- Funcionan como organizaciones democráticas.

Por su parte, la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), de 2002, no solo contribuye a la delimitación de los agentes representativos del sector, sino que va un paso más allá contextualizando las áreas de actuación de los mismos, esbozando su misión y la forma de medir sus resultados. Así, para dicha Conferencia, el sector de la Economía Social comprende organizaciones como las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones y las fundaciones. Estas empresas son particularmente activas en algunos campos como la protección social, los servicios sociales, de salud, bancarios, de seguros, producción agrícola, consumo, trabajo asociado, artesanía, vivienda, distribución, servicios de

proximidad, educación y formación, así como en el campo de la cultura, el deporte y el ocio. Aunque en la actualidad se reconocen nuevas formas de organizaciones incluidas en el sector de la Economía Social, lo cierto es que, en el tiempo, la representación del sector, ha recaído, fundamentalmente, sobre formas organizativas tradicionales, dígase: Cooperativas, Mutualidades y Sociedades Laborales.

En España, el tipo de entidad susceptible de pertenecer al sector de la Economía Social, viene regulado por el artículo cuarto de la Ley 5/2011, de la Economía Social, donde se mencionan expresamente quiénes pueden ser considerados a sus efectos, empresas de este sector; cumpliendo así, con el espíritu contenido en dicha Ley de Economía Social: “...homogenizar la interpretación conceptual y la actuación institucional y empresarial...” (BOE, 2011).

Hay que decir que cada una de estas organizaciones, posee un conjunto de características definitorias que, sin ánimo de ser exhaustivos en los detalles, creemos que es necesario revisar, tal y como proponemos a continuación.

1.2.4.1. Sociedades cooperativas

Forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad, tal y como se define en la Ley estatal de cooperativas a estas entidades (art. 1 de la Ley 27/1999).

1.2.4.2. Sociedades laborales

Son aquellas sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, en las que la mayoría del capital social pertenece a los socios trabajadores, siendo su relación laboral de carácter indefinido y a tiempo completo. Las sociedades laborales han mostrado un alto potencial de generación de empresas. Entre los rasgos identificativos destacan los siguientes:

- Son sociedades mercantiles y tienen personalidad jurídica propia.
- El número de socios no puede ser inferior a tres y cada socio no puede ostentar más de una tercera parte del capital social, excepto si los socios son entidades públicas o sociedades participadas por el Estado, sin que puedan alcanzar el 50% del capital social.

- Los socios pueden ser o no trabajadores de la sociedad. Cuando existan socios no trabajadores, las acciones o participaciones correspondientes a los socios trabajadores deberán llevar la indicación expresa en su título, denominadas acciones o participaciones de clase laboral. Las restantes serán de clase general.
- Las acciones o participaciones sociales son nominativas.
- Existe un derecho de adquisición preferente de las acciones o participaciones por parte de los socios.
- La responsabilidad frente a terceros está limitada a las aportaciones realizadas por cada socio.
- El número de horas trabajadas por los trabajadores que no sean socios, tiene un límite, no pudiendo superar el 15% del total de horas al año realizadas por los socios trabajadores. Si la sociedad tiene menos de 25 socios, el porcentaje será del 25%.

Actualmente, las sociedades laborales están reguladas por la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales. El Real Decreto 2114/1998, de 2 de octubre, regula el Registro Administrativo de sociedades laborales.

1.2.4.3. Mutualidades

Son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social. Todos los socios tienen los mismos derechos políticos, que responden al principio de igualdad, teniendo cada uno un voto. Así, tanto la toma de decisiones, como la distribución de excedentes, no estarán ligadas a la participación de cada socio en el capital.

Las mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social están previstas en el ordenamiento jurídico y reguladas por el Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados.

1.2.4.4. Centros Especiales de Empleo

Son empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo. Su plantilla está constituida por el mayor número de personas con discapacidad (cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los

trabajadores). Desarrollan una capacidad productiva y competitiva que les permite introducir sus productos en el mercado.

Se regula por el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de minusválidos (LISMI) y por el Real Decreto 2275/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de los centros especiales de empleo.

1.2.4.5. Cofradías de pescadores

Definidas como corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios, con el compromiso de contribuir al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad.

Se regulan en la Ley 3/2001, de 26 de marzo de Pesca marítima del Estado, particularmente en la sección segunda del Título II, referente a la ordenación del sector pesquero.

1.2.4.6. Fundaciones

Organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado su patrimonio de modo duradero a la realización de un fin de interés general. Las fundaciones de Economía Social deben cumplir taxativamente los principios de la Economía Social citados, y que recoge la Ley 5/2011.

El órgano de gobierno y representación de una fundación, no es la asamblea de socios, sino que es el Patronato. Éste deberá cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos. Por ello, aun considerándose entidades de economía social, la gestión de su actividad, así como la toma de decisiones, no se realiza democráticamente por todos los socios, sino que corresponde dicha misión al Patronato.

Las fundaciones poseen un marco jurídico amplio de influencia estatal y autonómica. Así, figuran entre las leyes más significativas la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones; Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al

mecenazgo; Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal; Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de competencia estatal; Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo del plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.

1.2.4.7. Empresas de inserción

Reguladas por la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, las empresas de inserción se definen como “estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional”. En su plantilla deben tener un porcentaje de trabajadores en inserción, que, dependiendo de cada Comunidad Autónoma, oscilará entre el 30% y el 60%. El 80% de los resultados se reinvierte en la empresa.

En cuanto al régimen jurídico de estas entidades, hay que decir que las mismas pueden adoptar cualquier forma jurídica: sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, sociedades laborales, cooperativas, asociaciones, fundaciones, etc. Siempre que tengan como fin primordial la integración y formación socio laboral de personas en situación de exclusión social, estas entidades se calificarán como empresas de inserción. En tanto el registro administrativo de empresas de inserción se regula por el Real Decreto 49/2010, de 22 de enero, por el que se crea el Registro administrativo de empresas de inserción del Ministerio de trabajo e inmigración

1.2.4.8. Asociaciones de inserción

Sobre todo, las vinculadas al movimiento de la discapacidad y de la inserción de personas en exclusión. La principal característica de este movimiento asociativo se centra en prestar servicios allí dónde el sector lucrativo falla en su provisión, que además suele coincidir con aquellos sectores en los que se satisfacen derechos fundamentales, sobre todo en su acceso a colectivos especialmente vulnerables, como las personas con discapacidad. Son también señas de identidad la capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad, y la defensa de cambios sociales, legales, administrativos, o de otro tipo, siempre en defensa de los derechos y

las libertades de las personas con discapacidad, con base en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia.

El marco jurídico de estas organizaciones está configurado por un conjunto de leyes entre las que se encuentran la Ley orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación; Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, que aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones; Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública; Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo del plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.

Estas organizaciones, a pesar de las singularidades manifiestas en cuanto al ámbito de actuación y contenido de su actividad, a criterio de autores como Grávalos (2002) y Genovart Balaguer (2013), comparten, básicamente cuatro señas sobre las cuales se puede realizar una caracterización genérica de las mismas. Así, consideran que las Empresas de Economía Social:

- Son agentes económicos personalistas y no de capitales, donde se produce una cuasi identificación de los factores productivos capital, trabajo y empresario.
- Participación democrática de los socios, tanto en la actividad como en la gestión y la toma de decisiones.
- La distribución de los excedentes no se realiza en función de su aportación al capital, sino en función al trabajo que cada socio realiza en su organización.
- El carácter solidario, que debe manifestarse al destinar al menos una parte de sus recursos y beneficios a la consecución de objetivos sociales y culturales, entendidos en un sentido amplio.

Incluyendo, también como agentes de la economía social, tanto a las instituciones privadas sin ánimo de lucro, como a las empresas, con gestión

democrática, en las que la distribución de beneficios no estuviera ligada con la propiedad del capital (Genovart Balaguer, 2013).

Finalmente, en relación al conjunto de empresas que representan el sector de la Economía Social, se identifican, algunas cuestiones que ayudan a la distinción de este tipo de organizaciones (Monzón *et al.*, 2010). Entre ellas podemos señalar, la alta capacidad de impacto y transformación que poseen las mismas, en la medida que ostenta una amplia representación, en relación al campo empresarial en el que desarrollan su actividad, tal como se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3: Economía Social española clasificados por sectores institucionales

	Sector institucional	Organizaciones de la Economía Social
Productores de Mercado	Sociedades no financieras	Cooperativas (Cooperativas de Trabajo Asociado, de consumidores, agrarias, enseñanza, mar, transportes, viviendas, sociales, sanitarias, etc). Sociedades Laborales. Empresas de inserción y centros especiales de empleo. Sociedades Agrarias de Transformación. Cofradías de pescadores. Empresas mercantiles no financieras controladas por la Economía Social. Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones, fundaciones y sociedades mercantiles)
	Sociedades financieras	Cooperativas de Créditos (Cajas Rurales Y Cajas laborales y Populares). Secciones de Créditos de las Cooperativas. Mutualidades de Previsión Social. Cooperativas de Seguros.
Productores de no mercado	Instituciones sin Fines de Lucro al servicio de los hogares (ISFLSH)	Asociaciones de acción social. Fundaciones de acción social. Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares.

Fuente: Monzón *et al.* (2010)

Otra de las características sobre las que hay consenso es en relación a la dinámica económica que se desarrolla en dichas organizaciones, caracterizada por: 1) actividad económica continua de bienes y servicios; 2) elevado nivel de autonomía; 3) significativo nivel de riesgo; 4): orientación de su actividad al mercado; 5) y un número mínimo de trabajadores (Barea y Monzón, 1992).

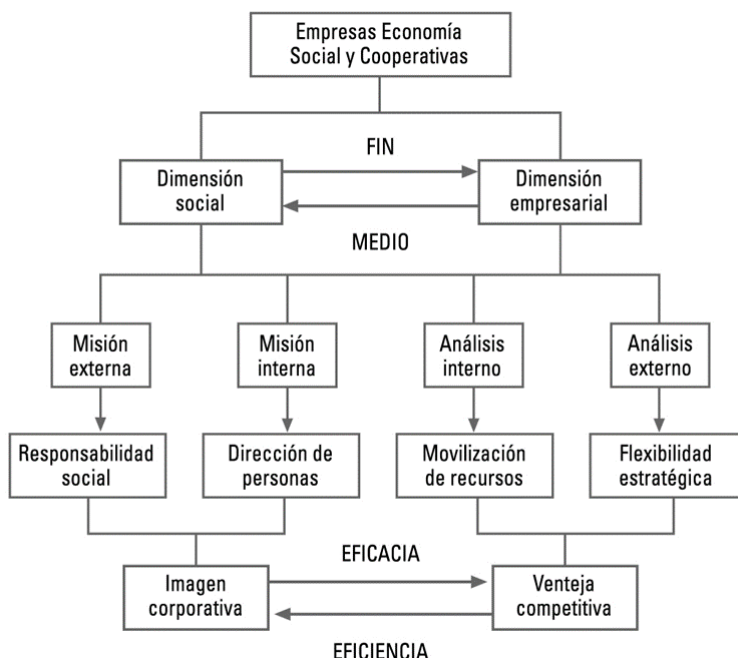
Por último, estas empresas comparten una amplia base jurídica que las dota de una mayor seguridad, debido a dos cuestiones fundamentales: en primer lugar, provee de un marco jurídico común a todas las entidades del sector; y, en segundo lugar, consigue conceptualizar y definir el concepto legal de economía social, así como los principios que deben cumplir todas las entidades que se incluyen en dicho sector. Así, entre otras, podríamos destacar a nivel estatal, la Ley 27/1999 de Cooperativas estatal, la Ley 50/2002 de Fundaciones, la Ley Orgánica 1/2002 reguladora del Derecho de Asociación, el Real Decreto 1430/2002 por el que se aprueba el Reglamento de Mutualidades de previsión social, la Ley 44/2007 de Empresas de Inserción, la Ley

3/2011 de la Sociedad Cooperativa Europea con domicilio en España y más recientemente, la Ley 5/2011 de Economía Social y La nueva Ley de economía social - Ley 5/2011, de 29 de marzo, publicada en el Boletín Oficial del Estado de día 30 de marzo de 2011 (Barea y Monzón, 2006; Pachón, 2009; BOE, 2011; Chaves y Monzón, 2011; Genovart Balaguer, 2013).

1.3. CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Las empresas de economía social se caracterizan por una especial configuración empresarial, así como por unos valores y principios singulares. En tal sentido, son dos las cuestiones fundamentales a las cuales se debe prestar atención a la hora de tratar de caracterizar, organizativamente, las empresas que componen este sector. La primera, de acuerdo con Servós y Gil (2008) es el hecho de que estas representan, según los principios cooperativos que la rigen, una realidad empresarial de propiedad colectiva y gestión democrática que trata de fomentar la solidaridad, la participación y la corresponsabilidad; la segunda, es la consideración de la doble dimensión (social y empresarial) que presentan estas organizaciones (ver figura 1.1), configurando una realidad muy compleja para su funcionamiento.

Figura 1.1: Dimensión doble de las empresas de Economía Social



Fuente: Sanchis y Palacio (2007).

Dicha complejidad, exige a estas organizaciones la configuración y articulación de un conjunto de características organizativas que le permitan desarrollar un funcionamiento adecuado y que garantice su mantenimiento y supervivencia (Sanchis

Palacio y Campos Climent, 2007). Por tal motivo, nos parece conveniente revisar, en los siguientes epígrafes, y sin ánimo de ser exhaustivos, aquellas características organizativas más significativas de estas empresas. **1.3.1. Estrategia**

Dadas las características del entorno en el que desempeñan su actividad, la mayoría de las empresas del sector de la Economía Social, al igual que otras pequeñas y medianas empresas, prestan especial atención a la delimitación de la estrategia.

Al respecto, clásicos como Porter (1980), han fundamentado dos tipos de estrategias muy concretas: liderazgo en costes y la diferenciación. La primera de ellas requiere elevadas inversiones en activos tangibles como es el caso de la maquinaria de uso general orientada a la consecución de economías de escala, mientras que la segunda, requiere una elevada inversión en capacidades que aseguran que los productos tienen determinadas características que los consumidores valoran, al tiempo que para salvaguardar la durabilidad de la diferenciación, las empresas deben constantemente desarrollar nuevas habilidades que alimenten la capacidad innovadora.

En el caso concreto de las organizaciones de la Economía Social, los trabajos revisados (Monge, 2010; Pleite *et al.*, 2013), así como los criterios de la práctica empresarial, encuentran consenso en reconocer que, la mayoría de ellas, prefiere optar por la estrategia de diferenciación, mediante la cual, pueden ser percibidas, en su entorno, como algo único, a través del diseño de sus productos o servicios, la imagen de la marca, el avance en tecnología, su cadena de distribución, su impacto en la transformación social del entorno, el cuidado del medio ambiente, entre otras vías. Para este tipo de empresas, la estrategia en costes es deseable, pero en muchos casos es inalcanzable debido a las limitaciones de escala de estas organizaciones. A partir de ahí, los objetivos de la estrategia en dichas empresas, vienen determinados por la obtención de resultados con alto valor social, y económico.

1.3.2. Modelo organizativo

A pesar de la variedad de fórmulas empresariales que configuran el sector de la Economía Social, el modelo organizativo que asumen están fuertemente influenciado por los principios cooperativos, los cuales buscan potenciar, como factor distintivo, la participación, no solo de los socios, sino también, del resto de personas que trabajan en dichas organizaciones (Monzón y Marcuello, 2012).

En ese empeño, uno de los aspectos más destacable es la apuesta por la autogestión, la cual permite la participación directa de los trabajadores en la toma de

decisiones y en la propiedad de la empresa (Pizzi, 2012; Chaves *et al.*, 2013), al tiempo que ayuda a controlar el propio desempeño profesional y los beneficios generados por su actividad; redundando en la disminución de los conflictos (Galiana, 2014).

Hay que decir que, si bien la mayoría de las empresas que configuran este sector, apuestan por la participación, existen otras, como es el caso de las Empresas de Inserción y Centros Especiales de Empleo, que llegan a ser muy jerárquicas y donde la participación en las decisiones y en la propiedad por parte de los trabajadores, tiene una dificultad añadida por el propio perfil de las organizaciones.

Otro aspecto relevante, que ayuda a entender el modelo organizativo de estas empresas es la forma de participar en las mismas. En principio, los participantes pueden ser tanto personas físicas como jurídicas, lo que, unido a la diversidad de legislaciones, establece un amplio abanico de formas de participación, tal y como se muestra en la tabla 1.4.

Tabla 1.4: Formas de participación en las empresas de Economía Social

Organización de la Economía Social	Forma de participación
Cooperativa	<p>Socio: es la persona que participa con plenos derechos y deberes en la actividad cooperativizada; esta actividad puede ser productiva, comercial, cultural, financiera, etc.</p> <p>Socio-trabajador: aporta su trabajo y capital y tiene el mismo voto en las asambleas, independientemente del nivel profesional y de responsabilidad ocupado. En el caso de las cooperativas de trabajo, todas las personas socias han de ser también socias-trabajadoras. Pueden estar inactivos/as por falta de trabajo o por excedencia.</p> <p>Asociado: son personas físicas o jurídicas que aportan solamente capital a la cooperativa o a la sociedad laboral. Como colectivo, tienen limitado el porcentaje de voto y el porcentaje del total del capital social. También tienen restringido su acceso como miembros del Consejo Rector y como interventores.</p> <p>Colaborador: persona física o jurídica que participa parcial y ocasionalmente en la actividad cooperativizada. El conjunto de votos entre todas las figuras distintas a la de socios/as no puede superar los límites establecidos para cada una de ellas.</p>
Sociedades laborales	<p>Socio trabajador. Aporta trabajo y capital. El conjunto de votos de este tipo de socios ha de superar el 51%.</p> <p>Socio capitalista. Sólo aporta capital.</p>
Fundaciones	<p>Patronos: miembros del patronato, responsables de la gestión de la entidad.</p> <p>Secretario: puede no pertenecer al patronato.</p> <p>Fundadores: pueden definir consideraciones especiales en los estatutos.</p>
Asociaciones	<p>Puede haber varios tipos de socios/as: fundadores, honoríficos, etc. son algunos privilegios (ej. no pagar cuotas), pero siempre respetando la democracia interna.</p>
Empresas de inserción, Centros Especiales de Empleo, cooperativas de integración.	<p>Entidad promotora: es la entidad que promueve la empresa, en sociedades mercantiles debe poseer el 51%.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento a tener en cuenta a la hora de estudiar el modelo organizativo de las empresas de Economía Social, es el proceso de comunicación, el cual garantiza el intercambio de información entre los individuos dentro de dichas organizaciones por medio del uso de símbolos comúnmente aceptados (Monge y Poole, 2008).

Al respecto Trahan (2006) señala que, en el contexto de estas empresas, la comunicación es usada como una herramienta para incidir en el compromiso, la moral,

el comportamiento y para lograr un mejor desempeño en función de alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, el grado de formalización alcanzado (normas, procedimientos, grado de organización para hacer frente a las contingencias, estatutos), constituye un determinante clave en modelo organizativo de las empresas de Economía Social.

Dicha formalización viene dada en primera instancia por la aplicación de los principios cooperativos y de impulso a la Economía Social, que intentan orientar y homogeneizar los procesos, la ejecución de las tareas y la toma de decisiones (Monzon y Sevi, 2004; Servós y Gil, 2008). A pesar de ello, dicho nivel de formalización estará marcado por la naturaleza de la tarea, la capacidad para adoptar decisiones y la forma jurídica de la que estemos hablando.

Otro aspecto importante del modelo organizativo de las empresas de Economía Social es el relacionado a la dirección y la participación, en la medida que ayudan a descentralizar la capacidad de decisión (Sanchis, 2001; Sanchis Palacio y Campos Climent, 2007). De acuerdo con Poyatos *et al.* (2009), estos factores hacen de las empresas de economía social, organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones, al tiempo que las personas que las representan y administran, asumen las responsabilidades ante los socios.

Autores como Fernández (2002), señalan, en relación a la participación, que en el caso de las empresas de Economía Social podemos hablar de dos aspectos fundamentales. El primero corresponde a la participación corporativa, que es la colaboración en los órganos sociales de la empresa (órgano de decisión superior); y, el segundo, la participación operativa (órgano de administración), respecto a la toma de decisiones de funcionamiento, en el propio puesto de trabajo y en la actividad productiva cotidiana. Esta realidad le ha servido a las empresas del sector para ser reconocidas como precursoras en la adopción de la participación como seña de identidad y como factor de producción que incrementa su productividad; cuestión que ha hecho, tal y como asegura Rives *et al.* (2012) que exista, incluso, un enfoque de estudio de la economía social como economía de la participación (Jeantet, 2000) que pone la democracia (una persona, un voto) en el mismo centro de la economía social.

La participación corporativa se articula, en el caso de las Cooperativas, Mutuas y Asociaciones, mediante la asamblea, la cual representa el órgano de decisión superior, la cual puede exigir cierto quórum para ciertas decisiones, según sus estatutos (Pizzi,

2012). El hecho de contar con una asamblea garantiza, en último término, la democracia interna. Sin embargo, este tipo de participación democrática puede ser articulada mediante la democracia representativa y la democracia directa. La primera se da, generalmente, en las grandes entidades y en estos casos las asambleas son anuales y las decisiones son sólo las referentes a elección de cargos y grandes decisiones estratégicas. En el caso de la segunda, las asambleas son más frecuentes y sus facultades son mayores.

Ante la posibilidad del bloqueo y lentitud que puede generar una gestión completamente asamblearia, se reconoce, en la literatura, que el esquema ideal debe permitir que, las decisiones rutinarias se delegasen, las decisiones tácticas se consultasen y las decisiones estratégicas sean consensuadas (Pizzi, 2012; Rives *et al.*, 2012). Aunque es criterio de esta investigación, que las decisiones relevantes tienen que moverse en el ámbito del consenso y no solo las estratégicas, que son evaluadas en largos periodos de tiempos, sino que hay muchas decisiones tácticas que implican un posicionamiento, que tarde o temprano se llevará a un entorno estratégico (tabla 1.5).

Tabla 1.5: Relación Tipo de decisión - Acción en el contexto de la participación corporativa

Decisión	Tipo de decisión	Acción
	Rutinaria	Delegación
	Táctica	Consulta / Consenso
	Estratégica	Consenso

Fuente: Elaboración propia a partir de Pizzi (2012)

Esta forma de participación corporativa, está presente en todas las formas de la Economía Social, excepto las Fundaciones, que tienen patronato. En el caso de las Sociedades Laborales, anónimas y limitadas, tienen, atendiendo a su particularidad, un espacio de participación corporativa con funciones similares a la asamblea, nombrada Junta General de Socios.

Por otra parte, la participación operativa, está representada por órganos de administración que tienen la responsabilidad de ejecutar las decisiones de la Asamblea y gestionar cotidianamente la entidad. En el caso de cooperativas se llama Consejo Rector; en Asociaciones, Junta Directiva; y en el caso de las Fundaciones y Sociedades Laborales la ley permite establecer otros órganos de gestión como son los Consejos de Administración y otros de rango inferior, con ciertas limitaciones de funciones (Pachón, 2009).

Finalmente, hay que decir que lo anteriormente expuesto y pese a la excepcionalidad que se expresa en las Empresas de Inserción y Centros Especiales de

Empleo, la participación no deja de ser el elemento distintivo dentro del modelo organizativo de estas empresas del sector de la Economía Social, haciendo que, a diferencia de las empresas capitalistas o tradicionales, la relación en el proceso de autogestión que se establece entre los socios trabajadores, incrementado, al mismo tiempo, las opciones de participación de los trabajadores asalariados (Riescos, 2001; Morales Gutierrez, 2004; Abay, 2011; Monzón y Marcuello, 2012; Chaves *et al.*, 2013).

1.3.3. Liderazgo y Cultura

En relación a la figura de la persona que ostenta la responsabilidad de dirección, ya sea a nivel corporativo o a nivel operativo, la literatura consultada le considera como un recurso más de este tipo de empresa (Shane y Venkataraman, 2000), en la medida que su papel contribuye a descubrir, crear y explotar una oportunidad, y sus conocimientos, su red de relaciones sociales, y su información sobre el mercado, orientan la movilización de los recursos necesarios para el aprovechamiento de dicha oportunidad (Álvarez y Busenitz, 2001).

Es criterio de esta investigación que siendo la figura del directivo un recurso clave en este tipo de empresas, es necesario que actúe alineado con la cultura, estrategia y planes de la organización elaborados según los mecanismos de participación y de toma de decisión establecidos. Por esa razón son necesarios determinados estilos de liderazgo que potencien la descentralización en la gestión, al tiempo que favorezcan la participación en la toma de decisiones. Ahora bien, aunque en menor medida que en otro tipo de organizaciones, ciertas carencias culturales o formativas, características personales y otro tipo de razones, pueden convertir el recurso clave del directivo en una de sus principales limitaciones, dado que la dependencia del mismo puede redundar en una falta de profesionalización de la organización en su conjunto y que la tendencia a la centralización y la no delegación puede llevar a perder oportunidades (Ubeda, 2003; Santos Álvarez *et al.*, 2011; Pleite *et al.*, 2013). En cualquier caso, se requiere más liderazgo comprometido con la parte social, el emprendimiento de actividades que ayuden a los fines sociales de la empresa.

Por su parte, la cultura organizacional nos explica aquello que es verdaderamente valorado por las personas al referirse a las reglas no escritas sobre cómo se hacen las cosas en la organización y cómo se espera que se comporten las personas para que sean consideradas parte del grupo (Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2013).

En el contexto de las empresas de Economía Social, debido a la evidente necesidad, incluso legal de la consolidación de una cultura organizacional orientada a la participación y a la modificación de los comportamientos, este proceso no sólo tiene que tomarse en cuenta, sino que debe ser un tema prioritario en la agenda de la dirección de las organizaciones si tenemos en cuenta que una cultura organizacional consolidada, puede mejorar la productividad, reducir costos y aumentar la rentabilidad (Mesa y Pardo, 2004; Lin *et al.*, 2014).

1.3.4. Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos implica el desarrollo de prácticas responsables que conduzcan a la articulación de un proceso administrativo orientado al incremento del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, todo ello, en lógica relación con la estrategia definida en la organización (Herrerías y Sanchis, 1993; Sanchis, 2001; Melián y Verano, 2004; García Carbonell *et al.*, 2014).

Dicha articulación, en el contexto de las empresas del sector de la Economía Social debe atender a una serie de particularidades que pueden favorecer o dificultar su aplicación (Sanchis, 2001). Así, encontramos en el ámbito general, los efectos procedentes de la propia configuración legal del sector (García, 2009) y otras de configuración interna, como pueden ser los propios principios cooperativos, la estructura de poder, las limitaciones tecnológicas, y la limitada capacidad financiera (Sanchis, 2001), cuestiones que condicionan tanto, positiva como negativamente, el proceso de gestión de los recursos humanos que en este sector se caracteriza por:

- Mayor presencia de elementos sociales y políticos en las relaciones.
- Una alta sensibilidad hacia aspectos personales de los trabajadores asalariados y socios.
- Alta implicación y dedicación.
- Horizontalidad y cierta informalidad en las relaciones personales y el liderazgo.
- Dificultades de gestión participativa y cumplimiento de principios a medida que aumenta el tamaño, y
- Diferentes fuentes de conflictos interpersonales.

Esta particularidad induce de acuerdo con Sanchis (2001), al análisis del proceso de gestión de los recursos humanos en estas organizaciones desde dos perspectivas. La primera corresponde a la captación y la segunda a la capacitación. Para este autor, la

captación debe centrarse en la selección del personal con mayor cualificación y la capacitación a la formación como elemento que atienda la formación técnica, y la relacionada con el espíritu y carácter del sector de la economía social (Sanchis, 2001).

En relación a la captación, orientada a la selección del personal, hay que decir que estas empresas buscan incorporar, con especial interés, aquellas personas no solo con los máximos niveles de cualificación, sino que sean, también, portadoras de valores personales y sensibles con el espíritu del sector; siempre con la mirada puesta en su futura incorporación como socio de la organización (Riescos, 2001). Este proceso de captación busca, en este contexto, atender una de las situaciones críticas para estas organizaciones y la estabilidad de la plantilla. Sin embargo, la propia inestabilidad del mercado y de los proyectos sociales hace que a menudo, deba conjugarse con contar en su plantilla, con trabajadores en situación temporal; cuestión favorecida, al igual que en el resto del entorno empresarial español, por los cuatro modelos de contratos vigentes desde el 2013.

En cuanto a la formación, herramienta clave para el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa de Economía Social, de nuevo los principios rectores de este sector obligan “moralmente” a cuidar la formación y promoción de las personas. Sin embargo, legislativamente de entre el conjunto de empresas que configuran el sector, sólo las cooperativas cuentan con una ley que les obliga a destinar, formalmente, el 5% de los excedentes a este fin. Dicho fondo conocido como Fondo de Educación, Formación y Promoción, constituye uno de los elementos más singulares de este tipo de organización, dotado en atención al Quinto Principio Cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional y que está presente en todas las leyes cooperativas de España (Campillo *et al.*, 2012; Ruano, 2015).

En relación al resto de organizaciones del sector, hay que decir, que, si bien no están obligadas en su actuación por las leyes formuladas a partir del Quinto Principio Cooperativo¹, sí deben actuar bajo la influencia del tercer principio orientador de la Economía Social, fijado en el artículo 4º de la Ley 5/2011, relativo a “generación de empleo estable y de calidad”; cuestión que está muy ligada a la cualificación, formación continua y desarrollo de la trayectoria profesional del trabajador y que exige, entre otras cuestiones, un esfuerzo tendente a la cualificación profesional de los trabajadores en su

¹ Quinto principio de Educación, Formación e Información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación

triple condición de socios, empleados y directivos (Correa *et al.*, 2009; Calderón y Calderón, 2012; Ruano, 2015).

Finalmente, hay que decir que la principal ventaja, a criterio de esta investigación, es que, tanto el Quinto Principio Cooperativo, como el tercer principio orientador de la Economía Social, sin ser lo mismo, contribuyen a reducir la desventaja asociada a la falta de especialización en el contexto de las empresas del sector de la Economía Social.

1.3.5. Otras características

Más allá de las características puramente organizativas, las empresas del sector de la Economía Social expresan otro grupo de aspectos que, desde la perspectiva de cómo ocurren las relaciones entre los miembros de la organización, y cómo la organización se relaciona con otras organizaciones y la comunidad, hacen de la colaboración y el compromiso, un elemento diferenciador de estas organizaciones.

1.3.5.1. Interrelación y colaboración entre organizaciones

El principio de colaboración en el contexto de las empresas del sector de la Economía Social, define un campo de ayuda mutua entre dichas organizaciones, con el fin de mantener y promover la lógica colaborativa y solidaria sobre la cual se sustentan estas organizaciones (Novkovic, 2008).

Dicha colaboración se plantea en un escenario en el cual se debe mantener la independencia organizacional, mediante la colaboración económica o política, destacando el elemento asociativo de este tipo de organizaciones, así como su carácter solidario (Jones y Kalmi, 2009); al tiempo que permite crear un sistema de funcionamiento sobre la base de pequeñas organizaciones, haciéndolas más flexibles y otorgando confianza y seguridad (Servós y Gil, 2008).

Otra de las ventajas de la colaboración radica, en la capacidad de humanización de la actividad económica, ubicando las personas y la solución a sus problemas como la base de decisión de ayuda (Servós y Calderón, 2013). De esta manera se potencia el desarrollo de un carácter solidario en las relaciones entre sistemas organizacionales, así como al aprendizaje mutuo.

1.3.5.2. Compromiso con la comunidad

Las empresas del sector de la Economía Social, dados los principios orientadores del sector, y en su caso los principios cooperativos, en los que se sustentan, juegan un papel activo en lo que respecta a relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, la participación en asuntos relacionados con la comunidad es más intensa en este tipo de

organización (Servós y Calderón, 2013). Es así como a partir de los principios antes mencionados se manifiesta un alto grado de relación o unión con lo local, ya que estas formas empresariales se encuentran más vinculadas a la economía local. Dicho grado de relación se manifiesta, por ejemplo, al actuar como fuentes de reinserción social, incentivar el emprendimiento social, promover prácticas de negocio éticas, y al cooperar con el desarrollo social y económico a partir de su capacidad de abordar objetivos sociales (Novkovic, 2008). Del mismo modo, dicho grado de relación permite, a estas empresas, la generación de capital social (Servós y Gil, 2008).

Dicho capital, social se genera en este contexto, por ejemplo, incrementando el nivel de satisfacción de trabajadores y/o asegurando que las actividades desarrolladas por la empresa tengan un impacto social o medioambiental positivo para la comunidad local, traduciendo este en el hecho de proveer oportunidades de trabajo o evitar la utilización de procesos productivos que dañen el medioambiente. Bajo esta premisa es que la actividad cooperativa ejerce una influencia sobre la comunidad, mediante la creación de capital social (Novkovic, 2008; Servós y Gil, 2008; Servós y Calderón, 2013).

1.3.5.3. Sostenibilidad de la empresa

Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general (Epstein *et al.*, 2009).

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (Epstein *et al.*, 2009; Zárate, 2015; Cardona y Salazar, 2016).

Para Epstein *et al.* (2009), las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y en los proceso de toma de decisiones encuentran que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas. Por tanto, la sostenibilidad contribuye, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial (Zárate, 2015).

A pesar de todo lo anterior, en el contexto de las empresas de Economía Social, la sostenibilidad es entendida, esencialmente, como la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, por lo que es vista como la reducción de costes y aumento de ingresos (Vázquez-Maguirre y Portales, 2014). Sin embargo, para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales. Por ello, se hace necesario, continuar potenciando el compromiso de la alta dirección, pues asumir la sostenibilidad como estrategia implica actuar bajo la influencia de valores totalmente diferentes.

1.4. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Los apartados anteriores han puesto de manifiesto que los agentes que configuran el sector de la Economía Social, no solo comparten características comunes que les definen, sino que colman el vacío en materia de bienes y servicios de carácter social cuya producción o provisión no están cubiertas por los operadores de mercado tradicionales. Es por ello, que *“la satisfacción de necesidades no resueltas satisfactoriamente por el mercado tradicional, que, en el contexto de este sector, son abordadas desde sus formas organizativas tradicionales y desde otras nuevas, adaptándose a las necesidades sociales de cada momento y lugar”* (Chaves y Monzón, 2011).

La importancia de las empresas del sector de la Economía Social, viene siendo cada vez más acreditada, no solo en la literatura especializada, sino también por los organismos e instituciones representativos de la sociedad, que cada vez más, tanto a nivel nacional como a nivel europeo, las tienen más en cuenta a la Economía Social como un sector estratégico frente a la crisis y el paro (Salinas, 2003; Abay, 2011).

Así, a nivel europeo, el sector representa más de dos millones de empresas, que generan algo más del 6% del empleo, ocupando a más de 20 millones de personas (Chaves y Monzón, 2006b; Pedreño, 2015), y a nivel del Mediterráneo, algo más de 900 mil empresas y entidades, que generan más de 8 millones de puestos de trabajo, con más de 100 millones de personas asociadas en países como España, Argelia, Túnez, Marruecos, Italia, Francia y Portugal.

Dichos datos, a criterio de Pedreño (2015), son, además de un reflejo claro de la importancia del sector de la Economía Social en términos económico, también, la

expresión de la contribución al pluralismo de los mercados y a la construcción de una economía basada en valores, en las personas y en la democratización.

En España, según los datos aportados por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)², a pesar del actual escenario socioeconómico que se vive, los resultados siguen siendo significativos, y fortalecen el criterio de relevancia que se le reconoce a este sector, tal y como demuestran los datos correspondientes a la actividad del año 2015 que se muestran en la figura 1.2.

Figura 1.2: Cifras económicas representativas de la Economía Social en España para el año 2015



Fuente: Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)

Por su parte, Herrero - Blasco (2014), destaca que el sector de la Economía Social en España es particularmente eficaz en el desempeño de diversas funciones económicas, entre las que destaca:

- a) su capacidad para distribuir de forma igualitaria la renta y la riqueza mediante mecanismos de distribución que priman a las personas, el uso de los servicios y al factor trabajo frente al capital.
- b) contribución al desarrollo económico endógeno, especialmente donde no lo consiguen los otros dos sectores institucionales, debido a su mayor propensión a reinvertir los beneficios en el mismo territorio que los genera, promoviendo procesos de acumulación a nivel local, movilizandolos recursos existentes a nivel local creando extendiendo una cultura emprendedora y un tejido empresarial.

² La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) se constituyó en 1992 y a partir de su carácter intersectorial es la máxima institución representativa de la Economía Social en el país, siendo la principal plataforma de diálogo institucional con los poderes públicos.

- c) incremento de la autonomía de los territorios haciendo que las decisiones en este proceso económico se queden en la sociedad civil autóctona, frente a los propietarios del capital globalizado que suele ser foráneo.
- d) corrección de los desequilibrios del mercado de trabajo tales como el paro, la inestabilidad en el empleo y la inempleabilidad y exclusión socio - laboral de los parados.
- e) aumento de la oferta de servicios de bienestar social al presentar ventajas en relación con el sector capitalista, en cuanto a eficiencia en la asignación y producción de servicios directamente ligados a las necesidades de la Sociedad (servicios de atención a las personas mayores, a las personas disminuidas o de cuidado de la infancia, servicios educativos, sanitarios, socioculturales, atención a refugiados y a otros colectivos desfavorecidos).
- f) ayuda a la estabilidad económica y hace que el desarrollo económico sea sostenible.

Asimismo, Castro Sanz (2003) resalta la importancia del sector, destacando su capacidad para aglutinar a un importante colectivo social; regular y equilibrar sectores económicos importantes; provocar generación de riqueza allá donde el inversor tradicional no tiene motivaciones para estar; su rol como factor del desarrollo local; su importante papel anti cíclico; su vinculación en el desarrollo del espíritu emprendedor; su capacidad dinamizadora y activa en pos de la participación en la gestión económica; su aporte a las prestaciones sociales complementarias; su contribución a una mayor inclusión e inserción social y laboral de colectivos de difícil empleabilidad; la capacidad de potenciar la integración de personas con discapacidad en la actividad económica; su capacidad de facilitar el acceso a la vivienda en condiciones insuperables; su aporte a los servicios educativos; o su labor en la creación de infraestructuras y dotaciones sociales.

Por su parte, Chaves y Monzón (2011) ratifican el criterio sobre el papel que juegan las empresas del sector en relación al empleo, al tiempo que destacan, su rol en la resolución de diversos problemas de carácter social en el territorio donde se encuentran, citando entre ellos la marginación, la pobreza y pérdida de calidad de vida en áreas urbanas; la degradación medioambiental y el déficit democrático y participativo de la ciudadanía. Cuestiones frente a las que estas empresas, se han convertido en una verdadera alternativa (Carrasco, 1996; Westlund y Westerdahl, 1996; Chaves y Monzón, 2000; 2001; Coraggio, 2002; Castro Sanz, 2003; Bayter, 2007;

Barea, 2008; Abay, 2011; Algora, 2011; Chaves *et al.*, 2013; López- Arceiz, 2014; ESMED, 2015).

Por tanto, como se ha puesto de manifiesto, este tipo de organizaciones tienen un papel fundamental en la Sociedad, donde a partir del desarrollo de una serie de actividades, dan lugar a un beneficio que excede sus límites organizativos. En este apartado vamos a estudiar ese proceso de creación de valor analizando sus propios resultados y los resultados creados para la sociedad.

1.4.1. Los resultados en las organizaciones

El resultado de la organización, considerado como uno de los indicadores más importantes del estado de las capacidades de las organizaciones, es uno de los aspectos que viene siendo estudiado con mucho interés en la literatura científica (Richards, 2008).

Entre los motivos más habituales para su estudio, desde el punto de vista investigativo encontramos, por una parte, la necesidad de comparar la posición competitiva propia con la de los competidores y, por la otra, comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales (Folan y Browne, 2005), por lo que estos son asumidos como una variable dependiente.

En el campo de la Economía Social, concretamente, la valoración de los resultados no difiere del resto de las organizaciones empresariales. Los análisis suelen ofrecer, en su mayoría, una panorámica del impacto referido al peso del empleo en la economía social, su grado de estabilidad y la evolución de sus salarios (Monzón, 1984; Chaves y Monzón, 2000; Chaves *et al.*, 2013), primando así, las valoraciones soportadas en los resultados económicos sobre aquellas que tienen en cuenta los cada vez más evidentes y determinantes efectos de su actuación en el ámbito social (López- Arceiz, 2014).

Al parecer, este posicionamiento a la hora del análisis de los resultados, viene soportado por dos criterios fundamentales. El primero considera que las actividades económicas que generan las empresas de Economía Social deben ser técnica y financieramente viables, por lo que deben estar acompañadas de una gestión empresarial adecuada, donde su expresión en signo positivo, por sí sola, sería indicador suficiente de la capacidad de la organización. Así, la viabilidad técnica y financiera viene siendo analizada sobre la base de dos conceptos fundamentales: el nivel de rentabilidad financiera y el nivel de empleabilidad, donde el primero es un indicador de desempeño y mide el retorno generado en función de la inversión efectuada, y el segundo criterio,

evalúa la creación de puestos de trabajo que ha tenido lugar en las empresas de economía social (Castro Sanz, 2003; Chaves y Monzón, 2006b; López- Arceiz, 2014). De éstos dos conceptos, la literatura confirma que la Economía Social ha respondido al problema del empleo, generando puestos de trabajo de mayor estabilidad y calidad (Chaves *et al.*, 2013; Pedreño, 2015). Aunque también se reconocen trabajos que evalúan otros aspectos del mercado laboral, como es el caso de los salarios (Castro Sanz, 2003).

Por su parte, la gestión empresarial adecuada, a pesar de ser menos analizada por la literatura, es revisada desde la perspectiva del desarrollo de procesos de mejora en todas las áreas de la empresa, el desarrollo de procesos de innovación, el compromiso de la dirección y un liderazgo activo, la participación de todos los empleados y el fomento de trabajo en equipo (García Echevarría, 2010a; Bornay-Barrachina, 2013; Cabrera Moya, 2014; Mendoza Martínez *et al.*, 2014), lo cual confirma el hecho de que cada vez más se van teniendo en cuenta otras herramientas, tal y como señalan los trabajos de Austin *et al.*, (2006), quienes aseguran que, junto al criterio financiero, ya se comienzan a utilizar otros criterios como la creación de valor social y el cambio social.

1.4.2. Valor Social

Como se había apuntado al cierre del apartado anterior, la obtención de resultados con alto valor social figura entre las cuestiones a las que se le viene prestando especial atención por parte de los investigadores e instituciones en los últimos años (OIT, 2010; ONU, 2014). Así, la literatura, agrupa un conjunto, cada vez más amplio, de trabajos que intentan despejar dos cuestiones muy concretas en relación a la idea de valor social. La primera de ellas, relacionada con el contenido y consistencia del término, y la segunda lo relativo a su cuantificación (Selsky y Parker, 2005).

La literatura recoge evidencias de los esfuerzos de cara a su reconocimiento por parte de todos los actores sociales, más allá de la interpretación general que le relaciona con el resultado obtenido cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto (Díaz *et al.*, 2014).

Así, y en nuestra aproximación al debate sobre el contenido del término, encontramos que Gadrey (2005) señaló que al hablar de valor social, se estaba haciendo referencia a un concepto multidimensional que engloba cinco dimensiones, tal como se representa en la figura 1.3. La primera de ellas, hace referencia a criterios económicos, tales como, el menor coste colectivo de ciertos servicios; la segunda, se orienta hacia la

lucha contra la exclusión y las desigualdades, la solidaridad internacional, el desarrollo humano y el desarrollo sostenible; la tercera, se refiere al reforzamiento de vínculos sociales que reducen el aislamiento social y afectivo; la cuarta, señala la contribución a la innovación social, económica e institucional; y la quinta y última, hace referencia a determinados aspectos del funcionamiento de la organización, tales como la existencia de democracia participativa.

Figura 1.3: Dimensiones del valor social



Fuente: Elaboración propia a partir de Gadrey (2005).

A partir de lo anterior, el propio autor ofreció una definición más completa y de carácter sintético donde define el término como “... *el resultado que contribuye a la reducción de la desigualdad económico y social –comprendiendo la afirmación de nuevos derechos-; a la solidaridad y la sociabilidad; a la mejora de las condiciones colectivas del desarrollo humano sostenible...*” (Gadrey, 2005).

En la misma línea, se formula otro de los conceptos relativos al término valor social, esta vez ofrecido por el proyecto de investigación colectiva desarrollado por Network (2006), en el cual se define el término como la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica.

La idea anterior, es retomada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quien partiendo de los postulados formulados en definiciones anteriores: progreso social, inclusión, ayuda a los más débiles, y mitigación de los efectos no deseados de la actividad económica, articula una de las definiciones más extendidas en

relación al valor social. Así, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el valor social “...hace referencia a los bienes y servicios necesarios proporcionados por las organizaciones, con un fin social determinado y apoyado por políticas incluyentes y justas, que ayudan a la mejora de la sociedad mediante la eliminación de barreras a la inclusión social o la asistencia a los necesitados, a fin de mitigar efectos secundarios indeseables y potenciando valores tales como la libertad, la igualdad y la tolerancia”(OIT, 2010).

A pesar de los esfuerzos descritos, el término valor social adolece, en la actualidad, de una definición unívoca, presentándose en la literatura, bajo acepciones que generan un efecto de circularidad entre conceptos tales como “utilidad social” y “rentabilidad social”, provocando variadas interpretaciones, al tiempo que dificulta su operacionalización.

En cuanto a los mecanismos de generación y verificación del valor social, al igual que sucede en el debate conceptual, se identifican importantes esfuerzos, pero sin llegar a una formulación comúnmente aceptada en relación al tema. Del conjunto de propuestas contenidas en la literatura, se identifican dos propuestas que han resultado ser las más relevantes en este campo. La primera de ellas la ofrece Gadrey (2005), quien señala la existencia de tres mecanismos para la creación de valor social: *1) que sea el objetivo mismo de las actividades o acciones realizadas; 2) que sea el medio de realizar la acción (a través de los métodos participativos); 3) que sea el modo de funcionamiento (carácter democrático)*. Esta formulación, pone el foco de atención en el punto de origen de los mecanismos de creación del valor social, situándolo, en este caso, en el contexto organizativo, al tiempo que le otorga una naturaleza endógena sin considerar la posibilidad de la acción de otros factores que no precisamente estén en el ámbito organizativo.

La segunda formulación, y la más divulgada, la ofrece el proyecto de investigación colectiva desarrollado por Network (2006). Para estos investigadores, la creación de valor social, está soportada a partir de cuatro mecanismos:

1) eliminación de barreras en el grupo objetivo que sufre de una carencia específica. Intentando eliminar las barreras más comunes entre las que destacan las relacionadas con los precios/ingresos, como la falta de acceso a educación formal, sexual y de planificación familiar;

2) proporcionar apoyo a poblaciones objetivo debilitadas, invirtiendo recursos en organizaciones no gubernamentales, cooperativas, pequeños negocios, instalaciones comunitarias y viviendas de interés social;

3) *dar voz a quien de otra manera permanecería pasivo frente a la defensa de sus intereses y sus derechos.* Por ejemplo, niños y adolescentes, quienes en ocasiones no cuentan con respaldo alguno para hacer valer sus derechos;

4) *búsqueda de soluciones a los efectos secundarios indeseados de bienes o servicios que se producen en el marco normativo vigente.*

En dicha formulación se reconoce la existencia de mecanismos para la creación de valor social, tanto al interior como al exterior de la organización; al tiempo que ofrece, con claridad, indicadores para su valoración.

En cualquier caso, y es criterio de esta investigación, la relevancia de ambas formulaciones en su conjunto, radica en el hecho de significar el valor social desde tres direcciones fundamentales: a) *El valor social como sistema de control de la gestión interna y de conocimiento profundo de la gestión social de una entidad sea cual sea su naturaleza jurídica*, en la medida que la eficiencia de las empresas de Economía Social, no puede medirse sin tener en cuenta la eficiencia como generadora de valor social; b) *El valor social como valor de comunicación*, en la medida que, el valor social añadido consiga resolver, mediante la acción corresponsable, los problemas conocidos y reconocidos como propios; c) *El valor social como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión*. Para atraer inversión a proyectos con una generación alta de valor social se debe aportar al inversor información que le permita saber cuál ha de ser el rendimiento de la misma.

Finalmente, ante la necesidad de adoptar un marco conceptual que aporte claridad en la articulación de acciones encaminadas a la generación de valor social, y, atendiendo a la multiplicidad de variables e indicadores utilizados en la literatura para analizar los resultados de la organización, consideramos la creciente necesidad de prestar atención al efecto de las actividades empresariales en su entorno social y ambiental; en esta investigación, definimos, desde una perspectiva integradora, el valor social como: *“una construcción compleja e integradora del conjunto de beneficios económicos y sociales generados por la organización”*.

A partir de lo anterior, y de acuerdo con Abay (2011), la generación de valor social, debe ser el resultado del comportamiento diferencial de las personas que configuran sus plantillas, las condiciones de trabajo, el grado de especialización productiva, y su ubicación geográfica; siendo los resultados de este comportamiento específico, los que dan contenido a la importante contribución de estas empresas a la cohesión social y a la cohesión territorial.

Para el contexto de las empresas de Economía Social, se han identificado y concretado, a nivel teórico, los principales efectos socioeconómicos de las empresas de Economía Social en torno a dos ejes: su contribución a la cohesión social y su contribución a la cohesión territorial (Abay, 2011).

Los efectos sobre la cohesión social se centran en cuatro áreas: 1) efectos relacionados con la calidad del empleo; 2) efectos relacionados con la ocupación de colectivos con dificultades de acceso al empleo; 3) efectos relacionados con la mejora de igualdad de oportunidades; 4) y efectos relacionados con la oferta de servicios sociales y otros servicios de interés general. Así, se reconoce que el comportamiento propio de estas empresas se refleja en aspectos relacionados con la composición de sus plantillas, la calidad del empleo, la igualdad de oportunidades y su especialización productiva (Navarro y Climent, 2010).

Por su parte, los potenciales efectos sobre la cohesión territorial se agrupan en tres grandes áreas: 1) efectos relacionados con la creación de actividad económica y empleo en el ámbito local; 2) efectos relacionados con la competitividad de la economía local; 3) y efectos asociados al mantenimiento de la población local. En este caso, se confirma una mayor presencia de empresas de este tipo en las zonas rurales y su significativa contribución a la creación de actividad y empleo, a la competitividad de las economías locales y la fijación de la población a su territorio (Moral y Jurado, 2006). Al respecto, la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), ha asegurado, la existencia de un comportamiento específico de las empresas de Economía Social en relación a estos criterios, atribuible a sus valores, principios y objetivos; todo lo cual confirma que la propia naturaleza de estas organizaciones hace que sus resultados redunden, no solo en mayores beneficios para la organización, sino también, para la sociedad, tal y como se ha venido refiriendo en distintos momentos del desarrollo de este capítulo y se representa en la figura 1.4.

Una de las estrategias más efectivas y estrechamente vinculada con sus principios y valores desarrollada por las empresas para cumplir con el reto de la creación de valor social, es el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Corporativas, las cuales permiten la generación de valor social a través de la dinámica de sus procesos internos (Coraggio, 2002; Tolotti, 2008; Schvarstein, 2015; Barros *et al.*, 2016).

La Responsabilidad Social Corporativa cuenta, en la literatura, con múltiples propuestas definitorias. Una de las más aceptadas es la ofrecida por Visser (2011) quien define la Responsabilidad Social Corporativa como: “*La forma en que los negocios*

consistentemente crea valor compartido en la sociedad a través del desarrollo económico, la buena gobernabilidad, la capacidad de respuesta de las partes interesadas y la mejora ambiental". En esta definición, el autor integra las preocupaciones de los trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad en la que desarrolla su actividad y los relativos al medio ambiente, con el fin de maximizar la creación de valor compartido e identificar, prevenir y atenuar las consecuencias adversas de sus actividades.

Figura 1.4: Principales áreas de impacto de las organizaciones de la Economía Social.



Fuente: Elaboración Propia.

En esa misma línea, la Comunidad Europea, ha señalado dos dimensiones a través de las cuales la Responsabilidad Social Corporativa se expresa. La primera, aborda la gestión del recurso humano, la salud y la seguridad del puesto de trabajo, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, recogidos en la dimensión interna; y la segunda, referida a las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores y los consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos y desarrollo sostenible, incluidos en la dimensión externa (Europea, 2001).

En resumen, la Responsabilidad Social Corporativa orienta las acciones empresariales hacia la ejecución de prácticas responsables y la protección de sus trabajadores, los clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente, creando valor social y contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad.

Atendiendo a su importancia, en los próximos capítulos que configuran este estudio, buscaremos profundizar en los aspectos teóricos más relevantes que desde la práctica empresarial favorecen su generación.

1.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Antes de finalizar el capítulo, creemos conveniente señalar las principales conclusiones que surgen del mismo. La aproximación sintética a las cuestiones fundamentales relacionadas con la definición y caracterización del sector de la Economía Social, contenida en la literatura que aborda este campo de estudio, ha permitido arribar, en líneas generales, a un grupo de conclusiones sobre la realidad de este sector. Así, se ha podido confirmar, que la Economía Social no es únicamente un hecho actual, sino que es un fenómeno de amplias raíces históricas que ubica su origen en la primera mitad del Siglo XIX, con una fuerte vinculación desde sus orígenes a la búsqueda de respuestas a los problemas sustantivos que se presentaban desde el punto de vista empresarial, así como a la satisfacción de las múltiples demandas sociales, como por ejemplo el desempleo, la distribución de la renta, la calidad de los servicios públicos, etc., y que se fueron generando como parte del agotamiento e incapacidad del modelo económico existente.

De igual modo, se constata que la delimitación conceptual que hasta nuestros días ha llegado, ha estado marcada en su evolución por dos grandes enfoques teóricos: uno de raíz francesa que se identifica con el término Economía Social, y el otro de ámbito anglosajón surgido con la literatura relacionada con las empresas sin ánimo de lucro, cuestión que ayuda a comprender, el amplio debate en relación a la definición conceptual del término, el abanico de instituciones que conforman este sector y el uso indistinto de términos afines para hacer referencia al fenómeno de la Economía Social. De todo ello se concluye que, aunque el concepto de Economía Social no es unitario, sí existen propuestas conceptuales que, avaladas por instituciones científicas de renombre (principalmente europeas), así como por marcos jurídicos específicos, permiten la interpretación del término.

Por otra parte, el análisis de la literatura desarrollada en este campo, ha posibilitado identificar, pese a la amplitud de opiniones, aquellas características genéricas que las definen: ser una entidad privada; organizadas formalmente (con personalidad jurídica propia); con autonomía de decisión; libertad de adhesión; eventual distribución de beneficios no vinculada al capital aportado; desarrollo de una actividad económica en si misma considerada, y finalmente, articuladas sobre un funcionamiento democrático. Así, para el caso de España, forman parte de este sector las Cooperativas, las Sociedades Laborales, las mutualidades, los Centros Especiales de Empleo, las Cofradías de Pescadores, las Fundaciones, las Empresas de Inserción y las Asociaciones de inserción. Estas organizaciones empresariales, a pesar de la diversidad que

experimentan entre ellas, poseen: a) una alta capacidad de impacto y transformación, teniendo en cuenta su representatividad en el relación al campo de actuación; b) una dinámica económica caracterizada por ser continua en la producción de bienes y servicios, un elevado nivel de autonomía, un significativo nivel de riesgo, con clara orientación al mercado y con un mínimo de trabajadores; y c) todas comparten un marco jurídico común que no solo les ofrece seguridad jurídica, sino que les conceptualiza legalmente.

Del mismo modo se ha podido constatar la existencia de un conjunto de características organizativas que ayudan a su caracterización en cuanto a la estrategia, modelo organizativo, liderazgo y cultura, prácticas de recursos humanos, así como otras que la hacen protagonistas en relación a la interrelación y colaboración, el compromiso con la comunidad y la sostenibilidad.

Sobre la importancia de las empresas del sector objeto de análisis, se constata, el papel que las mismas juegan en la generación de beneficios económicos, su aporte al PIB y el mantenimiento del mercado de trabajo. Sin embargo, estas empresas también juegan un papel determinante en la creación de valor social. Concepto sobre el que esta investigación, ofrece una definición sintética que permite su interpretación y su articulación en la práctica. A partir de ahí, las empresas de este sector se constituyen en una alternativa para la resolución de muchos de los problemas que hoy nos afectan en la medida que: a) proporcionan un valor añadido al proceso de desarrollo local y al progreso social; b) constituyen, por su diferencia estructural con respecto a las empresas públicas o privadas, un elemento fundamental del modelo plural social y económico europeo; c) y establecen una nueva cultura empresarial del sector social orientada, principalmente, hacia la integración de los grupos de población marginados.

Sin embargo, para alcanzar estos resultados económicos y sociales las empresas del sector de la Economía Social, al igual que el resto de organizaciones, requieren la articulación de prácticas organizativas que le permitan el desarrollo de su actividad.

De la revisión de los citados en este capítulo, se señalan una gran variedad de prácticas organizativas entre las que destacan la innovación, el liderazgo, el emprendimiento, el capital social y el clima organizativo. Estos factores serán objeto de estudio en los capítulos siguientes de esta tesis doctoral.

CAPÍTULO SEGUNDO: LA INNOVACIÓN SOCIAL

CAPÍTULO SEGUNDO

En el capítulo anterior se puso de manifiesto que las empresas de Economía Social requerían una serie de características organizativas para poder desarrollar los principales procesos que les permitiesen alcanzar sus fines sociales, a la par de conseguir mayores de manera que garantizasen su supervivencia.

Bajo estas premisas, uno de los procesos que este tipo de empresas puede desarrollar es la innovación con fines sociales. En este caso, estas entidades, atendiendo al mercado que tratan de cubrir, pueden desarrollar un conjunto de procesos productivos que faciliten la consecución de ambos tipos de objetivos.

Por ello, en este capítulo se presenta una revisión de los principales elementos asociados al fenómeno de la innovación social. Los primeros epígrafes del capítulo transitan por las cuestiones derivadas del debate teórico que analiza los argumentos que avalan el significado e importancia de la innovación para la empresa, al tiempo que se avanza sobre aquellas características que la definen y permiten su clasificación.

La segunda parte del capítulo, centra su atención en la innovación social revisando las cuestiones fundamentales resultantes del debate en torno a su conceptualización, los tipos de innovación, sus características, así como los modelos que articulan las diferentes formas en las que se nos presenta, lo cual facilita la comprensión de dicho fenómeno.

En el tercer apartado se analizan los principales enfoques teóricos que dan sustento a este tipo de innovación.

De manera singular, el capítulo atiende, en cuarto lugar, la implicación del fenómeno de la innovación social tanto para los resultados organizativos, como para la creación de valor social. Para ello, se resumen las principales evidencias que sustentan dichos criterios, extraídas de la revisión de la literatura producida en este campo y a partir de las cuales se formulan dos de las hipótesis de este estudio.

Para finalizar, el capítulo, ofrece unas conclusiones que resumen las cuestiones analizadas en el capítulo y que buscan facilitar la comprensión del conjunto de elementos analizados en el mismo.

2.1 LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Desde hace más de doscientos años y hasta hace relativamente muy poco tiempo, se consideraba que la mano de obra y el capital eran los únicos factores ligados directamente al desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones. Con el paso del tiempo, especialmente en la segunda mitad de los años noventa, esta idea se ha venido modificando en favor de señalar el conocimiento y la información como factores determinantes en la construcción de la sociedad actual en la que nos desenvolvemos.

Sin embargo, el impacto de la globalización y la crisis económica que afectan como a nadie a las empresas, ha puesto en valor a la innovación como uno de los factores más significativos y relevantes de cara a la mejora de su productividad, el desarrollo económico y el bienestar social, considerándola como el producto natural de la información y el conocimiento.

A partir de lo anterior, frecuentemente se señala a la innovación como un elemento diferenciador que permite a la empresa disminuir costes, mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios, al tiempo que contribuye a fortalecer su posición de liderazgo en el mercado; estableciéndose como un factor determinante de su competitividad.

Innovar, para las empresas, implica asumir formas de actuación diferente. Sin embargo, para muchas de ellas, sobre todo las de pequeño tamaño, la innovación es sinónimo de complejidad y desconocimiento, tendiéndose a pensar que es un fenómeno exclusivo de las grandes empresas.

En el caso concreto de las empresas del sector de la Economía Social, el fenómeno de la innovación se ha analizado de forma parcial, limitándose a la relación de la innovación tecnológica y la generación de ventajas competitivas (Vargas Sánchez, 2004), la incidencia de las TIC en los resultados empresariales de las cooperativas de trabajo asociado (Castel y Sanz, 2009), o los efectos positivos que la estrategia de innovación tecnológica tiene sobre los resultados empresariales (Fernández Moreno y Peña García-Pardo, 2009).

Así mismo, otros estudios, han indagado en la importancia de las cooperativas para el desarrollo del sistema de innovación (Bono, 2008), los sistemas de innovación del Grupo Mondragón (Bakaikoa *et al.*, 2004; Irizar y MacLeod, 2008) como referentes para el sector de la Economía Social, así como el papel que juegan los principios orientadores de la Economía Social y los principios cooperativos, como facilitadores de la innovación (Servós y Gil, 2008). Todos estos estudios han contribuido a confirmar la

importancia de la innovación para desarrollo de las capacidades competitivas de estas empresas.

Sin embargo, se sigue demandando un mayor número de trabajos, si tenemos en cuenta los retos que en el plano socioeconómico se le plantean a este tipo de organización.

2.1.1. Importancia de la innovación empresarial

Hasta hace relativamente poco tiempo la innovación no era considerada un tema con entidad propia. Factores como el conocimiento, la educación y el capital intelectual, eran considerados elementos externos de baja incidencia, y la innovación, se le asumía como un resultado de la creatividad, el cambio organizacional y el avance tecnológico. Esta visión ha cambiado debido a la inconsistencia conceptual en este campo de investigación, así como a la importancia que la innovación ha adquirido en el desarrollo y sostenimiento de la competitividad de las organizaciones. Cuestión que ha sido ampliamente reconocida en la literatura (Schumpeter, 1934; Hatch y Mowery, 1998; Reichstein y Salter, 2006; Keupp *et al.*, 2012).

En estas líneas, uno de los primeros en identificar la innovación como motor de cambio económico fue Schumpeter (1911), quien destacó el papel de la innovación como forma de crear prosperidad. Este autor llegó a señalar que: “... *clasificando todos los factores que pueden ser causantes de cambios en el mundo económico, he llegado a la conclusión de que, aparte de los factores externos, existe uno puramente económico de importancia capital, y al que yo he dado el nombre de Innovación. He tratado de demostrar que el modo en que aparecen las innovaciones y en que son absorbidas por el sistema económico es suficiente para explicar las continuas revoluciones económicas que son la característica principal de la historia económica*”(Schumpeter, 1911).

Más adelante, Chesnais (1986) reafirmó el papel especial de la innovación cuando expresó que la actividad innovadora constituía, junto con el capital humano (entendido como trabajo cualificado), uno de los principales factores que determinan las ventajas comparativas de las economías industriales avanzadas.

Años después, Porter (1990), señaló que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Por tanto, la empresa conseguiría ventajas competitivas mediante innovaciones. Asimismo, este autor puso en valor a la innovación al señalar que con ella las empresas obtienen ventajas competitivas, a partir de la inclusión tanto de nuevas tecnologías como nuevas maneras

de hacer las cosas, cuestión que les proporciona una nueva base para competir (Porter, 1990). Más tarde, el propio autor se ratifica en la idea de que la innovación es la cuestión central de la prosperidad económica (Porter, 2015).

En el mismo sentido, COTEC. (2014), contribuye a significar la importancia de la innovación al afirmar que *“la competitividad de un país se apoya fundamentalmente en su esfuerzo de inversión en investigación y desarrollo tecnológico (I+D), en su esfuerzo para conseguir un capital humano capacitado para adquirir conocimientos y desarrollar tecnologías de cualquiera de sus formas, y en la existencia de un tejido empresarial que sea capaz de aprovechar las fuentes de conocimiento y tecnología a su alcance para producir productos y servicios novedosos que tengan aceptación en el mercado global”*.

La literatura generada en relación al campo de la innovación, sobre todo a partir de los últimos diez años comienza a hacer referencia a la innovación no solo como una práctica que genera diversas ventajas competitivas (Wang, 2014), sino también como una fuente de recursos invaluable que permite a las empresas mejorar sus capacidades y el nivel de desempeño (Wang, 2014; Hilman y Kaliappen, 2015; Kafetzopoulos y Psomas, 2015; Piening y Salge, 2015). En este sentido se ha podido acreditar, a través de numerosos estudios, que la innovación mejora los niveles del potencial de crecimiento (ventas, empleo, etc.) de la organización (Louart y Ducroquet, 2012; Hagen *et al.*, 2014; Rask, 2014), contribuye a la eficiencia en la gestión de los cambios que se deben realizar en la organización (Zahra *et al.*, 2009b; Onetti *et al.*, 2012; Hagen *et al.*, 2014), potencia la internacionalización (Dai *et al.*, 2014), y proporciona importantes beneficios para el desempeño empresarial (Artz *et al.*, 2010; Hagen *et al.*, 2014; Kunttu y Torkkeli, 2015).

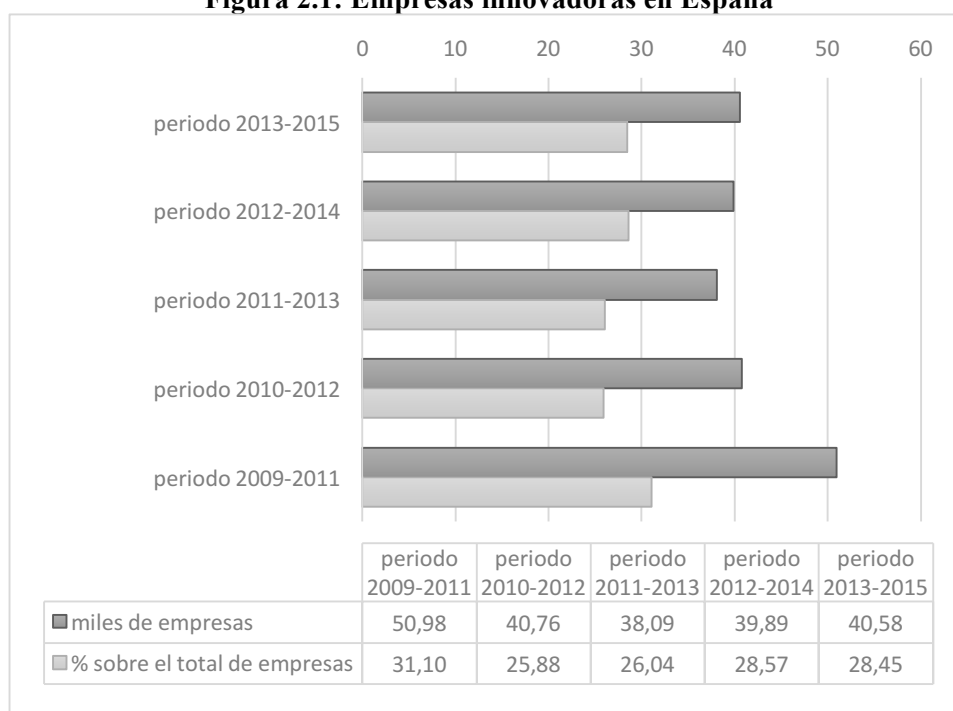
Todo lo anterior, tiene un reflejo en la actividad innovadora de las organizaciones. Así, lo refleja la Encuesta sobre Innovación en la Empresas, que anualmente publica el Instituto Nacional de estadística (INE) sobre empresas de 10 o más trabajadores, la cual aporta datos cuantitativos que nos permiten aproximarnos a caracterizar el fenómeno de la innovación en la empresa española.

El último año del que se tienen datos sobre la base de este estudio es el 2015, publicado en diciembre de 2016. Según sus resultados, en España hay 40.585 empresas innovadoras (cuentan las que han hecho innovaciones en los tres años anteriores) las cuales suponen un 28.45% del total; de las cuales 1.101 están ubicadas en Murcia, significando, en este caso, solo un 23.97% del total de empresas de la Región.

Por otra parte, del estudio de sus ediciones anteriores, se deduce que el ciclo económico por el que transitamos ha afectado a las empresas en su desempeño innovador, tal y como se muestra en la figura 2.1.

Como se puede observar, los datos de 2015 indican el descenso de aproximadamente, 10.000 empresas innovadoras en los últimos cinco años, casi todas ellas producidas en el año 2012, provocando la reducción del porcentaje de empresas innovadoras sobre el total, de más de un 5%.

Figura 2.1: Empresas innovadoras en España

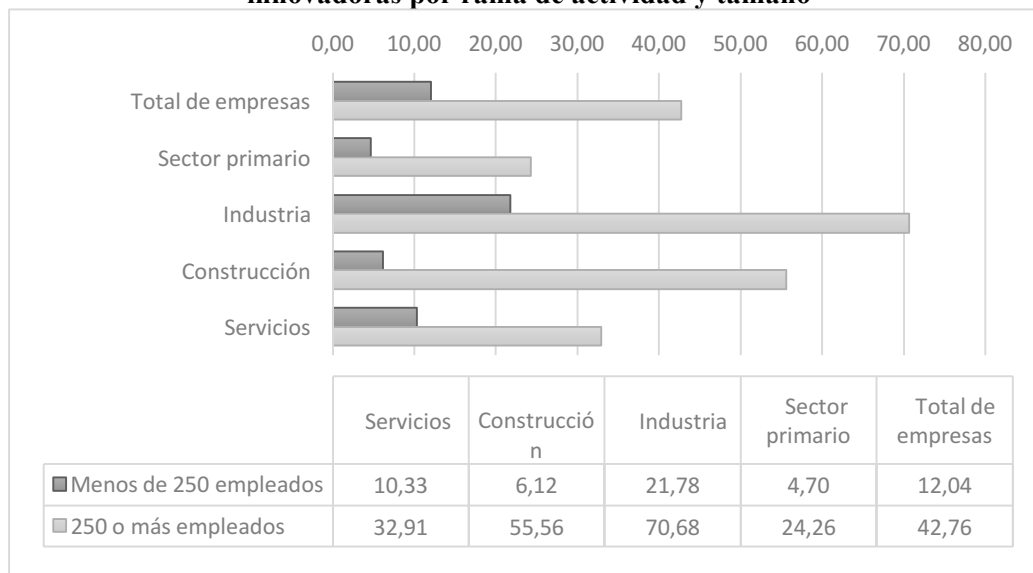


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE, Encuesta sobre Innovación en las Empresas (años 2015, 2014, 2013, 2012 y 2011)

El estudio del INE diferencia entre lo que denomina innovación tecnológica (de producto y de proceso) y no tecnológica (organizativa y de marketing) y, lamentablemente, no toda la información que ofrece permite agregar ambas clasificaciones. Por esa razón, solo podemos observar el impacto del tamaño o el sector de actividad de la empresa en su desempeño innovador de forma diferenciada según la clasificación del INE. Aunque tanto las empresas que hacen innovaciones tecnológicas como las que no, mantienen el mismo patrón de comportamiento: el porcentaje de empresas innovadoras sobre el total de empresas es significativamente menor en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes, hecho que se produce en todos los sectores de actividad aunque con diferentes grados de intensidad; por otra parte, el sector con mayor porcentaje de empresas innovadoras es la industria, seguido de los

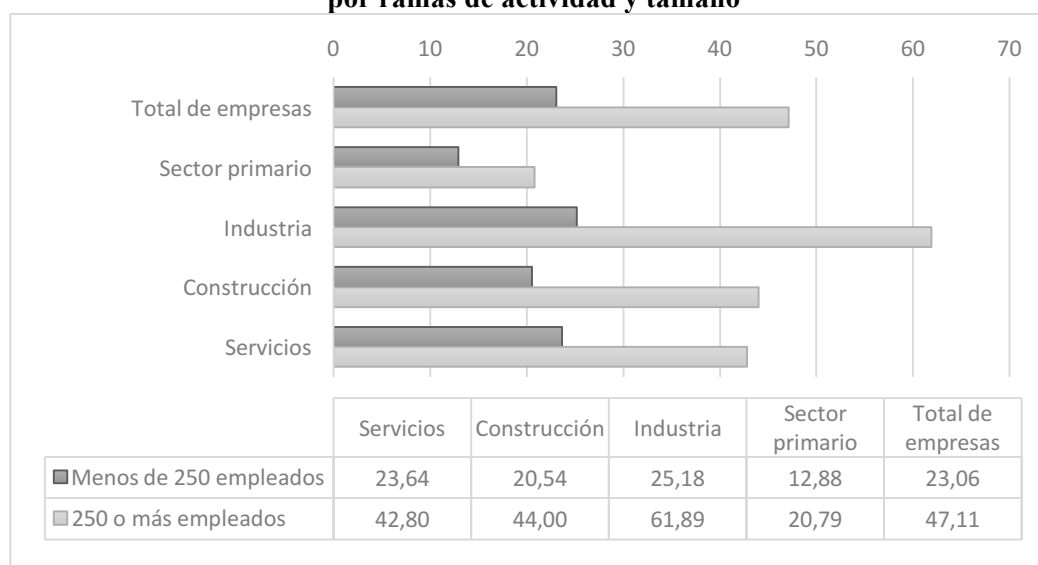
servicios, detrás de ellos, acentuadamente en las pymes, están la construcción y el sector primario. Todo lo cual se puede deducir de las figuras 2.2 y 2.3.

Figura 2.2: Innovación tecnológica en el periodo 2013-2015. Porcentaje de empresas innovadoras por rama de actividad y tamaño



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE, Encuesta sobre Innovación en las Empresas año 2015.

Figura 2.3: Innovación no tecnológica en el periodo 2013-2015. Porcentaje de empresas por ramas de actividad y tamaño



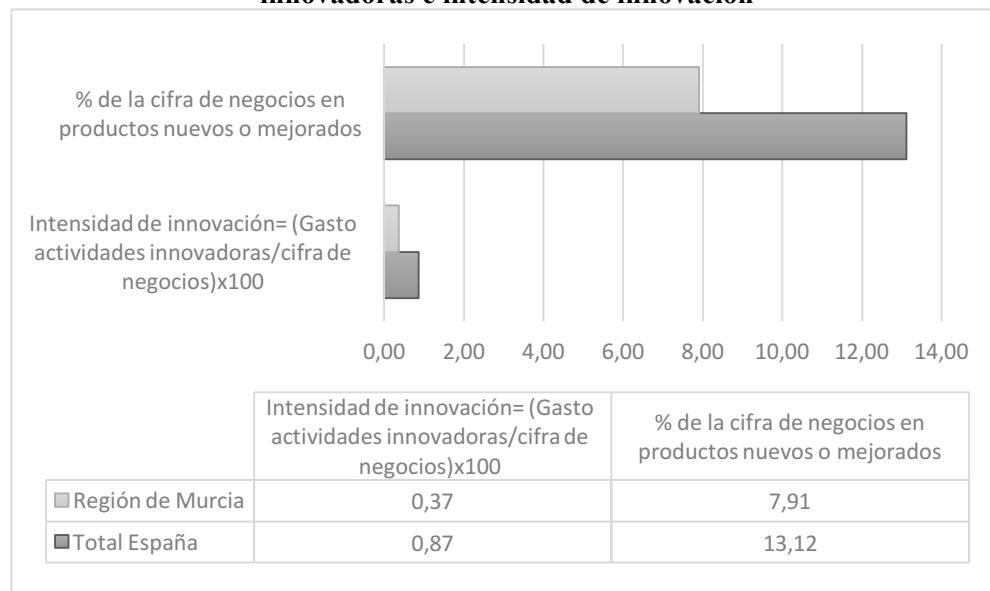
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE, Encuesta sobre Innovación en las Empresas año 2015

La información anteriormente referida, ayuda a confirmar, la dificultad de las empresas pequeñas y medianas para producir y gestionar innovaciones.

Con el objetivo de incorporar información relativa entre la Región de Murcia y el total de España, se significa que en España hay 15.736 empresas con actividad innovadora (en este caso, y por las razones expuestas, referida solamente a innovación tecnológica) en 2015, de las cuales 408 tienen la sede en la Región de Murcia; diferencias también significativas que se producen al atender, tanto al esfuerzo

económico que hacen las empresas para innovar, como a la contribución de las innovaciones en su cifra de negocio, tal como se muestra en la figura 2.4

Figura 2.4: Actividades para la innovación tecnológica 2015. Empresas con actividades innovadoras e intensidad de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE, Encuesta sobre Innovación en las Empresas año 2015

Todo lo anterior, grosso modo, refleja una realidad que no solo permite consolidar los argumentos en favor de fomento de la innovación como fuente necesaria de mejora y de competitividad, sino que, permite garantizar la supervivencia en el largo plazo de la empresa.

2.1.2. Concepto de innovación

Una vez que se ha señalado la importancia que tiene la innovación para las empresas convendría definirla de forma explícita. Si bien, no es un concepto nuevo, tampoco ha gozado siempre de un consenso en la literatura sobre su definición. En este apartado pretendemos revisar algunas de las definiciones que nos permitan entenderlo.

Más allá del concepto sugerido por Schumpeter y de las interpretaciones que se puedan hacer de sus aportaciones, en las tres últimas décadas se puede constatar cómo se han generalizado e intensificado los estudios en el campo de la innovación y, de forma especial su conceptualización, caracterización y modelado.

Joseph Schumpeter, considerado precursor de la innovación, la definía como “... la acción de dotar a un recurso de la capacidad de crear riqueza” (Schumpeter, 1911), sentando las bases para la formulación de nuevas y más amplias concepciones de un término se ha venido interpretando como sinónimo de cambio y de algo nuevo. En concreto, este autor identificaba el concepto de la innovación ciñéndola a cinco casos concretos: 1) la introducción en el mercado de un nuevo bien;

2) la introducción de un nuevo método de producción o una nueva forma de tratar comercialmente un nuevo producto; 3) la apertura de un nuevo mercado en un país; 4) la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados y, 5) la implantación de una nueva estructura en el mercado. Por lo que ya se pudo anticipar la existencia de diferentes tipos de innovación.

Sin embargo, la revisión de la literatura ha permitido constatar la existencia de múltiples y variadas propuestas conceptuales relativas al término innovación (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1: Definiciones de innovación contenidas en la literatura

Fuente	Definición
Schumpeter (1934)	La introducción de nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de suministro y la implementación de una nueva organización de cualquier industria
Pavón y Goodman (1981)	El conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Sherman (1981)	Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado
Piatier (1987)	Una idea transformada en algo vendido o usado
Damanpour (1991)	Un nuevo producto o servicio, una nueva tecnología de proceso de producción, una nueva estructura o sistema administrativo, o un nuevo plan o programa correspondientes a los miembros organizacionales
Amabile (1997)	La implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización
Larrañaga (1999)	La Innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas, aprovechando las oportunidades que ofrece el cambio
Saenz (1999)	La innovación es una combinación de necesidades sociales y de demandas de mercado con los medios científicos y tecnológicos para satisfacerlas
Buesa Blanco (2003)	El resultado de múltiples interacciones entre los distintos agentes existentes: universidades, centros públicos y privados de investigación, empresas y grupos empresariales, entidades financieras, usuarios y administraciones públicas
OCDE (2005)	La implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizacional en prácticas de negocios, organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores
Gibson y Gibbs (2006)	Un proceso colectivo de generación de ideas y la aplicación que se basa en recursos, habilidades y personal de diferentes funciones organizacionales
Morris (2006)	Un proceso de creación de nuevas ideas y convertirlos en nuevos negocios o valor social
Cornella (2007)	Innovación es convertir ideas en valor
Andersson <i>et al.</i> (2008)	Nuevas aplicaciones de conocimientos, ideas, métodos y habilidades que pueden generar capacidades únicas y aprovechar la competitividad de una organización.
Samara <i>et al.</i> (2012)	Un fenómeno complejo que implica la producción, difusión y traducción de conocimiento tecnológico en nuevos productos o nuevos procesos
Tidd y Bessant (2015)	Características incorporadas en productos, que difieren significativamente de los producidos anteriormente por la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, al hacer un análisis del conjunto de definiciones contenidas en la tabla 2.1, se pueden elaborar, fundamentalmente, tres consideraciones. La primera, coincidiendo con Edison *et al.* (2013), se aprecia una evidente falta de consenso, entre los investigadores en este campo, sobre la formulación de una propuesta conceptual sobre el término innovación, comúnmente aceptada, que facilite su comprensión y aplicación, haciendo depender dicha interpretación y práctica, del marco conceptual

seleccionado como referencia. En este sentido, una de las propuestas de mayor alcance, por el número de acuerdos que ha suscitado, es la definición aceptada por todos los países miembros de la OCDE, y recogida en el denominado Manual de Oslo, que se ha convertido en el estándar aceptable de manera general por su capacidad descriptiva e inclusiva. En la última edición de dicho Manual, actualizada en 2005, la OCDE define la innovación como “...la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”(OCDE, 2005). El Manual de Oslo plantea mejoras significativas a las ediciones anteriores de 1992 y de 1997, ya que, entre otros aspectos, expresa de manera más nítida las características de la innovación y su impacto en las organizaciones.

La segunda consideración está dirigida a reconocer que, a pesar de la limitación que genera la amplitud de propuestas conceptuales, se identifica un denominador común entre dichas propuestas: el reconocimiento de que la innovación es principalmente una idea nueva. Este criterio fue confirmado a través de un estudio realizado por Edison *et al.* (2013) donde diferentes profesionales y académicos señalan, que la innovación es altamente percibida como una nueva idea.

Por último, la tercera consideración, está relacionada con la idea de que la innovación es un concepto amplio y complejo que puede conllevar diferentes actuaciones en la empresa. Es por ello, que la literatura señala la necesidad de diferenciar distintos tipos de innovación.

2.1.3. Tipos de innovaciones

En el esfuerzo colectivo, desde el mundo de la ciencia, de la empresa y de las administraciones por ordenar y sistematizar los conceptos de innovación, es posible encontrar múltiples maneras de clasificar y caracterizar las diferentes formas de producir innovaciones. La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto la existencia de diferentes clasificaciones recogiendo las más relevantes y señaladas en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Tipos de innovación

criterio	Tipo	Autores
<i>En función del objeto de la innovación</i>	Innovación de producto	Bettencourt y Brown (2013), Hervas-Oliver y Sempere-Ripoll (2015), Eggert <i>et al.</i> (2015), Witell <i>et al.</i> (2016), Kim <i>et al.</i> (2016), Kitsios y Kamariotou (2016), Chen <i>et al.</i> (2011).
	Innovación de proceso	Davenport (2013), Becker y Egger (2013), Un y Asakawa (2015).
	Innovación en mercadotecnia	OCDE (2005), Naidoo (2010), Halpern (2010), Sok <i>et al.</i> (2013).
	Innovación en organización	Damanpour y Wischnevsky (2006), Birkinshaw <i>et al.</i> (2008), Crossan y Apaydin (2010), Camisón y Villar-López (2014).
<i>En función del medio empleado</i>	Innovaciones tecnológicas	Stokes y Wilson (2010), Johnstone <i>et al.</i> (2010), De Massis <i>et al.</i> (2013),
	Innovaciones administrativas	Van de Ven (2000), Liu y Qi (2006), Yeh-Yun Lin y Yi-Ching Chen (2007), Damanpour y Schneider (2006), Birkinshaw <i>et al.</i> (2008).
<i>En función del grado de novedad</i>	Radical/ Incremental	Forés y Camisón (2016), Norman y Verganti (2014), Stringer (2000), Verganti (2008), Vowles <i>et al.</i> (2011), Yu y Hang (2010), Sandström (2010), Martini, Laugen, Gastaldi y Corso (2013), Bergek <i>et al.</i> (2013).
<i>En función del enfoque estratégico</i>	Abierta/ Cerrada	Almirall y Casadesus-Masanell (2010), Chesbrough (2003a), Chiaroni <i>et al.</i> (2011), Dahlander y Gann (2010), Felin y Zenger (2014), Herzog y Leker (2010), Huizingh (2011), Zhao <i>et al.</i> (2016).

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.3.1. En función del objeto de la innovación

La primera clasificación se realiza en función del objeto de la innovación. Bajo este criterio de clasificación, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) recoge cuatro tipos de innovaciones que pasamos a detallar a continuación.

En primer lugar, se hace referencia a la *innovación de producto*. Este tipo de innovación se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina (John, 2006; Nijssen *et al.*, 2006; Park *et al.*, 2012b; Bettencourt y Brown, 2013; Eggert *et al.*, 2015; Hervas-Oliver y Sempere-Ripoll, 2015). Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Además, el nuevo producto, entendido como bien o servicio, puede ser el resultado de la utilización para su creación de nuevas tecnologías o conocimientos, o bien ser fruto de una combinación de tecnologías o conocimientos ya existentes (Eggert *et al.*, 2015).

A este tipo de innovación se le atribuye una importancia significativa, al entender que es la vía fundamental para el traslado de valor a los consumidores, y por su potencial para impulsar el logro de los objetivos de la organización. En tal sentido, algunos estudios han argumentado que la innovación de productos contribuye a la mejora del rendimiento (García y Calantone, 2002; Adner y Kapoor, 2010), mejora la productividad (Hall, 2011; Crespi y Zuniga, 2012; Mohnen y Hall, 2013; Baumann y Kritikos, 2016), y facilita la creación de nuevas oportunidades (Damanpour y Wischnevsky, 2006).

En segundo lugar, la literatura identifica la *innovación de proceso*. Ésta se puede entender como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución (Gupta y Loulou, 1998; Parisi *et al.*, 2006; Lettice y Parekh, 2010; Davenport, 2013; Von der Gracht y Stillings, 2013; Hilman y Kaliappen, 2015; Un y Asakawa, 2015). Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Entre los posibles beneficios obtenidos a partir de una innovación de proceso pueden estar la reducción de los costes de producción, la mejora de la calidad o la producción de nuevos productos.

La *innovación de mercadotecnia (o marketing)* es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (OCDE, 2005; Shergill y Nargundkar, 2005; Naidoo, 2010; Zhou y Li, 2012). Este tipo de innovaciones pueden buscar una respuesta más adaptada a las necesidades de los consumidores, la apertura a nuevos mercados o un nuevo posicionamiento de un determinado producto. Para que realmente pueda ser considerada una innovación en mercadotecnia como tal, ha de referirse a métodos de comercialización no empleados anteriormente en la empresa. Ese nuevo método de comercialización puede haber sido puesto a punto por la empresa innovadora o adoptado desde otra empresa u organización.

Finalmente, la *innovación de organización* implica la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (Gruber y Niles, 1974; Pil y MacDuffie, 1996; Frambach y Schillewaert, 2002; OCDE, 2005; Damanpour y Wischnevsky, 2006; Birkinshaw *et al.*, 2008; Crossan y Apaydin, 2010; Alday y Amigo, 2014; Camisón y Villar-López, 2014; da Costa *et al.*, 2014). Este tipo de innovaciones pueden tener por objeto mejorar los resultados de la empresa reduciendo sus costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo y la productividad. Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en la empresa es la introducción de un método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido empleado anteriormente por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

2.1.3.2. En función del medio empleado

La segunda clasificación se centra en el medio empleado para obtener la innovación y, por tanto, está muy relacionada con la clasificación anterior. En cualquiera de los tipos de innovación comentados anteriormente, muy frecuentemente el medio usado para obtener la innovación es la tecnología, sin embargo, ésta no es el único vehículo capaz de dar lugar a innovaciones. Por eso, y atendiendo al tipo de conocimiento en que se sustenta la innovación, se puede distinguir entre (EOI, 2010): innovaciones tecnológicas y administrativas.

Las *innovaciones tecnológicas* están basadas en la utilización de nuevo conocimiento tecnológico o de nuevas tecnologías, o de nuevos usos o combinaciones de las existentes. Se refieren a aquellas en las que el cambio en la empresa viene producido por la utilización de una tecnología. Este tipo de innovación se ha relacionado habitualmente con los cambios aplicados en los medios de producción. Las innovaciones tecnológicas se suelen distinguir a su vez en innovaciones de producto y de proceso (Abril y Fajardo, 2000; Escorsa Castell y Valls Pasola, 2003; González, 2013), de acuerdo con la clasificación anterior.

Las *innovaciones administrativas o no tecnológicas* son aquellas que incluyen cambios por una vía no tecnológica, como podría ser un cambio organizativo, nuevos sistemas de distribución o de comercialización (Wolfe, 1994; Van de Ven, 2000; Damanpour y Schneider, 2006; Yeh-Yun Lin y Yi-Ching Chen, 2007; Birkinshaw *et al.*, 2008). De esta forma, las innovaciones en organización o en comercialización se incluirían también como innovaciones no tecnológicas.

Ambos tipos de innovaciones se encuentran directamente relacionados, hasta el punto de que, actualmente, la adopción de nuevas tecnologías en la empresa ha de ir acompañada casi necesariamente por una adaptación de las estructuras organizativas y el rediseño de procesos de negocio, enfatizando que la innovación tecnológica no viene sola, sino que trae consigo también innovaciones no tecnológicas. Estas últimas se configurarían, en tal sentido, como una alternativa y/o complemento de las primeras.

2.1.3.3. En función del grado de novedad

Otra de las clasificaciones que ha tenido un gran acogimiento en la literatura es aquella centrada en el grado de novedad de las innovaciones (Freeman *et al.*, 1982; Ettlie *et al.*, 1984; Leifer, 2000; Stringer, 2000; McDermott y O'Connor, 2002; Koberg *et al.*, 2003; Verganti, 2008; Tellis *et al.*, 2009; EOI, 2010; Vowles *et al.*, 2011; Zhou y Li, 2012; Norman y Verganti, 2014; Forés y Camisón, 2016).

En primer lugar, se hace mención a la *innovación radical*, disruptiva o de ruptura. Este tipo de innovación se produce cuando aparece algo totalmente nuevo que rompe las pautas de consumo establecidas (Dewar y Dutton, 1986; Christensen, 1997; Leifer, 2000; McDermott y O'Connor, 2002; Koberg *et al.*, 2003; Verganti, 2008; Tellis *et al.*, 2009; Vowles *et al.*, 2011; Zhou y Li, 2012; Norman y Verganti, 2014; Forés y Camisón, 2016) y requiere el desarrollo de un mayor conocimiento. El impacto de éstas puede modificar la estructura del mercado, crear nuevos mercados o hacer obsoletos productos existentes.

Por el contrario, la *innovación incremental* incorpora mejoras significativas de algo ya existente a través de pequeños cambios orientados a la mejora de la productividad de la empresa y que, si bien de manera aislada son poco significativos, la sucesión y acumulación de los resultados de los mismos pueden constituir una base importante de transformación (Veryzer, 1998; Leifer, 2000; Amara *et al.*, 2008).

En este sentido, varios estudios han sostenido, como parte de sus resultados, que las innovaciones radicales ocurren con más frecuencia en empresas con políticas más agresivas, mientras que las innovaciones incrementales son fruto de empresas más formalizadas y descentralizadas (Vowles *et al.*, 2011; Zhou y Li, 2012; Norman y Verganti, 2014; Forés y Camisón, 2016).

Sin embargo, Adler (1989) señaló que es difícil establecer una barrera diferenciadora entre ambos tipos de innovación, ya que la sucesión de innovaciones incrementales puede dar lugar a una innovación radical.

Diferentes estudios han analizado tanto la innovación radical como la incremental, sobre la base de los beneficios y especificaciones de cada una de ellas (Ettlie *et al.*, 1984; Dewar y Dutton, 1986). Por su importancia para la comprensión de este aspecto, mostramos en la tabla 2.3 una comparativa de las mismas a partir de sus principales características.

Tabla 2.3: Innovación Incremental vs Innovación Radical

Focus	Innovación Radical	Innovación Incremental
Marco temporal	A largo plazo, usualmente más 10 años	Corto plazo: de 6 a 24 meses
Novedad	Mayor orden (avance)	Orden inferior (primer orden)
Generación de ideas y Reconocimiento de oportunidades	A menudo, las ideas provienen de fuentes inesperadas. Cambiar dramáticamente las prácticas comerciales	Reparación de lo antiguo, utilizando los conocimientos antiguos y la tecnología
Proceso	Un proceso formal y estructurado	Formal, establecida, generalmente con escenarios y puertas
Caso de negocios	El caso de negocio evoluciona a lo largo del desarrollo, y puede cambiar, predecir la reacción del cliente es difícil	Un caso comercial completo puede ser producido al principio, la reacción del cliente se puede anticipar
Trayectoria y riesgos del desarrollo	Discontinuo, iterativo, set-backs. Frente a un alto nivel de incertidumbre tecnológica y de mercado	Paso tras paso desde la concepción hasta la comercialización. Bajas incertidumbres asociadas con la tecnología y los mercados
Participantes	Requieren habilidades concretas y pueden entrar y salir, para encontrar las habilidades adecuadas a menudo se utilizan las redes informales, la flexibilidad y la persistencia y la voluntad de experimentar son necesarios	Se puede asignar a un equipo multifuncional con roles claramente asignados y comprendidos, el énfasis en la habilidad es hacer que las cosas sucedan
Estructura de desarrollo	Tiende a originarse en I + D, tiende a ser impulsado por la determinación de un individuo que lo persigue donde quiera que esté	Normalmente, un equipo multifuncional opera dentro de una unidad de negocio existente
Requisitos de recursos y habilidades	Es difícil predecir los requisitos de cualificación y competencia, se necesitarán conocimientos adicionales del exterior, se necesitan redes informales, se requiere flexibilidad	Todas las habilidades y competencias necesarias tienden a estar dentro del equipo del proyecto, la asignación de recursos sigue un proceso estandarizado
Participación de la unidad operativa	La participación de las unidades de operación demasiado pronto puede conducir nuevamente a que las grandes ideas se vuelvan pequeñas	Las unidades operativas están involucradas desde el principio
Alcance	Crear nuevos mercados	Ampliación de la misma plataforma cliente
Recompensas y beneficios estratégicos	Conduce a un crecimiento rápido	Mantener a las empresas competitivas en el corto plazo

Fuente: Stamm (2003)

2.1.3.4. En función del enfoque estratégico

Otro de los aspectos que ha llamado la atención de la literatura en las últimas décadas ha sido la orientación adoptada por la empresa para desarrollar la innovación, distinguiendo el enfoque de innovación cerrada frente al abierto.

La visión clásica adopta una orientación denominada de *innovación cerrada*, fundamentada en que los proyectos de innovación se acometían básicamente con el conocimiento y los medios de la propia empresa. Bajo este modelo clásico, los proyectos sólo se empezarán en el interior de la empresa sin recurrir al conocimiento externo de la empresa.

Sin embargo, en los últimos años una corriente de la literatura ha manifestado la necesidad de adoptar modelos de *innovación abierta*, bajo cuyo paradigma los proyectos pueden originarse con conocimiento tanto de dentro como de fuera de la empresa, pueden incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación, y pueden alcanzar el mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas (Nelson y Winter, 2009; Dahlander y Gann, 2010; West *et al.*, 2014).

En esa línea Chesbrough (2003a) describe la innovación abierta como un enfoque en el que la empresa comercializa tanto sus propias ideas como innovaciones generadas en otras organizaciones y busca maneras de llevar esas ideas al mercado utilizando canales que pueden estar fuera de su negocio actual (p.ej., spin - off y licencias de patentes, transferencias de tecnología, etc.). Con esta filosofía, la frontera entre una empresa y su entorno es más permeable a efectos del flujo de innovaciones. En un mundo en el que el conocimiento es tan abundante y está tan ampliamente distribuido, frecuentemente las empresas, sobre todo las pequeñas, no pueden permitirse el lujo de depender enteramente de su propia investigación y deben recurrir a este tipo de enfoques. Por tanto, la innovación abierta hace referencia a una potencial multiplicidad de fuentes internas y externas que generan los inputs de conocimiento necesarios en un proceso de innovación. La movilidad, los nuevos accesos al conocimiento a través de la red, el mayor nivel de formación, la transferencia de capital humano entre compañías, la facilidad por emprender o el mejor intercambio entre empresas, proveedores y usuarios son factores que explican la eclosión de la innovación abierta (Edwards Schachter *et al.*, 2007).

A pesar de todo lo anteriormente expuesto, nos parece necesario señalar que, el uso de criterios y/o categorías en el tratamiento de la innovación, es solo un elemento instrumental, válido para reforzar el proceso de comprensión del fenómeno, toda vez que, en la práctica, las evidencias nos llevan a pensar que estas no se expresan de manera desligada, sino que se entretajan en una red de relaciones complementarias, con el fin de producir las mejoras proyectadas. Así, podemos encontrar en la práctica innovaciones que aplican a criterios de clasificación muy diversos, contenidos en más de una de las clasificaciones antes expuestas. Uno de los ejemplos más representativos de esta idea es la Innovación Social, concepto que viene emergiendo con mucha fuerza en la literatura y sobre la cual se debaten muchos aspectos, entre ellos, su ubicación en los criterios clasificatorios de la innovación como los presentados en la tabla 2.2. En tal sentido, una de las opiniones más aceptadas es la ofrecida por Christensen *et al.* (2006) quienes consideran que la innovación social es un nuevo subconjunto de innovaciones incrementales que se basan en el cambio social. Este criterio es compartido por esta investigación. Además, por su importancia y relevancia para el contexto empresarial en el que se desarrolla esta investigación (las empresas del sector de la Economía Social), se analizará con más detalle más adelante.

2.1.4. El proceso de desarrollo de innovaciones

Otro de los aspectos que destaca en el campo de estudio de la innovación, es el análisis del proceso de su desarrollo. Esta cuestión se revela fundamental para la comprensión de este fenómeno. En tal sentido, varios estudios sugieren que las empresas con alto rendimiento en innovación, generalmente, tienen un proceso formal para desarrollar nuevos productos y servicios (Griffin, 1997; Tatikonda y Rosenthal, 2000; Shaw *et al.*, 2001), por lo que, considerar e identificar las etapas de este proceso será muy útil para la comprensión de la innovación en su conjunto (Shaw *et al.*, 2001).

Así, encontramos en la literatura, varios modelos que han tratado de explicar la naturaleza de la innovación y su proceso de desarrollo. Cada uno de ellos ha estado centrado en diferentes áreas que resultaron dominantes durante el periodo en el que dichos modelos fueron desarrollados. Sin embargo, autores como Narvekar y Jain (2006) han apuntado que el hecho de que existan muchos modelos sobre el proceso de innovación, no ha resuelto la incógnita sobre cómo esta se desarrolla. Por su parte, Tidd (2006) creen que, aunque las innovaciones varían en escala, grado de novedad y naturaleza, es posible observar procesos similares en todas las empresas.

Sin embargo, el proceso de desarrollo de la innovación no es sencillo. Autores como Rothwell (1994) han documentado hasta cinco generaciones de modelos de innovación, demostrando con ello, que la complejidad y la integración de dichos modelos aumentaba con cada generación subsiguiente, al tiempo que como práctica permitían, por una parte, la adaptación a los contextos cambiantes y por la otra, atender las limitaciones de las generaciones anteriores (Ortt y van der Duin, 2008). Un aspecto importante a considerar en el trabajo desarrollado por Rothwell (1994), fue el señalamiento en relación a que la aparición de un nuevo modelo, no implicaba necesariamente la sustitución automática de los anteriores, sino que podían coexistir, entretrejiéndose, en algunos casos, los elementos de un modelo con los de otro.

De manera más reciente, autores como Tidd (2006) y Kotsemir y Meissner (2013), siguiendo el trabajo seminal de Rothwell (1994), han apuntado la validez del mismo, y la necesidad de recurrir a modelos de innovación abierta, sugeridos por Chesbrough (2003b).

En la tabla 2.4 se resumen dichos modelos, destacando sus características fundamentales, así como sus fortalezas y debilidades, con el fin de favorecer la configuración de una visión general de los mismos.

Tabla 2.4: Modelos de Generación y desarrollo de innovación

Modelo	Generación	Características
Empujada por la tecnología (technology-Push)	Primera	Modelo lineal por etapas progresivas desde el descubrimiento científico. Investigación aplicada, desarrollo tecnológico, hasta la producción y distribución de productos en el mercado.
Halada por el mercado (Market-Pull)	Segunda	Modelo también lineal, pero en este caso las innovaciones se generan a partir de las necesidades de los consumidores.
Modelo Mixto o interactivo	Tercera	Reconoce la interacción entre los diferentes elementos y los bucles de retroalimentación entre ellos. El énfasis se coloca en la integración de I + D y marketing.
Modelo integrado	Cuarto	Integración global entre funciones, pero también con otros elementos del entorno como otras empresas “rio arriba” y “rio abajo”. Esto incluye estrechas relaciones (integradas) con proveedores y clientes, y alianzas estratégicas con empresas, así como la creación de consorcios para la investigación pro- competitiva.
Modelo en red	Quinta	Énfasis en la acumulación de conocimiento, los vínculos externos, los sistemas de integración y el trabajo en red.
Abierta	Sexta	Completa el modelo integrado de cuarta generación, se incorporan plenamente los desarrollos paralelos, fuertes relaciones de cooperación con clientes, integración estratégica con los principales proveedores, incluyendo el “codesarrollo”, alianzas estratégicas con otras empresas. Especial énfasis en la flexibilidad corporativa y en la velocidad de desarrollo. Acentúa las estrategias relacionadas con la calidad y otras metodologías de organización-procedimiento.

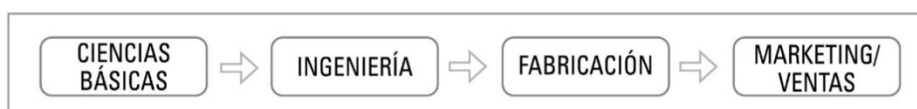
Fuente: Elaboración propia a partir de Rothwell (1994), Eveleens (2010), O'Raghallaigh et al. (2011).

A continuación, procedemos a su estudio con más detalle.

2.1.4.1. Modelo lineal o impulso tecnológico (primera generación):

El modelo lineal, o impulso tecnológico, es considerado, como el primer modelo de la saga (figura 2.5). Este modelo se centra en innovaciones intensivas basadas en el conocimiento científico producido en centros o unidades públicas y privadas de I + D. Esto apoya la creencia muy común en la comunidad científica de que el progreso científico se utilizará en la práctica basada en un flujo continuo de la ciencia a la tecnología y esto para los mercados. La popularidad de este modelo terminó agregando a la literatura especializada un énfasis en la innovación en nuevos productos y procesos con un alto grado de novedades tecnológicas (Verloop, 2004).

Figura 2.5: Modelo lineal o de impulso tecnológico



Fuente: Rothwell (1994).

2.1.4.2. Modelo lineal o impulso del Mercado (segunda generación)

La segunda generación de modelos se desarrolló en la década de 1960 y 1970 (figura 2.6). En esta generación también se aplica una representación lineal de la innovación, esta vez priorizando la importancia de la demanda del mercado para impulsar los esfuerzos de innovación. Lo que distingue a este modelo de su predecesor

es que, más que el desarrollo de productos originados por los avances científicos, surgen nuevas ideas en el mercado, con la I + D haciéndose reactiva a estas necesidades.

Figura 2.6: Modelo lineal o de impulso del mercado



Fuente: Rothwell (1994).

2.1.4.3. Modelos Mixto o interactivo (tercera generación)

La tercera generación de modelos de acoplamiento o de encadenamiento superó muchas de las deficiencias de los modelos de ejemplos atípicos lineales anteriores, al incorporar ciclos de interacción y retroalimentación para reconocer que la innovación se caracteriza por un acoplamiento y una interacción entre la ciencia, la tecnología y el mercado (figura 2.7). En consecuencia, los modelos de tercera generación integran múltiples funciones internas y etapas interdependientes. Aunque los modelos de tercera generación no son lineales, la secuencia de operaciones es similar a los modelos de segunda generación, incluyendo algunas interacciones y retroalimentaciones (Boehm y Frederick, 2010), hecho que fue ampliamente explotado después de los estudios realizados por Kline y Rosenberg (1986), en los que se apuntó que una cadena de ideas vinculadas y generadas en la etapa inicial, podían no ser aprobada y por tanto, los proyectos de innovación podían ser interrumpidos (Roth y Sneader, 2006; Du Preez y Louw, 2008).

Figura 2.7: Modelo Mixto o interactivo



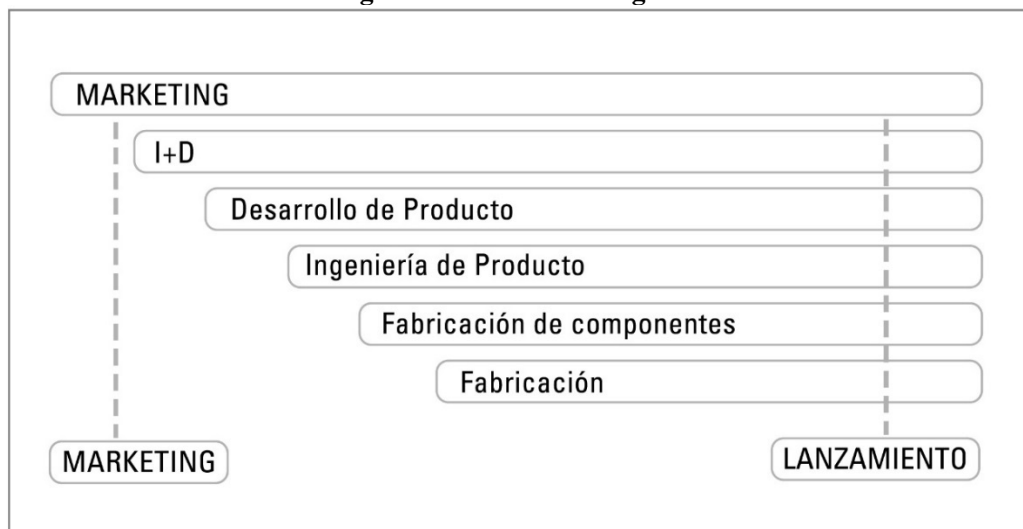
Fuente: Du Preez y Louw (2008).

2.1.4.4. Modelo integrado (cuarta generación)

La cuarta generación se extiende desde principios de los años ochenta hasta comienzos de la década de 1990 (Figura 2.8). De acuerdo con Bochm y Frederick (2010), la cuarta generación de innovación fue impulsada por la Ingeniería Simultánea o Nueva Ingeniería de Productos Simultáneos y la habilidad con la cual las empresas japonesas estaban utilizando estos procesos para generar innovaciones disruptivas, como resultado, por ejemplo, la capacidad de los fabricantes de automóviles para introducir coches nuevos estaba dentro de los 30 meses, mientras que sus rivales pasaron de 48 a 60 meses.

Los modelos de esta generación reflejaban un alto grado de integración funcional en las empresas, como las importantes superposiciones funcionales entre departamentos y / o actividades. Otra novedad de este modelo es el concepto de integración externa en términos de alianzas y vinculaciones con proveedores, clientes, universidades y agencias gubernamentales.

Figura 2.8: Modelo Integrado



Fuente: Adaptado de Du Preez y Louw (2008).

2.1.4.5. Modelos en red (quinta generación)

Los modelos de innovación de quinta generación, que se estaban gestando en el momento en que Rothwell escribió su trabajo, fueron las bases para el uso intensivo y flexible de redes y sistemas integrados para la implantación de innovaciones de forma rápida y continua (figura 2.9).

Esta quinta generación de modelos enfatiza que la innovación es un proceso de red distribuido que requiere un cambio continuo dentro y entre las empresas, caracterizado por una variedad de insumos externos que abarcan proveedores, clientes,

competidores y universidades (Trott, 2008). Esto refleja un enfoque de pensamiento sistémico, donde las características dominantes son la integración del ecosistema interno de innovación de una empresa y sus prácticas, con otros factores externos (Du Preez y Louw, 2008). Los modelos de quinta generación se caracterizan por la introducción de sistemas TIC para acelerar los procesos de innovación y las comunicaciones a través de los sistemas de redes, en términos de aumentar la eficiencia del desarrollo y la velocidad de lanzamiento al mercado a través de alianzas estratégicas.

Figura 2.9: Modelo en red

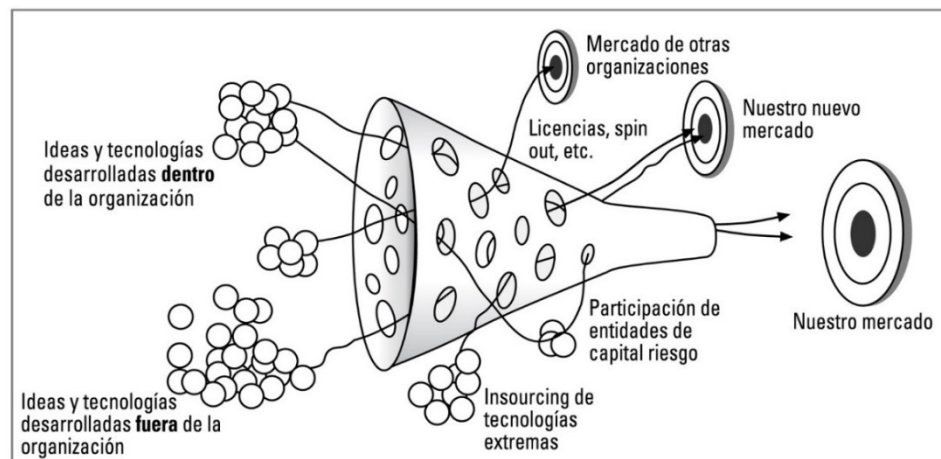


Fuente: Adaptado de Du Preez y Louw (2008).

2.1.4.6. Modelo de innovación abierta (sexta generación)

Los modelos de innovación pertenecientes a la sexta generación o innovación abierta son, también, modelos de red, pero en lugar de centrarse sólo en la generación y desarrollo interna de ideas, considera que las ideas internas y externas, así como los caminos internos y externos al mercado se pueden combinar para avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías (Chesbrough, 2003b; Marinova y Phillimore, 2003; Boehm y Frederick, 2010; Chesbrough, 2013).

Este modelo, según Chesbrough (2013), considera el medio innovador como elemento central del mismo. El medio innovador es una combinación creativa de conocimientos genéricos y competencias específicas, así como una organización territorial y un componente esencial del proceso creativo técnico y económico. Entre sus principales características destacan la facilidad de contacto y confianza entre los socios y las condiciones sociales, culturales y naturales, tales como las opciones de ocio, educación, salud, clima y calidad de vida de los residentes (Marinova y Phillimore, 2003) (ver figura 2.10).

Figura 2.10: Modelo de innovación abierta

Fuente: Chesbrough (2013)

La innovación abierta se considera como un cambio de paradigma, por el que la ventaja competitiva puede ser el resultado del aprovechamiento de los descubrimientos realizados más allá de los límites de una sola unidad interna de I + D (innovación abierta entrante) (Marinova y Phillimore, 2003). Es por ello que la innovación abierta puede mejorar el posicionamiento para la comercialización de una determinada tecnología (innovación abierta saliente) (Boehm y Frederick, 2010).

Las innovaciones abiertas exigen una nueva lógica, colocando a la apertura y la colaboración como ejes para su desarrollo (Chesbrough, 2003b; Chesbrough *et al.*, 2006), al tiempo que las comunidades en red, son los vínculos abiertos y ágiles para implantar de manera pragmática el concepto de innovación abierta (Zeidner y Wood, 2000).

En este nuevo paradigma es posible explotar los procesos lineales y de acoplamiento en combinación dependiendo de los requerimientos. Sin embargo, esto requerirá nuevas formas de colaboración entre las empresas y competir simultáneamente (Chesbrough *et al.*, 2006; Chesbrough, 2013).

El enfoque colaborativo de la innovación implica la integración completa de la investigación y el desarrollo más allá de los límites de la empresa. De esta manera la innovación abierta permite a las empresas aprovechar el conocimiento de múltiples fuentes para mejorar su capacidad innovadora y, por lo tanto, ofrecer un valor adicional para los clientes. En otras palabras, el modelo de innovación abierta permite a las empresas colaborar en lugar de confiar sólo en sus recursos internos (Von Hippel, 2007), teniendo como fuentes de conocimiento los proveedores, los centros de investigación, las universidades, los clientes, los propios competidores y las empresas con ofertas complementarias (Granstrand, 2011). Además, a través de enfoques como el

crowdsourcing (por ejemplo, a través de desafíos de innovación), una empresa puede involucrarse con una amplia gama de innovadores dondequiera que se encuentren (O'Raghallaigh *et al.*, 2011).

Si tuviéramos que destacar aquellas cuestiones que nos parecen más relevantes tras el análisis de los modelos de desarrollo del proceso de innovación podríamos señalar, en primer lugar, el hecho de que cada modelo, con independencia del tipo que sea, contiene variables que afectan el proceso de desarrollo de la innovación, en la medida que configuran un marco para proporcionar una solución “única”. En segundo lugar, todos los modelos, señalan al menos las siguientes etapas: a) generación e identificación de ideas; b) desarrollo de conceptos; c) evaluación y selección de conceptos; d) desarrollo. En tercer lugar, los modelos reconocen que la innovación puede proceder de un impulso del mercado o de la tecnología, o incluso una combinación de ambos. En cuarto lugar, se señala la importancia de integrar las diferentes funciones dentro del proceso de innovación ya que es un factor discriminante de su éxito. Por último, y de especial relevancia, es que los modelos de procesos de innovación abierta favorecen un enfoque de red en el que la innovación no sólo se centra internamente, sino también externamente.

Finalmente, todas las cuestiones apuntadas con anterioridad, señalan la importancia del estudio de los factores que integran el proceso de innovación para que éste se realice con éxito.

Una vez revisado el concepto, tipos y procesos de la innovación, en el siguiente apartado nos centramos en un tipo de innovación que es predominante en las empresas objeto de estudio de esta tesis doctoral.

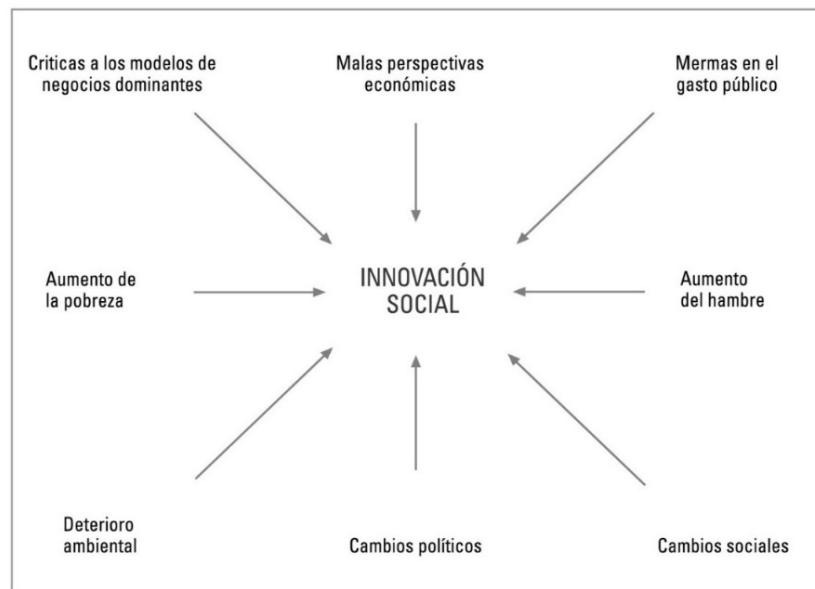
2.2. LA INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación de apellido “social”, viene siendo uno de los temas de estudio más activos dentro del campo de investigación de la innovación en la última década (Marques *et al.*, 2012; Nicholls y Murdock, 2012; Kirwan *et al.*, 2013; Cajaiba-Santana, 2014; Nicholls *et al.*, 2016).

Impulsado por un conjunto de factores (ver figura 2.11) la innovación social se ubica en el centro de un debate sobre su capacidad para resolver temas sociales. En este caso, se espera que la innovación social pueda ser determinante de cara al desarrollo, evolución y supervivencia, no solo de las organizaciones empresariales, sino de la sociedad en general, en la medida que responde al alto potencial que posee para la creación de valor social y el desarrollo y transformación de las actuales prácticas de

consumo hacia otras más sostenibles (West y Wallace, 1991; Westley, 2008; Adams y Hess, 2010; Oeij *et al.*, 2010; Nicholls y Murdock, 2012; Moulaert *et al.*, 2013; Cajaiba-Santana, 2014; Schubert, 2014).

Figura 2.11: Factores ambientales desencadenantes de la innovación social



Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior, es constatable el surgimiento de estudios descriptivos de casos que, junto a la formulación de una gran cantidad de propuestas de conceptos y definiciones que tratan de delimitar el alcance del fenómeno, en el plano teórico y práctico, han llevado a una constatable falta de claridad en relación a lo que significa y representa la innovación social. Esta cuestión se motivada, entre otras razones, por la escasa atención prestada en el pasado por los investigadores en el campo de la innovación (Westley, 2008; Pol y Ville, 2009; Murray *et al.*, 2010; Oeij *et al.*, 2010; Nicholls y Murdock, 2012; Schubert, 2014; Tepsie, 2016), centrados, casi en exclusiva, en la innovación tecnológica (Gallouj y Weinstein, 1997; Drejer, 2004; Windrum *et al.*, 2016).

Aunque el término no es nuevo, en los últimos quince años se ha venido utilizando con especial interés, sobre todo, para contrastar el papel que juega la innovación en la sociedad, confrontándolo con los conceptos dominantes de la innovación tecnológica y organizativa, así como expresión del carácter innovador del desarrollo socioeconómico (Moulaert *et al.*, 2013). A pesar de ello, los investigadores continúan trabajando por encontrar una definición que permita una conceptualización comúnmente aceptada del término de manera, que contribuya a la comprensión

coherente de su significado, haciéndola accesible a la investigación empírica y a la práctica organizacional (Nicholls *et al.*, 2016).

Esta situación, como en muchos otros casos, no es más que el resultado de las diferentes posiciones existentes en el debate teórico en relación a este fenómeno (Murray *et al.*, 2010; Nicholls *et al.*, 2016; Tepsie, 2016). Una aproximación a los trabajos que abordan el fenómeno de la innovación social permite identificar tres posiciones (Heap *et al.*, 2008; Adams y Hess, 2010; Howaldt *et al.*, 2010; Bassi, 2011; Hochgerner, 2011; Marques *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014) desde las cuales se vienen realizando estudios que buscan caracterizar y delimitar dicho fenómeno, y que por su importancia representamos la figura 2.12.

Figura 2.12: Posiciones dominantes en el proceso de conceptualización de la innovación social



Fuente: Elaboración propia.

La primera de las posiciones centra su atención en las innovaciones no técnicas en el contexto organizacional (Moulaert *et al.*, 2005; Heap *et al.*, 2008), la segunda posición atiende a la conexión entre la innovación social y la innovación tecnológica (Howaldt *et al.*, 2010), finalmente, la tercera posición, responde al estudio de la innovación social como nueva práctica social (Morales Gutiérrez, 2008; Morales Córdova, 2014; Schubert, 2014; Tepsie, 2016).

Así, la posición, centrada en las innovaciones sociales no técnicas en el contexto de las organizaciones ha sido fundamentada desde un enfoque de gestión. En este caso se afirma que la innovación social hace referencia a mejoras en el capital social para alcanzar progresos en la eficacia organizativa, teniendo al cambio organizacional como espacio de actuación fundamental (Moulaert *et al.*, 2005; Oeij *et al.*, 2010; Schubert, 2016). Ejemplos de este tipo de innovación social son conceptos como la gestión

dinámica, las organizaciones flexibles, el desarrollo de habilidades y competencias, así como la creación de redes entre organizaciones.

La segunda posición considera que la innovación social está estrechamente relacionada con la innovación tecnológica y asume ésta última como motor del progreso de la sociedad (Howaldt *et al.*, 2010). Bajo esta perspectiva, la literatura especializada se subdivide en dos visiones, una externa y otra interna. La visión externa, centra su atención en la adopción de la tecnología y el refuerzo de su dimensión social (Roth y Sneader, 2006; Howaldt *et al.*, 2010). Por su parte, la visión interna examina la innovación social como una categoría para el éxito de las innovaciones técnicas (Marcy y Mumford, 2007; Rüede y Lurtz, 2012; Echeverría Ezponda y Merino Malillos, 2016). Para los defensores de esta posición, las nuevas formas de desarrollar innovación tecnológica son entendidas como innovación social. A partir de ahí, desde esta visión se defiende el concepto de innovación social, como "precondición, subproducto y consecuencia compensatoria de los cambios tecnológicos (Howaldt *et al.*, 2010), pero no se considera un concepto independiente.

La tercera posición analiza la innovación social como un concepto independiente, muy vinculado a la práctica social (Guth, 2005; Christensen *et al.*, 2006; Moulaert *et al.*, 2007; Mulgan *et al.*, 2007; Murray *et al.*, 2010; Hochgerner, 2011; Schubert, 2014; Tepsie, 2016). Desde esta posición se defiende que la innovación social se desprende de la innovación tecnológica y, por tanto, es un objeto autónomo de investigación (Hochgerner, 2011; Schubert, 2014; Tepsie, 2016).

Así, y con independencia de las diferencias entre las posiciones de análisis de la innovación social, representadas en la figura 2.9, hay que decir que todas persiguen como objetivo, la formulación de una definición que permita una caracterización homogénea del fenómeno de la innovación social. Sin embargo, este objetivo a día de hoy no ha sido alcanzado, lo cual mantiene abierta la puerta y requiere de considerables contribuciones tanto teóricas como prácticas (Edwards-Schachter *et al.*, 2012; Neumeier, 2012; Nicholls y Murdock, 2012; Cajaiba-Santana, 2014; Nicholls *et al.*, 2016).

2.2.1. Concepto de innovación social

Tal y como se ha venido enunciando, uno de los puntos en los que más énfasis se ha puesto en los estudios relacionados con la innovación social es, sin lugar a dudas, el que corresponde a la formulación de una propuesta conceptual que dote de contenido al término, al tiempo que permita la caracterización del fenómeno sobre la base de la

aceptación homogénea de sus postulados como punto de partida para su desarrollo teórico y práctico (Pol y Ville, 2009; Dawson y Daniel, 2010; Bassi, 2011).

Así, la literatura da cuenta de la existencia de múltiples y variadas formulaciones conceptuales del término innovación social, elaboradas, fundamentalmente, en los últimos diez años (Pol y Ville, 2009; Murray *et al.*, 2010; Westley y Antadze, 2010; Bassi, 2011; Caulier-Grice *et al.*, 2012; Gatica, 2012; Cajaiba-Santana, 2014). A pesar de ello, la interpretación del fenómeno sigue siendo ambigua y carente de una formulación unívoca, cuestión que dificulta, la investigación teórica y la articulación práctica del concepto.

Sin embargo, si lo que se busca es identificar aquellas características que permitan un acercamiento a la noción de innovación social, y que sirvan como punto de apoyo para avanzar tanto en el campo de la investigación, como en la articulación práctica de la misma, entonces, el acercamiento y análisis de dicha multiplicidad y variedad, se revela casi imprescindible. Para ello, se hace necesario, en primer lugar, situar el punto en el que se encuentra el debate en relación a la construcción conceptual del término, para en un segundo momento, intentar extraer, de entre el conjunto de propuestas, aquellas cuestiones más relevantes que contribuyan a la caracterización del fenómeno de la innovación social y con ello, avanzar en la comprensión del mismo y su articulación práctica. Así, en la tabla 2.5, se ofrece un resumen de las principales formulaciones conceptuales del término innovación social que se han venido realizando y que recoge la literatura.

La revisión de las formulaciones conceptuales contenidas en la tabla 2.5 nos lleva a advertir, como bien reconocen autores como Cajaiba – Santana (2014), que la amplitud y variedad que dichas formulaciones responde, fundamentalmente, a los diferentes puntos de vista desde los que se vienen proponiendo, al contexto y al actor que haga uso de él, cuestión que genera amplias interpretaciones.

Por tanto, se puede afirmar que la innovación social, es un fenómeno complejo y multifacético que abarca un amplio rango de actividades, que genera nuevas relaciones sociales y potencia la participación y movilización de las personas dentro de un entorno socioeconómico macro cambiante, al tiempo que configura un terreno de estudio común para sociólogos, economistas, investigadores de gestión y especialistas urbanos y regionales, que intentan sistemáticamente contribuir en la clarificación del fenómeno de la innovación social (Moulaert *et al.*, 2013).

Tabla 2.5: Principales definiciones de innovación social

Autor	Definición
Young (2001)	Una actividad con la que se satisfacen necesidades sociales, se crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales. En general, son las innovaciones que son buenas para la sociedad y, al mismo tiempo, mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Mumford (2002a)	La generación e implementación de nuevas ideas acerca de cómo las personas deben organizar actividades interpersonales o interacciones sociales, para cumplir con una o más metas comunes. Al igual que con otras formas de innovación, la producción resultante de la innovación social puede variar en cuanto a su alcance e impacto.
Moulaert <i>et al.</i> (2005)	Un concepto multidimensional del cambio social, centrado en las organizaciones, el sector público y los ciudadanos.
Christensen <i>et al.</i> (2006)	La innovación social es un subconjunto de innovaciones disruptivas cuyo objetivo principal es el cambio social.
Phills <i>et al.</i> (2008)	Novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes, y por la cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas.
Pol y Ville (2009)	Una nueva idea implícita con el potencial de mejorar la calidad de vida de la población (Educación, salud, rentas, tecnología...). Se puede distinguir entre micro-calidad de vida (calidad de vida con respecto a determinadas personas) y macro-calidad de vida (calidad de vida con relación a un grupo de individuos).
Howaldt <i>et al.</i> (2010)	Son aquellas actividades y servicios innovadores que están motivados por el objeto de satisfacer una necesidad social.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones.
Westley y Antadze (2010)	Es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad, o las creencias del sistema social en el que se produce la innovación y que tienen un gran impacto sobre la sociedad.
Mulgan <i>et al.</i> (2011)	Son las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son difundidos a través de las organizaciones con fines sociales.
Dacin <i>et al.</i> (2011)	El proceso necesario para la creación de valor social dentro de las organizaciones, que pueden aparecer tanto en contextos a nivel local como internacional.
Neumeier (2012)	Los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas y acciones de colaboración dentro del grupo y más allá de él. La innovación social tendría lugar cuando el grupo cambia su forma de hacer las cosas, y esto conduce a una mejora tangible, mejora que tiene que ser vista en relación con el contexto en el que se incrusta la innovación social.
Cajaiba-Santana (2014)	Toma forma cuando una nueva idea, establece una forma diferente de pensar y de actuar que cambia los paradigmas existentes.

Fuente: Elaboración Propia.

Así, se justifica que en la literatura se identifiquen propuestas formuladas desde diferentes ámbitos y que reflejan la interpretación que se hace del fenómeno teniendo como determinantes las variables antes mencionadas. Tal es el caso de la propuesta realizada por Callon (2007), quien desde una visión política, considera que la innovación social se refiere a nuevas formas de interacción entre la economía y la sociedad, donde los nuevos regímenes de innovación han de impulsar nuevas funciones para las dimensiones de lo social y lo político en la economía. De forma similar, la propuesta conceptual de Parra-Requena *et al.* (2013), quienes, en un intento por ofrecer una definición sintética del término, ven la innovación social como un proceso de diseño, ejecución y difusión de nuevas prácticas y políticas sociales, que buscan promover el cambio en la organización social de las personas y los fines económicos.

Otro aspecto derivado de la revisión de las propuestas conceptuales sobre innovación social, es que se pueden distinguir dos enfoques que caracterizan el

fenómeno de la innovación social. El primero de ellos lo constituye el enfoque sociológico (Moulaert *et al.*, 2005; Howaldt *et al.*, 2010; Hochgerner, 2011), y el segundo, lo configura el enfoque empresarial (Pol y Ville, 2009; Cajaiba-Santana, 2014).

Desde la perspectiva sociológica, la literatura da cuenta de la relevancia de los trabajos realizados por Moulaert *et al.* (2005), quienes centrados en los efectos y relevancia de la innovación social para el desarrollo de los entornos urbanos, ofrecen una caracterización de la misma basada en tres dimensiones: 1) la satisfacción de las necesidades humanas actualmente insatisfechas; 2) los cambios en las relaciones sociales; y 3) cambios en la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos.

Dicha caracterización se sitúa en la base de la formulación conceptual, dominante en esta perspectiva, desde la que se asume la innovación social como: *“una nueva configuración de las prácticas sociales, impulsadas por determinados actores de una manera intencional, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades y problemas sociales”* (Howaldt *et al.*, 2010). Aspecto relevante a destacar desde este enfoque es que se pone en valor el componente sociológico de la innovación social, al introducir el enfoque de “prácticas sociales” y concebir a la innovación social como un nuevo paradigma de la innovación, en lugar de una categoría separada de la misma (Hochgerner, 2011).

Desde la perspectiva empresarial, las concepciones están más orientadas a los resultados y al uso de términos como ideas, servicios o nuevas transformaciones sistémicas, y los impactos sociales asociados. Además, esta perspectiva intenta diferenciar entre la llamada “innovación empresarial” y la “innovación social”. En tal empeño, destacan dentro del propio enfoque, la presencia de cuatro concepciones distintas del término innovación social (Pol y Ville, 2009):

- En la primera, se equipara la innovación social con el cambio institucional, en la medida que este cambio puede conducir a la mejora del rendimiento económico y social (Murray *et al.*, 2010).
- La segunda está muy relacionada con la concepción de “nueva idea”, donde la novedad puede ser entendida como la replicación de un modelo antes probado en otro espacio o momento, la recombinación o hibridación de elementos ya existentes o, la generación de una idea no existente (Mulgan *et al.*, 2011).

- La tercera concepción se vincula a la idea de responder a las necesidades sociales no atendidas (empleo, participación, atención a determinados grupos sociales, etc.) (Rodríguez Herrera y Alvarado, 2008; Schubert, 2014).
- La cuarta y última concepción, está relacionada con la idea de cambio social y la generación de nuevas relaciones (Hochgerner, 2011; Cajaiba-Santana, 2014).

A pesar de esta atomización de posiciones dentro de este enfoque, estudios como los realizados por Pol y Ville (2009), basados en estas concepciones de innovación social, revelan que más que diferencias, los conceptos de innovación social e innovación tradicional comparten el fin de mejorar la calidad o cantidad de vida, al tiempo que buscan soluciones a los problemas sociales atendidos inadecuadamente o desconocidos, la producción de cambios de comportamientos y de nuevos modelos de relación y de colaboración, tanto en la organización como con el entorno (Rüede y Lurtz, 2012). Cuestión que induce a desechar la idea de situar la innovación social como una categoría independiente de la innovación tradicional (Pol y Ville, 2009), lo que configura un punto de encuentro con otros enfoques, como es el caso del enfoque sociológico. Así, es posible encontrar formulaciones conceptuales del término innovación social, realizadas por organizaciones supranacionales, hechas desde una perspectiva integradora, como la que ofrece la Comisión Europea, quien define la innovación social, como: “... *el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones*” (European-Commission, 2015).

Llegados a este punto, y a pesar de la amplitud del debate y a la interpretación ambigua del término innovación social, motivado por la diversidad de enfoques desde el cual se analiza, el contexto o la interpretación concreta de lo que asumen los actores como cambio, es posible extraer del conjunto de definiciones dos elementos que, a criterio de esta investigación, se revelan esenciales para la interpretación del fenómeno de la innovación social. El primero de ellos es la novedad y la efectividad de la idea cuando esta se implementa. Este elemento es esencial para se pueda considerar que se ha producido una innovación. En segundo lugar, su orientación hacia la solución de un problema social que genera un bien común en lugar de un valor individual. Dicho de otra manera, la innovación social pretende, desde la puesta en marcha de nuevas formas de hacer, aportar soluciones a los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad y aumentar, en paralelo, la capacidad de esta (y de sus actores) para actuar, generando relaciones y colaboraciones más efectivas.

Ante este panorama y la necesidad de adoptar un marco conceptual que posibilite la comprensión y estudio del fenómeno de la innovación social, consideramos como válida para el desarrollo de esta investigación, una de las definiciones más extendidas en la literatura y aceptada por la comunidad en general. Nos referimos a la definición ofrecida por los investigadores del proyecto Europeo de Innovación Social (TEPSIE), impulsado por la Comisión Europea en el 2012, bajo el VII Programa Marco para quienes la innovación social es un concepto que surge de la práctica y, por tanto, su comprensión y sentido emergen a través de lo que las personas y las organizaciones hacen de manera concreta y práctica, para producir cambios en la sociedad, por lo que definen la innovación social como las *“nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que responden simultáneamente a una necesidad social (de manera más efectiva que las soluciones existentes) y que llevan a nuevas y mejoradas capacidades y relaciones y a un mejor uso de los recursos”* (Tepsie, 2016).

La formulación de este concepto, aunque reciente, ha sido posible gracias a los resultados, no solo de los estudios realizados por este grupo de investigación, sino también, a la operacionalización de la innovación social, bajo el marco de diferentes modelos y que, por su importancia, revisamos en el epígrafe siguiente.

2.2.2. Tipos de innovación social y sus principales características

Como ya se ha mencionado anteriormente, la innovación social tratará de aportar soluciones a los problemas sociales del entorno en el que se mueve la empresa. Como se detalló para la innovación de forma general, existen diferentes tipos de clasificaciones que ayudan a entender este proceso y que pueden ser compatibles entre sí. En el caso de la innovación social, un tipo de innovación como ya se vio, puede manifestarse en distintitos tipos de innovación social.

Una de las clasificaciones más extendidas y aceptadas es la ofrecida por los investigadores del proyecto TEPSIE, para quienes la innovación social, se puede dar en relación con los productos, los servicios, los procesos, los mercados, plataformas, formas de organización, modelos de negocio u otros (Tepsie, 2016), cuestión que corrobora una de las ideas que hemos venido sosteniendo en este capítulo, sobre la innovación social, y es que esta no es una dimensión aislada del proceso de innovación general.

A partir de ahí, se identifican múltiples proyectos fundamentados en la misma, tal como se resume en la tabla 2.6.

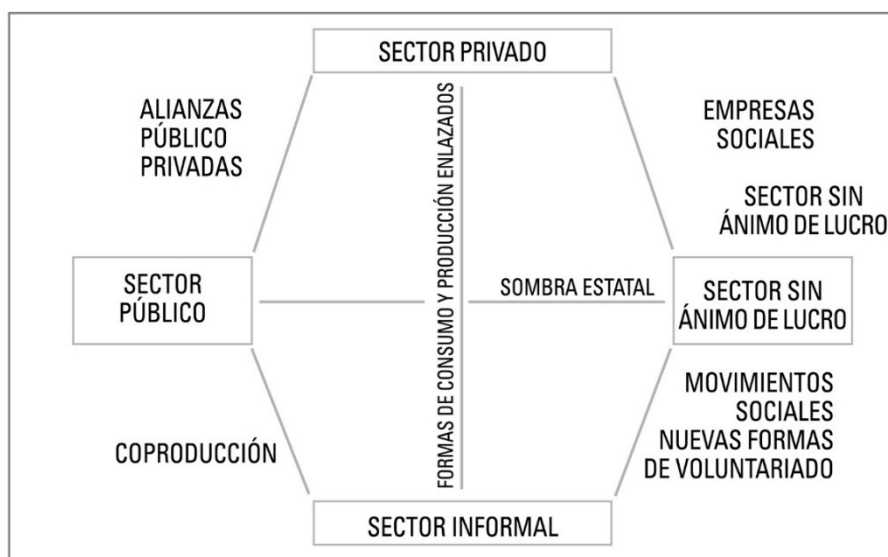
Tabla 2.6 Tipos y ejemplos de innovación social

Tipos de Innovación Social	Ejemplos de Innovación Social
Productos	Aplicación móvil para discapacitados visuales (M-Inclusión).
Servicios	Asociaciones de comunidades autofinanciadas (ACAF) banca móvil
Procesos	Crowdfunding, crowdcreation.
Mercados	Comercio justo, red de economía social
Plataformas	Banco del Tiempo, Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH).
Formas de organización	Cooperativas, Hubs.
Modelos de Negocio	Nutriset, Two Degrees.
Cambios legislativos	Constituciones, leyes que garantizan determinados derechos.

Fuente: Tepsie (2016).

Un estudio más detenido de los tipos de innovación contenido en la tabla 2.6, permite comprender que cuando se entra en una intersección de campos, disciplinas y culturas, se producen ideas nuevas y extraordinarias y, por lo tanto, nuevos procesos y oportunidades de innovación, lo que sitúa las zonas de interrelación entre los sectores (ver figura 2.13), como un lugar ideal para el surgimiento y desarrollo de la innovación social (Tepsie, 2016).

Figura 2.13: Espacios de innovación social entre sectores



Fuente: Elaboración propia a partir de Tepsie (2016).

Así, encontramos varios ejemplos de innovación social desarrollados en las fronteras de los diferentes sectores (ver tabla 2.7), a partir de los cuales, conviene analizar las características más sobresalientes que tienen este tipo de innovaciones con el objetivo de poder estudiar los retos a los que se enfrenta el proceso de su desarrollo.

En tal sentido, la revisión de la literatura permite identificar un conjunto de características de la innovación social, que, sobre la base de los trabajos de los autores más estudiados en este campo, resumimos en la tabla 2.8.

Tabla 2.7: Algunos ejemplos de iniciativas de innovación social

Iniciativa	Descripción
BUSINESS.UN.ORG	Business.un.org es un sitio web que ofrece un proceso para articular los recursos de las empresas con las necesidades de las Naciones Unidas. Busca que las empresas lo usen para obtener ideas e inspiración y para proponer qué podrían aportar como empresa. Se trata de un sitio para gestionar alianzas de colaboración y recursos. https://business.un.org/
SKYPE-ACNUR	Tiene el objetivo de buscar soluciones para mejorar el bienestar y la calidad de vida del personal de ACNUR que trabaja en condiciones de gran dureza y aislamiento. En una segunda fase, que la tecnología de comunicaciones ofrecida por SKYPE apoyara de forma directa a los refugiados para que estos también pudieran tener contacto con los familiares que están fuera del campo de refugiados. http://www.acnur.org/noticias/noticia/tecnologia-novedoso-acuerdo-entre-skype-y-acnur/
EL BANCO GRAMEEN	Es una institución microfinanciera y banco de desarrollo comunitario; fue fundado en Bangladesh por Muhammad Yunus en 1993, el cual fue ganador del Premio Nobel de la Paz en el año 2006. Los microcréditos están basados en el concepto de que las personas pobres tienen habilidades que se encuentran poco utilizadas por lo que, con un pequeño incentivo, éstas pueden generar dinero. http://www.grameen-bank.net/
THE PLUMPYFIELD NETWORK	Permite la elaboración y comercialización con socios industriales (ONG o empresas). Actualmente, la red cuenta con diez miembros en países en desarrollo y una organización sin ánimo de lucro en los Estados Unidos. Esta red se ha basado en el principio de desarrollar la autonomía nutricional. Muchos de sus socios son empresas y ONG innovadoras que, bajo un modelo empresarial de negocio, cumplen objetivos sociales. (http://www.plumpyfield.com/about/)
M-INCLUSION	es una plataforma cuyo objetivo es el de crear un entorno colaborativo entre desarrolladores de soluciones móviles de Europa y Latinoamérica y otras organizaciones relacionadas con la inclusión social. Las organizaciones participantes constituyen una alianza intersectorial integrada por las siguientes organizaciones: Econet, Futura Networks Colombia, Innovation Engineering, Instituto Nokia de Tecnología de Brasil, Telefónica, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Federal de Minas Gerais de Brasil y Universidad Politécnica de Valencia de España.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.8: Principales características de la innovación social

Autor	Características
Christensen <i>et al.</i> (2006)	Debe generar un impacto social positivo
	Están impulsadas por motivaciones sociales y económicas
	Debe ser novedoso
	Puede ser promovida por diferentes actores (empresas, ONG, instituciones públicas, etc.)
Buckland y Murillo (2013)	Impacto y transformación social
	Colaboración intersectorial
	Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo.
	Tipo de innovación.
	Escalabilidad y replicabilidad.
	Impacto y transformación social
	Colaboración intersectorial

Fuente: Elaboración propia a partir de Christensen (2006) y Buckland y Murillo (2013)

Otra característica importante está representada por *los actores* que promueven la innovación social. Como ya se ha dicho en este estudio, la innovación social puede ser impulsada por gobiernos, sector privado, sociedad civil o una combinación de estos actores. La iniciativa Social Innovation Europe³ (SIE) señala que "la innovación social puede y debe provenir de todos los sectores, el sector público, el mercado privado, el tercer sector, así como de los propios individuos y los hogares, y al mismo tiempo se deben mover entre sectores en la medida que estos evolucionan".

3

La iniciativa Social Innovation Europe (SIE) es un proyecto dirigido por un consorcio de socios, entre ellos Euclid Network, el Instituto Tecnológico Danés y la Fundación Young, liderado por el Innovation Innovation eXchange (SIX). Fue financiado por la DG Empresa e Industria de la Comisión Europea.

La innovación social también debe ser *escalable*. El concepto de ampliación de escala se refiere al aumento del alcance o el alcance de una actividad, programa, proyecto o iniciativa para que sirva a más personas o proporcione más o mejores beneficios (European-Comisión, 2013). Existen diferentes modelos de ampliación, pero los que se refieren al impacto en el desarrollo de la innovación social son los siguientes:

- La *ampliación cualitativa*, es decir, la difusión de la innovación, que puede implicar replicar la innovación exitosa en nuevas comunidades o cubrir un área más amplia;
- *Escala funcional*, que se refiere al aumento de las tipologías de innovación.
- Escala organizacional, que se refiere al aumento de la eficiencia.

Además, la innovación social debe ser *sostenible* (Caulier-Grice *et al.*, 2012; European-Comisión, 2015) lo que significa que debe responder a los cambios económicos y ambientales. La innovación social debe ser económicamente sostenible y, al mismo tiempo, minimizar los efectos nocivos sobre el medio ambiente causado por su desarrollo y difusión, y debe lograr una mejora continua de su desempeño ambiental.

Por último, Christensen *et al.* (2006) la innovación social puede adoptar *diferentes formas*. Según la Iniciativa Social Innovation Europe (SIE), la innovación social puede ser "un nuevo servicio, iniciativa u organización, o, alternativamente, un enfoque radicalmente nuevo para la organización y la prestación de servicios. De igual manera, se reconoce que las innovaciones sociales también pueden propagarse en forma de ideas, valores, software, herramientas y hábitos. La innovación social de estos sentidos puede extenderse a través de una profesión o sector, como la educación o el cuidado de la salud, o geográficamente de un lugar a otro.

Desde la perspectiva de Buckland y Murillo (2013), las características más representativas de la innovación social, son cinco, la primera característica que identifica la innovación social, es *el impacto y la transformación social*. Dichos autores señalan que con independencia de cómo se defina la innovación social, existe consenso en cuanto a que toda innovación social tiene como objetivo resolver uno o varios problemas sociales.

Como segunda característica los autores identifican la *colaboración intersectorial*. Para ello argumentan que no es habitual que una innovación social

funcione de manera aislada y menos en la era de las redes, donde los límites entre los sectores privado, público, colectivo e individual son cada vez más difusos y los puntos para la colaboración y las motivaciones de los distintos sectores o de los distintos tipos de actores varían según el tipo de innovación social, y es interesante observar el nuevo panorama de las organizaciones híbridas.

La tercera característica está relacionada con la *sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo* (European-Commission, 2015). Como dimensiones de esta característica, los autores señalan la inversión frente al periodo de amortización, la eficiencia y efectividad, y la capacidad de gestión para asegurar la viabilidad a largo plazo. La innovación en las técnicas de recaudación de fondos, las estrategias de implantación de bajo coste y los retos del crecimiento son también factores importantes a tener en cuenta.

El *tipo de innovación* es la cuarta característica a la que según Buckland y Murillo (2013) debemos atender si lo que queremos es caracterizar la innovación social. En este sentido señalan que las innovaciones sociales son, a grandes rasgos, de dos tipos. En primer lugar, están las que se basan en la innovación abierta, es decir, aquellas en las que los usuarios y demás partes interesadas son libres de copiar una idea, reaprovecharla y adaptarla y, en segundo lugar, los modelos de innovación cerrada, basados en el concepto de propiedad intelectual, según el cual el conocimiento permanece en manos del autor. Dependiendo del tipo de innovación asumido, el impacto social deseado será mayor o menor, siendo aconsejable, para todos los casos que sean posibles, propuestas de innovaciones abiertas.

La quinta y última característica es la relacionada con *escalabilidad y replicabilidad* (European-Commission, 2015). En este sentido se argumenta que la capacidad de poder escalar o replicar la innovación social es importante por dos razones: la primera, dado que muchos de los problemas sociales actuales son globales (como el cambio climático, la desertización, el agotamiento de las reservas de océanos y las migraciones masivas), por lo que se precisan soluciones a escala global; y la segunda, como muchos de los sistemas se han globalizado (como el sector financiero y las empresas multinacionales) o actúan a gran escala (en regiones comerciales como la Unión Europea o el NAFTA), lo que funciona en una ciudad o una nación a menudo, se puede hacer extensivo a otra. Lo mismo puede decirse de la innovación social.

Como se puede apreciar, las posiciones en cuanto a los criterios para la caracterización de la innovación social son amplias y diversas, sin embargo, al comparar los criterios propuestos por cada grupo de autores, esta investigación encuentra algunas

coincidencias importantes que, al parecer, se van confirmando en la medida que los estudios en este campo se van consolidando, lo cual sirven, a nuestro modo de ver, para interpretar cuáles van siendo los puntos de coincidencia en el largo y complejo proceso de caracterización de la innovación social. Así, identificamos los siguientes criterios: a) impacto social positivo, b) motivación, c) los actores que la desarrollan, d) la escalabilidad e) la sostenibilidad, f) la novedad y, g) las formas en las que se puede presentar la innovación.

Una vez analizadas las propuestas e identificadas los criterios coincidentes, esta investigación buscó conocer, también, cómo habían evolucionado dichos criterios en el tiempo. Al comparar las argumentaciones ofrecidas por los diferentes grupos de autores, encontramos, para satisfacción nuestra y beneficio del proceso de caracterización de la innovación social, que dichos criterios se iban configurando sobre la base de la idea central que les define, sin distinguir grandes variaciones argumentales.

Para finalizar, esta investigación está en condiciones de sostener que la innovación social va contando, con un grupo de características que la hacen reconocible como tal, las cuales se consolidan y amplían, en la medida que los estudios en este campo han avanza, tal y como se demuestra en la revisión presentada en este epígrafe.

2.2.3. Modelos de innovación social

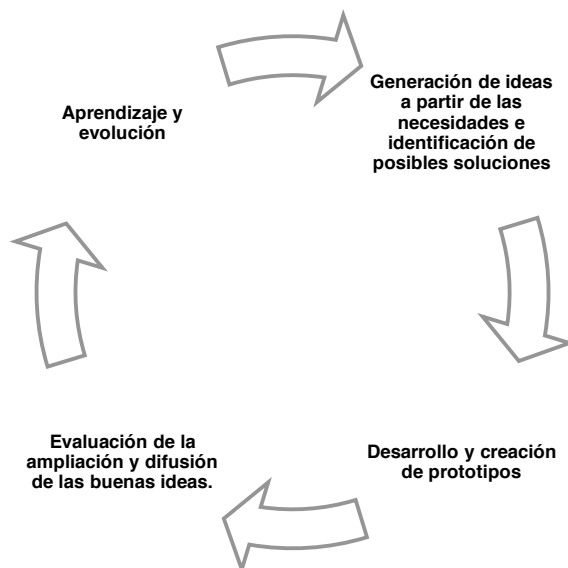
Como se ha visto anteriormente, la diversidad de perspectivas en el análisis y la amplitud de criterios para la valoración del cambio condicionan el estudio del campo de la innovación social. Por eso, al igual que ocurre con la innovación en general, los investigadores han centrado parte de su esfuerzo en comprender los patrones y las etapas que marcan el desarrollo de la innovación social. Sin embargo, aún no se aprecia, en la literatura, un número considerable de análisis sistemáticos de cómo se diseñan, difunden y apoyan las innovaciones sociales. Al respecto, autores como Murray *et al.* (2010) consideran que la mayor parte del análisis ha estado centrado en estudios de casos, en su mayoría ponderados a favor de ejemplos exitosos. En otros casos, los análisis han puesto su atención en las etapas tempranas del proceso como la ideación y la creatividad, o en la etapa posterior de la difusión y la escala (Lee *et al.*, 2014). Otros intentos por explicar cómo ocurre la innovación social, han llevado a la extrapolación de alguno de los modelos utilizados para explicar la innovación en general (Mulgan y Albury, 2003; West, 2003), cuestión que impide la identificación de aquellas peculiaridades que puedan existir en este tipo de innovación en concreto.

A pesar de esta realidad, en este estudio creemos que es necesario acercarse al debate relacionado con los modelos que intentan representar el desarrollo de la innovación social, para tratar de extraer las constantes más significativas, que puedan ayudar a comprender la lógica de dicho proceso. Con ese objetivo, presentamos, a continuación, algunos de los estudios más destacados que se ha desarrollado en esta línea.

2.2.3.1. Las cuatro etapas de Mulgan

Uno de los primeros intentos por describir cómo ocurre la innovación social fue realizado por Mulgan (2006) quien describe cuatro etapas recogidas en la figura 2.14.

Figura 2.14: Las cuatro etapas del proceso de desarrollo de la Innovación Social de Mulgan



Fuente: Elaboración propia a partir de Mulgan (2006)

En este modelo, los autores conciben *la generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones* como el punto de partida para la toma de conciencia de una necesidad no cubierta y el desarrollo de la innovación social. En este sentido señalan que a veces, las necesidades son notoriamente evidentes, pero en otras ocasiones las necesidades son menos evidentes, o no se reconocen. En esta etapa son factores determinantes, como bien reconocen los autores, la empatía y las motivaciones personales.

La segunda etapa, designada por los autores como la del *desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, es en la que, al igual que en otros modelos, se toman las ideas más relevantes y prometedoras y se prueban en la práctica. Esta es una de las etapas a las que pocos proyectos sobreviven intactos al encuentro con la realidad.

La tercera etapa se orienta a la evaluación de *la difusión de las buenas ideas*. La cual se produce cuando una idea sale bien en la práctica y entonces se pueden potenciar a través del crecimiento orgánico, la reproducción, la adaptación o franquicias.

Finalmente, los autores señalan que la innovación social continúa cambiando a través de la cuarta etapa: *aprendizaje y evolución*, encargada de la revisión del aspecto más destacado de los proyectos y también de las áreas de mejoras y de conflictos, a partir de los cuales se pueden introducir mejoras o desarrollar nuevos y mejores proyectos.

2.2.3.2. Las seis etapas de Murray, Caulier y Mulgan

Murray *et al.* (2010) identificaron seis etapas que cubren un proceso completo de la innovación social desde la ideación, hasta la valoración del impacto, y que a primera vista, parece una ampliación del modelo propuesto por Mulgan (2006) anteriormente señalado. En esta propuesta se señalan seis etapas (figura 2.15).

En su fundamentación, los autores apuntan que estas etapas no siempre son secuenciales ya que algunas innovaciones sociales saltan directamente a la práctica, y hay ciclos de retroalimentación entre ellas. Del mismo modo, consideran que en su conjunto proporciona un marco útil para pensar acerca de los diferentes tipos de apoyo que las innovaciones sociales necesitan para crecer.

Figura 2.15: Etapas de la Innovación Social de Murray, Caulier y Mulgan



Fuente: Murray *et al.* (2010).

Tal y como reconocen los autores, dentro de cada etapa se suceden un grupo de acciones que ayudan al desarrollo de la innovación social. Así, la primera etapa del modelo: *la prontitud, inspiraciones y diagnósticos*, incluye todos los factores que ponen de relieve la necesidad de la innovación, como la crisis, los recortes en el gasto público, los malos resultados, las estrategias, así como las inspiraciones que la motivan, desde la

imaginación creativa hasta las nuevas pruebas. Esta etapa consiste en diagnosticar el problema y elaborar la pregunta de tal forma que las causas fundamentales del problema, no sólo sus síntomas, sean abordados. Enmarcar la pregunta correcta es la mitad del camino a la búsqueda de la solución correcta, lo cual significa ir más allá de los síntomas para identificar las causas de un problema particular.

La segunda etapa corresponde a la formulación de *propuestas e ideas*, en la que los autores sugieren el uso de métodos formales para su generación, como son los métodos de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles.

Durante la tercera etapa, correspondiente a la creación de *prototipos y pilotos*, las ideas se prueban en la práctica por medio de las pruebas pilotos más formales, prototipos y ensayos controlados de manera aleatoria. El proceso de perfeccionamiento y evaluación de ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración, y ensayo y error, que las coaliciones generan fuerza y se resuelven los conflictos. Es también a través de estos procesos que las medidas de éxito pueden llegar a ser acordadas (Murray *et al.*, 2010).

La sostenibilidad, como cuarta etapa del proceso, ha de manifestarse cuando la idea se convierte en la práctica diaria. Consiste en afilar las ideas (y muchas veces la racionalización) y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la firma, empresa social o de la caridad, que llevará adelante la innovación.

La ampliación y difusión es la quinta etapa. En ella se despliegan las estrategias para el crecimiento y la difusión de la innovación. Dentro de esta etapa, la inspiración juega un papel importante en el proceso de la difusión de una idea o práctica.

Finalmente, como sexta y última etapa los autores señalan la del *cambio sistémico* que se hace corresponder con el objetivo último de la innovación social. Dicho cambio sistémico, por lo general, involucra la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, los modelos de negocio, las leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de pensar y hacer, lo cual implica la generación de nuevos marcos de desarrollo en los que son determinantes, las nuevas tecnologías, las cadenas de suministros, formas institucionales, las habilidades y los marcos regulatorios y fiscales.

2.2.3.3. Las Etapas de Wheatley y Frieze

Con una perspectiva totalmente diferente a la que se ha presentado en los modelos anteriores, Wheatley y Frieze (2011) presentan una propuesta de modelo de desarrollo de la innovación social basada en lo que llamaron el enfoque de la “utilización de la

emergencia para impulsar la innovación social”, compuesto por tres etapas (ver figura 2.16).

Figura 2.16: Etapas del desarrollo de la Innovación Social de Wheatley y Frieze



Fuente: Elaboración propia a partir de Wheatley y Frieze (2011).

La primera etapa, *redes*, es fundamentada por las autoras a partir de que vivimos en una época en que las coaliciones, alianzas y redes constituyen un medio para crear el cambio social y dichas redes se muestran esenciales para que las personas encuentren a otros con ideas afines.

Durante la segunda etapa: *las comunidades de práctica*, las redes hacen posible que las personas encuentren a otros que estén involucrados en trabajos similares, lo que facilita que se puedan compartir trabajos y beneficios. De esta manera la comunidad es válida para intercambiar lo que se sabe, disfrutar de apoyo mutuo y crear intencionalmente nuevo conocimiento para su campo de práctica. En el contexto de estas comunidades, las personas colaboran no sólo para atender sus propias necesidades, sino para servir a las necesidades de otros. Según Wheatley y Frieze (2011) en las comunidades de prácticas, el enfoque va más allá de las necesidades del grupo. Hay un compromiso intencional para avanzar en el campo de los descubrimientos con un público más amplio, haciendo que sus recursos y conocimientos estén disponibles para cualquier persona, especialmente, para los que realizan trabajos relacionados. Aseguran las autoras que la velocidad con que las personas aprenden y crecen en una comunidad de práctica es notable, ya que las buenas ideas se mueven rápidamente entre los miembros. Por esa razón, la velocidad a la que el desarrollo del conocimiento y el intercambio ocurren será crucial para la implementación de los nuevos conocimientos y la extensión de las buenas prácticas.

La última etapa es denominada por las autoras como *sistemas de influencia*, la cual se configura a partir de la aparición espontánea de un sistema que tiene un poder real e influencia, donde las prácticas desarrolladas por las comunidades de aprendizaje se convierten en el estándar aceptado.

2.2.3.4. Modelo de desarrollo de la innovación social propuesto por Bates

El modelo propuesto por Bates (2011) se compone de tres pasos muy concretos para el desarrollo de la innovación social (ver figura 2.17).

Figura 2.17: Modelo del proceso de desarrollo de la innovación social de Bates.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bates (2011).

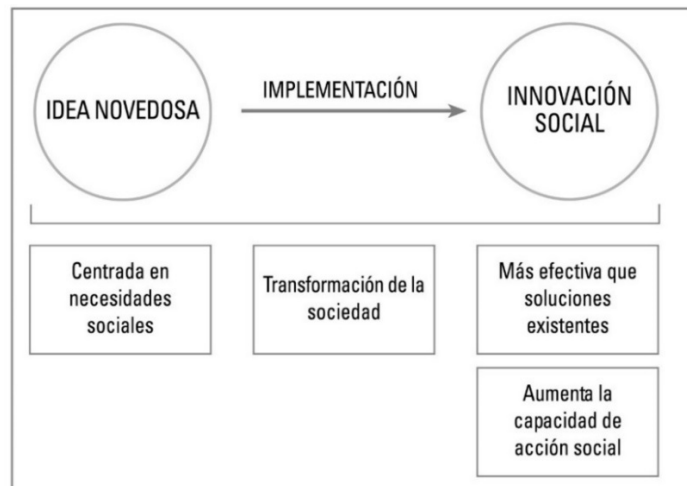
La autora señala que la primera etapa, la de *investigación*, implica definir las necesidades no satisfechas y la búsqueda de oportunidades para satisfacerlas. La segunda etapa, correspondiente a *la innovación*, consiste en idear una solución viable y un modelo de negocio social eficaz. Finalmente, la tercera etapa correspondiente a la *implementación* conlleva asegurar la garantía de una solución única que cree valor compartido entre todas las partes interesadas (Bates, 2011).

Las opiniones en relación a esta propuesta han sido claras y muy unánimes. Se ha reconocido como un marco útil para el estudio y comprensión del proceso de desarrollo de la innovación social, pero se le critica la excesiva simplificación del proceso en solo tres etapas, impidiendo la descripción de otras fases o etapas que pueden permanecer subyacentes a estas tres (Abreu Quintero, 2011; Rüede y Lurtz, 2012).

2.2.3.5. El modelo de desarrollo de la Innovación Social de TEPSIE

De manera más reciente el equipo de investigadores del proyecto TEPSIE han propuesto un modelo a partir del cual intentan explicar cómo ocurre y se desarrolla la innovación social.

En esta propuesta, los investigadores señalan tres etapas o momentos para el desarrollo de la innovación social: 1) generación de una idea novedosa, 2) implementación y finalmente 3) producción de la innovación social (ver figura 2.18).

Figura 2.18: Proceso de Innovación Social

Fuente: Tepsie (2016)

Para dichos investigadores, *la novedad* representa lo desconocido y se circunscribe a un campo, un sector, a un mercado, o a la utilización novedosa de un producto ya existente. *La implementación* es vista como un elemento necesario del proceso de desarrollo de las nuevas ideas y sobre la respuesta a las necesidades sociales, señalan que esta característica permite reconocer y actuar frente a las diversas problemáticas que en este contexto se pueden presentar. Por su parte, aseguran que la efectividad produce mejores resultados, y el incremento de la capacidad de actuar de la sociedad, empodera a los beneficiarios para crear nuevos roles y relaciones, así como permite el desarrollo de capacidades y/o mejores usos de los activos y recursos que permiten impulsar el proceso de innovación social, creando nuevos roles, nuevas relaciones y desarrollando recursos y capacidades entre los diferentes actores.

A partir de lo anterior, se puede interpretar que la innovación social se articula sobre la base de un componente colaborativo, que genera nuevas formas de relaciones, al tiempo que facilita los procesos de toma de decisiones y permite a las personas y grupos, recuperar su potencial como actores responsables del desarrollo de sus propias capacidades a partir de tres ejes: a) la participación de los agentes; b) el empoderamiento y el compromiso de la ciudadanía; c) proceso de abajo hacia arriba (Phills *et al.*, 2008; Albaigès, 2010; Westley y Antadze, 2010; Neumeier, 2012; Buckland y Murillo, 2013).

Así, todo parece indicar que la innovación social, se desarrolla en un proceso que tiene su origen en la demanda social y que persigue como fin último, un cambio en el sistema establecido. Por tanto, la innovación social es un proceso hacia la transformación sistémica y sus posibilidades de éxito estarán en las oportunidades de

conectar aquellas iniciativas innovadoras surgidas de la sociedad civil con las instituciones y estructuras más formales. Sin embargo, estos modelos, aunque útiles en la medida que proporcionan importantes elementos sobre la concepción y el análisis de los procesos de la innovación social, no proponen una perspectiva teórica que permita guiar y hacer avanzar la investigación en este campo (Cajaiba-Santana, 2014).

2.3. ENFOQUES TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA INNOVACIÓN SOCIAL

Luego de estudiar los diferentes modelos de desarrollo del proceso de innovación e innovación social, corresponde, en este apartado, revisar de forma sintética los principales enfoques teóricos que fundamentan, de manera general, el desarrollo de la innovación en la organización. Para ello el apartado atiende, las teorías más aceptadas en la fundamentación del proceso de la innovación y revisa algunos de los enfoques más extendidos que fundamentan el desarrollo de la innovación social.

2.3.1. Teoría de Recursos y Capacidades

Una de las teorías más extendidas en la fundamentación del desarrollo del proceso de innovación es la Teoría de los Recursos y Capacidades (Ordanini y Rubera, 2010).

Teóricamente, la premisa central de esta teoría aborda la cuestión fundamental de por qué las empresas son diferentes y cómo las empresas logran y mantienen una ventaja competitiva mediante el despliegue de sus recursos. Así, la proposición principal señala que las empresas son heterogéneas en términos de los recursos estratégicos que poseen y controlan. Señalando que dicha heterogeneidad es el resultado de las imperfecciones del mercado de los recursos, la inmovilidad de los recursos y la incapacidad de las empresas para alterar su stock acumulado de recursos a lo largo del tiempo. En este sentido cada empresa puede ser conceptualizada como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles y capacidades (Barney, 1991).

Los recursos, que son la unidad básica de análisis de la Teoría de los Recursos y Capacidades, pueden definirse como: *“aquellos activos que están ligados de forma semipermanente a la empresa”* (Maijoor y Van Witteloostuijn, 1996). Esto incluye los activos financieros, físicos, humanos, comerciales, tecnológicos y organizacionales utilizados por las empresas para desarrollar, fabricar y entregar productos y servicios a sus clientes (Barney, 1991). Que a la vez son agrupados en tangibles (financieros o físicos) o intangibles (los conocimientos, las experiencias y las habilidades de los empleados, la reputación de la empresa, la marca, los procedimientos organizativos).

Por el contrario, las capacidades se refieren al potencial de una empresa para desplegar y coordinar diferentes recursos, por lo general de forma combinada, utilizando procesos organizativos basados en la información y que se desarrollan en el tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la misma (Amit y Schoemaker, 1993; Rangone, 1999).

Para Makadok (2001), hay dos características clave que distinguen una capacidad de un recurso. En primer lugar, una capacidad es específica de la empresa, ya que está incorporada en la organización y sus procesos, mientras que un recurso ordinario no lo es. Este carácter específico de las capacidades implica que, si una organización está completamente disuelta, sus capacidades también desaparecerían, mientras que, por el contrario, sus recursos podrían sobrevivir en manos de un nuevo propietario. La segunda característica que distingue una capacidad de un recurso es que, el propósito principal de una capacidad es aumentar la eficacia y la productividad de los recursos que una empresa posee para cumplir sus objetivos, actuando como "bienes intermedios" (Amit y Schoemaker, 1993).

En relación con la innovación, y desde los postulados de esta teoría, numerosos estudios han identificado una serie de recursos que son críticos para la innovación. Por ejemplo, la disponibilidad de recursos financieros puede ampliar la capacidad de una empresa para apoyar sus actividades innovadoras, mientras que la falta de fondos financieros puede limitar la innovación a nivel de empresa (Greene *et al.*, 2015; Lonial y Carter, 2015).

Del mismo modo, los recursos técnicos, por ejemplo, equipos para la producción o mejora de los servicios, sistemas informáticos, etc., afectan positivamente a la innovación (Zhou *et al.*, 2015). Sin embargo, las investigaciones también han centrado su atención en los recursos intangibles, los cuales pueden ser más importantes desde el punto de vista estratégico, ya que reúnen con mayor frecuencia los requisitos necesarios para producir una ventaja sostenible: ser valiosos, raros y difíciles de imitar y reemplazar por los competidores (Barney, 1991). Por ejemplo, un alto stock de capital humano cualificado con conocimientos técnicos avanzados, conocimientos técnicos en proyectos de I + D y propensión al riesgo, incrementa la probabilidad de que una empresa lleve a cabo actividades innovadoras (Lonial y Carter, 2015; Zhou *et al.*, 2015).

Este creciente interés por el papel de los activos intangibles, ha llevado a tener en cuenta los postulados de la Teoría basada en el conocimiento, como una extensión de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Desde la Teoría basada en el conocimiento, se pone énfasis, fundamentalmente, en el stock de conocimiento de la empresa (tácito o explícito) como un recurso estratégico y como un determinante importante de su éxito competitivo (Donate y de Pablo, 2015; Grant, 2015; Greene *et al.*, 2015; Zhou *et al.*, 2015).

Por lo tanto, según la Teoría de los Recursos y Capacidades, no sólo las empresas deben ser capaces de crear conocimiento dentro de sus fronteras, sino que también se deben exponer a nuevas ideas provenientes de su entorno externo para evitar la rigidez, fomentar el comportamiento innovador (Kirsimarja y Aino, 2015).

De esta forma, los recursos proporcionan los insumos, las capacidades organizativas representan la capacidad de la empresa para coordinar, ponerla en uso productivo y dar forma a los insumos en productos o servicios innovadores (Kirsimarja y Aino, 2015; Lonial y Carter, 2015).

En ese sentido, las contribuciones básicas de la Teoría de los Recursos y Capacidades a la innovación, se pueden resumir de la siguiente manera: a) la innovación no proviene simplemente de escanear el entorno externo para las oportunidades de mercado, sino de mirar dentro y aprovechar la dotación de recursos y las competencias básicas de la organización; b) los recursos y capacidades organizacionales se toman para ofrecer el aporte necesario para el desarrollo y explotación de las actividades de innovación de la empresa. En consecuencia, el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades, no es sólo sobre cómo extraer resultados innovadores de las organizaciones, sino también sobre cómo proporcionar el combustible para que la actividad innovadora ocurra en primer lugar; c) sobre la base de la heterogeneidad de los recursos de las empresas, la Teoría de los Recursos y Capacidades se centra en la oportunidad de la empresa de producir productos innovadores con un valor futuro incrementado. Donde los beneficios de tal producto de innovación, pueden durar más tiempo, y probablemente motivarán y facilitarán un nuevo esfuerzo de innovación, contribuyendo a una ventaja competitiva sostenible, ya que todo el proceso de innovación se basa en combinaciones de activos estratégicos que son específicos de la empresa y por lo tanto, difíciles de imitar para los competidores; d) la literatura que desde los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades trata la relación con la innovación, sugiere que una empresa debe tratar de innovar mediante el desarrollo de capacidades dinámicas, por ejemplo, una empresa debe ser capaz de adaptarse a las cambiantes condiciones de la industria, aprender y explotar nuevos conocimientos y articular una respuesta innovadora a una demanda del mercado que antes no existía.

Por último, hay que decir que si bien la Teoría de los Recursos y Capacidades amplía nuestro conocimiento sobre los factores que determinan la capacidad de innovación de la empresa, al mismo tiempo la innovación es un mecanismo a través del cual una empresa puede renovar el valor de sus activos. Esta relación beneficiosa y mutua, ayuda a crear y mantener la ventaja de dos maneras. En primer lugar, generando una producción innovadora de mayor valor y, en segundo lugar, mediante la implementación de las innovaciones, las empresas pueden establecer nuevas "existencias" de activos específicos que otros encontrarán imposibles de replicar rápidamente.

Revisados los principales postulados de una de las teorías más utilizada para explicar el proceso de desarrollo de innovaciones en las empresas, en el siguiente apartado centramos la atención en aquellas teorías que, de manera más concreta, viene siendo utilizada para explicar el proceso de desarrollo de la innovación social.

2.3.2. Perspectiva integradora de Cajaiba- Santana

El análisis de la literatura ha permitido constatar que el estudio del proceso de desarrollo de la innovación social, ha estado polarizado, fundamentalmente, por dos enfoques, uno centrado en la acción individual de los agentes y el otro, centrado en el contexto socio estructural como determinantes de la innovación social (Cajaiba-Santana, 2014).

Desde la primera perspectiva, los valores y atributos del agente son la principal fuerza causal en la determinación de la innovación social (Mumford, 2002b; Simms, 2006; Marcy y Mumford, 2007). En esta línea Mulgan (2007) destaca el papel de un número muy pequeño de individuos y movimientos de cambio sociales en el desarrollo de innovaciones sociales, cuestión que es importante, pero que no tiene en cuenta el papel de las estructuras e instituciones sociales en este proceso.

Este tipo de enfoque suele estar presente en la escuela de innovación social del emprendimiento social (Mulgan, 2006; Nicholls, 2010; Bacq y Janssen, 2011). Esta escuela se distingue por la importancia dada a los antecedentes individuales en la concepción de la innovación social. Bacq y Janssen (2011) comparan esta escuela con la "escuela de rasgos" en el campo del emprendimiento, que está en línea con la tradición schumpeteriana de empresarios heroicos. La innovación social es, según esta perspectiva, el resultado de la acción de los individuos visionarios capaces de encontrar soluciones innovadoras a los problemas sociales de su comunidad que no son adecuadamente atendidas por el sistema local.

La segunda perspectiva, la estructural, es la que ha captado la mayor atención en el campo de la investigación en innovación social e implica que la estructura y el contexto serán el factor de causalidad para la innovación. Sobre esta base, Hämäläinen (2007) por ejemplo, ha propuesto enmarcar los procesos de innovación social analizando las habilidades de ajuste estructural de la sociedad para acomodar nuevas ideas y prácticas. Los investigadores en este campo han estado interesados en saber cómo el contexto social y las organizaciones se definen por estructuras que pueden ser categorizadas y analizadas.

Ante la dicotomía planteada entre las perspectivas anteriores y sus carencias para explicar, por sí solas, el todo del proceso de desarrollo de la innovación social, Cajaiba-Santana (2014) plantea una tercera perspectiva, sobre la base de la idea de que cualquier comprensión teórica adecuada de la innovación social requiere de ambas visiones.

El marco teórico propuesto por este autor, comprende la interrelación entre los postulados de la Teoría institucional y la Teoría estructural.

En el caso de la Teoría Institucional se explica cómo las instituciones (normas, reglas, convenciones y valores) influyen en nuestra comprensión de cómo las sociedades se estructuran y cómo cambian (Hollingsworth, 2000; Lounsbury y Ventresca, 2003), al tiempo que pone de manifiesto el papel que desempeñan las instituciones en la producción de nuevas ideas y nuevos tipos de sistemas sociales (Drazin *et al.*, 2004).

Por su parte, la Teoría de la Estructuración ha demostrado su capacidad para explicar la acción social y la evolución social (Sarason *et al.*, 2006), al tiempo que proporciona un marco teórico que destaca cómo los sistemas sociales y las estructuras sociales son creados de manera recíproca, a partir de interacciones, por agentes que son a la vez, limitados y facultados por las instituciones (DiMaggio y Powell, 2000).

A partir de lo anterior, Cajaiba-Santana (2014) sostiene que los agentes y los sistemas sociales son mutuamente constitutivos en una relación dialéctica en la que no comparten el mismo estatus ontológico. Este acercamiento interactivo de agentes y su contexto social, puede ser catalogado como una relación dialéctica, por la cual, los agentes y el contexto social no pueden existir independientemente y, por lo tanto, no pueden ser entendidos como separados o distintos entre sí. Así, la combinación de la Teoría de la Estructuración y la Teoría Institucional proporciona una perspectiva complementaria y nos permite plantear un marco teórico capaz de explicar cómo las acciones de los agentes están relacionadas con las características estructurales de la sociedad y cómo las instituciones pueden restringir y permitir la aparición de

innovaciones sociales. Dicho de otra forma, ayuda a delimitar las interacciones fundamentales entre las acciones y los elementos que permitirán y restringirán todas las actividades emprendidas para crear una innovación social (Cajaiba-Santana, 2014).

Sobre la base de las anteriores reflexiones, Cajaiba-Santana (2014) fundamenta la interrelación de los postulados de las teorías ya mencionadas, estableciendo los límites del fenómeno de la innovación social. La esencia del argumento del autor es, que tanto la teoría de estructuración como la teoría institucional y el dominio de la innovación social se centran en la interrelación entre agentes y sistemas sociales, las cuales son particularmente aplicables a la naturaleza del proceso de innovación social. Suponiendo que los agentes interactúan activamente y reflexivamente con su contexto social, transformándose y transformándose por él, al promover el cambio social a través de la innovación social, lo cual sugiere, para la práctica, un enfoque en diferentes habilidades y maneras de pensar. Así, en lugar de desarrollar solo las habilidades analíticas, los agentes deben desarrollar mentalidades orientadas a desarrollar la creatividad y la colaboración como una cuestión esencial para la movilización de recursos y otros agentes (Korsgaard, 2011).

Finalmente hay que decir que esta perspectiva integradora tiene una implicación muy importante para la investigación y la práctica, pues la comprensión de cómo los sistemas sociales influyen en el comportamiento y cómo la agencia puede afectar los sistemas sociales es crucial en el momento en que estamos tratando de entender las dificultades de promover el cambio social por parte de los gobiernos, el mercado y las iniciativas privadas.

2.3.3. La Teoría de los grupos de interés (stakeholders)

Otros de los cuerpos teóricos utilizados para fundamentar el proceso de desarrollo de innovación social es la Teoría de los grupos de interés (stakeholders) de Strand y Freeman (2015), la cual suele considerarse una piedra angular dentro de las teorías sobre Responsabilidad Social Corporativa (Mitchell y Cohen, 2015).

Fomburn (1996) se centró principalmente en los aspectos comunicativos y reputacionales de la Responsabilidad Social Corporativa. La idea central que defiende esta teoría es que los directivos, haciendo el “bien” generan ganancias para su reputación que incrementan la capacidad de la empresa para atraer recursos, mejorar su rendimiento y lograr ventajas competitivas (Minguez, 2016)

Según Fombrun, los programas para la ciudadanía mitigan además el posible perjuicio, traducible en pérdidas, de reputación, que puede traer consigo la alienación de los grupos de interés.

Existe un paralelismo claro entre el enfoque reputacional de Fombrun (1996) y la teoría de los grupos de interés de Freeman (2015), en la medida en que ambos son susceptibles de ser interpretados estática o dinámicamente. En la interpretación estática convencional, tal y como la define Fombrun (1996), la reputación corporativa es una representación cognitiva de las acciones de la empresa y los resultados que obtiene que cristaliza la capacidad de dicha empresa para generar productos de valor para sus accionistas. Así, al valor fluctuante de la reputación de la empresa se le denomina capital reputacional. Dado que los stakeholders de la empresa son el comienzo de cualquier medida de la reputación de la misma, la capacidad de ésta para generar satisfacción en el presente se convierte en un desafío prioritario.

No obstante, el enfoque reputacional alberga también, implícitamente, una perspectiva dinámica. Fombrun (1996) considera la acumulación de capital reputacional un trampolín hacia futuras oportunidades. Del mismo modo, considera que la protección de los activos de la empresa en capital reputacional protege a la empresa de futuras pérdidas. Sin embargo, en lo que se refiere a innovaciones más disruptivas, el modelo de gestión de la reputación presenta los mismos dilemas que el modelo de los stakeholders, ya que para obtener un futuro éxito comercial puede que haya que sacrificar la transformación estructural, creándose un conflicto con la reputación en el momento actual.

Al igual que ocurre con la Teoría de los grupos de interés, la Teoría de la reputación permite un análisis comparativo, en el que la contradicción apuntada entre los intereses presentes y futuros de los grupos de interés, puede ser un factor relevante a la hora de decidir si se debe llevar a cabo la innovación dentro o fuera de las organizaciones. Este análisis de la mencionada discrepancia puede servir también para indicar posibles formas de comunicar y legitimar la transición a ciertos grupos de interés.

2.3.4. El enfoque de clúster de Porter

Tomando como punto de referencia el enfoque de Michael Porter sobre estrategia empresarial del clúster, ya consolidado, Porter y Kramer (2006) centran su atención en la interdependencia existente entre empresa y sociedad y defienden un análisis de dicha interdependencia que utilice las mismas herramientas que se aplican al

análisis de posición competitiva para desarrollar una estrategia. Según los autores, la empresa puede de ese modo centrarse en el máximo aprovechamiento de actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa. De esta línea argumental se deduce que cuanto más de cerca toca un asunto de índole social al negocio de la empresa, es mayor el aprovechamiento de los recursos de la empresa y el beneficio social. En opinión de Porter y Kramer (2006), la empresa debería utilizar su cadena de valor para explorar las consecuencias de sus distintas actividades y crear así un inventario de problemas y oportunidades que investigar, priorizar y atender. De entre las opciones resultantes, debe elegir de manera prudente una o más iniciativas sociales que generen el mayor valor compartido, planteándose por ejemplo cuál beneficiaría tanto a la sociedad como la competitividad de la empresa. La Responsabilidad Social Corporativa, sostienen Porter y Kramer (2006), exige comprensión de las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa, además de conocimiento de las ramificaciones sociales de la cadena de valor. Su tesis está basada en su modelo competitivo del diamante (Porter, 1985; 1990; Porter y Kramer, 2011), que muestra cómo las condiciones en la ubicación de la empresa afectan a su capacidad competitiva. De la misma manera, opinan los autores, que la inversión social colectiva que realizan los participantes de un clúster puede servir para mejorar el contexto para todos los actores, al tiempo que reduce los costes soportados por cada uno de ellos.

De ese modo, mientras que una empresa permanezca en el clúster, las inversiones producen un efecto positivo indirecto al margen de la posición concreta de una empresa dada y su desarrollo dinámico, si bien es cierto que, desde el punto de vista de la innovación, cualquier asociación que acerque la responsabilidad corporativa al negocio principal también coloca a la empresa en una posición de vulnerabilidad ante posibles cambios en los modelos comerciales y una innovación radical. No obstante, si cambia radicalmente el modelo del negocio principal y se extiende más allá de las fronteras del clúster dado, es posible que un modelo de Responsabilidad Social Empresarial muy vinculado al modelo comercial de la empresa pueda ser más vulnerable que el modelo desvinculado filantrópico tradicional.

2.3.5. Desarrollo sostenible y transformación industrial

También hay entre la bibliografía referente a Responsabilidad Social Empresarial tendencias que se ocupan del desarrollo sostenible y están, por tanto, relacionadas con las opiniones cristalizadas en la Comisión Brundtland auspiciada por

la ONU y su informe “Our common future”, es decir, Nuestro Futuro Común (Brundtland y Khalid, 1987).

Según esta comisión, está claro que muchas de las vías de desarrollo en los países industrializados no son sostenibles. Ante esta situación, la recomendación de la Comisión es que el crecimiento económico sea a un tiempo social y medioambientalmente sostenible. Una de las citas más conocidas del informe Brundtland es en la que se define el desarrollo sostenible como un desarrollo “...*que garantice que se cubran las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras*” (Midttun y Granda, 2007). La noción de Elkington y Hartigan (2013), inspirada en la Comisión Brundtland de una transformación industrial de lo puramente financiero a una orientación social y medioambiental representa probablemente la concepción más radical de transformación entre las publicaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa; de hecho, representando un desafío para la innovación ya que no puede ser sólo a nivel de gestión o tecnológico, sino que ha de abarcar transiciones económicas, sociales y morales. A partir de esta triple premisa Elkington y Hartigan (2013) desarrollan su idea de que las empresas se verán obligadas a preguntarse qué formas de capital social y natural quedan afectadas por su actual sistema de funcionamiento y cómo todo ello afecta a la capacidad del contexto ecológico y de sistemas sociales en el que operan los actores económicos.

2.4. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Como se ha visto hasta el momento, la innovación social está claramente comprometida con un fin social por definición. Sin embargo, también va a jugar un papel determinante para el buen funcionamiento y supervivencia de las organizaciones que la desarrollan. En este apartado vamos a estudiar con detalle las relaciones entre la innovación social y sus resultados.

2.4.1. La innovación social y los resultados organizativos

La literatura desarrollada en el campo de la innovación ha puesto de manifiesto la importancia que tiene esta para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Autores como Geroski y Machin (1992) encontraron que la innovación en investigación y desarrollo provoca un aumento de la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. De esta manera, si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costes, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado.

Gatica (2012) señaló que la innovación social es un atributo muy importante mediante el cual las organizaciones pueden adquirir un conjunto de capacidades

complejas (las denominadas capacidades culturales o capacidades para el trabajo en grupo, para la comunicación, para la adaptación a los cambios y, en general, capacidades directivas y organizativas) que, en contextos de cambio, incertidumbre y demandas sociales, proporcionan ventajas competitivas sostenibles.

Para Heunks (1998) la innovación de cualquier tipo fomenta el desempeño y estimula la productividad, cuestión que pudo acreditar al estudiar cómo se interrelacionaban la innovación y la creatividad para funcionar como determinantes del éxito organizacional.

Por su parte, Yamin *et al.* (1999) encontraron, mientras examinaban la relación entre la innovación organizacional y el desempeño en empresas Australianas, que la innovación tenía un impacto favorable en el desempeño de dichas organizaciones. En la misma línea que se vienen señalando otros estudios por ejemplo, la investigación realizada por Yeh-Yun Lin y Yi-Ching Chen (2007), demostró que tanto las innovaciones radicales como incrementales tenían un efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa, mientras que las innovaciones administrativas emergían como el factor más crucial para explicar las ventas, aún más que las innovaciones tecnológicas.

En los últimos diez años, nuevos estudios orientados al análisis de los efectos de la innovación en los resultados de la organización han podido confirmar los hallazgos anteriores, ratificando a la innovación como un factor determinante para los resultados de la organización y ampliando el campo este campo de investigación (Ordaz *et al.*, 2000; Tseng, 2010; Castellanos *et al.*, 2013).

En el caso concreto de la innovación social se puede pensar que, al igual que otro tipo de innovación, mejora la rentabilidad de las organizaciones. Se ha comprobado como la revisión de literatura da cuenta de un conjunto de evidencias que apuntan, como sucede con la innovación tradicional, a la existencia de efectos favorables de la innovación social en los resultados de organización. Entre ellas se encuentra las resultantes de los trabajos de Sánchis y Campos (2008), quienes han señalado que las empresas que practican la innovación social potencian la creación de proyectos empresariales con una sólida base social y local, que pueden incorporar nuevas formas de organización del trabajo al establecer relaciones especiales entre la organización, sus trabajadores y sus clientes (Gérvás y Rico, 2006; Morales Gutiérrez, 2008; Sánchis y Campos, 2008; Morales Córdova, 2014), al tiempo que facilita el reconocimiento de las

necesidades fundamentales del entorno de la organización, lo que se traduce en oportunidades para el desarrollo de nuevos servicios y productos (Amin, 1999).

Otros estudios encuentran que aquellas organizaciones que desarrollan e implementan ideas de innovación social mejoran la eficiencia operacional, reduciendo los costes e incrementan la eficiencia en los servicios (Westley, 2008; Vargas y Rodríguez, 2013; Schubert, 2014), al tiempo que permite la articulación de nuevas e innovadoras maneras de funcionar para dar respuesta a retos complejos y responder a nuevas oportunidades y desencadena nuevas actividades vinculadas a productos y servicios, lo cual potencia la generación de empleo y ayuda a superar la fase de crisis económica, potenciando el desarrollo (Echeverría, 2008; Sánchis y Campos, 2008; Abreu Quintero, 2011; Buckland y Murillo, 2013).

De igual forma se afirma en la literatura, que la innovación social puede promover, mejoras en la función directiva general de las organizaciones que la potencian, afectando directamente la ejecución de los procesos y la toma de decisiones (Dawson y Daniel, 2010; García Echevarría, 2010a; Caulier-Grice *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014; Caridad Sebastián *et al.*, 2014; Windrum *et al.*, 2016).

Finalmente, otros autores señalan que la innovación social mejora la reputación y credibilidad de la organización, cuestión que potencia las relaciones con todo el entramado funcional de la organización (Villegas y Varela, 2001; Bakaikoa *et al.*, 2004; Sánchez *et al.*, 2013).

En general, buena parte de dichas evidencias, ha sido confirmadas en el estudio realizado por Christensen *et al.* (2006), quien confirma, que el desarrollo de innovaciones del tipo social, unido a una buena gestión da lugar a la mejora y cambio en el modelo de negocio, productos y procesos y la comunicación.

En consecuencia, ante las evidencias que apuntan a la innovación social como una importante herramienta que puede influir en la mejora y desarrollo de la organización, podemos plantear la siguiente hipótesis:

H_{1a}: La innovación social está relacionada positivamente con los resultados financieros.

2.4.2. La innovación social y la creación de valor

La línea principal de los estudios relacionados con la innovación social es la que aborda los efectos de este tipo de innovación en la sociedad (Oeij *et al.*, 2010). A pesar de esta presunción, la revisión de la literatura científica desarrollada en este campo da cuenta de los escasos estudios empíricos que hayan tratado en profundidad este aspecto.

En general, a pesar de esta situación, se cuenta con algunas evidencias provenientes de estudios de casos que apuntan a que la innovación social es un determinante de la transformación de la sociedad, toda vez que genera valor social (Echeverría, 2008; Lettice y Parekh, 2010; Gatica, 2012; Buckland y Murillo, 2013).

En esta línea, los trabajos de Le Galès (2002) demuestran que la innovación social potencia el desarrollo territorial, al modificar favorablemente las relaciones entre los individuos, dentro y entre los grupos nuevos o ya establecidos, al tiempo que fomenta la creación de canales de comunicación entre las organizaciones y su entorno (Marcy y Mumford, 2007).

Del mismo modo, se afirma que la innovación social favorece la asimilación de nuevas creencias y modelos mentales para el desarrollo, tanto en la organización como en su entorno (Guth, 2005; Heap *et al.*, 2008; Edwards-Schachter *et al.*, 2012; Gatica, 2012). Algunos trabajos han confirmado la alta influencia de la innovación social en la creación de nuevas estructuras sociales y la adopción y cambio de conductas en el estilo de vida de las personas (Bandura, 2002; Hubert, 2010; Nowak *et al.*, 2010; Assmann, 2011), tal como se recoge en la tabla 2.8.

Recientemente los trabajos de grupo de trabajo Tepsie (2016), señalan que la innovación social potencia la creación de nuevas formas de relación y de ejercer el gobierno, visibilizando y promoviendo a nuevos actores con potencial para desarrollar ideas nuevas y más eficaces con impacto social. Para este grupo de estudio, la innovación social genera nuevas formas de colaborar y de participar, diluyendo los papeles tradicionales de unos y otros, y borrando las líneas funcionales de los productores, compradores y usuarios, que hasta ahora venían estando muy delimitadas (Zheng, 2010; Tepsie, 2016; Windrum *et al.*, 2016).

Otros trabajos, señalan que la innovación social tiene la habilidad para fortalecer nuevas capacidades en el conjunto de actores y de optimizar los recursos actuales y/o latentes, sobre todo, en la intersección de sectores, llegando a facilitar la creación de un ecosistema con potencial para generar organizaciones híbridas (Moulaert *et al.*, 2005; Hochgerner, 2011; Friend y Jessop, 2013; Subirats y García, 2015), y es justo la combinación de estos elementos, lo que confiere a la innovación social su carácter eminentemente colaborativo, característica que aumenta de manera determinante su potencial para dar respuesta, de manera realista, a las necesidades sociales movilizando el componente más innovador así como los mejores recursos y capacidades de cada uno de los actores implicados

Del mismo modo, el estudio de las características de los proyectos de innovación social más destacados a los que se ha hecho mención en apartados anteriores, ha revelado que la innovación social, favorece la inclusión laboral, y las mejoras de las condiciones laborales (Westley, 2008), potencia las relaciones con los clientes, estableciendo canales de comunicación directa con los mismos para el intercambio de opiniones e ideas, facilita las relaciones con los proveedores, a partir de la colaboración y el intercambio (Pol y Ville, 2009; Mulgan *et al.*, 2011; Tepsie, 2016), potencia la transformación de la comunidad (Vargas y Rodríguez, 2013), y fomenta la protección del medio ambiente (Butkevičienė, 2008; European-Commission, 2015).

Finalmente, y de manera más reciente se ha señalado que la que la innovación social, potencia la creación de empleos de ciclos de vida más largos, vinculados a la sostenibilidad y gestión ecológica (Lee y Trimi, 2016). A pesar de la falta de estudios empíricos que aporten evidencias contrastadas de la relación entre la innovación social y la creación de valor social, más allá de los estudios de casos consultados, creemos, que, sobre la base del conjunto de evidencias teóricas contenidas en la literatura, podemos formular como hipótesis para su confirmación que:

H_{1b}: La innovación social está relacionada positivamente con la creación de valor social.

2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Una vez revisadas las cuestiones fundamentales relacionadas con la innovación social, en este apartado se ofrece un resumen de las principales conclusiones obtenidas.

Como resultado, se constata la existencia de un cuerpo teórico amplio que, a pesar de no exhibir importantes consensos en cuanto a su significado, sí expresa su conformidad con señalar a la innovación social como una de las claves para el establecimiento de sinergias entre la organización y la sociedad.

Del mismo modo se identifica la dificultad para la elaboración de una propuesta conceptual comúnmente aceptada que la defina a la innovación social, debido a las múltiples aproximaciones desde la que se viene abordando. Sin embargo, constituyendo un elemento de singular importancia en el debate que lo fundamenta, se advierte un importante consenso en asumir que la innovación social se configura como un tipo de innovación que se orienta a la transformación social para la búsqueda del bienestar de la sociedad, y no solo como una dimensión aislada de los fundamentos generales de la innovación. Se presenta como una idea que aglutina los valores como la equidad y solidaridad, al tiempo que promueve la investigación y las acciones que buscan la

construcción de una sociedad mejor. Por ello, a la hora de hacer mención a la innovación social, la mayoría de literatura la describe como un fenómeno complejo y multifacético, que abarca un amplio rango de actividades y que genera nuevas relaciones sociales. Para ello, la innovación social potencia la participación y movilización de diferentes agentes dentro de un entorno socioeconómico macro cambiante, con la convergencia de múltiples agentes. Todo ello bajo la esquematización funcional de varios modelos de desarrollo de sus procesos.

De igual manera, se ha comprobado que, pese a la diferencia de criterios, posiciones y propuestas de modelos para su desarrollo, las innovaciones del tipo social poseen un conjunto de propiedades que ayudan a su identificación y caracterización.

Por último, se ha podido constatar que, a la innovación social, al menos desde el punto de vista teórico se le atribuye importantes efectos sobre la capacidad de desarrollo de nuevas iniciativas empresariales (nuevos productos, nuevos servicios o soluciones) más eficaces, más sostenibles o con mayor enfoque social tributando, así, a la creación de valor social y la mejora significativa de los resultados de la organización.

Esta relevancia de los efectos de la innovación social, nos motiva a tratar de profundizar en aquellos aspectos que favorecen el desarrollo de la innovación social en las organizaciones. Por ello, en el siguiente capítulo se analizarán algunos de los factores más importantes que favorecen el desarrollo de este tipo de innovación en las empresas del sector de la Economía Social.

**CAPÍTULO TERCERO:
DETERMINANTES
ORGANIZATIVOS DE LA
INNOVACIÓN SOCIAL**

CAPITULO TERCERO

En el presente capítulo se realiza un estudio de las relaciones que se establecen entre los factores que favorecen el desarrollo de la innovación social.

En su evolución, el capítulo profundiza en los principales elementos teóricos que caracteriza el debate en relación a cada uno de los factores.

En un primer apartado se revisa la literatura desarrollada en el campo del capital social, significando las cuestiones relativas a su conceptualización, importancia, dimensiones y tipos, así como las evidencias acumuladas sobre su relación con el desarrollo del proceso de innovación social.

En el segundo apartado se presenta el resultado de la revisión de las cuestiones fundamentales relacionadas con el clima organizativo, siguiendo la misma lógica aplicada en la revisión del primer factor presentado.

El tercer apartado del capítulo aborda la realidad teórica de uno de los factores más estudiados en la literatura: el liderazgo. Para ello, la revisión parte del estudio de su definición, sus tipos y dimensiones, su importancia para la organización, así como su relación y efectos con el proceso de desarrollo de la innovación social.

Finalmente, el último factor que se analiza en el capítulo es el emprendimiento. Para ello, se sigue la misma lógica de análisis utilizada en el estudio de los factores anteriores, culminando con la revisión del conjunto de evidencias sobre la relación y efectos del emprendimiento con la innovación social.

Para finalizar, y a modo de resumen del conjunto de la revisión de la literatura, en el capítulo se presenta un modelo que intenta representar las principales relaciones que se establecen entre las variables estudiadas, soportadas en las hipótesis que se han ido formulando a la luz de las evidencias identificadas en la revisión de la literatura.

3.1. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y FACTORES ASOCIADOS

El acercamiento a la literatura especializada generada en el campo de la innovación, ha permitido constatar la existencia de un conjunto de factores, algunos situados fuera de las fronteras de la organización y otros propios dentro de la misma, que pueden ejercer una importante influencia sobre su comportamiento innovador. Sin embargo, la literatura ha dado muestra de una gran variedad de factores que pueden influir sobre la innovación.

En tal sentido, uno de los criterios más extendido es el que establece la Teoría de las difusión de innovaciones (Rogers, 1983), que clasifica los factores determinantes de la innovación en factores externos y factores internos.

En relación a los factores externos o ambientales que determinan la innovación, la literatura da cuenta de la existencia de al menos tres factores muy relevantes y sobre los cuales no existen discrepancias significativas: 1) la inestabilidad del entorno (Cooper y Zmud, 1990; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Igarria *et al.*, 1998); 2), el comportamiento innovador de la competencia (Sadowski *et al.*, 2002; Bakaikoa *et al.*, 2004; Dembla *et al.*, 2007); y 3) la influencia de las instituciones externas (Rogers, 1983; Igarria *et al.*, 1998; Boer y Daring, 2001; Sadowski *et al.*, 2002).

Con respecto al papel que juega el *entorno y su estabilidad*, se argumenta que muchas veces la innovación es considerada una respuesta a los cambios que se producen en el entorno de la organización, o como una acción que se implementa para influir en dicho entorno. En este sentido, los cambios que se experimenten en el entorno promueven la innovación en la organización (Cooper y Zmud, 1990; Igarria *et al.*, 1998). En lo anterior juega un papel muy importante el sector en el que la organización desempeña su actividad, ya que dependiendo del mismo se pueden realizar un mayor o menor número de innovaciones de productos, servicios o procesos (Damanpour, 1991). Los estudios en este campo han identificado situaciones del entorno que influyen considerablemente en la generación de acciones de innovación por parte de las organizaciones. Por ejemplo, el entorno de la empresa condiciona el tipo de estructura más eficaz, de forma que en entornos estables son más efectivas las estructuras organizativas mecanicistas, mientras que en entornos turbulentos son las estructuras organizativas orgánicas las que mejor funcionan (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998). En el caso de organizaciones innovadoras, frecuentemente inmersas en entornos inestables y cambiantes, deben diseñar estructuras organizativas orgánicas que faciliten una respuesta rápida a los cambios y desarrollen más ágilmente las acciones de innovación (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998).

En cuanto al *comportamiento innovador* de la competencia, la literatura señala que éste puede llegar a ser muy hostil, obligando a las empresas, en la mayoría de las ocasiones, a introducir o desarrollar innovaciones que respondan a tales acciones (Dembla *et al.*, 2007) para seguir siendo competitivos.

Por último, se señala como factor externo de la innovación, la *influencia de las instituciones externas* a la organización (Rogers, 1983; Boer y Daring, 2001). Para justificar su inclusión, la literatura señala que dichas instituciones y agentes externos

(como la Administración Pública) generan presiones e impulsan la innovación (a menudo con subvenciones, deducciones o colaboraciones) de las empresas de una determinada localización (Boer y During, 2001) con el objetivo último de incentivar la actividad económica o social de una región. Del mismo modo, diversos autores destacan que el acceso a la financiación externa o ayudas económicas que estas instituciones y agentes externos ofrecen, es un soporte muy importante, a veces determinante, en la generación de acciones de innovación por parte de las organizaciones (Marcos *et al.*, 2005; Borra Marcos *et al.*, 2008).

En relación a los factores internos que determinan la actitud innovadora de la organización, especialmente en las pertenecientes al sector de la Economía Social, del Águila Obra y Meléndez (2010) señala un amplio abanico de elementos, destacando entre ellos: 1) el tamaño de la empresa; 2) la antigüedad de la empresa; 3) la formación o el nivel educativo del directivo; 4) el apoyo de la dirección de la empresa a la innovación; 5) la actitud estratégica (reactiva o proactiva) de la dirección; 6) la centralización en la toma de decisiones; 7) el nivel de formalización existente en la organización; 8) así como los efectos percibidos o las barreras asociadas a la innovación.

El *tamaño de la organización*, medido frecuentemente a partir del número de empleados, ventas o bienes de que dispone es uno de los factores que se relaciona con la innovación (Rothwell, 1983; Damanpour, 1992). No exento de cierta discusión, se considera que la facilidad para innovar podía estar más presente en organizaciones de mayor tamaño, a diferencia de las organizaciones más pequeñas. Del mismo modo se señalaba que el tamaño estará muy relacionado con la generación / adopción de determinado tipo de innovación, favoreciendo la generación y/o adopción tecnológica en aquellas organizaciones grandes y promoviendo la adopción de innovaciones de tipo organizativo en aquellas de menor tamaño, como pueden ser las PYMES (Tether, 2005). Sin embargo, otros autores sostienen que esta relación puede no estar tan clara ya que aunque las empresas grandes cuenten con características muy favorables para la innovación (como puede ser una mayor disponibilidad de recursos financieros, habilidades de marketing o capacidades para investigar), un tamaño grande puede ser un inhibidor de la innovación debido a que las organizaciones grandes están generalmente más formalizadas, el comportamiento directivo está estandarizado y las organizaciones son más burocráticas y menos flexibles, por lo que no pueden efectuar cambios y

adoptar innovaciones rápidamente, y tienden a tener entornos impersonales de trabajo (Ettlie *et al.*, 1984; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998).

La *antigüedad* de la empresa es vista, también un elemento determinante del comportamiento innovador de la organización, pues el hecho de que la empresa tenga vínculos con otras, desarrollado a lo largo del tiempo, incide en sus posibilidades de innovar (Bakaikoa *et al.*, 2004), a partir del aprovechamiento de su capital relacional y la cooperación. En este sentido se señala, considerando el modelo de innovación abierta de Chesbrough (2003b) que el hecho de que la empresa tenga vínculos con otras organizaciones favorece sus posibilidades de innovar (del Águila Obra y Meléndez, 2010).

Otro de los factores determinantes para la innovación, se refiere *al personal de la organización y su formación* (Damanpour, 1991). Es por ello que los empleados y las políticas de recursos humanos se han identificado como elementos determinantes de la innovación (Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2008). Al respecto, autores como Marcos *et al.* (2005), han analizado los efectos de este factor en el contexto de las empresas de Economía Social, encontrando que aquellas organizaciones que han manifestado un comportamiento más innovador, han sido las que han contado con un mayor porcentaje de personal cualificado, al tiempo que señalan se produzca, es necesario que las capacidades individuales se combinen adecuadamente para generar proyectos de éxito en materia de innovación.

El *apoyo de la dirección* es considerado como muy relevante para el comportamiento innovador de las organizaciones (Rogers, 1983; Premkumar y Roberts, 1999). En tal sentido se argumenta que, si no se apoya desde las instancias más altas de la organización, la innovación y lo que ella implica, es muy difícil que se puedan desarrollar proyectos de éxito (Marcos *et al.*, 2005). En este sentido, Rogers (1983) ya destacó el papel del líder en el proceso de innovación en las organizaciones.

Ligado al anterior, *la actitud estratégica* manifestada por la empresa se convierte en otro “motor” de la innovación (Hadjimanolis y Dickson, 2000; Teo, 2007), pudiendo la empresa adoptar una actitud estratégica es más reactiva o más proactiva. Así, se señala, que una empresa con una actitud estratégica proactiva normalmente es la primera en introducir nuevos productos e introducirse en nuevos mercados, así como experimentar con nuevas tecnologías y buscar el desarrollo de nuevas oportunidades a partir de la innovación. Por el contrario, una empresa con una actitud reactiva persigue instalarse en un nicho de mercado predecible con un determinado producto, al tiempo que introduce nuevas tecnologías una vez que ya están probadas por otros (Teo, 2007;

del Águila Obra y Meléndez, 2010). Es por ello, que algunos estudios hayan ligado el carácter emprendedor de la empresa con el desarrollo de innovaciones (Drucker, 1985; Atuahene-Gima y Ko, 2001; Hult *et al.*, 2004; García-Morales *et al.*, 2006; Li *et al.*, 2006).

Por otra parte, una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación en el mercado de productos, emprende proyectos algo arriesgados y es la primera en proponer innovaciones "proactivas" (Miller, 1983). Muye en relación con ella, en la literatura de gestión, se señala el espíritu empresarial como un mecanismo de aprendizaje y selección que engendra un comportamiento exploratorio y de riesgo en el desarrollo de nuevos productos (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996), trayendo como consecuencia, su compromiso con la innovación (Craig y Moores, 2006).

Otra de las variables, frecuentemente señaladas como inhibidoras de la innovación, es el *grado de centralización de la organización* (Rogers, 1983; Frambach y Schillewaert, 2002). La centralización se puede entender como el nivel jerárquico de la autoridad y el grado de participación de los individuos en la toma de decisión dentro de la organización (Koberg *et al.*, 1996). En relación a este factor, tal como muestra el debate contenido en la literatura especializada, existen opiniones muy diferentes en cuanto a su influencia sobre el comportamiento innovador de las organizaciones. Por una parte, autores como Koberg *et al.* (1996) han señalado que si bien en las empresas de nueva creación el grado de centralización puede influir positivamente en la innovación, cuando las empresas están más tiempo en el mercado ésta centralización constriñe la innovación. Sin embargo, Frambach y Schillewaert (2002) sostienen que en ningún caso la centralización favorece el comportamiento innovador de la organización.

De forma similar ocurre con *la formalización de la empresa*. Autores como del Águila Obra y Meléndez (2010) señalan que esta puede ser entendida como el grado de codificación del trabajo o la descripción y limitación de las tareas de responsabilidad en una organización, y el grado de cumplimiento de las reglas establecidas en una organización. En la misma línea, Damanpour (1991) había señalado que la relación entre la formalización y el comportamiento innovador en las organizaciones está afectada de forma negativa, ya que una de las cuestiones que potencia el proceso de innovación es la flexibilidad en las reglas de trabajo. En la línea anterior, autores como Frambach y Schillewaert (2002), señalaron que la baja formalización, potencia la transparencia, lo que da lugar a nuevas ideas y comportamientos, al tiempo que impulsa la implementación de innovaciones.

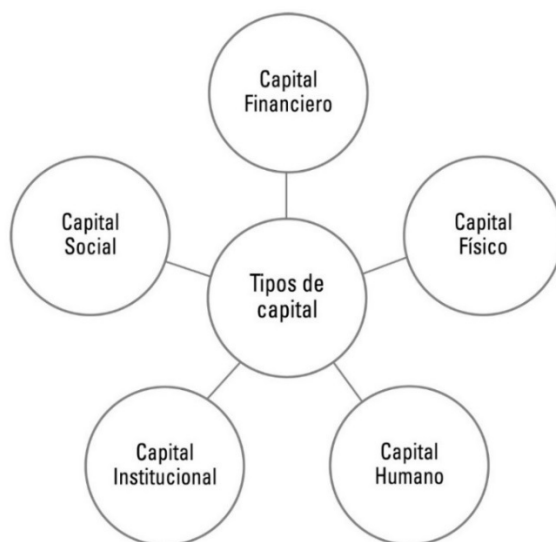
A partir de todo lo anterior, no queda más que dar por válidos los argumentos recogidos y ampliamente fundamentados en la literatura, en cuanto al papel que desempeñan los factores tanto externos como internos enunciados en el epígrafe en relación al comportamiento innovador de las organizaciones.

Si bien todos los factores anteriores son decisivos para la innovación, algunos autores, como Xu (2011), señalan la trascendencia de variables como el capital social, el clima, el liderazgo o el emprendimiento social para el desarrollo de la innovación social en el contexto de las empresas de Economía Social. Sin embargo, a pesar de su importancia y el número de estudios que se vienen desarrollando, siguen siendo escasos los trabajos en el contexto de las empresas de Economía Social, sobre todo aquellas que tienen un fin de lucro. Por ello, en los siguientes apartados nos vamos a centrar con mayor detalle en su estudio, poniendo el acento en la relación de dichos factores con la innovación social.

3.2. EL CAPITAL SOCIAL

La teoría y la práctica organizacional son contundentes al demostrar la existencia de diferentes formas en las que el capital contribuye al bienestar de los individuos o grupos (ver figura 3.1). Según Adler y Kwon (2002) la tenencia de uno o varios de estos capitales, capacita a sus propietarios para la adquisición y producción de bienes y servicios.

Figura 3.1: Tipos de Capital



Fuente: Elaboración propia

Así, el *capital financiero* está representado por el dinero y otros instrumentos que posibilitan la adquisición de otros tipos de capitales o bienes para el consumo (Hilferding, 1971; Pérez, 2004). El *capital físico* tiene su representación en los

materiales, maquinarias y equipos que soportan la producción, el intercambio y consumo de bienes y servicios por parte de la sociedad (Guisan *et al.*, 2001). El *capital humano* hace referencia al conocimiento acumulado por los individuos que componen la sociedad (Becker *et al.*, 1994). Este tipo de capital, según el propio autor, puede ser aplicado de manera directa o indirecta a la producción de bienes. Por su parte, el *capital institucional* tiene su expresión en las instituciones (sistema legal, estructura formal de la organización, etc.) y contribuye en la protección de los individuos, al tiempo que les brinda soporte desde el punto de vista de las infraestructuras, para el desarrollo y producción de bienes y servicios de manera más eficiente (Newton, 2001). Finalmente, el otro tipo de capital que se identifica en la literatura es el *capital social*, el cual se localiza en la red de relaciones de los individuos o grupos tiene efectos sobre la producción de bienes (Becker *et al.*, 1994; Burt, 1998).

Dicho lo anterior, esta investigación se orienta hacia la profundización en el capital social al estar estrechamente relacionado con la innovación en general y con la innovación social en particular, así como determinante del éxito de la organización (Granovetter, 1973; Lin y Dumin, 1986; Podolny y Baron, 1997; Burt, 1998; Gabbay y Zuckerman, 1998; Fernandez *et al.*, 2000). Por ello, en los próximos epígrafes, revisaremos las principales cuestiones relacionadas con su conceptualización, estructura, proceso de creación, papel y beneficios para la organización, poniendo el foco en la manera en la que contribuye a la creación de ventaja competitiva a través de la innovación, y más concretamente, con la innovación social.

3.2.1. Conceptualización del Capital social

El capital social es ampliamente defendido en la literatura desde diferentes áreas del conocimiento como un factor determinante del éxito en la empresa. Sin embargo, no se ha llegado a una formulación conceptual unívoca del término, a pesar de los avances que se vienen experimentando tanto en el plano teórico como en el empírico. Esta situación tiene su expresión más clara, en la amplia diversidad de propuestas conceptuales que, a criterio de Adler y Kwon (2002), son formuladas dependiendo de dónde se ponga el foco de atención, si en el contenido en las fuentes, o en los efectos del capital social.

Aunque el concepto de capital social tiene su origen en los dominios de la sociología, su significación actual es el resultado de los aportes de Bourdieu (1985), Coleman (1988) y Putnam (1993), a partir de los cuales se han generado un número

importante de propuestas conceptuales sobre el término, tal y como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Algunas definiciones de Capital Social

Autor	Definición
Bourdieu (1985)	El agregado de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento o, en otras palabras, a la pertenencia a un grupo
Coleman (1988)	Es un tipo de capital multidimensional, siempre relacionado con algún aspecto de la estructura social de la red de relaciones personales, que facilita ciertas acciones para los actores que operan dentro de esa estructura
Baker (1990)	Un recurso que los actores derivan de las estructuras sociales específicas y luego usan para alcanzar intereses
Putnam (1993)	El conjunto de valores o normas compartidas entre los miembros de un grupo que permiten la cooperación entre ellos.
Fukuyama (1995)	Es la capacidad de las personas para trabajar juntos por objetivos comunes en grupos y organizaciones.
Pennar y Mueller (1997)	Es la suma de los reales y potenciales recursos disponibles a través y derivados de la red de relaciones de un individuo o unidad social.
Burt (1998)	El capital derivado de la red de relaciones sociales (reales), de la constante interacción entre acciones informales y las restricciones formales de las estructuras institucionales.
Nahapiet y Ghoshal (1998)	Las características de la organización, tales como redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo.
Woolcock (1998)	La red de relaciones sociales que influye en el comportamiento individual y, por lo tanto, afecta el crecimiento económico.
Rahn <i>et al.</i> (1999)	La red de relaciones de cooperación entre los ciudadanos que facilita la resolución colectiva de problemas.
Ostrom y Ahn (2003)	Es el conocimiento, las normas, las reglas y las expectativas compartidas sobre los patrones de interacciones que los grupos de individuos llevan a una actividad recurrente.
Haro y Gómez (2011)	Capacidad que tiene un grupo social determinado para adquirir información, incorporarla a procesos económicos propios y gestionar tales procesos

Fuente: Elaboración propia

A pesar de las diferentes definiciones existentes en la literatura, coincidimos con Westerlund y Svahn (2008) y Andriessen y Gubbins (2009) cuando afirman que, en general, se puede decir que existe consenso alrededor de la idea de que las relaciones sociales son el elemento central de este constructo teórico, a partir de lo cual se destaca del capital social su intención de representar las redes de relaciones como instrumento para la eventual obtención de recursos.

Por otro lado, se insiste en delimitar el capital social en dos niveles para su análisis; un primer nivel correspondiente a las personas (el capital social individual), y otro, que pertenece a las colectividades (grupos, comunidades, sociedades, países) (Coleman, 1988; Leana y Van Buren, 1999; Putnam, 2001; Adler y Kwon, 2002).

En nuestro caso, centramos el estudio en el nivel colectivo; concretamente en el capital social organizacional, el cual puede ser generado y desarrollado por una organización empresarial (Coleman, 1988; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Aunque Coleman (1988) señaló que al igual que las personas, las relaciones entre los actores corporativos construían capital social, el término capital social organizacional es atribuido a Leana y Van Buren (1999) quienes le definieron como un recurso que refleja la calidad de las relaciones sociales internas de una empresa. Este

concepto fue ampliado por investigaciones posteriores, las cuales agregaron las vinculaciones con las partes externas interesadas (clientes, proveedores, aliados, etc.) (Leana y Pil, 2006; Somaya *et al.*, 2008). Sin embargo, para el desarrollo de este estudio, nos parece más pertinente trabajar sobre la base de la definición ofrecida por Gómez Mejía *et al.* (2015), quienes definen el capital social organizacional, como los “*activos relacionales poseídos por una empresa, construidos en el seno de una red duradera y apropiada de relaciones sociales internas y externas, que le confieren una competencia organizacional notable para coordinarse y cooperar para el beneficio mutuo y el mejoramiento del desempeño*” (Gómez Mejía *et al.*, 2015).

A partir de lo anterior, es necesario profundizar en aquellos aspectos más importantes de esta concepción que contribuyen a su configuración, así como los mecanismos mediante los cuales generan ventajas competitivas; cuestión a la que dedicaremos los siguientes epígrafes.

3.2.2. Importancia del capital social en la empresa

En relación a los beneficios que produce el capital social, la revisión de la literatura muestra un importante acuerdo entre los autores para reconocer los beneficios del capital social, tanto para las personas, como para las organizaciones a las que pertenecen (Gargiulo y Benassi, 1999; Hansen *et al.*, 2001; Gabbay y Leenders, 2002). Entre la larga lista de beneficios que se reconocen destaca, en primer lugar, la información que facilita el acceso de las personas a mejores fuentes de información. Esto facilita la generación e identificación de oportunidades por parte de estos actores, tal y como han demostrado diversos estudios (Granovetter, 1973; Lin *et al.*, 1981; Boxman *et al.*, 1991; Burt, 1997; Fernandez y Weinberg, 1997). A nivel de organización, Powell y Smith-Doerr (1994) y Podolny y Page (1998) demostraron que la información que se genera y fluye en las redes de las organizaciones ayuda a que éstas adquieran nuevas habilidades y conocimientos. En tal sentido, Burt (1997) demostró cómo el capital social permitía la puesta en marcha de actividades de intermediación que captan la información de otros actores, facilitando la difusión de la misma (Putnam, 1995; Boix y Posner, 1996).

Un segundo grupo de beneficios del capital social, recogido en la literatura, lo configura la influencia, control y poder que aporta a la empresa (Coleman y Coleman, 1994). En este caso, tanto a nivel individual, como a nivel organizacional, facilita una mayor influencia dependiendo del grado de confianza, control y poder que se tenga, en

la red de relaciones en la que se participa. En esta línea Burt (1998) señala que esta influencia permite el establecimiento de puentes o conexiones con nuevos individuos o grupos, lo que facilitará el acceso e intercambio de nueva información.

Otro de los beneficios del capital social señalado es la mejora de la solidaridad y la cooperación (Hargadon y Sutton, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Al respecto, la literatura argumenta que el capital social facilita el intercambio de recursos entre las diferentes unidades y personas que pueden conformar una organización, así como entre las organizaciones mismas (Gabbay y Zuckerman, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998), cuestión que mejora la eficacia de los equipos de trabajos (Hansen *et al.*, 2001), el impacto en las relaciones con los proveedores (Asanuma, 1985; Baker, 1990; Smitka, 1991; Gerlach, 1992), y las redes de producción regionales (Romo y Schwartz, 1995; Aleknavičiūtė y Mačerinskienė, 2011).

Por su parte, Park *et al.* (2012a) señalan que el capital social beneficia el fortalecimiento de las relaciones personales, la garantía comercial, el desarrollo permanente de la empresa, el fácil acceso a los nuevos mercados, las mejoras en la preparación de los empleados para la organización, las relaciones entre los empleados y los empleadores, aumenta la eficiencia de la empresa, reduce las rotaciones de los empleados, mejora, potencia y facilita la difusión de la información dentro de la organización.

Todo ello estimulará la innovación y la creación de capital intelectual en la empresa y, finalmente, aumentará la reputación de la empresa. En definitiva, el capital social mejora y fortalece los “lazos sociales” que se establecen a partir de las relaciones en las redes (OCDE, 2004). Por tanto, de manera significativa se señala que las redes de relaciones tanto formales, como informales, mejorarán el rendimiento de las empresas. En especial, contribuirán en el avance hacia la generación de innovación (Tsai y Ghoshal, 1998), el impulso del espíritu empresarial y económico (Baron, 2000) o la mejora del grado de confianza y cohesión entre los miembros del grupo (Putnam, 1995; Onyx y Bullen, 2000).

De igual manera, se destaca en la literatura, el efecto del capital social en muchas variables dependientes, tales como el rendimiento de la organización, el crecimiento o la eficacia (Sherman, 1981; Cohen, 1995; Smerek y Denison, 2007; Bratkovic *et al.*, 2009; Fatoki y Chindoga, 2011; Roxas y Chadee, 2011).

3.2.3. Dimensiones y tipos de capital social

De acuerdo con el concepto asumido en este estudio, podemos distinguir dos tipos de capital social organizacional: el interno y el externo (Guia, 2000; Leana y Pil, 2006; Gómez Mejía *et al.*, 2015).

El capital social interno es entendido en términos de estructura y contenido de las relaciones entre los grupos (unidades estratégicas de negocio, divisiones, departamentos, etc.) e individuos dentro la empresa (accionistas, trabajadores, directivos, etc.). La existencia del capital social interno permite a la empresa diseñar una red interna de relaciones para cohesionar las actividades que realizan los diferentes grupos e individuos que la conforman.

Por su parte, el capital social externo es entendido como una estructura y contenido de vínculos de la empresa con otros agentes externos y está formado por las relaciones que una empresa mantiene con agentes situados en un nivel macro al ocupar una posición determinada en el entorno en el que se encuentra ubicada (Leana y Pil, 2006). En este sentido Leana y Pil (2006) señalan que la empresa está ubicada en una red externa de agentes en la que podemos encontrar agentes esenciales para el negocio (proveedores, clientes, etc.), agentes relacionados con el entorno competitivo (empresas competidoras, etc.) y agentes sociales en general (administraciones públicas, agentes sociales, etc.), y que todos estos agentes generarán y poseen capital social propio.

En definitiva, si una empresa posee una combinación eficiente de ambos, el conjunto de recursos sociales de la misma diferirá del de sus competidores en la configuración tanto de la red, como en la naturaleza de sus relaciones.

De esta manera el capital social organizativo conecta con multitud de agentes para localizar, intercambiar y transferir recursos, estableciendo relaciones estratégicas con otros agentes de su entorno, desarrollando y estableciendo redes de relaciones (flexibles y dinámicas) que le permitan crear e intercambiar información y conocimiento, al tiempo que desarrolla procesos de aprendizaje e innovación para la mejora de su competitividad y sus resultados (Pérez-Luño *et al.*, 2011).

Si bien todos los tipos de capital social son importantes en esta tesis doctoral nos vamos a centrar en el capital social externo, debido a que es más determinante para cubrir los fines sociales externos propios de las empresas de Economía Social. Además, el capital social interno en empresas pequeño tamaño es menos relevantes porque existe de hecho una gran colaboración y comunicación entre los empleados.

3.2.4. Relación entre el capital social y la innovación social

En consonancia con los beneficios que genera el capital social, enunciados en epígrafes anteriores, en la literatura también se recogen evidencias que apuntan hacia una relación favorable entre este y la innovación (Subramaniam y Youndt, 2005).

De acuerdo con la literatura, las teorías de la innovación reconocen al menos, dos efectos directos del capital social para la innovación. El primero, es que reduce los costes de transacción inter-empresariales, como los costes de investigación e información, los costes de negociación y toma de decisiones y los costes de contratación y de control (Maskell, 2000; Landry *et al.*, 2002; Rodríguez-Pose y Storper, 2006). En este sentido, las evidencias señalan, por una parte, que el capital social disminuye la falta de coordinación, la existencia de esfuerzos duplicados y las disputas contractuales (Fountain y Atkinson, 1998), al tiempo que fortalece los vínculos con otros agentes para alcanzar beneficios conjuntos (Uzzi, 1997).

En segundo lugar, el capital social puede promover y acelerar la creación de conocimiento e innovación (Maskell, 2000; Landry *et al.*, 2001; Morgan, 2007; Rodríguez - Modroño, 2012), al considerarse la innovación como un proceso social y evolutivo de aprendizaje colectivo (Edquist, 2004). En esa línea, se afirma que las estructuras de redes en las que participan los individuos y las organizaciones (Coleman, 1988; Tsai y Ghoshal, 1998; Maskell, 2001; Landry *et al.*, 2002; Zaheer y Bell, 2005), así como el número de vínculos, tanto directos como indirectos que se poseen (Ahuja, 2000), pueden afectar positivamente a los resultados de la innovación, pues estos nexos proporcionan el acceso a un elemento determinante para la misma: el conocimiento (Koka y Prescott, 2002; Chang, 2006; Xu, 2011), cuestión que incide en las actividades de innovación, en la medida que se requiere la convergencia del conocimiento de todos los actores de la red de innovación (Song *et al.*, 2006; Zheng, 2010).

De igual manera, otros autores señalan que el capital social incide de manera positiva en el rendimiento de la innovación (Sorama *et al.*, 2004; Chang, 2006; Mu *et al.*, 2008; Lakpetch y Lorsuwannarat, 2012), al facilitar la motivación y el desarrollo de nuevas ideas (Carmona-Lavado *et al.*, 2010). En el mismo sentido, se apunta también, que la diversidad de vínculos que genera el capital social, aumenta la calidad de los beneficios (Tsai y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002), y la posibilidad de acceder a oportunidades de negocio en el entorno, generando así rentas de intermediación por medio de relaciones basadas en la confianza.

Otro grupo de evidencias sostienen que el capital social facilita la coordinación y evita la duplicación de esfuerzos (Fountain y Atkinson, 1998). La literatura señala que

potencia la interacción con los clientes, proveedores, asociaciones, organismos públicos y otros agentes proporcionando los recursos a los que por sí solos sería muy difícil acceder (Romijn y Albaladejo, 2002; Pittaway *et al.*, 2004; Muscio, 2006). Al mismo tiempo, se señala que el capital social es facilitador de las tareas entre grupos e individuos, al potenciar la acción colectiva tanto interna como externa, orientada a la resolución de problemas a través de la cooperación, estimulando la motivación y la coordinación entre los diferentes miembros o unidades de una organización, cuestión esta que facilita la acción de innovación (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002; Brooks y Muyia Nafukho, 2006; Leana y Pil, 2006; Goyal y Akhilesh, 2007; Hsieh y Tsai, 2007).

El capital social externo va a facilitar el desarrollo de la innovación social, generando redes sociales densas entre la organización y su entorno (Ahuja, 2000; Burakova y Bouzdine, 2003; Simon y Tellier, 2008; Grueso Hinstroza *et al.*, 2011), que le permitirá desencadenar sinergias favorables a los procesos de búsqueda, absorción e intercambio de información (Greve y Salaff, 2001), así como el incremento de la cantidad y calidad del conocimiento (Landry *et al.*, 2002; Algezauy y Filieri, 2010).

Otros estudios apuntan que el capital social fortalece la conexión y colaboración entre la organización y su entorno (Guclu *et al.*, 2002), a partir del aumento la red de colaboradores locales, con la finalidad de crear capacidades locales (Anderson y Dees, 2006; Vasconcelos y Lezana, 2012; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014), y mejorando la interacción social, la fiabilidad y la visión compartida, potenciando así, la creación de valor (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Chesbrough (2003b; 2006; 2013) ha asegurado que el capital social externo potencia la innovación social en la medida que conecta la organización con su entorno, facilitando la identificación de oportunidades en forma de necesidades, y la transferencia de valor compartido en forma de productos, servicios, o conocimiento, y mejorando la capacidad de adaptación de la organización a la realidad cambiante del entorno en el cual opera. En este sentido Algezauy y Filieri (2010) puntualizaron que dicha conexión, favorece, no solo el desarrollo de conocimiento interdisciplinario de las empresas, sino que potenciará, también, la disposición a la toma de riesgos, la confianza y la creación de buenos ambientes para la negociación e influencia mutua.

La creación de estos nuevos conocimientos va a facilitar el desarrollo de innovaciones sociales. Los contactos con agentes externos proporcionarán ideas de

problemas sociales a cubrir, así como formas de poder solventar dichos problemas, constituyendo el inicio del proceso de innovación.

Llegados a este punto, y ante el conjunto de evidencias presentadas planteamos la siguiente hipótesis de investigación:

H₂: El capital social está relacionado positivamente con la innovación social.

Como se ha señalado, un aspecto fundamental para la consecución de la innovación social es el establecimiento de relaciones externas que de acuerdo con los modelos de innovación abierta son imprescindibles para el desarrollo de innovaciones. Ahora bien, para transformar y complementar esas ideas se necesitan más condiciones dentro de la empresa, que faciliten la creatividad, colaboración y el mantenimiento de unas relaciones fluidas entre los empleados que permitan el desarrollo de innovaciones. Por ello, un aspecto fundamental en este proceso pasa porque exista un ambiente de trabajo que facilite la transferencia de ideas creativas en innovaciones. Por ello, pasamos en el siguiente apartado a estudiar el clima organizativo.

3.3. EL CLIMA ORGANIZATIVO

Junto al capital social, otro de los conceptos que se viene analizando en relación a la generación de innovación es el de clima organizativo (Guillén, 2000). En este epígrafe realizaremos un estudio de esta variable y su relación con la innovación social en la empresa.

3.3.1. Conceptualización de clima organizativo

El clima organizativo objeto de gran atención por parte de la literatura durante las últimas décadas por la influencia que tiene los comportamientos y actitudes de los empleados en el desempeño de sus actividades en la empresa. De forma general, este concepto se relaciona con las percepciones de los individuos que conforman una organización con relación al ambiente general en el que desempeñan su actividad (Jackofsky y Slocum, 1988). Sin embargo, tal y como aparece en la tabla 3.2, existen diferentes matices que incorporan las distintas definiciones señaladas por la literatura.

Como se puede apreciar en dicha tabla, el término clima organización puede llegar a ser definido de múltiples formas, pero a pesar de ello, dos son las aproximaciones a las que básicamente se atiende en la literatura a la hora de formular dichas propuestas conceptuales (Baer y Frese, 2003). En primer lugar, está la aproximación que analiza el clima organizativo como un agregado de climas

psicológicos individuales. De este modo, cada clima psicológico sería el resultado de la interpretación cognitiva que cada persona realiza sobre una determinada situación organizacional (James *et al.*, 1990). Desde esta teoría, se sugiere que las personas se comportan principalmente en función de las representaciones cognitivas que tienen del ambiente, en lugar de por cómo es el ambiente en sí. Por lo tanto, el clima representaría las señales que reciben los individuos acerca de las expectativas de la organización sobre su conducta y sus potenciales consecuencias, a lo que las personas responden regulando su conducta y a la espera de consecuencias positivas, como el orgullo y la autosatisfacción (Wood y Bandura, 1989).

Tabla 3.2: Definiciones de clima organizativo

Autor	Definición
Halpin y Croft (1963)	La opinión que el empleado se forma de la organización
Forehand y Von Haller (1964)	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman
Litwin y Stringer (1968)	Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización
Brunet (1987)	las percepciones de un ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados
Dessler (1979)	Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura
Alvarez (1992)	El ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Robbins (1994)	La personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas
Gonçalves (1997)	Un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.
Casales <i>et al.</i> (2000)	la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, que influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral.
Arévalo Luna (2002)	Es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.
Ostroff <i>et al.</i> (2003)	El clima organizativo es una percepción compartida de lo que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas, lo que es importante y qué comportamientos se esperan y recompensa, y se basa en percepciones compartidas entre los empleados dentro de las unidades organizacionales formales
Chiavenato (2004)	La calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas.
Patterson <i>et al.</i> (2005)	Las percepciones compartidas de los empleados sobre los acontecimientos, prácticas y procedimientos de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, aparece un enfoque que se refiere a la conceptualización del clima como un atributo de la organización, más que del individuo (Glick, 1985). Desde esta posición se define el clima organizativo como un término genérico que integra variables organizacionales y psicológicas, que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos (Glick, 1985). Bajo esta perspectiva Isaksen y

Lauer (2002) describieron el clima organizativo como las actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida de la organización. Según este nivel de análisis, el concepto de clima organizativo se subdivide en dos conceptos distintos, pero complementarios: clima psicológico y clima organizativo, donde el clima organizativo, describe la vida en la organización y depende de climas psicológicos agregados.

A partir de la configuración establecida por ambas perspectivas, ha sido una generalidad, entender el concepto de clima organizativo, como las percepciones de los empleados sobre sus organizaciones; en consecuencia, se puede entender el clima organizativo como: “...*las percepciones compartidas de los empleados sobre los acontecimientos, prácticas y procedimientos de la organización*” (Patterson *et al.*, 2005).

Por otra parte, autores como Schneider y Reichers (1983) señalaron que no tiene sentido hablar de clima organizativo sin relacionarlo con algún referente. Por ello, estos autores aseguran que un análisis genérico del clima organizativo, puede llevarnos a la valoración de dimensiones no relevantes. Así, encontramos en la literatura, además del nivel organizacional utilizado en este estudio, unidades menores dentro de la organización, como un grupo o un equipo de trabajo en estrecha relación con dimensiones como pueden ser la orientación al servicio (Reichers y Schneider, 1990) o la innovación (West y Anderson, 1996).

Siguiendo la anterior línea argumental, en este estudio centramos la atención en el clima organizativo que favorece el desarrollo de la innovación. Se entendería como la percepción del personal de la organización sobre el lugar de trabajo donde se describen los estímulos a la innovación, los recursos en el lugar de trabajo y las habilidades de gestión de la innovación (Tsai, 1997). Con mayor detalle, en las empresas innovadoras se realizará estímulo a la innovación, fomentará la libertad de expresión sobre las nuevas ideas, así como a la retroalimentación adecuada y la recompensa justa por el trabajo creativo. Por otro lado, se proporcionan los recursos en el lugar de trabajo, los modelos a seguir tanto técnicos como directivos, apoyados en la comunicación y la organización de los miembros que están dispuestos a decidir libremente sobre los asuntos y hacer esfuerzos para completar las tareas. Por último, las empresas innovadoras desarrollarán habilidades de gestión de la innovación como cooperación, innovación de apoyo y competencia adecuada (Tsai, 1997). La percepción individual de los empleados sobre estas variables que favorecen la innovación representará una idea del clima innovador de la empresa.

Finalmente, señalamos que, en el empeño por comprender la realidad del fenómeno del clima organizativo, algunos autores han orientado sus estudios a la diferenciación del clima organizativo de la cultura organizativa (Hofstede, 1991; Ostroff *et al.*, 2003; Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2013). Como resultado han señalado que tanto el clima organizativo y la cultura organizacional están estrechamente relacionadas, pero no son lo mismo. Ambas tratan de cómo los individuos intentan dar sentido a sus entornos y la interacción de las personas pertenecientes a un mismo grupo (Kuenzi y Schminke, 2009). Sin embargo, existen discrepancias en lo que representa cada uno de estos conceptos. Al respecto Denison (1996) identificó varias diferencias entre el clima organizativo y la cultura, pero la más esencial es que, según este autor, la cultura organizacional se refiere a la estructura subyacente de una organización incrustada en los valores, creencias y suposiciones de los miembros de la organización, mientras el clima organizativo tiene su reflejo en las prácticas y procedimientos que son observables. Razón por la cual, desde el punto de vista de esta investigación, el clima organizativo es un fenómeno muy interesante, ya que como hemos señalado anteriormente, puede ser afectado con relativa facilidad y los cambios resultantes se pueden expresar y observar en un corto período de tiempo, incidiendo de forma clara en la innovación.

3.3.2. Importancia del clima organizativo

Si se asume el clima organizativo como una construcción global, que cubre una amplia gama de aspectos climáticos, podríamos tener entonces una representación significativa del clima organizativo dentro de una organización, así como la información detallada sobre cómo los aspectos climáticos específicos están relacionados entre sí y su importancia para el desempeño de la organización. Esto permite la implementación de acciones que ayuden a mejorar los aspectos climáticos, tanto globales como específicos de manera más efectiva.

Así, encontramos estudios que destacan, la importancia del clima organizativo para los resultados del rendimiento y la productividad de las personas y de la organización (Patterson *et al.*), la mejora de las ventas, la retención del personal, la satisfacción del cliente y el desempeño general (Gelade y Ivery, 2003), la disminución del absentismo, incremento la productividad, generación de cambios favorables a la reducción de costes en la organización. Además, el clima organizativo permitirá que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Abril y Fajardo, 2000;

Segredo Pérez y Reyes Miranda, 2004), la motivación, el desempeño laboral y la salud de los trabajadores (Toro, 2001).

De manera más específica (considerando una amplia gama de aspectos climáticos), otros estudios han insistido en la importancia, por ejemplo, del clima de servicio para la mejora de la satisfacción del cliente (Borucki y Burke, 1999; Dietz *et al.*, 2004) o del clima de seguridad en los resultados de seguridad y protección en la organización (Hofmann y Mark, 2006). En el campo de la innovación, también se señala la importancia del clima de innovación para el desarrollo de conocimiento y la creatividad (Pirola-Merlo y Mann, 2004; Smith *et al.*, 2005).

Lo anterior demuestra la importancia de tener en cuenta el clima organizativo para el desarrollo de la organización y la obtención de resultados positivos. Por esa razón, en los siguientes epígrafes, profundizamos en el estudio de la literatura desarrollada en este campo, con el fin de poder extraer de ella los principales elementos que nos permita comprender cómo actúa el clima organizativo y cómo y qué tipo de relación establece con uno de los resultados exigibles a las empresas del sector de la economía social: la innovación y de manera más concreta, la innovación social.

3.3.3. Dimensiones y tipos de clima organizativo

Lo expuesto en el apartado anterior muestra cómo el ambiente en el trabajo puede ser determinante del comportamiento del empleado en su trabajo. Para profundizar en esta área, la literatura ha identificado las dimensiones y variables que configuran el clima organizativo (Reinoso y Araneda, 2007), tratando, en ellos, de encontrar los aspectos más significativos del mismo y, a partir de ahí, ofrecer conclusiones (Alvarez, 1992).

En cuanto a las dimensiones del clima organizativo, existe consenso en reconocer que las mismas están representadas por las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos y el grupo (Litwin y Stringer, 1968; Wood y Bandura, 1989; James *et al.*, 1990; Brunet, 1997; Bandura, 2002). Sin embargo, no se aprecia el mismo consenso en cuanto al número de dimensiones para el análisis del clima organizativo, tal y como se muestra en la tabla 3.3.

A partir de la diversidad de opiniones existentes en relación a las dimensiones de análisis y estudio del clima organizativo, esta investigación ratifica su interés en aproximarse a la realidad de dicho fenómeno a partir de la propuesta que identifica dos dimensiones concretas: una dimensión psicológico individual (James *et al.*, 1990), y

otra como un atributo de la organización (Glick, 1985), y dentro de la cuales se pueden ubicar las descritas en la tabla 3.3.

Tabla 3.3: Diferentes propuestas de dimensiones del clima organizativo

Likert (1967)	Pritchard y Karasick (1973)
Los métodos de mando. Las características de las fuerzas motivacionales. Las características de los procesos de comunicación. Las características de los procesos de influencia Las características de los procesos de toma de decisiones. Las características de los procesos de planificación. Las características de los procesos de control. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	Autonomía. Conflicto y cooperación. Relaciones sociales. Estructura. Remuneración. Rendimiento. Motivación. Estatus. Flexibilidad e innovación. Centralización de la toma de decisiones. Apoyo.
Litwin y Stringer (1968)	Brunet (1997)
Estructura. Responsabilidad individual. Remuneración. Riesgos y toma de decisiones. Apoyo. Tolerancia al conflicto.	Autonomía Individual. Grado de estructura que impone el puesto. Tipo de recompensa. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las variables del clima organizativo, uno de los trabajos más extendidos en la literatura es la Teoría de Likert (1967), en la cual se sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables: 1) causales; 2) intervinientes, y 3) las variables finales (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4: Variables del clima organizativo

Autor	Variables	Procesos implícitos
Likert (1967)	Causales	La organización y su administración. Las reglas y normas. La toma de decisiones.
	Intervinientes	Las motivaciones. Las actitudes. La comunicación.
	Finales (dependiente de las dos anteriores)	Los resultados obtenidos por la organización (incluyendo la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización).

Fuente: Elaboración propia a partir de Likert (1967)

Likert asegura que estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizativo que tienen los miembros de una organización. En este particular, el autor señala la importancia de referirnos en términos de percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto sostiene, que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva (Likert, 1967).

A partir de diferentes configuraciones de estas variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden

siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Finalmente, hay que decir que la revisión de la literatura nos ha permitido confirmar que este trabajo de Likert (1967) ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de manera que, en casi todos los estudios, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal.

3.3.4. Relación entre el clima organizativo y la innovación social

Schneider y Reichers (1983), señalaron que hablar de clima organizativo sin relacionarlo con algún referente, no tenía sentido. En nuestro trabajo se considera que un determinado clima podría mejorar la innovación social que desarrolla la empresa. En esa dirección, se afirma en la literatura, que el clima innovador en la empresa facilita la creatividad y el cambio, al tiempo que potencia la independencia de los empleados en la búsqueda de nuevas ideas (Siegel y Kaemmerer, 1978; Kanter, 1984). Aspectos que, sin dudas, favorecerán el desarrollo de innovaciones, independientemente del tipo que sea.

En el ámbito de las innovaciones de proceso, las organizaciones que presentan un ambiente de trabajo caracterizado por la iniciativa y la confianza, muestran una probabilidad mayor de que sus innovaciones sean implementadas eficazmente (Baer y Frese, 2003), debido a que el éxito y la efectividad de los cambios depende del esfuerzo global de la organización y, por tanto, del ambiente de trabajo, cooperación y compromiso de los empleados. Por ello, algunos autores señalan que un clima orientado a la innovación permitirá gestionar adecuadamente la diversidad técnica y social de sus miembros (Siegel y Kaemmerer, 1978), facilitando la cooperación y el desarrollo de nuevas ideas para la innovación. Además, si el clima facilita recursos y asignación adecuada de tiempos para la ejecución de las tareas, se contribuirá de forma decisiva al desarrollo de innovaciones (Amabile, 1988; Van de Ven y Angle, 1989).

Diversas investigaciones sugieren que el clima grupal de innovación influye en el comportamiento innovador de sus miembros, proporcionando que las personas se sientan seguras cuando tengan que asumir riesgos, propongan nuevas ideas, o hablen abiertamente de los problemas (Mañas *et al.*, 1999), de no ser así, el proceso de implementación de la innovación puede acabar siendo un fracaso (West y Wallace, 1991; West y Anderson, 1996). Por tanto, el clima organizativo es un factor contingente que condiciona la efectividad de las prácticas organizacionales y la implementación de las innovaciones (Baer y Frese, 2003).

Del mismo modo, Yuan y Woodman (2010) han confirmado que el clima de innovación es un factor crítico para desarrollar la innovación, encontrando efectos positivos de este sobre el comportamiento creativo e innovador ya promueve la combinación de cualidades personales y factores del ambiente de trabajo.

Otros trabajos proporcionan evidencias que permiten asumir una relación positiva entre las percepciones del clima organizativo de innovación y el desarrollo de la misma. Albrecht y Hall (1991), observaron que la sugerencia de nuevas ideas era

percibida como arriesgada porque representaba el cambio a un orden establecido. Las nuevas ideas invitan a la evaluación de otros miembros de la organización y pueden conducir al debate. Por lo tanto, donde el fracaso es tolerado y el miedo de presentar una idea absurda no existe, la creatividad se anima. Del mismo modo, Mikdashi (1999) argumentó que para encontrar soluciones originales a los problemas se requiere que los empleados tengan la libertad de romper las reglas. Si se sintetizan, los temas relacionados con la asunción de riesgos, el debate, la libertad y la confianza, podemos suponer que el clima de innovación favorece la innovación.

En resumen, tanto los estudios a nivel organizacional como los centrados en niveles inferiores (grupal e individual) han permitido la identificación de un grupo de evidencias sobre la relación y posibles efectos del clima organizativo de innovación y el desarrollo de la innovación (Paolillo y Brown, 1978; Siegel y Kaemmerer, 1978; Abbey y Dickson, 1983), y que también son perfectamente válidos para el desarrollo de la innovación social, al ser otro tipo más de innovación. Es por este motivo, que si la empresa tiene un clima orientado a la innovación, teóricamente, va a ser más factible que se generen nuevas ideas sociales que den lugar a la elaboración de productos o servicios que contribuyan a atender una necesidad de la sociedad. Por ello, proponemos la formulación de la siguiente hipótesis de estudio:

H₃: El clima organizativo innovador está relacionado positivamente con la innovación social.

3.4. LIDERAZGO

Como se ha señalado anteriormente, la innovación social requiere de una serie de relaciones externas y un clima de apoyo a la innovación que garantice su éxito. Sin duda, estas variables van a venir determinadas por el papel de la dirección en este tipo de empresas.

Todo parece indicar, que una de las apuestas de las organizaciones en general y de las empresas pertenecientes al sector de la Economía Social en particular, es la mejora y desarrollo de su sistema de dirección como elemento clave, que permita responder, con eficiencia y eficacia, ante las situaciones cambiantes y complejas del entorno (OCDE, 2004).

Por ello, la dirección de las organizaciones debe gestionar los diversos recursos productivos para alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible (Sanchis Palacio y Campos Climent, 2007). Esto exige un alto nivel de liderazgo para los encargados de conducir las actividades de la organización y requiriendo que se

establezcan los sistemas de comunicación adecuados para que los colaboradores trabajen en equipo, coordinen todos sus esfuerzos y contribuyan eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la organización (Santos Álvarez *et al.*, 2011). Para generar valor, la dirección debe fortalecer la interacción de todos los miembros de la empresa para llevar a cabo acciones conjuntas que garanticen una mejora en las condiciones (Donnelly, 1998). Es por este motivo, que las empresas necesitan de una dirección que pueda motivar a sus empleados en la consecución de sus objetivos. En consecuencia, el estilo de dirección puede influir en el comportamiento de los empleados que desarrollan su actividad en las empresas de economía social. Por ello, en los siguientes apartados se analizará el concepto e importancia del liderazgo, sus tipos y efectos sobre las variables anteriormente revisadas.

3.4.1. Conceptualización de liderazgo

Una de las razones que justifica el estudio del liderazgo en las empresas de Economía Social es la exigencia a las personas responsables de las organizaciones de algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional. Dicha exigencia cobra mayor importancia en la medida que se acentúan los efectos de la globalización que han supuesto importantes cambios, a veces radicales, tanto en lo económico como en lo tecnológico (Escorsa Castell y Valls Pasola, 2003).

Según Cortina (2003), el término “liderazgo” es uno de los fenómenos que más ha evolucionado en su significado a lo largo de la historia, posibilitando su interpretación e instrumentalización de acuerdo con los cambios experimentados por el desarrollo humano. Con el fin de facilitar su comprensión, el propio autor ofrece una periodización, en etapas, de los principales momentos por los que ha venido transitando el mismo, tal y como se muestra en la tabla 3.5 y que constituye un recurso que ayuda a comprender cómo el fenómeno del liderazgo ha venido ocupando posiciones privilegiadas en el mantenimiento de las actividades en las organizaciones, que, para el caso concreto de las empresas de Economía Social, según Chaves y Schediwy (2004), se ha revelado como condición *sine qua non* para el mantenimiento de su identidad.

Esta evolución del término liderazgo es, sin dudas, uno de los más extendidos y controvertidos que se pueden identificar en la literatura especializada, caracterizado por una amplia variedad de propuestas conceptuales (Finkelstein y Hambrick, 1996; Cannella y Monroe, 1997; Boal y Hooijberg, 2001; Zaccaro y Banks, 2001; Hitt y Duane, 2002).

Tabla 3.5: Etapas del liderazgo

Etapas	Características
Liderazgo de conquista	Durante este período, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
Liderazgo comercial	A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo elevar su nivel de vida.
Liderazgo de organización	Durante este período se elevaron los estándares de vida y eran más fácil de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
Liderazgo de innovación	El aumento de la tasa de innovación y la rápida obsolescencia de los productos y métodos ha llevado a la identificación de los líderes por su capacidad de manejar estos problemas. A tales, líderes se le exige la constante adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que pasan a formar parte de la base para el desarrollo de nuevas ideas de productos y de mercados. Las empresas que logran tener una alta calidad en el liderazgo innovador, atraen a las personas más creativas.
Liderazgo de la información	El avance de la tecnología ha supuesto una angustia por quedarse a la del desarrollo tecnológico, haciendo patente que ninguna empresa puede sobrevivir sin líderes que entiendan cómo se debe manejar la información, siendo el líder, aquella persona que mejor procesa la información, que la interpreta de manera inteligente y la utiliza de forma más creativa.
Liderazgo en la Nueva Edad	Está representado por líderes que deben conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, cómo analizar y sintetizar eficientemente la información que está recibiendo y deberán entender que dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que las personas quieren con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la persona desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortina (2003).

Para Yukl (1989), esta variedad de criterios, construidos a partir de los resultados del estudio del fenómeno del liderazgo, ha afectado la articulación de una interpretación comúnmente aceptada del término, ya que en muchos casos, dichos resultados son contradictorios entre sí, lo que hace pensar que estamos en presencia de un constructo complejo y carente de una definición única.

En nuestra revisión, encontramos múltiples y variadas propuestas conceptuales sobre el término liderazgo (tabla 3.6), a partir de las cuales se advierte cierta convergencia en la considerar el liderazgo como un proceso de influencia, a través del cual, quienquiera que despliegue el liderazgo ejerce una influencia determinada sobre sus subordinados (Mumford, 2002a; Rafferty y Griffin, 2004; Tucker y Russell, 2004; Rowold, 2008; Korek *et al.*, 2010; Liu *et al.*, 2010; Morgeson *et al.*, 2010; Wang y Howell, 2012; Venezia Contreras Torres y Castro Ríos, 2013).

Sobre los efectos de esta influencia, se indica que el resultado es un determinado comportamiento de los seguidores hacia los objetivos comunes de la organización, que, a su vez, implica un esfuerzo extraordinario y no un mero cumplimiento de las instrucciones. De las propuestas conceptuales se desprende, también, la necesidad de alinear el proceso de influencia con el conjunto de valores, creencias, principios, actitudes y motivaciones que caracterizan el entorno de la organización. De igual modo, nos percatamos que algunas definiciones, apuntan hacia el cambio de valores, de principios y de creencias como parte del proceso de liderazgo

Tabla 3.6: Selección de definiciones del término liderazgo

Autor	Definición
Hemphill y Coons (1957)	Es el comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común.
Tannenbaum (1961)	Es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta.
Katz y Kahn (1978)	Influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización.
Rauch y Behling (1984)	Proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo.
Hosking (1988)	Personas que realizan contribuciones significativas a un determinado orden social, y a las que se les percibe como haciendo estas contribuciones.
Kotter John (1990)	El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos [...] un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone.
Smith <i>et al.</i> (1990)	Las acciones de una persona para manejar los problemas de la organización que vienen expresados en los sucesos que otros afrontan.
Rost (1993)	Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos”
French (1996)	Es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso.
Kinicki (1997)	Hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.
Sobral (1998)	Es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo.
Chiavenato (1999)	Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o múltiples objetivos específicos.
Llamas (2000)	El liderazgo es una construcción social de la realidad que exige una interacción constante cuya naturaleza dialéctica implica tensiones y contradicciones, generando una continua transformación de las relaciones”
Warren y Nanus (2001)	La fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión [...] un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización.
Day <i>et al.</i> (2002)	El proceso de construir y mantener un sentido de visión, cultura y relaciones interpersonales.
Gómez (2002).	Capacidad de influir en las personas para que se logren las metas.
Davis y Newstrom (2003)	El Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.
Hackman y Johnson (2013)	El proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas.
Northouse (2011)	Un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.
DuBrin (2015)	Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.

Fuente: Elaboración Propia.

Para Bass y Stodgill (1990), la complejidad en relación a la conceptualización del término liderazgo es consecuencia del amplio número de aproximaciones, muy diferentes entre ellas, que sin duda señalan que estamos en presencia de un constructo complejo, en la medida que se articula en dimensiones (la figura del líder, el contexto y los seguidores) (Hollenbeck, 2004; Mosley *et al.*, 2005; Avolio, 2007) y que, al mismo tiempo, interactúa en estrecha relación con diferentes variables que también forman parte de la dinámica de la organización (Castro Solano, 2006). En concreto, para esta investigación, el liderazgo es asumido en términos de Miranda y Díaz (2005) las cuales definen el liderazgo como: “*un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la*

organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados” (Miranda y Díaz, 2005).

Una vez definido el concepto pasamos a revisar por qué ha tenido tanta trascendencia el liderazgo hasta la fecha.

3.4.2. Importancia del liderazgo en la empresa

A pesar de la amplitud de posiciones en relación al concepto de liderazgo, existe un gran consenso en torno a su importancia.

Para entender este fenómeno, algunos estudios insisten en discriminar el papel del liderazgo como rasgo distintivo de una persona o el liderazgo como propiedad de un determinado sistema organizativo. Esto se debe a que el liderazgo es un proceso multidimensional que en su expresión práctica manifiesta la acción de influir a diferentes niveles.

Siguiendo esta línea argumental, encontramos que, a nivel de rasgos distintivos de una persona, se señala el papel de liderazgo en tres áreas fundamentales. La primera relacionada con el desarrollo cualidades personales (flexibilidad, constancia, autonomía, fiabilidad, integridad, equilibrio) (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008; López Yáñez, 2010). La segunda, vinculada a las destrezas interpersonales (empatía, preocupación por los otros, asertividad, escucha activa, integración en los equipos de trabajo) (Fuller *et al.*, 1996; Goleman, 1999; Goleman *et al.*, 2002). La tercera se corresponde a las destrezas técnicas de gestión (planificación de proyectos; negociación, organización de recursos, comprensión del contexto, negociación) (Moreno, 2010; Campo, 2012).

De acuerdo con la literatura, el liderazgo se convierte en una poderosa herramienta para estimular estos rasgos. Cuestión que ha sido comprobada por diferentes estudios (Zaccaro y Banks, 2001; Yukl, 2002; Morgeson *et al.*, 2010; Wang y Howell, 2012; Zhu *et al.*, 2013; van Dierendonck *et al.*, 2014; Roy y Gupta, 2015).

En cuanto al liderazgo como propiedad de un determinado sistema organizativo, se ha señalado que este es uno de los procesos organizacionales más importantes para la definición de la visión y cultura compartida (Moreno, 2010), la definición de los objetivos y la motivación del equipo de trabajo (Vadillo, 2013). Así como un elemento determinante en la configuración de la percepción del clima organizativo de confianza, comunicación, innovación, de servicios etc. (Goleman, 1999; Hollenbeck, 2004; Condon y Clifford, 2012; Uribe, 2013). Por otro lado, la literatura argumenta que el liderazgo permite asegurar la gestión de la organización, el funcionamiento y los recursos

para un ambiente seguro, eficiente y efectivo, basado en la colaboración (Robinson, 2010).

De la misma manera se argumenta que el liderazgo es determinante para el proceso de influencia y orientación del desempeño de grupos de personas hacia el logro de las metas (Eden y Leviatan, 1975; Zaccaro y Banks, 2001; Antonakis *et al.*, 2003); la creación y mejora de las estructuras organizativas (Álvarez, 2010); gestión y dirección de equipos humanos y planificación, control y calidad (Campo, 2012); la gestión de recursos y la resolución de los problemas complejos de la organización (Gómez, 2002; Contreras, 2008; Gómez-Rada, 2013; Cabrera Moya, 2014).

La revisión de la literatura en este campo, ha puesto de manifiesto el efecto en los resultados de la empresa de estas prácticas (Yukl, 1989; Young, 2001; Zaccaro y Banks, 2001; Tucker y Russell, 2004; Zhu *et al.*, 2005).

3.4.3. Dimensiones y tipos de liderazgo

Como se ha señalado anteriormente uno de los aspectos que ha centrado la atención de la literatura ha sido analizar la efectividad del liderazgo en el comportamiento de los subordinados (Hemphill y Coons, 1957), así como analizar los efectos sobre proceso de toma de decisiones (Likert, 1961). En primer lugar, las universidades de Ohio y de Michigan, en los cuales se trató de medir los resultados del liderazgo, evidenciaron la existencia de diversas maneras de ser efectivo, destacando que, depende hacia dónde se oriente la acción de los líderes: hacia la producción o hacia las personas.

En relación a la toma de decisiones, Kurt y Lewin y su equipo analizaron en la experimentación grupal con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. Dichos estudios concluyeron con la identificación, inicialmente, tres estilos de liderazgo que, unido a otros, identificados posteriormente, se han convertido en referentes para el desarrollo investigativo y modelo de actuación en el contexto de las organizaciones. (Ver tabla 3.7).

Tabla 3.7: Estilos de liderazgo

Estilo	Características
<i>Autocrático</i>	El líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.
<i>Democrático</i>	El líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, lo que aumenta la motivación de los subordinados y colaboradores para trabajar más duro ya que les da un sentido de pertenencia y propiedad. Aunque sea él quien al final tome la decisión, todos participan en la reunión de reflexión y discusión. La clave de este estilo es la comunicación.
<i>Burocrático</i>	Los líderes siguen las reglas de forma precisa y utilizan el poder del cargo para influir en los resultados. Pueden adoptar comportamientos transaccionales en la medida que imponen una disciplina estricta en los subordinados y las promociones se realizan conforme a las normas y los resultados de rendimiento
<i>Carismático</i>	Los líderes carismáticos destacan por su entusiasmo y se esfuerzan por desarrollar de manera individual a cada uno de sus subordinados y colaboradores. Son persuasivos, pero a menudo están más preocupados por sus propios intereses y si esto se hace evidente a los subordinados puede conducir al resentimiento y el desastre de la organización.
<i>Transaccional</i>	Este estilo se soporta en el establecimiento de parámetros, directrices y normas que, una vez cumplidas, permiten la distribución de recompensas o castigos para aquellos que no lo cumplen. Los líderes transaccionales se centran en el desarrollo de la producción bajo las normas y los parámetros establecidos.
<i>Transformacional</i>	Bajo este estilo, el líder se centra en el cuidado de sus colaboradores. Su hipótesis es que, si el empleado es tratado bien, se siente parte del equipo y de la organización, entonces será más probable que produzca los resultados deseados.
<i>Laissez-faire</i>	Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: dejar hacer - dejar pasar, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lewin (1944)

Inspirado en el trabajo de Burns (1978), Bass (1985), transfirió el concepto de liderazgo a los contextos organizacionales, cuestión que no solo ayudó a superar el clásico debate centrado en las diferencias entre los estilos autocrático vs. democrático; directiva vs participativa y tarea vs. relación centrada, o iniciación vs. consideración (Bass, 1990), sino que, en contraste con Burns, afirmó que tanto el estilo transaccional como el transformacional, no eran exclusivos, sino que se apoyaban entre sí (Bass, 1985).

De todos estos estilos, los más reconocido en la teoría y aplicado en la práctica son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Gillespie y Mann, 2000; Lim y Ployhart, 2004; Rafferty y Griffin, 2004; Liu *et al.*, 2010; Birasnav *et al.*, 2011; Hobman *et al.*, 2011; Salanova *et al.*, 2011; Kovjanic *et al.*, 2012; Thompson, 2012; Wang y Howell, 2012; Braun *et al.*, 2013; Godoy y Bresó, 2013; Peter y James, 2013; Zhu *et al.*, 2013; Işcan *et al.*, 2014; Mendoza Martínez *et al.*, 2014; van Dierendonck *et al.*, 2014; Roy y Gupta, 2015).

En su definición del *liderazgo transaccional*, Bass (1985) identifica este tipo de liderazgo como: “*el conjunto de comportamientos y actitudes que enfatizan en la calidad del intercambio entre superiores y seguidores a partir de una relación sintonizada en torno a reglas y la aplicación de estas, donde la interacción se halla fuertemente influenciada por la contingencia externa y bajo la cual, los líderes utilizan el poder de la recompensa y los castigos, para influir sobre sus seguidores*”.

A partir de esta definición, Bass (1985) ofrece una caracterización de este estilo de liderazgo en la que señala su capacidad de operación en culturas o sistemas existentes, contribuyendo a la clarificación de los estándares de las tareas, así como definiendo las recompensas que pueden ser obtenidas una vez se hayan alcanzado los objetivos (Kouzes y Posner, 1995); su orientación hacia lo estable y predecible, evitando todo tipo de riesgos (Bass, 1985). Así, el líder que actúa bajo este estilo: a) aclaran las tareas de cada persona; b) discuten con sus seguidores los recursos o condiciones que se necesitan para alcanzar los objetivos; c) definen las responsabilidades y expectativas que se tienen con el trabajo; d) se centran en el establecimiento de normas, así como la gestión de los errores; e) definen los términos y condiciones a partir de los cuales se activan los mecanismos de recompensas y la forma de la misma. De esta forma, las relaciones que establece este estilo, se caracterizan por comportamientos y actitudes que enfatizan la pertinencia del intercambio entre los líderes y los seguidores, donde no es determinante que los intercambios estén sustentados en cuestiones materiales; lo verdaderamente importante es que estos se mantengan de forma que las personas se mantengan comprometidas.

En cuanto al liderazgo transformacional, Burns (1978) y Bass (1985) lo definen como: “... un proceso en el que los líderes y seguidores se elevan unos a los otros a niveles más altos de la moral y la motivación; es el cambio, la innovación, y el espíritu empresarial”. Hay que señalar que el mismo ha supuesto un salto conceptual, si tenemos en cuenta que, como premisa, se soporta en: a) la consideración a las personas; b) consideración de los valores; c) búsqueda de las metas más allá de las expectativas y d) potencia la cooperación.

Para Bass (1985), el liderazgo transformacional se refiere a la conexión que mueve al seguidor más allá de intereses inmediatos a través de la influencia idealizada (carisma), inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada, lo cual eleva el nivel de madurez y los ideales del seguidor, así como las preocupaciones por el logro, la auto actualización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad.

Así, a través del estilo transformacional, el líder puede: a) ampliar los intereses de sus subordinados y evocar la aceptación de la misión del grupo; b) conocer la gente con la que trabaja, lo que necesitan saber para llevar a cabo lo mejor posible y hasta qué punto pueden ser desafiados y apoyados; c) evaluar nuevas posibilidades ante los momentos de riesgos; d) abordar y modificar los valores de sus subordinados y su autoestima; e) ayudar a los subordinados en la construcción e interiorización de su

propia visión; f) generar conciencia de la misión o visión del equipo y organización; g) convertirse en una fuente de inspiración para los demás a través de su compromiso con quienes trabajan con ellos; h) estimulan a sus subordinados a ver el mundo desde nuevas perspectivas, ángulos y fuentes informativas, incluso las estrategias más exitosas para mejorarlas (Bass y Stodgill, 1990).

Por tanto, asumir un estilo de liderazgo transformacional, implica cambiar las necesidades y los valores de los seguidores para ascender a niveles superiores, a partir, de una fuerte identificación personal con el líder, una visión conjunta del futuro, e ir más allá del intercambio de intereses personales por recompensas (Hater y Bass, 1988).

Hay que señalar que entre dichos estilos, en la actualidad, los más estudiados y recomendados para la implementación en la práctica, son aquellos derivados de la teoría transformacional, los cuales se presentan, no solo como una manera diferente de dirigir, sino como verdaderos agentes generadores de ese nuevo modo de concebir la relación en el contexto de las organizaciones (Echeberría, 2005).

Sin embargo, una observación importante es que, basados en el análisis de los estudios en este campo, el liderazgo transaccional no es incompatible o excluyente con el liderazgo transformacional al contrario, para autores como Bass. y Avolio. (1997), forman parte de un mismo continuo en una sola dirección; es decir, el liderazgo transformacional incorpora en alguna medida al transaccional, pero no a al revés.

Algunos autores consideran que la mejor manera de potenciar el desarrollo de la organización es la combinación de ambos estilos (Zhu *et al.*, 2005). Sin embargo, en esta investigación nos centramos exclusivamente por el estilo transformacional del liderazgo por varias razones. La primera porque el amplio respaldo teórico y empírico con el que cuenta, avalan sus efectos en las personas y en la organización. La segunda, porque creemos al igual que Yulk (2006), que los procesos emocionales que comprende son tan importantes como los racionales, y que las acciones simbólicas a las que se orienta, son tan importantes como los comportamientos instrumentales. Por último, el objetivo fundamental es conocer cómo promover el desarrollo de la innovación social, siendo el liderazgo transformacional el que tiene más facilidad para promover las actitudes necesarias que faciliten la innovación.

Por ello, y centrándonos en este tipo de liderazgo, el siguiente paso es tratar de conocer las dimensiones más relevantes de este tipo de liderazgo.

Como se ha señalado, el liderazgo transformacional se refiere a los procesos de influencia que permite generar cambios trascendentales en las actitudes e ideas de los

miembros de la organización y promover, a su vez, el compromiso de estos, con los objetivos y estrategias de la organización.

De acuerdo con Burns (1978) y Bass (1985), son cuatro las dimensiones desde las que se articula el proceso de influencia del liderazgo transformacional. Así, los autores identifican un conjunto de características y conductas determinadas, tal como se resume en la tabla 3.7.

Finalmente, para Echeberría (2005), la eficacia en la actuación desde las diferentes dimensiones, características y conductas resumidos en la tabla 3.8, encuentra su verificación en el grado de vinculación que establezcan los colaboradores con el líder, la predisposición favorable al esfuerzo extra, y la implicación en el proyecto organizativo y personal, en un ambiente de libertad, crítica y el respeto mutuo.

Tabla 3.8: Mecanismos de influencia, características y conductas del liderazgo transformacional

Mecanismo de influencia	Características	Conductas
Consideración individualizada	Empatía	Permanecer atento a las necesidades personales (no sólo profesionales) individuales de sus colaboradores. Ofrecer oportunidades para aprender cosas que sean distintas y adecuadas para cada uno. Ser oyente activo. Ser un oyente activo.
	Interés por los colaboradores	Procurar un trato personal y personalizado con sus colaboradores. Plantear retos apropiados a cada uno para favorecer su desarrollo. Fomentar el autodesarrollo de sus colaboradores. Estar siempre disponible cuando se le necesite. Practicar una dirección basada en el contacto directo.
Estimulación intelectual	Inquietud intelectual	Cuestionar el statu quo organizacional y personal. Reexaminar suposiciones y premisas. Inquirir permanentemente.
	Inconformismo	Tomar en consideración todas las aportaciones. Considerar ideas que parecen inadecuadas.
	Cuestionamiento del status quo	No esperar que los colaboradores piensen como el líder. Considerar el error como fuente de aprendizaje.
Motivación inspiradora	Actitud positiva hacia el quehacer profesional y personal	Clarificación de la misión. Aunar los fines individuales y los organizacionales. Trasmitir autoestima al colaborador. Dar un significado, un sentido que motive a la acción. Presentar una perspectiva optimista de un futuro alcanzable. Demostrar autodeterminación y entrega para la consecución de los fines.
	Confianza en los colaboradores	Modelar esperanzas y demostrar su factibilidad. Infundir ánimo.
Influencia idealizada	Credibilidad	Dar ejemplo. Enseñar el camino para alcanzar los ideales compartidos. Demostrar competencia profesional. Alegrarse de los éxitos de sus colaboradores. Compartir la fama. Ofrecer serenidad ante las crisis. Ser honesto, congruente, y coherente entre lo que dice y hace.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Echeberría (2005).

3.4.4. Relación entre del liderazgo con otras variables del modelo

3.4.4.1. El liderazgo y el capital social

Partiendo de las características cambiantes del entorno en el que desarrollan su actividad las organizaciones, potenciar la capacidad para captar y utilizar los recursos contenidos en una red de colaboración, tanto interna como externa, que permitan alcanzar las metas establecidas, es una de las acciones más determinantes para la supervivencia de las mismas. En tal sentido, la literatura da cuenta de los efectos que la acción de liderazgo produce en dicho proceso.

Aunque empíricamente los estudios orientados a la verificación de esta relación no son muy amplios (Ashrafi *et al.*, 2013), en este epígrafe ofrecemos una revisión de aquellos que sugieren una relación positiva entre el liderazgo y el desarrollo del capital social de la organización.

En relación a este vínculo, se argumenta, por una parte, que el liderazgo fomenta la confianza entre las partes integrantes de una red de colaboración (Higgs, 2003; Kent y Anderson, 2003; Six y Sorge, 2008). En este sentido Six y Sorge (2008) han apuntado que los efectos de esta influencia son positivos tanto bajo el estilo transaccional, como el transformacional. Sin embargo, los valores más altos se apreciaban con el estilo transformacional del liderazgo y, en especial, con las dimensiones consideración individualizada y de motivación inspiradora.

Otras evidencias apuntan a que el liderazgo potencia la reputación de la organización en la red de colaboración (Jung y Avolio, 2000; Cortina, 2003; Omar, 2011). Al respecto, los resultados encontrados sugieren que el liderazgo promueve la coherencia, la responsabilidad y el compromiso, los cuáles configuran la reputación de la organización en el contexto de la red de colaboración (Searle y Ball, 2004; Schoorman *et al.*, 2007).

Por otro lado, el liderazgo también es importante para fomentar los valores y principios compartidos entre los colaboradores de una red (Siliceo, 1999; Avolio. y Bass., 2002; Hinestroza y Rubio, 2014). Para Hackman y Johnson (2013) esto permite compartir los riesgos de la actividad o proyecto que se desarrolla, lo que les lleva a manifestar que a diferencia del estilo transaccional, el estilo transformación ejerce una mayor y mejor influencia.

También se sugiere que el liderazgo afecta el capital social en la medida que potencia la motivación y el espíritu de equipo en el entorno de la red de colaboración, cuestión que se torna fundamental, para el logro de los objetivos conjuntos. Autores como Avolio. y Bass. (2002) identificaron efectos superiores sobre este aspecto bajo la

acción de líderes transformacionales, ya que éstos motivan y exaltan el espíritu de equipo, con entusiasmo y optimismo, a través de tareas con un propósito que tienden a ser un reto, lo que potencia la comunicación y la cooperación (García y Piña-Zambrano, 2013).

Del mismo modo, las evidencias conducen a creer que el liderazgo juega un papel muy importante a la hora de proveer a la red de colaboradores, aquellos conocimientos, información y habilidades que por sí solos hubieran tenido muy complicado obtener (Behling y McFillen, 1996), y sobre los que se establece el proceso intercambio para la creación y/o desarrollo. Al respecto, nuevamente la literatura se inclina por señalar las ventajas del estilo transformacional sobre el estilo transaccional, toda vez que el primero hace del conocimiento y su desarrollo un elemento determinante para su articulación en la práctica (Molero Alonso *et al.*, 2010; Salas Vallina, 2013; Uribe, 2013), al tiempo que fortalece la relación del equipo y su capacidad de interrelación en el contexto de la organización, y estimula la creatividad de los mismos.

La literatura también contiene evidencias que sugieren que la práctica del liderazgo potencia la cooperación y la creación de valor compartido con los proveedores, colaboradores internos o externos, creando experiencias valiosas entre los participantes (Lee *et al.*, 2012). Sin embargo, la mayoría de los trabajos consultados señalan que el liderazgo transformacional de liderazgo, resulta más efectivo, en la medida que atiende de manera especial, a la construcción y asimilación de una visión, valores y creencias compartidas dentro de la organización, al tiempo que se orienta por el establecimiento de redes de cooperación e intercambio (Bakaikoa *et al.*, 2004; Vasconcelos y Lezana, 2012).

Finalmente, se argumenta, que el liderazgo es fundamental en la construcción de relaciones de intercambio y colaboración, tanto al interior como al exterior de la organización (Boselie *et al.*, 2001). En este sentido, la mayoría de los trabajos revisados señalan que el estilo transformacional favorece, de mejor forma, la construcción de relaciones a través del contacto interactivo con las partes, estableciendo un vínculo cultural que conduce a un cambio en los valores creando terrenos comunes entre las partes, de manera que se pueda compartir una visión clara del futuro (Reichers y Schneider, 1990; Sánchez, 2003; Ainscow y West, 2008).

Dicho todo lo anterior, y en consecuencia con lo que representan el liderazgo en el fomento del capital social externo para el logro de los objetivos establecidos, planteamos la siguiente hipótesis:

H₄: El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el capital social.

3.4.4.2. El liderazgo y el clima organizativo

Uno de los aspectos que ha tenido mayor reconocimiento en la literatura centrada en el liderazgo es que los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer el bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores (Austin *et al.*, 2006). Esta idea también ha sido confirmada por varios estudios (Luthans *et al.*, 2005; Contreras *et al.*, 2010; Curtis y O'Connell, 2011; Elliott, 2011; Omar, 2011).

El liderazgo es reconocido como uno de los determinantes más importantes en la configuración del clima organizativo (Brunet, 1997; Stringer, 2002) y se manifiesta a través de variables como el control, la toma de decisiones, la cooperación, el liderazgo, la motivación, los objetivos y las relaciones interpersonales (Méndez Álvarez, 2006), que influyen en la percepción que tienen los trabajadores sobre su organización (Lázaro *et al.*, 2014).

Las evidencias contenidas en la literatura apuntan, en primer lugar, a que el liderazgo potencia el bienestar de los trabajadores (Peiró y Rodríguez, 2008; Omar, 2011), cuestión que se torna fundamental para la generación de satisfacción en los colaboradores de cualquier organización. En tal sentido, se afirma que, más allá de la satisfacción que generan los estímulos y recompensas que potencia el estilo transaccional del liderazgo, las dimensiones que configuran el estilo transformacional muestran mejores resultados (Vega *et al.*, 2006).

Además, el liderazgo va a fomentar otros aspectos relacionados directamente con el clima, como son la flexibilidad organizativa, el sentido de pertenencia a la organización, el reconocimiento individual y colectivo, así como la comunicación (Payeras Serra y Serra, 2004; Shriberg *et al.*, 2004). Al respecto, los estudios analizados no muestran importantes diferencias entre un estilo u otro del liderazgo, excepto en el caso de la flexibilidad que se ve favorecida solo por el liderazgo transformacional (Payeras Serra y Serra, 2004).

En la misma dirección, se apunta que la configuración de un ambiente de trabajo motivante es una variable del clima que se ve muy condicionada por la acción del liderazgo (Curtis y O'Connell, 2011; Thompson, 2012), lo cual permite a los

colaboradores crecer y desarrollarse. Este argumento fue confirmado por los estudios de González y Figueroa (2014), quienes demostraron que ciertamente el liderazgo influye sobre varias dimensiones del clima organizativo, especialmente en la motivación. En este caso, el liderazgo transformacional es más efectivo ya que escapa de dogmas y normas, y apuesta por el compromiso y los valores (González Herrera *et al.*, 2014). Asimismo, Jung y Avolio (2000) encontraron que el estilo de liderazgo transformacional impacta en las percepciones de sus seguidores y en la eficiencia y productividad de los mismos (Raineri, 2006). Otros trabajos han encontrado importantes correlaciones entre la motivación que el líder transformacional proyecta y el clima organizativo satisfactorio (de la Garza Cienfuegos *et al.*, 2013). Lam *et al.* (2013) también demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizativo, concretamente a través de la relaciones interpersonales. En consecuencia, en estos estudios se ratifica el papel del estilo de liderazgo transformacional sobre el clima organizativo percibido por los trabajadores (Cummings *et al.*, 2008).

En cuanto a la percepción de un clima innovador, algunos estudios han relacionado positivamente este factor con las dimensiones del liderazgo transformacional, encontrándose que la dimensión inspiracional es un predictor fundamental del clima de innovación, en la medida que potencia la autoconfianza y facilita que los empleados puedan percibir el clima de la empresa como innovador (García-Morales *et al.*, 2006).

Esta idea coinciden con los hallazgos de Pons Verdú y Ramos López (2012), quienes pudieron confirmar el efecto sobre la percepción de clima de innovación, tanto de la dimensión inspiracional, la consideración individualizada, mediante la cual el líder desarrolla la autoconfianza del seguidor, haciendo que este tenga la percepción de que el clima organizacional es más favorable al desarrollo de tareas emergentes. En ambos casos, los autores pudieron demostrar que el apoyo por parte de los superiores, genera un clima facilitador de la innovación.

Llegados a este punto, y tras la revisión de las evidencias que sugieren una relación entre el liderazgo y el clima organizativo descrita en este epígrafe, nos parece pertinente formular la siguiente hipótesis para su verificación:

H₅: El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.

3.4.4.3. El liderazgo y la innovación social

Las evidencias encontradas en la literatura, apuntan a que el liderazgo es un mecanismo mediante el cual se pueden crear las condiciones para la generación e introducción de nuevas ideas en las distintas áreas de la organización y fomentar las iniciativas de innovación entre los colaboradores a partir de la detección de las oportunidades (Aragón-Correa *et al.*, 2007). De igual manera, se señala que el liderazgo contribuye al desarrollo de la innovación, potenciando la creatividad y el aprendizaje (Birasnav *et al.*, 2013; Birasnav, 2014).

En tal sentido se reconoce, claramente, que los efectos más destacados se obtienen bajo la práctica de un liderazgo transformacional (Birasnav *et al.*, 2013), en la medida que potencia el desempeño creativo (Mumford, 2002a; Marcy y Mumford, 2007) y la motivación intrínseca como un importante antecedente del comportamiento innovador y proactivo (Amabile, 1988; 1997; Selsky y Parker, 2005). Esta evidencia se ha verificado en diversos estudios. Uno de ellos, el realizado por Jung *et al.* (2003) en el que demuestran, sin rechazar los efectos del estilo transaccional, que el estilo transformacional del liderazgo, potencia la innovación social involucrando los sistemas de valores personales de los empleados (Bass, 1985; Gardner y Avolio, 1998), lo que provoca el aumento de los niveles de motivación hacia mayores niveles de desempeño (Shamir *et al.*, 1993).

Por otro lado, también se ha señalado que el estilo de liderazgo transformacional, a través de la estimulación intelectual alienta a los empleados a pensar creativamente (Kanter, 1984; Van de Ven y Angle, 1989; Van de Ven *et al.*, 2007), buscando soluciones nuevas a los problemas y adoptando procesos de pensamiento generativos y exploratorios (Sosik y Godshalk, 2000), lo que favorece la configuración de un clima que potencia las habilidades y prácticas necesarias para el desarrollo de la innovación (Kahai *et al.*, 2003). En este sentido, los estudios realizados por Kahai *et al.* (2003) confirman que el liderazgo, y en especial el estilo transformacional, facilita la creación, desarrollo y ejecución de ideas que transforman tanto, la realidad de la organización, como la de su entorno; fundamentalmente cuando el entorno facilita la adquisición de conocimiento y de recursos (Elenkov y Manev, 2005).

Asimismo, el liderazgo transformacional favorece la asignación y distribución de los recursos, así como la planificación de las actividades de la organización en el desarrollo de la innovación social (Kovjanic *et al.*, 2012; Núñez *et al.*, 2012).

Otra evidencia de la relación existente entre el liderazgo y la innovación, es la que sugiere efectos positivos del liderazgo sobre los procesos organizativos que están en

la base de la innovación, independientemente del tipo de innovación que se pretenda desarrollar (Howell y Higgins, 1990; West, 2003; West *et al.*, 2014). En tal sentido, Elenkov y Manev (2005) encontraron, tras el análisis de la influencia de 270 altos directivos en las acciones de innovación en 12 países europeos, que el contexto sociocultural era importante en la relación liderazgo – innovación y confirmaron, que los líderes y altos directivos, que desarrollaban un rango completo del liderazgo, influían positivamente en los procesos de innovación de las organizaciones.

Del mismo modo se señala que el liderazgo facilita la innovación social potenciando los procesos de comunicación, tanto interna como externa (Chen y Huang, 2009). En este aspecto, investigaciones previas que han revisado la relación entre el liderazgo y la comunicación en el contexto de las empresas de Economía Social (Castel y Sanz, 2009; Criado y Fuentes, 2009), han confirmado dicha relación, destacando la contribución de la práctica de este estilo a la claridad y concreción del mensaje.

Así, y aun cuando la literatura empírica que analiza el impacto del liderazgo transformacional sobre la innovación social es muy reducida (Holbrook *et al.*, 2000) por ser un tema reciente, lo cierto es que la mayoría de las evidencias compiladas sugieren de la existencia de una relación favorable entre el liderazgo y la innovación social. Apoyados en dichas evidencias, y ante la necesidad de continuar indagando en dicha relación y los efectos que produce, planteamos la siguiente hipótesis:

H₆: El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la innovación social.

3.5. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Una vez que ya se han estudiado la mayoría de las variables de nuestro modelo que pueden impulsar la dirección de la innovación social en la empresa, en este epígrafe se estudia el emprendimiento social como aquella actitud de la dirección que orienta los esfuerzos de la empresa a la realización de acciones sociales.

Para ello, se toma como punto de partida la revisión del concepto, se analiza la importancia que ha tenido esta variable en la literatura, se estudian los tipos y dimensiones más importantes para, finalmente, establecer las relaciones entre esta variable con el resto de variables del modelo.

3.5.1. Conceptualización del emprendimiento

La diversidad multidisciplinar desde la cual se ha venido estudiando el fenómeno del emprendimiento, nos acerca a la idea de que estamos en presencia de un fenómeno polifacético y altamente complejo, tanto en lo económico como en lo social.

En la actualidad, su natural proceso de desarrollo y legitimación como área de estudio, carece de una formulación conceptual unívoca que permita su interpretación como fenómeno, sin distorsiones, identificándose múltiples y variadas propuestas conceptuales en relación al mismo. Sin embargo, esto no se debe interpretar como una crítica, ya que, por lo general, los paradigmas plenamente desarrollados son resultado de procesos evolutivos largos en un área de investigación académica (Low, 2001).

A partir de ahí, encontramos propuestas que se formulan desde la perspectiva de la renovación corporativa (Guth y Ginsberg, 1990), la identificación y explotación de las oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000), así como la creación de empresas (Álvarez y Busenitz, 2001). Cuestiones todas que, en sus inicios, formaron parte de los argumentos ofrecidos en los trabajos de los clásicos como Schumpeter (1934) y Kirzner (1997).

En su caso, Schumpeter (1934) preconizó que el emprendimiento era un proceso de cambio, donde la innovación cumple una función vital. Hay que señalar que, a pesar de que este autor centró sus estudios en el comportamiento individual de los empresarios, en el tiempo, otros autores han confirmado que el emprendimiento se expresa, también, a nivel de organización (Burgelman, 1983; Miller, 1983; Zahra *et al.*, 2009a).

Otros autores han definido el emprendimiento como el comportamiento orientado a la innovación que forma parte de la orientación estratégica en la búsqueda de beneficio y crecimiento (Carland *et al.*, 1984) y, también, como el proceso de creación de nuevas empresas (Vesper, 1985). En este sentido, Timmons *et al.* (1987) señaló que de la misma manera en la que el emprendimiento está ligado a la creación y funcionamiento de los negocios, también está vinculado a la distribución de algo de valor para los individuos, grupos, organizaciones y la sociedad. Implicando, por tanto, la planificación y organización, así como la movilización de personas y recursos para satisfacer necesidades. De igual modo, Chua *et al.* (1999) han considerado el emprendimiento como un proceso mediante el cual se toma la iniciativa para transformar el concepto de negocio en uno nuevo, diversificando el potencial de crecimiento de la organización. Este proceso abarcaría los actos de creación, renovación o innovación organizacional que ocurren dentro o fuera de una organización.

También existen otras formulaciones que definen el emprendimiento en términos de proceso de identificación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000); o como el proceso de crear algo diferente, con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psicológicos y sociales asociados, y recibiendo las recompensas monetarias y de satisfacción personal resultantes (Hisrich *et al.*, 2005).

Esta diversidad de perspectivas deja clara la naturaleza contingente del fenómeno de emprendimiento, cuestión que hace que la creación de teorías generales se torne complicada (Shane y Venkataraman, 2000; Shaver *et al.*, 2001), quedando dominada por lo que Ucbasaran *et al.* (2001) han llamado empirismo ateorico.

Un aspecto significativo en el proceso de conceptualización del emprendimiento ha sido el desplazamiento de la atención de los investigadores desde la diferenciación entre el individuo emprendedor de los no emprendedores y la distinción entre empresas emprendedoras entre las no emprendedoras (Collins y Moore, 1970; Thorne y Ball, 1981), hacia el estudio del proceso emprendedor (Howorth *et al.*, 2005), con especial énfasis en los métodos, prácticas y estilos de toma de decisiones que los individuos emplean para actuar de forma emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996). Todo ello, como consecuencia de que la visión basada en el carácter del individuo y su relación con el entorno, no ofrecía fundamentos sólidos para entender el concepto de emprendimiento, en términos útiles para la gestión y administración de empresas. A partir de ese momento se aprecia en la literatura la inclusión en las definiciones ofrecidas de este término dos palabras clave: proceso y oportunidades. A modo de ejemplo la definición ofrecida por Hisrich *et al.* (2005) señala que el proceso emprendedor estaba formado por cuatro fases distintas: la identificación y evaluación de la oportunidad, el desarrollo de un plan de empresa, la determinación de recursos necesarios y la gestión de la empresa resultante o Stevenson y Jarillo (2007) quienes definieron el emprendimiento como un proceso por cual los individuos, sea dentro de una organización o sea solos, persiguen oportunidades sin tomar en cuenta los recursos que controlan en el respectivo momento.

Una de las definiciones más difundidas, y que se viene estableciendo con la aceptación de muchos de los investigadores en este campo de estudio, es la ofrecida por Shane y Venkataraman (2000), para quienes el emprendimiento es entendido como “*un proceso, donde alguien, de una manera y con una intensidad determinada, descubre, evalúa y explota las oportunidades creando bienes y servicios*”. Con esta definición, los

autores trascienden los conceptos antecedentes integrando en su propuesta, aspectos relevantes tales como: a) los individuos y las organizaciones que descubren, evalúan y explotan las oportunidades; b) el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de las oportunidades; y c) las fuentes de las oportunidades.

Asumiendo como marco conceptual la definición propuesta por Shane y Venkataraman (2000), esta investigación continuará profundizando, en la importancia del emprendimiento a nivel de organización, para luego atender las características más significativas de un tipo de emprendimiento que tiene unos efectos muy marcados en el entorno social en el que se circunscribe la organización: el emprendimiento social.

3.5.2. Importancia del emprendimiento

Al igual que el debate en relación la conceptualización del emprendimiento, los estudios demuestran que el emprendimiento a nivel de organización, a pesar de ser un campo relativamente joven, puede desempeñar un papel importante para la empresa.

De manera más particular, la literatura consultada, señala cuatro áreas que se ven especialmente favorecidas por el emprendimiento a este nivel. El equipo de dirección (Heavey y Simsek, 2013; Behrens y Patzelt, 2015; Glaser *et al.*, 2015); la organización (Behrens y Patzelt, 2015; Nason *et al.*, 2015); las relaciones (Turner y Pennington, 2015); y el entorno (Heavey y Simsek, 2013; Romero-Martínez y Milone, 2016).

Así, encontramos estudios como los desarrollados por Hayton y Kelley (2006) que sostienen que la diversidad del capital humano en el equipo directivo potencia el emprendimiento empresarial, al facilitar la adquisición de conocimientos y el aprendizaje.

Por su parte, Simsek y Heavey (2011) han sostenido en sus trabajos que la puesta en marcha de emprendimiento a nivel de organización es una de las vías para obtener y proporcionar información relevante de manera oportuna y proactiva. De la misma manera, Thorgren *et al.* (2012) han afirmado que emprendimiento potencia el capital relacional y el intercambio y transferencia de conocimiento al interior y al exterior de la organización.

En la misma línea, otras investigaciones han concluido que el emprendimiento a nivel de organización, potencia los esfuerzos formales para recopilar, analizar e interpretar los datos del entorno externo (Hisrich *et al.*, 2005).

Así, los estudios sobre emprendimiento ponen de manifiesto el importante papel de este proceso para el desarrollo de ventajas competitivas, a partir de la creación de estructuras organizativas dinámicas y flexibles, para hacer frente a la alta dinámica del

mercado y la competencia; razón que lleva a la convicción de que el emprendimiento a nivel de organización constituye una variable importante tanto para la organización, como para la generación y desarrollo de procesos de innovación.

Por último, la literatura ha destacado el papel determinante de emprendimiento en el logro de niveles más altos de desempeño de la organización (Yiu y Lau, 2008), el crecimiento y desarrollo socioeconómico (Zahra y Covin, 1995), la rentabilidad (Covin y Slevin, 1991), la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de una variedad de bienes y servicios, contribuyendo de esta manera, a la prosperidad y la competitividad de las regiones y las nacionales (Phan *et al.*, 2009).

3.5.3. Dimensiones y tipos de emprendimiento

Una vez revisado el concepto y la importancia que tiene el liderazgo para las empresas, en este apartado pretendemos conocer qué tipos de dimensiones y emprendimientos han sido señalados por la literatura, con el objetivo de centrarnos en el emprendimiento social como motor de las actividades de las empresas de Economía Social.

3.5.3.1. Dimensiones emprendimiento

Varios estudios han significado que son tres las dimensiones que configuran el proceso de emprendimiento a nivel de organización: a) la proactividad; b) innovación y; c) asunción de riesgos (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Naman y Slevin, 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Pittaway y Cope, 2007), las cuales buscan aumentar el rendimiento innovador, la adaptación y agilizar las respuestas estratégicas de la empresa ante los cambios en el entorno externo.

Así, la proactividad hace referencia a ser el líder en el entorno de actuación identificando y utilizando las oportunidades del mercado a través de iniciativas (Lumpkin y Dess, 2001; Hisrich *et al.*, 2005), o alcanzando la ventaja competitiva en los mercados existentes con innovaciones en productos, servicios, tecnologías y técnicas de gestión (Miles *et al.*, 2003)

Por su parte, la dimensión de innovación se refiere a la capacidad de la organización para crear nuevos productos e introducirlos con éxito en el mercado mejorando también, el compromiso de la compañía con las innovaciones de procesos y de organización (Lumpkin y Dess, 2001; Miles *et al.*, 2003)

Las dos dimensiones anteriores se ven complementadas por la tercera. La asunción de riesgo se define como la disposición de la organización para apoyar

proyectos innovadores, incluso cuando el rendimiento de estas actividades es incierto (Hisrich *et al.*, 2005)

En conjunto, estas tres dimensiones pueden mejorar la capacidad de la empresa para reconocer y explotar las oportunidades de mercado muy por delante de sus competidores (Zahra y Covin, 1995; Hornsby *et al.*, 2002).

3.5.3.2. Tipos de emprendimiento

Las clasificaciones utilizadas para identificar el emprendimiento que se puede desarrollar a nivel de organización han sido variadas. En concreto se pueden destacar las clasificaciones que diferencian entre a) el emprendimiento corporativo o empresarial (Burgelman, 1983; Guth y Ginsberg, 1990); b) el emprendimiento corporativo interno o intraemprendimiento (Pinchot Iii, 1985; Jones y Butler, 1992) y; c) el emprendimiento estratégico (Hitt *et al.*, 2011). Sin embargo, en esta investigación estudiaremos el emprendimiento social que está muy vinculado al que se desarrolla nivel empresarial o corporativo, con un considerable potencial para la creación y dirección de empresas, así como para la renovación de la organización a través de iniciativas basadas en la innovación social (Corbett *et al.*, 2013).

El concepto de emprendimiento social es relativamente nuevo y en la actualidad está ganando interés en diferentes temas (como aparece en la Tabla 3.9). Si bien esto ha permitido, por una parte, un acercamiento al fenómeno del emprendimiento social (Short *et al.*, 2009; Kistruck y Beamish, 2010; Lisetchi y Brancu, 2014), por la otra, no ha posibilitado un consenso en relación a lo que en realidad significa este concepto.

Tabla 3.9: Temas de interés en el campo del emprendimiento social

Autor	Objetivo de la investigación	Sector
King y Roberts (1987) Waddock y Post (1991)	Impacto del emprendimiento en el sector público. Definir el emprendimiento social.	Sector Público. Organizaciones del sector Público / Acción social.
Leadbeater (1997)	Ventajas del emprendimiento social en la prestación de servicios en áreas en las que el Gobierno del Reino Unido no puede o no quieren ofrecer.	ONG
Cornwall (1998)	Impacto de emprendimientos sociales en comunidades de bajos ingresos.	ONG/ Organizaciones comunitarias
Thompson (2002)	Esquema que utiliza el emprendimiento social para ganar apoyos.	ONG
Mort (2003)	Definir el emprendimiento social.	ONG
Roberts y Woods (2005)	Definir el emprendimiento social.	ONG
Mair y Martí (2006)	Ofrecer una visión del emprendimiento social como proceso catalizador del cambio social. Definir el emprendimiento social.	Proyectos de emprendimiento social
Zahra <i>et al.</i> (2009a)	Identificar los atributos fundamentales del emprendimiento social.	ONG y Proyectos empresariales.
Abu-Saifan (2012)	Definir el emprendimiento social.	ONG
Choi y Majumdar (2014)	Definir el emprendimiento social.	ONG
Chang y Wyszomirski (2015)	Estudiar las formas en la que es definido el emprendimiento	Sector privado

Fuente: Elaboración Propia.

Autores como Dacin *et al.* (2011) sostienen que la confusión conceptual existente impide un mayor avance en este campo de conocimiento y señalan como una de las causas limitantes para alcanzar una definición homogeneizada del término, el carácter internamente complejo y multidimensional de este fenómeno (Nicholls, 2006; Bacq y Janssen, 2011).

Gran parte de la literatura desarrollada en este campo y revisada en este estudio, ha tenido diferentes fines, como, por ejemplo, la delimitación conceptual del emprendimiento social, la definición del perfil del emprendedor, la construcción de marcos teóricos para su análisis (Anderson y Dees, 2006; Defourny y Nyssens, 2010; Hill *et al.*, 2010; Hoogendoorn *et al.*, 2010; Nicholls, 2010). Fruto de esta revisión de esta literatura han surgido una amplia gama de propuestas conceptuales sobre el término, tal como se muestra en la tabla 3.10, sin llegar, como ya hemos apuntado anteriormente, a un concepto comúnmente aceptado por la comunidad científica (Shane y Venkataraman, 2000; Certo y Miller, 2008; Short *et al.*, 2009; Hill *et al.*, 2010), cuestión que provoca interpretaciones diferentes y dificulta el desarrollo de las investigaciones teóricas y empíricas en este campo.

Tabla 3.10: Resumen de las principales definiciones de emprendimiento social

Autor	Definición
Lasprogata y Cotten (2003)	Implica que las organizaciones no lucrativas puedan aplicar estrategias empresariales para mantenerse a sí mismas económicamente, al tener un mayor impacto en su desarrollo social misión.
Mort (2003)	Un constructo multidimensional que hace referencia al comportamiento para lograr la misión social de la organización en un entorno complejo; dicho comportamiento implica la capacidad de reconocer las oportunidades de creación de valor social.
Austin <i>et al.</i> (2006)	La creación de valor social a partir de actividades que puede ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.
Mair y Martí (2006)	Un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para atender a las oportunidades que catalizan el cambio y la solución de las necesidades sociales.
Paredo (2006)	Una persona o grupo organizativo que pretende crear valor social, a través de actividades innovadoras que aprovecha las capacidades y recursos de las que disponen, y asume un cierto riesgo por las actividades que realiza.
Nicholls (2006)	Una motivación socio-moral del emprendedor o una actividad empresarial que tiene una misión social.
Zahra <i>et al.</i> (2009a)	Aquellas actividades y procesos realizados, que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora.
Dacin <i>et al.</i> (2011)	Características individuales, procesos y actividades sociales que conducen inevitablemente a la discusión y al debate. Estas actividades son difíciles de resolver, ya que están aplicadas a todo tipo de actividades empresariales sociales en todos los contextos.
Lepoutre (2011)	Un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos. Estos recursos están destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social y a estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales. Además, implica el ofrecimiento de servicios y/o productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones.
Gatica (2012)	Proceso y oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones.
Chang y Wyszomirski (2015)	Es un proceso de gestión a través del cual los trabajadores culturales buscan apoyar su creatividad y autonomía, incrementar su capacidad de adaptación y crear valor artístico, económico y social.

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis en profundidad de las definiciones llega a que algunos autores entiendan el emprendimiento social como una característica sine qua non de las organizaciones sin ánimo de lucro, que les permite poner en marcha sistemas de gestión para la creación de valor social (Lasprogata y Cotten, 2003), otros lo asumen como un comportamiento de las empresas comerciales, muy asociado al movimiento más conocido como Responsabilidad Social Corporativa (Mort, 2003) y, finalmente, un tercer grupo de autores que lo ven como un mecanismo a través del cual se pueden resolver los problemas sociales (Light, 2006; Mair y Martí, 2006).

Ante esta amplitud de propuestas conceptuales, Jiao (2011) propone una clasificación de las mismas con el ánimo de facilitar el trabajo de los investigadores. Así, establece tres grupos: en el primero incluye aquellas definiciones basadas en la misión de la organización; en el segundo, las que se basaban en múltiples dimensiones, tales como la innovación, la gestión de riesgos, la proactividad y la sostenibilidad; y finalmente un tercer grupo, donde se encuentran las definiciones basadas en el proceso operativo o mecanismos.

De todo lo expuesto sobre el concepto de emprendimiento social, se pueden extraer algunas conclusiones de manera parcial. La primera, y de acuerdo con Roberts y Woods (2005), es que existe un consenso entre las principales investigaciones en señalar que el fin del emprendimiento social es “tratar las necesidades sociales”, esto es, tiene como misión principal contribuir al bienestar de la sociedad (Perrini, 2005; Paredo, 2006; Sharir y Lerner, 2006) y hacer frente a los problemas y a las necesidades sociales (Alvord, 2004; Seelos y Mair, 2005; Light, 2006; Bornstein, 2007). Sin embargo, no existe un acuerdo tan sólido sobre el proceso para lograrlo.

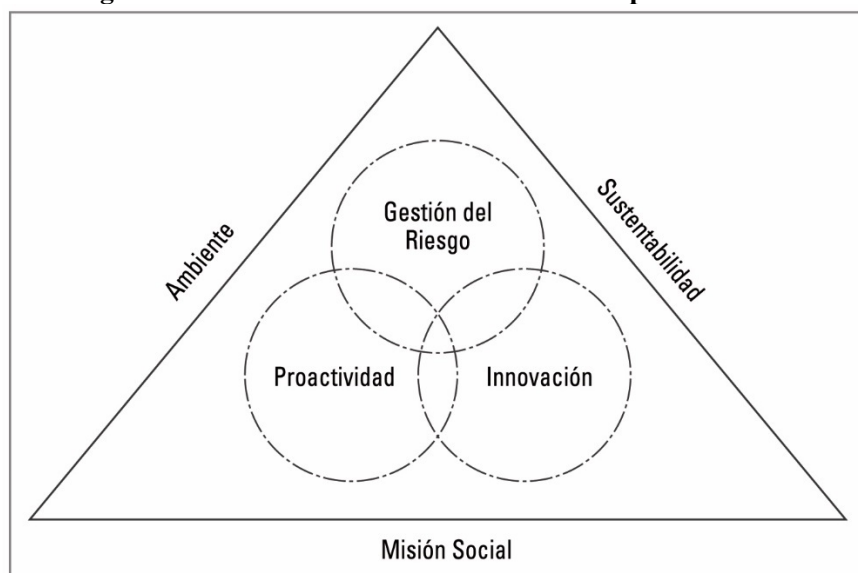
La segunda, conclusión es que sigue existiendo un gran debate sobre las diferencias y semejanzas entre el emprendimiento social y el comercial. Esta cuestión que provoca que algunos autores atribuyan el emprendimiento social sólo a las organizaciones sin ánimo de lucro (Lasprogata y Cotten, 2003), mientras que otros lo describen como empresas lucrativas que desarrollan acciones de tipo filantrópico (Baron, 2002), o actividades empresariales con objetivos sociales (Van de Ven *et al.*, 2007; van der Scheer, 2007; Certo y Miller, 2008).

La tercera, y última conclusión que podríamos señalar se refiere al llamativo uso de metodologías cualitativas en el conjunto de las investigaciones (Short *et al.*, 2009; Dacin *et al.*, 2011; Nicolás, 2014). Si bien es positivo para las etapas iniciales de las investigaciones, el uso exclusivo de la metodología cualitativa ha limitado la

generalización de los resultados encontrados, lo que exige una mayor cantidad de trabajos cuantitativos en este campo.

Así, ante la necesidad de adoptar una delimitación que permita el avance de esta investigación, asumimos la definición de emprendimiento social ofrecida por Mair y Martí (2006), quienes la entienden como: “... un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de los recursos, que se destinan a la exploración y explotación de oportunidades, con el fin de crear valor social y estimular el cambio social mediante la satisfacción de las necesidades sociales”. Cuestión que implica, de acuerdo con estos autores, el ofrecimiento de servicios y productos por parte de una organización establecida o una creada para tales fines, así como la innovación de procesos empresariales” (Mair y Martí, 2006). Finalmente, y para terminar con el concepto de emprendimiento social vamos a hacer referencia al modelo multidimensional del emprendimiento social, desarrollado por Weerawardena y Mort (2006). En este caso, se proyecta el emprendimiento social como un proceso holístico, que comprende la innovación, la proactividad, y la gestión del riesgo, así como las limitaciones del entorno, la sostenibilidad y la misión social, tal como se muestra en la figura 3.2.

Figura 3.2: Modelo multidimensional del emprendimiento social



Fuente: Weerawardena y Mort (2006)

Los autores del modelo consideran que el progresivo aumento de la competencia en el entorno de las organizaciones, les obliga a poner énfasis en la innovación, al tiempo que las hace proactivas para sobrevivir y crecer en el mercado, adoptando un enfoque muy cauteloso en la gestión del riesgo, garantizando la supervivencia de la organización. Según los propios autores, cada uno de los atributos de su modelo son

consistentes con la literatura que identifica la actividad de las organizaciones como una manifestación conductual (Covin y Slevin, 1986), en vez de un conjunto de rasgos o características individuales (Kets de Vries, 1985). Además, las organizaciones pueden adoptar y fortalecer una cultura orientada a la innovación, ser proactivas y gestionar el riesgo, al tiempo que desarrollan habilidades orientadas a la toma de decisiones para la mejora de la gestión proactiva del contexto ambiental. En este caso se toma como “social” cualquier tipo de organización en la que la finalidad social forme parte de su misión.

3.5.4. Efectos del emprendimiento social en las empresas de economía social

Desde que el emprendimiento social fue identificado por primera vez por Banks en 1972, se ha convertido en un área activa en la práctica y en la investigación (Zahra *et al.*, 2009a; Lisetchi y Brancu, 2014), vinculándose a la gestión estratégica, la obtención de resultados positivos y la creación de valor social (Mort, 2003; Guzmán y Trujillo, 2006; Certo y Miller, 2008). Asimismo, el interés por este tema no se ha limitado solo a los investigadores, sino que también ha estado presente en la prensa económica, en el empresariado (Hemingway, 2005; Bornstein, 2007) y en los representantes públicos (Korosec y Berman, 2006). Por tanto, existe un amplio interés sobre el papel que juega el emprendimiento social en el funcionamiento interno de la empresa y en la obtención de ventajas para la sociedad.

Por ello, una vez revisado el concepto de emprendimiento social, en este apartado nos vamos a detener en el efecto que tiene sobre el resto de variables estudiadas. Pasamos, en primer lugar, al estudio de efectos en los resultados.

3.5.4.1. El emprendimiento social y resultados de la empresa

Uno de los fines fundamentales del emprendimiento social es crear valor para la sociedad, sin embargo, también va a contribuir a construir ventajas competitivas para las empresas. En tal sentido, se reconoce que el emprendimiento social potencia la eficacia económica de la organización, en la medida que genera innovaciones, rellenan nichos de mercado y fortalece la organización frente a la competencia (Boettke *et al.*, 2007), al tiempo que potencia, de una forma dual, la creación de valor, donde por una parte, se busca la sostenibilidad económica de la empresa, y por la otra, un objetivo social, que consiste en encontrar soluciones a problemas sociales (Haugh, 2005; Mair y Martí, 2006; Nicholls, 2006; Styles *et al.*, 2006; Martin y Osberg, 2007; Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2008; Dacin *et al.*, 2011; Curto, 2012). Incluso, existe la convicción que tanto el emprendimiento, como las empresas de Economía Social, representan un

instrumento apropiado para hacer frente a la actual crisis económica (Montero, 1997; Sánchis y Campos, 2008; Mendoza Martínez *et al.*, 2014).

Algunos estudios se han centrado en esta área. Por ejemplo, Kulfas (2003) señala que cuando se ponen en marcha las acciones de emprendimiento se impulsa el crecimiento económico mediante la intermediación y la innovación. Por ello, las actividades emprendedoras productivas contribuyen de una manera constante al desarrollo y evolución de nuevos y actuales mercados.

Para Boisot y MacMillan (2004), el emprendimiento social es un factor determinante en la obtención de resultados para la empresa que, además de mejorar la cohesión social, la ocupación de colectivos con dificultad, la calidad del empleo, la igualdad de oportunidades, también permite la creación de nuevas organizaciones o nuevos proyectos, la entrada en nuevos mercados con nuevos productos y la mejora de los procesos de producción y su eficacia (Pfeiffer y Reize, 2000; Acs y Audretsch, 2003).

Por su parte, Davis *et al.* (2010), constataron que las organizaciones que tienen preferencia por el desarrollo de actividades innovadoras, que asumen riesgos y que mantienen un comportamiento proactivo, se sitúan en una posición más favorable para competir y obtener ventajas competitivas. Cuestión que pone en valor a la innovación social, la proactividad y la gestión del riesgo, como componentes claves de la iniciativa empresarial social (Styles *et al.*, 2006).

En esta misma línea, Oeij *et al.* (2010) confirmaron que la puesta en marcha de acciones de emprendimiento social mejora el desempeño organizacional, al tiempo que potencia la innovación y la proactividad, los cuales influyen en los beneficios y el crecimiento de la organización (Pfeiffer y Reize, 2000).

Por tanto, la literatura existente ha revelado que el emprendimiento social tiene una relación positiva con el rendimiento de la organización, aumentando la generación de recursos que permiten explotar las oportunidades y el mantenimiento de las ventajas competitivas (Mozas, 2013; Castro *et al.*, 2014; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014).

Los argumentos señalados sobre estas líneas nos llevan a proponer una relación positiva entre el emprendimiento social y la obtención de resultados en las organizaciones que lo aplican. De tal forma:

H₇: El emprendimiento social está relacionado positivamente con los resultados financieros de la organización.

3.5.4.2. El emprendimiento social y la creación de valor social

El aspecto central del emprendimiento social es la creación de valor social para la sociedad. Si bien los argumentos teóricos son claros, las investigaciones en esta área raramente se han desviado de la descripción de los actores del proceso y las condiciones sobre las cuales desencadena el proceso. A pesar de esto, se ha podido extraer de las experiencias prácticas en este campo un conjunto de evidencias que sugieren una relación positiva entre la acción de emprender en lo social, con la creación de valor social generada por la organización (Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2008; Porter y Kramer, 2011).

Entre las tesis que sostienen esta idea, Porter y Kramer (2011) señala que las organizaciones pueden potenciar la creación de valor social, a través de tres vías: a) reinventando productos y servicios, b) reajustando la productividad en la cadena de valor y c) creando clústeres de empresas locales, incluso, se argumenta que el emprendimiento social contribuye a la difusión del conocimiento (Torres, 2010; Manero y Egido, 2014), en la medida que las iniciativas que se despliegan están soportadas en la innovación (Guclu *et al.*, 2002; Mair y Martí, 2006; Felício, 2013).

Algunos estudios muestran evidencias más concretas del emprendimiento social. De Pablo López (2005), reconoce el papel del emprendimiento social en el diseño y creación de nuevos modelos de actividad que permiten el desarrollo de productos y servicios que satisfacen, a su vez las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales. En esta línea, Mora Pabón (2011) encontró que el emprendimiento social facilita el reconocimiento de oportunidades, el desarrollo de conceptos, la evaluación, adquisición y asignación de recursos, así como la puesta en marcha de acciones con alto grado de impacto en lo social.

Otro de los resultados que se ven mejorados con la acción de emprender, sobre todo si es en el plano social, es la mejora de la cohesión territorial (Austin *et al.*, 2006), ya que al poner en marcha proyectos empresariales, dinamiza la actividad económica y crean empleo en las áreas rurales. Estas acciones mejoran la competitividad de la economía rural y contribuyen al mantenimiento de la población rural (Ferrero, 2014).

Por otra parte, se apunta que el emprendimiento social, favorece la mejora de la calidad de vida de las personas (Zahra *et al.*, 2009a), del mismo modo que elimina barreras a la educación y al empleo (Anderson y Dees, 2006; Mair y Martí, 2006; Peredo y McLean, 2006; Martin y Osberg, 2007) y disminuye la exclusión social (Mair y Martí, 2006).

En consecuencia, el emprendimiento social va a estar altamente relacionado con la creación de un valor para la sociedad. En base a esto proponemos la siguiente hipótesis:

H₈: El emprendimiento social está relacionado positivamente con la creación de valor social.

3.5.4.3. El emprendimiento social y la innovación social

El emprendimiento social, como ya se ha definido, es un proceso que permite buscar y asignar recursos en las operaciones de la empresa para alcanzar un beneficio interno y social. Una de las vías que pueden buscar las empresas, es el desarrollo de nuevos productos o servicios que tengan una orientación social, esto es, a través de la innovación social.

La idea de Schumpeter (1934) asegurando que, con frecuencia, un cambio social importante comenzaba con la destrucción creativa para obtener avances económicos y organizativos importantes ha situado al emprendimiento social en una posición muy cercana con relación al fenómeno de la innovación social.

Aunque el emprendimiento social y la innovación social persiguen el mismo objetivo, el bienestar de la sociedad (Alvord, 2004), sus conceptos encuentran por separado, en la literatura, un mayor respaldo teórico (Morales Córdova, 2014), siendo aún escasos los estudios orientados al análisis de su relación. Esto dificulta la comprensión de la misma, el grado de influencia que se ejerce y los efectos que se generan (Torres, 2010). A pesar de lo anterior, se identifican algunas evidencias que apuntan hacia una relación favorable entre ambos conceptos.

Así, se argumenta que el emprendimiento social es un vehículo importante para la activación e introducción de innovaciones sociales (Abreu Quintero, 2011; Mora Pabón, 2011; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014), que actúan como una herramienta valiosa para el desarrollo, en la medida que ofrece soluciones innovadoras a los problemas o necesidades sociales y potencia la creación de asociaciones colectivas basadas en la cooperación, el intercambio y el uso compartido del conocimiento y la creación de valor social (Westley y Antadze, 2010; Choi y Majumdar, 2014).

En favor de esta relación, Morales Gutiérrez (2008) argumenta que la innovación social no ocurre automáticamente, sino que requiere de una mezcla de visión, pasión, energía, entusiasmo, perspicacia, juicio y trabajo duro que permite a las buenas ideas volverse realidad, marco que le ofrece el emprendimiento social, un

proceso que llevan a cabo individuos, solos o insertados en organizaciones, consolidando los nuevos o mejorados productos y servicios.

Este contexto ofrece, también, la posibilidad de que la innovación social aumente su impacto, puesto que consigue llegar a una mayor parte de la sociedad (Peredo y McLean, 2006; Krull, 2009). Desde esta perspectiva, la innovación social, en el contexto de los proyectos de emprendimiento social, puede ayudar a reinventar las formas tradicionales de trabajar y de atender los problemas sociales, con ideas convincentes que se impactan en la vida de las personas (Perrini, 2005; Echeverría, 2008; Morales Gutiérrez, 2008; García Echevarría, 2010a; Mora Pabón, 2011; Gatica, 2012; Vargas y Rodríguez, 2013; Morales Córdova, 2014), e influir en las normas y creencias que conforman la sociedad, ya que en muchos casos influyen sobre la ideología de las personas (Martin y Osberg, 2007; Phills *et al.*, 2008; Short *et al.*, 2009; Bason, 2010; Westley y Antadze, 2010).

Finalmente, se señala que los proyectos de emprendimiento social hacen de la innovación social una herramienta importante para la articulación y mejora de sus procesos organizacionales, así como en la calidad e impacto de sus resultados (Alvord, 2004; Martin y Osberg, 2007; Vesga, 2008).

Los argumentos anteriores son suficientes para sustentar una fuerte relación entre el emprendimiento social y la innovación social. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H₉: El emprendimiento social está relacionado positivamente con la innovación social.

Además de influir en la innovación social, el emprendimiento social va a ejercer una influencia sobre las variables que influyen en la primera. En los siguientes apartados se van a revisar estas relaciones.

3.5.4.4. El emprendimiento social y el capital social

La puesta en marcha de proyectos de emprendimiento social requiere, sin dudas, la búsqueda de los recursos necesarios para su desarrollo, con independencia de la fase en la que se encuentren (Granovetter, 1985). Un aspecto fundamental para ello, es la interacción con el entorno, donde el capital social cumple una función determinante, en la medida que favorece dicha interacción.

En la literatura centrada en este campo se afirma que entre el emprendimiento social y el capital social se establece una relación favorable, aportándose, en ella,

múltiples y variadas evidencias que ayudan a comprender dicha relación (Xu, 2011). Así, encontramos que el emprendimiento social favorece el establecimiento de relaciones con otras organizaciones, permitiendo el intercambio de información sustanciosa, coordinación, colaboración y toma de decisiones conjuntas entre los distintos miembros de la red (Yoo y Lee, 2009; Zheng, 2010; Lozares Colina *et al.*, 2011; Simsek y Heavey, 2011). Esta afirmación, encuentra respaldo en la investigación desarrollada por Pezeshki Rad *et al.* (2011) en la que se confirma el alcance de esta red de relaciones en el contexto de un proyecto de emprendimiento social. Este tipo de emprendimiento se tornaba determinante para la interacción con los clientes, proveedores y distribuidores, accediendo, a su vez, a la información necesaria para la negociación y la toma de decisiones, la mejora de las finanzas y el conocimiento que permitían el aprendizaje mutuo.

Otra evidencia a favor de los efectos positivos entre factores que analizamos es la que señalan Hayton y Kelley (2006). Para estos autores, el emprendimiento social, al necesitar acceder e integrar diferentes fuentes de conocimiento, fomenta el desarrollo del capital social en todas sus dimensiones, con el fin de establecer y fortalecer los vínculos sociales entre individuos y la organización. En esta línea, un estudio realizado por Kuratko (2016) demuestra una influencia directa, positiva y significativa del emprendimiento social sobre la red de contactos que posee una organización, la confianza sobre los miembros de la red, y las normas y las reglas que determinan las prácticas organizacionales de las empresas de la red. Al mismo tiempo, el estudio demostró cómo, en un entorno de emprendimiento social, se facilitaban las relaciones entre directivos de alto y medio nivel de una organización, para el aprovisionamiento de recursos necesarios para el desarrollo y legitimación de iniciativas emprendedoras.

De igual modo, se reconoce que el capital social, a través de la interrelación, permite a los actores del emprendimiento la identificación de oportunidades (Dubini y Aldrich, 1991; Aldrich y Baker, 1997; Chell y Baines, 2000; Lechner y Dowling, 2003), el acceso a los mercados (Lee *et al.*, 2001; Yli-Renko *et al.*, 2002), la difusión de las acciones de innovación para la creación de valor social (Putnam, 1995; Evans *et al.*, 2002), al tiempo que estimula el comportamiento cooperativo, facilitando de este modo, el desarrollo de nuevas formas de asociación (Adler y Kwon, 2002).

A su vez, la literatura que analiza el papel de la red de relaciones sugiere que el tamaño de la misma se asocia positivamente con el desarrollo de los objetivos y estrategia del proyecto de emprendimiento (Aldrich y Baker, 1997; Burt, 1997), donde

un proyecto que cuente con una amplia y sólida red de contactos, tendrá más posibilidades de superar las dificultades que se presenten para su desarrollo (Johannisson, 1986; Coleman y Coleman, 1994).

Parece claro que aquellos proyectos de emprendimiento social que en su estrategia fomenten el desarrollo de relaciones incluidas en el capital social como herramienta de competitividad podrán desarrollar, en mayor medida, las acciones contenidas en su estrategia, accediendo a la información y otros recursos necesarios, al tiempo que generan nuevas ideas e identifican nuevas oportunidades.

Por tanto, se presume una clara relación entre el emprendimiento social y el capital social. En consecuencia:

H₁₀: El emprendimiento social está relacionado positivamente con el capital social.

3.5.4.5. El emprendimiento social y el clima organizativo de innovación

El emprendimiento social se identifica como un medio efectivo para lograr competitividad de manera sustentable (Miller, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996), al tiempo que facilita la transformación de la organización, desarrollando y explotando las oportunidades de creación de valor por la vía de la innovación (Covin y Slevin, 1986; Hitt y Ireland, 2000; Shepherd *et al.*, 2010).

Sin embargo, la cuestión parece ser más compleja, pues para poder alcanzar estos fines se requiere la configuración de determinados factores de la organización (Hornsby *et al.*, 2002), como puede ser los procesos participativos, las redes y nexos de cooperación, la generación de ideas como fuente de nuevos proyectos de innovación, la identificación de nuevas oportunidades, movilización de recursos alrededor de la visión, objetivos y los valores del proyecto (Valdenebro y Lozano, 2000; Vega *et al.*, 2006), en los sistemas de control e incentivos (Toro, 2001), al tiempo que potencia la reformulación y aceptación de los valores de la organización (Hitt y Ireland, 2000). Sin embargo, nada de lo anterior será posible si el entorno del proyecto de emprendimiento social, no es capaz de configurar una combinación de climas organizativos que lo faciliten.

A partir de lo anterior, el emprendimiento social necesitará, la configuración de un clima de comunicación y de participación para el establecimiento y transmisión de la visión, los objetivos y de los valores necesarios que se requieren para cumplir con el mismo (Prieto, 1995; Ramírez y Ramírez, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Rodríguez Salvá *et al.*, 2010; Vasconcelos y Lezana, 2012; Triper, 2015; Rodríguez *et al.*, 2016). Del mismo modo, ha de potenciar un clima de cooperación, trabajo en equipo y

aprendizaje que permita la creación, el intercambio y transferencia de conocimientos (Cassis y Minoglou, 2005; Rodríguez Moreno, 2016).

De forma singular y atendiendo a la variable central de nuestro estudio, la innovación social, la literatura ha confirmado que su desarrollo es favorecido por un clima organizativo de innovación, por eso, para los proyectos de emprendimiento social, la configuración de este tipo de clima más que importante, se torna vital si lo que se quiere es la generación y desarrollo de proyectos de innovación social.

Aunque son muy escasos los estudios que identifican cómo los entornos de emprendimiento social potencian la configuración del clima de innovación, la literatura da cuenta de algunas evidencias que nos acercan a la idea de dicha relación.

Así, encontramos que los trabajos desarrollados por Hamel y Prahalad (2013) evidenciaron que aquellos contextos de emprendimiento social que establecían mecanismos para la creación, integración e intercambio de conocimiento, de una manera coordinada, flexible, eficiente, sentaban las bases para la configuración de un clima de innovador.

De la misma forma, otros estudios han hallado que el fomento del aprendizaje, la gestión del conocimiento, y la autonomía desde el contexto de los proyectos de emprendimiento social generaba un clima de innovación que reforzaba las acciones emprendidas en esa dirección (Guth y Ginsberg, 1990; Segredo Pérez y Reyes Miranda, 2004).

Por su parte, Network (2006) reconoce que la reconfiguración de los procesos de gestión y liderazgo, de comunicación y de toma de decisiones, hacía que aumentara la participación y la colaboración mejorando la implicación de las personas en los procesos activos de la organización, responsabilizándose con el cumplimiento de las tareas y la generación de nuevas ideas, cuestión que estimulaba un clima de interacción / cooperación tanto con el medio interno como el externo. De la misma forma, otros estudios han reconocido que los proyectos de emprendimiento, requieren del aprendizaje colectivo y, para ello, necesitan establecer conexiones internas y externas para la generación y transferencia de conocimiento, ya que este es recurso fundamental para lograr el crecimiento de la organización y su renovación constante. Este hecho permite que se cree una dinámica que favorece la configuración de un clima favorable a la innovación (Covin y Slevin, 1986; Kearins y Collins, 2012; Hahn *et al.*, 2015).

Así, y ante el conjunto de evidencias ofrecidas, y la necesidad de ampliar los estudios empíricos que avalen esta relación, en esta investigación formulamos como hipótesis para su verificación que:

H₁₁: El emprendimiento social está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.

3.5.4.6. El emprendimiento social y el liderazgo

Uno de los temas que más preocupan a la dirección de empresas embarcadas en procesos de emprendimiento social, es cómo debe actuar la dirección para dirigir a sus empleados y tomar decisiones que sean exitosas.

Aunque a nivel teórico, los conceptos de emprendimiento social y liderazgo, muestran un desarrollo evolutivo diferente, ambos poseen una naturaleza interdisciplinaria y la importancia de ser agendas muy importantes para el cambio (Baron, 2002). A partir de ahí, los investigados se han orientado hacia la identificación y valoración de la relación de ambos conceptos, encontrando, concretamente, tres puntos determinantes en la misma: a) la mejora de la visión (Kirkpatrick *et al.*, 2002; Lenssen *et al.*, 2005); b) la capacidad de influencia (Hunt, 2004; Yulk, 2006; Salas Vallina, 2013), y c) el fomento de la creatividad (Mumford, 2002a; Marcy y Mumford, 2007).

Así, encontramos estudios como los de Baum *et al.* (1998), que al explorar el proceso de desarrollo de los emprendimientos hallaron que la activación de algunos atributos de la visión, como es el caso de la brevedad, la claridad, la abstracción, la orientación futura y del desafío, dependía del liderazgo y el estilo desde el cual se articulaba el proceso de construcción colectiva de una visión colectiva (Manero y Egido, 2014; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014; Triper, 2015). En la misma línea los trabajos de George *et al.* (2004) aseguran que el establecimiento de objetivos inspiradores en el contexto de proyectos de emprendimiento social, demandará la práctica de un estilo de liderazgo compartido, capaz de articulación de las tareas y movilizar los recursos adecuado, dentro y fuera de la organización para el logro de los mismos (Zaccaro y Banks, 2001; George *et al.*, 2004; Laverde, 2007).

Muy relacionado con lo anterior, algunos estudios reconocen que los proyectos de emprendimiento social están siempre marcados por un alto riesgo, por lo cual, su articulación ha de promover la práctica de un estilo de liderazgo capaz, no solo de identificar las oportunidades sino estar dispuesto a la asunción de los riesgos que la

explotación de esa oportunidad supone (Mora Pabón, 2011; Jaramillo Villanueva *et al.*, 2012).

Otro grupo de estudios enfatiza en que el éxito en la generación y articulación de proyectos de emprendimientos con orientación social depende, en general, de la implicación de quienes lo integran (Ugalde, 1987; Schonfeld, 2000; Rodríguez-Ponce, 2007; Salas Vallina, 2013; Uribe, 2013; Vadillo, 2013; Venezia Contreras Torres y Castro Ríos, 2013; Reina Rubiano, 2014). Es en este punto donde los estudios señalan, que para poder obtener el éxito, el proyecto de emprendimiento, ha de potenciar la práctica de un liderazgo que tenga la capacidad suficiente para potenciar la participación, la ayuda a los miembros del proyecto para la superación de los obstáculos en sus esfuerzos para conseguir los objetivos e incrementar su capacidad de adaptación a la realidad y el cambio del entorno, así como para su estimulación a través de recompensas (Venezia Contreras Torres y Castro Ríos, 2013; Sanabria *et al.*, 2014).

De la misma manera, los estudios revisados dan cuenta como los proyectos de emprendimiento social, están soportados por procesos de innovación, los cuales a su vez son dependientes de variables como la creatividad (Mumford, 2002a)- Por ello, para que un emprendimiento social pueda poner en marcha innovaciones (de productos, de servicios, o de procesos) con la capacidad de transformar la sociedad, requerirá la configuración de un clima potenciador de la innovación y en ello tiene mucho que decir el liderazgo (Molero Alonso *et al.*, 2010; Mendoza Martínez *et al.*, 2014).

A partir de todo lo anterior, estudios como los de Mora Pabón (2011) han identificado la demanda de liderazgo por parte de los proyectos de emprendimiento social, ajustada a cada una de las etapas de desarrollo del mismo. Así, el autor señala que, en la primera etapa de desarrollo del proyecto de emprendimiento social, el liderazgo es primordial, pues debe ejercer una influencia que permita comunicar las ideas o la visión de forma convincente, para poder obtener los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto. En este sentido, otros autores como Manero y Egido (2014) han confirmado que la práctica de un estilo transformacional de liderazgo, ofrece más posibilidades de éxito a la tarea de comunicar y establecer la visión, pues a diferencia del estilo transaccional basado en las transacciones, este se apoya en la persuasión y el convencimiento.

Para la segunda etapa, la de lanzamiento, Mora Pabón (2011) apuntan que el emprendimiento social necesitará establecer, al menos, una serie de normas, políticas y metas bien definidas, procesos estandarizados, clarificar roles y crear un sistema de

recompensas, que permita el desarrollo de una guía para alcanzar las metas establecidas. Por tanto, el emprendimiento social demandará un estilo de liderazgo capaz de contribuir a la toma de decisiones, la socialización de la cultura de trabajo y la orientación al logro, siempre sobre la base del consenso. En relación a esta etapa, autores como Sanabria *et al.* (2014) aseguran, a partir del análisis de estudios previos que si bien ambos estilos son determinantes, el estilo transaccional resultaría más efectivo que el transformacional, pues a partir de su naturaleza transaccional podrá precisar con mejor claridad los términos de las metas, los compromisos, las normas y las recompensas (Rodríguez Ramírez, 2009; Bargsted A, 2013; Sanabria *et al.*, 2014).

Para la última fase, la de post lanzamiento, donde ya existe una estructura organizacional, procedimientos y objetivos bien definidos, el proyecto de emprendimiento social demandará inspiración y motivación para que los miembros del proyecto incursionen en nuevas oportunidades, innoven y logren nuevas metas. Para esta fase, es casi mayoritaria la posición que defiende la conveniencia de la práctica de un estilo transformacional del liderazgo (Molero Alonso *et al.*, 2010; Godoy y Bresó, 2013), sin desdeñar el papel del liderazgo de estilo transaccional (Molero Alonso *et al.*, 2010; Mendoza Martínez *et al.*, 2014).

Todo lo anterior hace pensar, que desde la articulación de proyectos de emprendimiento social sería más efectivo un estilo de liderazgo transformacional que facilitara la movilización de los recursos y la articulación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Por tanto, apoyados en las evidencias que así lo sugieren, formulamos como la última hipótesis de investigación de este trabajo:

H₁₂: El emprendimiento social está relacionado positivamente con el liderazgo transformacional.

3.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Para finalizar el capítulo se presentan las principales conclusiones que se pueden extraer de él. En este capítulo se han revisado las relaciones de un grupo de variables relacionadas con la innovación social, como es el caso del capital social, el clima organizativo, el liderazgo y el emprendimiento.

En relación al capital social, la revisión de la literatura señala que está compuesto por dimensiones que en su conjunto realizan importantes aportes a la organización. Del mismo modo, el estudio permitió identificar evidencias que sostiene

la existencia de una relación favorable del capital social con la innovación, valiéndonos para la formulación de una de las hipótesis de estudio.

En cuando al clima organizativo, nuestro estudio centró la atención en aquel que apoya la innovación, pudiendo comprobar, en los trabajos estudiados, la importancia que los diferentes estudios le vienen atribuyendo en la configuración de un ambiente favorable a la generación y desarrollo de proyectos de innovación. Esto permitió, para junto con los resultados de las evidencias empíricas de estudios antecedentes, formular otra de las hipótesis de nuestro estudio.

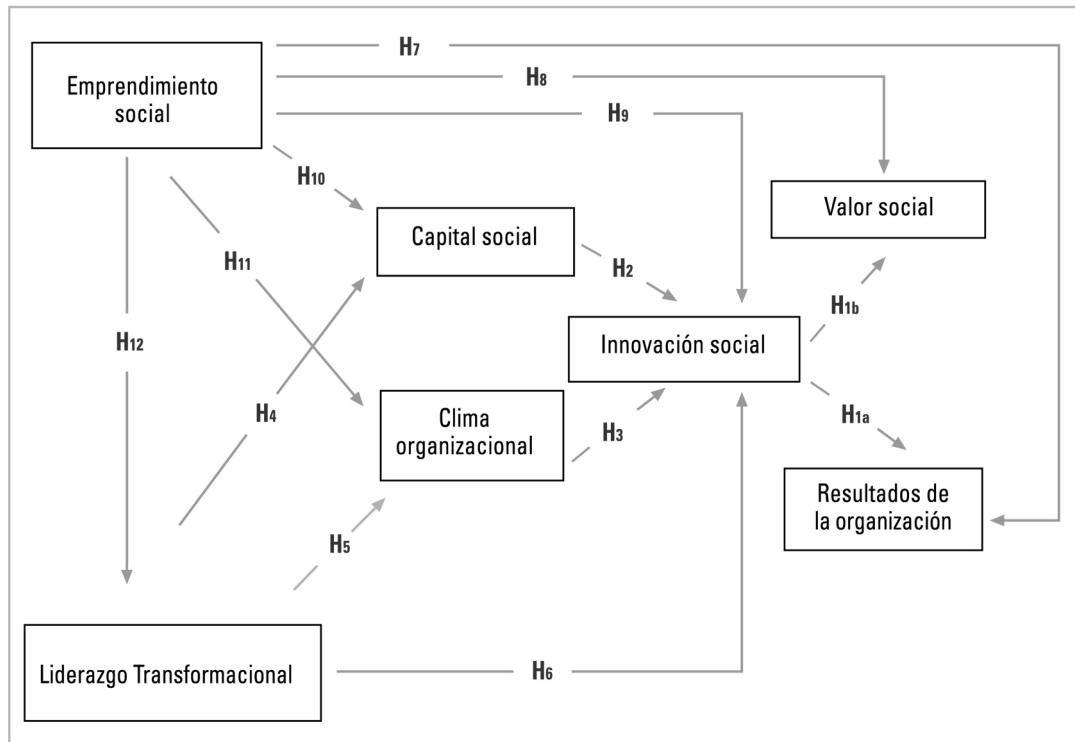
En el caso del liderazgo, la revisión de la literatura reveló que de entre todas las variables estudiadas en este capítulo, ésta era la que más análisis había generado, encontrándonos con una amplia gama de propuestas conceptuales y posiciones teóricas en función de explicar su naturaleza. A partir de ahí, nuestro estudio se centró en identificar los principales argumentos que han justificado la amplitud de estudios en este campo, confirmando la amplia lista de razones que hacen del liderazgo un proceso determinante para el desarrollo de las organizaciones. Por ese motivo continuamos nuestro estudio indagando en los efectos que generan los diferentes estilos que le configuran y su relación y efectos en la generación de innovación social, el fortalecimiento de las relaciones a través del capital social tanto interno como externo, la configuración de un clima organizativo de innovación y su papel en el proceso de emprendimiento social. Como resultado, pudimos identificar otro grupo de evidencias, válidas para el establecimiento de nuevas hipótesis.

Del mismo modo, se revisaron las cuestiones teóricas del emprendimiento, constatándose la actualidad del tema y la dificultad existente para la formulación de una definición unívoca del término, debido a la diversidad de perspectivas que lo analizan. Al igual que con otras de las variables estudiadas, nuestra revisión se centró en los aspectos más singulares de un tipo de emprendimiento muy relacionado con la innovación social: el emprendimiento social, encontrando sólidos argumentos que destacan su importancia, así como evidencias que le relacionan con las otras variables de este estudio.

Finalmente, como resultado de la revisión de la literatura, en este epígrafe se presenta un modelo de las relaciones teóricas que, según el conjunto de evidencias encontradas, se establecen entre los factores analizados en esta investigación.

Así, el modelo intenta representar, gráficamente, los flujos de interacción entre sus componentes, tal como se muestra en la figura 3.3 y que, de manera resumida, se redactan en la tabla 3.11.

Figura 3.3: Modelo de relaciones teóricas.



Fuente: Elaboración propia.

Por una parte, el modelo refleja las conexiones que se establecen entre el emprendimiento social con los resultados de la organización, la creación de valor social, el capital social, el clima, la innovación social y el liderazgo. Por la otra, las conexiones entre liderazgo transaccional con los resultados de la organización, la creación de valor social, la innovación social, el capital social y el clima organizativo.

Del mismo modo, el modelo muestra la conexión de la innovación social con los resultados organizativos y la creación de valor social, al tiempo que refleja la conexión entre el capital social y el clima organizativo, con la innovación social.

Dichas conexiones, fundamentadas por las evidencias extraídas de la literatura, sugieren la existencia, al nivel teórico, de relaciones que pueden ser, en muchos casos, significativas para la organización y a partir de las cuales, se formularon las diferentes hipótesis que están en la base de dicho modelo.

Tabla 3.11: Relación de hipótesis de estudio

Nº	Hipótesis
H _{1a}	La innovación social está relacionada con los resultados financieros.
H _{1b}	La innovación social está relacionada positivamente con la creación de valor social.
H ₂	El capital social está relacionado positivamente con la innovación social.
H ₃	El clima organizativo innovador está relacionado positivamente con la innovación social.
H ₄	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el capital social.
H ₅	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.
H ₆	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la innovación social.
H ₇	El emprendimiento social está relacionado positivamente con los resultados financieros de la organización.
H ₈	El emprendimiento social está relacionado positivamente con la creación de valor social.
H ₉	El emprendimiento social está relacionado positivamente con la innovación social.
H ₁₀	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el capital social.
H ₁₁	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.
H ₁₂	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el liderazgo transformacional.

Fuente: Elaboración Propia.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO CUARTO: METODOLOGIA

CAPITULO CUARTO

Realizada la revisión de la literatura en relación a los conceptos innovación social, capital social, clima organizativo, liderazgo y emprendimiento, en este capítulo procedemos a describir la metodología empleada para la realización del estudio exploratorio basado en las conclusiones extraídas de la literatura, el cual ha estado soportado en la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a directivos que desarrollan sus funciones en empresas del sector de la Economía Social.

El capítulo está compuesto por cinco apartados fundamentales. En el primer apartado de este capítulo se presentan las cuestiones generales relacionadas con la población objeto de nuestro estudio. En segundo se describe el proceso de recogida de la información, su instrumentalización y seguimiento. El tercer apartado presenta la caracterización de la muestra final de nuestro estudio. El cuarto se detallan las medidas correspondientes a cada una de las variables. Finalmente, en un quinto apartado, se describen las principales técnicas utilizadas para el desarrollo del análisis de los datos, su validez y fiabilidad, así como la técnica utilizada para el contraste de las hipótesis.

4.1. POBLACIÓN

La población objeto de este estudio estuvo compuesta por empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas Agrarias, Sociedades Laborales y Sociedades Limitadas Laborales, pertenecientes al sector de la Economía Social, ubicadas en la Región de Murcia.

Dichas empresas fueron seleccionadas atendido a que, por sus características sectoriales, pueden desarrollar procesos sustantivos para la organización, como los relacionados con la gestión de los recursos humanos, la gestión del capital relacional y la cooperación o como puede ser el proceso de innovación social, así como su papel en la cohesión territorial y social (Morales Gutierrez, 2004; Sanchis Palacio y Campos Climent, 2007; Sanchis y Campos, 2008; García Echevarría, 2010a; Rosselló y Salvà, 2011; Ruano, 2015), cuestión que se ve reforzada por los valores y principios cooperativos y de impulso a la economía social (Monzon y Sevi, 2004; Servós y Gil, 2008).

Otra de las razones por las cuales hemos seleccionado esta población responde a las profundas y diversas razones históricas y de estructura económica de la Región de

Murcia, que han determinado que el sector de la Economía Social sea especialmente significativo en este territorio, con cifras relativas que superan al doble de la media nacional. Así, según la Memoria de Ucomur correspondiente al año 2015 presentada el 27 de mayo de 2016, el índice de empresas de Economía Social, calculado como el cociente entre los porcentajes de empresas de economía social y empresas con asalariados respecto a los respectivos totales nacionales expresados en tanto por ciento, es el más alto de todas las Comunidades Autónomas, con un valor de 229 para una media nacional de 100, tal y como se muestra en la figura 4.1.

Figura 4.1: Índice de empresas de Economía Social en situación de alta en la Seguridad Social por Comunidades Autónomas en 2015

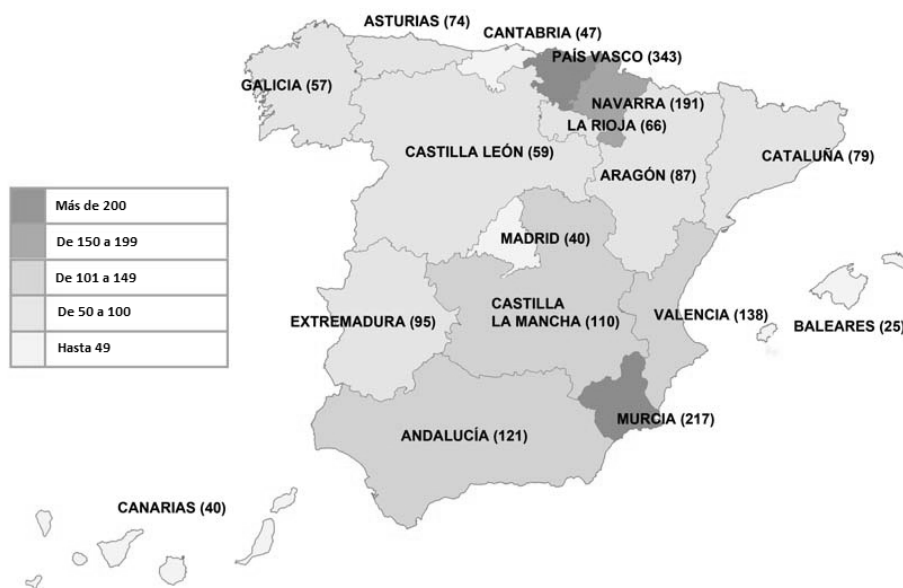


Fuente: Memoria de Ucomur año 2015

Por su parte, el índice de ocupados en empresas de Economía Social, calculado de forma similar, arroja un resultado de 217 para la Región de Murcia, de nuevo superando el doble de la media nacional, dejando a esta Comunidad en segundo lugar, solo adelantada en esta ocasión por el País Vasco, otra comunidad con gran tradición cooperativa y de grandes empresas industriales generadoras de empleo (ver figura 4.2).

De manera absoluta, los datos que caracterizan a las Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales, en España y en la Región de Murcia, tanto en número de sociedades como de trabajadores, con cierre diciembre de 2016 aparecen recogidos en la tabla 4.1, y detallado para las Cooperativas en la tabla 4.2.

Figura 4.2: Índice de ocupados en empresas de Economía Social por comunidades Autónomas en 2015



Fuente: Memoria de Ucomur (2015)

Tabla 4.1: Número y clase de empresas en España y la Región de Murcia

		España		Región de Murcia	
<i>Sociedades Cooperativas</i>	Número de empresas	20.792		1.492	
	Número de trabajadores	315.116		19.830	
<i>Sociedades Laborales</i>	Número de empresas	Anónimas (1.046)	9.787	Anónimas (33)	581
		Limitadas (8.741)		Limitadas (548)	
	Número de trabajadores	Anónimas (15.251)	63.935	Anónimas (848)	4.522
		Limitadas (46.684)		Limitadas (3.674)	

Fuente: Estimación propia a partir de los informes sobre economía social el Ministerio de Empleo y Seguridad Social http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/

Tabla 4.2: Clasificación y principales datos de las Sociedades Cooperativas

Tipo de cooperativa	España			Murcia		
	Excluido régimen de autónomos	Empresas en régimen de autónomos	Total	Excluido régimen de autónomos	Empresas en régimen de autónomos	Total
<i>Trabajo asociado</i>	6.583	8.428	15.773	587	703	1309
<i>Enseñanza</i>	292			8		
<i>Explo. Com. De la tierra</i>	470			11		
<i>Agraria</i>	3.292			124		
<i>Consumidores y usuarios</i>	276			1		
<i>Vivienda</i>	99			2		
<i>Servicios</i>	363					
<i>Mar</i>	16			0		
<i>Transporte</i>	212			12		
<i>Sanitarias</i>	2			0		
<i>Crédito</i>	64			1		
<i>Otras</i>	243			3		
<i>Sin clasificar</i>	44			2		
TOTAL	11.956	8.248	20.384	757	703	1.460

Fuente: Estimación propia a partir de los informes sobre economía social el Ministerio de Empleo y Seguridad Social http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/

De esta manera la información que nos ofrecen las tablas 4.1 y 4.2, ayuda a comprobar la desproporcionada relevancia de la Economía Social en la región de

Murcia, tanto en número de empresas (6.77% del total nacional) como de trabajadores (6.42%) con relación al conjunto de España, de la que supone, según diferentes estudios, menos del 3% tanto en términos generales de población como de PIB.

Para definir la población objeto de nuestro estudio, nos dirigimos a las empresas que están agrupadas y representadas por Asociaciones Regionales tales como UCOMUR⁴, UCOERM⁵, AMUSAL⁶ y FECOAM⁷; cuestión que nos permitirá la generalización de los resultados (Prieto y Perez-Santana, 2014). Por ello es que esta investigación toma como población para su estudio las 1053 empresas del sector de la Economía Social. Concretamente, empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, Cooperativas Agrarias, Sociedades Anónimas Laborales y Sociedades Limitadas Laborales, mayoritarias en esta Región.

4.2. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recogida de la información estuvo soportado en uno de los instrumentos de uso más extendido en este tipo de investigaciones: la encuesta.

Este instrumento facilitó la recogida de la información de las cuestiones claves en esta investigación: innovación social, capital social, clima organizativo, liderazgo y emprendimiento social, resultados organizativos y valor social.

4.2.1. Instrumento de recogida de la información

La encuesta, elegida como instrumento para la recogida de la información, ha sido del tipo auto-administradas (entregadas por un entrevistador o mediante el empleo de medios informatizados), donde, como bien señala D'Ancona (2004), es el propio encuestado quien lee el cuestionario y anota las respuestas.

Para ello, se ha construido un cuestionario a partir de escalas utilizadas en estudios anteriores, el cual contiene una serie de indicadores que corresponden a las escalas que se detallan posteriormente, necesarias para cubrir los objetivos de este estudio. Este instrumento permite la recogida de información de forma eficaz (Muñoz Razo, 1998; Palella y Martins, 2006).

Dicho cuestionario estuvo compuesto por 163 ítems, divididos en cinco partes (ver Anexo). En la primera parte del cuestionario se valora el liderazgo de la dirección,

⁴La Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Región de Murcia, UCOMUR, es la Organización Empresarial representativa del Cooperativismo de Trabajo Asociado de la Región de Murcia.

⁵ La Unión de Cooperativas de Enseñanza de la Región de Murcia. UCOERM, es la organización representativa de las empresas cooperativas de enseñanza de la Región de Murcia.

⁶ Asociación de Empresas de Economía Social de la Región de Murcia

⁷ La Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia

analizando sus características fundamentales y los estilos del mismo. En la segunda parte, el cuestionario recoge la información correspondiente al proceso de innovación social. En la tercera parte, el cuestionario permite acceder a la información relacionada con el proceso de emprendimiento social. La cuarta parte recoge información sobre la creación de valor social y económico. Finalmente, la quinta parte, está orientada a las cuestiones generales, las cuales se enfocaron, por un lado, al perfil de la persona que respondía el cuestionario: responsabilidad actual, sexo, número de años en el cargo actual, estudios cursados, desde los estudios primarios hasta los estudios universitarios. Por otro lado, se incluyen aspectos referidos a la empresa, tales como el tipo de organización, actividad principal, número de trabajadores o la antigüedad de la organización.

4.2.2. Seguimiento del proceso de recogida

Ante la conveniencia de facilitar la distribución y el acceso a los participantes al estudio, se desarrolló una versión Web del cuestionario utilizando la herramienta de desarrollo de encuestas de la Universidad de Murcia, la cual ofrece todas las garantías técnicas y de seguridad para el proceso de recogida de la información.

Para un adecuado alcance de la convocatoria, se solicitó la colaboración a las cuatro asociaciones anteriormente referenciadas para que, por sus canales internos, facilitaran la distribución de la convocatoria de participación en el estudio y el correspondiente acceso al cuestionario WEB, así como su ayuda en el seguimiento y control de la participación de las empresas en el estudio.

De manera previa, se compartió con las asociaciones colaboradoras, los objetivos y fines de dicha investigación, constatándose el compromiso de las mismas con el desarrollo del estudio y la implementación y difusión de los resultados una vez culminado el mismo.

Finalmente, las asociaciones se volcaron, mediante comunicados por e-mail y recordatorios a través de la vía telefónica, en la distribución entre sus socios del acceso al cuestionario WEB y en el control de la participación de las empresas en la investigación. El estudio se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre el jueves 9 de marzo de 2017 y el martes 28 de marzo de 2017; periodo durante el cual se mantuvo un control y seguimiento minucioso del proceso de recogida de la información.

El número de empresas a las que, finalmente se les requirió la participación directa, que conforman la masa societaria de las Asociaciones colaboradoras, se muestran en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Empresas destinatarias del cuestionario

	Coop. Trabajo Asociado	Coop. Agraria	Sociedad Anónima Laboral	Sociedad Limitada Laboral	Otra	Totales Socios
Ucomur	502					502
Ucoerm	72					72
Fecoam		69				69
Amusal			27	344	39	410
Total	574	69	27	344	39	1.053

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones de AMUSAL, FECOAM, UCOERM y UCOMUR.

4.3. MUESTRA

Para el contraste adecuado del modelo propuesto, se consideró adecuado alcanzar una muestra, de al menos de 200 cuestionarios. A partir de ahí, se contactó con un total de 1.053 empresas, como ya se había indicado. De ellas, accedieron al cuestionario web 654 empresas, obteniéndose 213 cuestionarios cumplimentados de manera válida, representando un 20.23% de tasa de respuesta con relación al número de empresas de la población. Si asumimos que la tasa de respuesta aceptada para este tipo de estudios es alrededor de del 13% (Riba *et al.*, 2010), se puede considerar que nuestra tasa de respuesta es aceptable.

Algunas de las características más relevantes de las 213 empresas que contestaron a la encuesta se recogen en la tabla 4.4.

Tabla 4.4: Características de la muestra

Características	% de empresas
Forma jurídica	38.24% Cooperativas de trabajo asociado 2.9% Cooperativas agrarias 7.84% Sociedades anónimas laborales 47.06% Sociedades Limitadas Laborales 3.92% otras.
Sector de actividad	1.83% Agrario 18.90% Industrial 7.93% Construcción 71.34% Servicios
Tamaño	89.65% menos de 50 empleados 56.55% de 51 a 100 empleados 5.52% más de 100 empleados
Antigüedad	20% menos de 7 años 33.85% entre 8 -15 años 13,85% entre 15- 27 años 32.30% más de 27 años

Con los datos disponibles se ha comprobado que la muestra final es representativa de la población seleccionada. Aplicando el coeficiente de correlación de Pearson para las variables de tamaño (0.999, $p < 0.01$) y sector de actividad (0.991, $p < 0.01$), se puede señalar que la distribución de la población y la muestra es similar y, por tanto, la muestra sería representativa.

4.4. MEDIDAS

La medición de las variables que configuran el modelo conceptual que se revisa en este estudio se fundamenta en los trabajos de diferentes autores que han analizado la innovación social, el capital social, el clima organizativo, el liderazgo, el emprendimiento y la creación de valor social y económico como parte de los resultados de la organización.

En todos los casos se utilizó una escala Likert de 5 puntos (1= “totalmente en desacuerdo” y 5 = “totalmente de acuerdo”), consistente en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra (Hernández Sampieri *et al.*, 2003), las cuales son las más utilizadas en este tipo de investigación (Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Lau y Ngo, 2004; Chen y Huang, 2009; Lopez-Cabrales *et al.*, 2009; Prieto y Perez-Santana, 2014) y que describimos a continuación para cada una de las variables que conforma este estudio.

4.4.1. *Emprendimiento Social*

La variable emprendimiento social es entendida por Shane y Venkataraman (2000) como un proceso donde alguien, de una manera y con una intensidad determinada descubre, evalúa y explota las oportunidades, creando bienes y servicios. El emprendimiento ha sido medido de diferentes maneras, fundamentalmente a partir de la escala EIQ (Entrepreneurial Intention Questionnaire), a través de la cual se miden las creencias de los sujetos respecto al emprendimiento, la influencia social percibida respecto a esta conducta utilizada por García-Guiu *et al.* (2015) y las aportaciones realizadas por Liñán y Fayolle (2015).

Sin embargo, en este estudio, se adoptó la escala desarrollada y validada por Carraher *et al.* (2016). Esta escala se orienta a indagar sobre el papel de las empresas para influir, por ejemplo, en el cambio social, la gestión de proyectos de resolución de problemas sociales y la implementación de nuevas soluciones para la resolución de problemas sociales (ver tabla 4.5), y ha sido utilizada y validada en estudios como el desarrollado por Sullivan *et al.* (2009).

Tabla 4.5: Escala de emprendedor social

Variable	Ítem	Indicador
Emprendedor social	EMPREN 1*	definiendo una misión clara para crear valor social (no sólo para ganar dinero)
	EMPREN 2 *	reconociendo nuevas oportunidades para cumplir con nuestra misión
	EMPREN 3	participando en un proceso de adaptación continua relacionado con nuestra misión
	EMPREN 4 *	actuando con osadía sin estar limitado por los recursos actuales en el cumplimiento de nuestra misión
	EMPREN 5	buscando sin descanso nuevas oportunidades para cumplir con nuestra misión
	EMPREN 6	preocupado profundamente de los resultados creados por el cumplimiento de nuestra misión
	EMPREN 7 *	busca ser un “transformador del mundo” a través de la realización de nuestra misión
	EMPREN 8	adoptando una misión para sostener el valor social (no sólo la obtención de beneficios)
	EMPREN 9	participando en un proceso de innovación continua relacionado con nuestra misión
	EMPREN 10*	actuando con responsabilidad en nuestra misión
	EMPREN 11	participando en un proceso de aprendizaje continuo relacionado con nuestra misión

Fuente: Carraher *et al.* (2016);* Ítem eliminado en el proceso de depuración de escalas

4.4.2. Liderazgo

La variable liderazgo, entendida como el proceso en el que los líderes incrementan la moral y la motivación de sus seguidores (Bass, 1985), ha sido una de las más medidas en la literatura (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007; Godoy y Bresó, 2013; Salas Vallina, 2013; Mendoza Martínez *et al.*, 2014). En nuestro estudio hemos optado por la escala desarrollada por Flatten *et al.* (2015), la cual comprende un conjunto de ítems pertenecientes a variables latentes que le caracterizan como proceso, muy en sintonía con los fundamentos analizados en la literatura y que representamos en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Escala de liderazgo transformacional

Variable	Ítem	Indicador
Liderazgo transformacional	LTRANSF 1*	tiene muy claro hacia dónde nos dirigimos
	LTRANSF 2*	describe un futuro interesante para nuestro grupo
	LTRANSF 3*	siempre está buscando nuevas oportunidades para la organización
	LTRANSF 4*	inspira a otros con sus planes para el futuro
	LTRANSF 5	logra el compromiso de todos con su visión de futuro
	LTRANSF 6	dirige “a través de lo que hace” y no simplemente “a través de lo que dice”
	LTRANSF 7	ofrece a los trabajadores un buen modelo a seguir
	LTRANSF 8	dirige dando ejemplo
	LTRANSF 9*	deja claro a los trabajadores que espera que den siempre el 110%
	LTRANSF 10*	hace hincapié en que hay que lograr el mejor resultado
	LTRANSF 11*	no se conforma con ser el segundo mejor
	LTRANSF 12*	considera los sentimientos personales de los trabajadores antes de actuar
	LTRANSF 13*	muestra respeto por los sentimientos de los trabajadores
	LTRANSF 14*	trata a los trabajadores considerando sus sentimientos personales
	LTRANSF 15	reta a los trabajadores a pensar en nuevas formas de resolver viejos problemas
	LTRANSF 16	hace preguntas que incitan a los trabajadores a reflexionar sobre cómo hacen las cosas
	LTRANSF 17	tiene ideas que han provocado que los trabajadores revisen algunos aspectos básicos de su trabajo

Fuente: Flatten *et al.* (2015);* Ítem eliminado en el proceso de depuración de escalas

4.4.3. Capital social

El capital social externo es entendido como el vínculo de la empresa con otros agentes externos y está formado por las relaciones que una empresa mantiene con agentes situados en un nivel macro al ocupar una posición determinada en el entorno en el que se encuentra ubicada (Leana y Pil, 2006). Para su medición aceptamos los indicadores propuestos por Pérez-Luño *et al.* (2011), basados en la investigación de Maurer y Ebers (2006), la cual estuvo orientada a la medición de las características fundamentales de este tipo de capital (ver tabla 4.7).

Esta escala ha sido utilizada en varios estudios entre los que podemos mencionar los desarrollados por Inkpen y Tsang (2005), quienes buscaban medir el impacto del capital social externo, en los procesos organizativos de la empresa.

Tabla 4.7: Escala para el capital social externo

Variable	Item	Indicador
Capital social externo	CSOCIAL 1	interactúa con empresas socias comerciales más allá de los estándares de la investigación de mercado
	CSOCIAL2	la intensidad percibida de la interacción con empresas socias es alta
	CSOCIAL3	la frecuencia de las reuniones con empresas socias comerciales es alta
	CSOCIAL 4	el número de empresas socias comerciales con las que interactúa es alto
	CSOCIAL5	se mantiene un clima de cooperación y confianza para el desarrollo de nuevos productos
	CSOCIAL6	se asume un alto grado de compromiso con respecto a los proyectos en común
	CSOCIAL7	se comparten los mismos objetivos e intereses con respecto a nuestros proyectos
	CSOCIAL8	se comparte una visión común respecto al entorno y a los factores clave para el éxito

Fuente: Pérez-Luño *et al.* (2011).

4.4.4. Clima de innovación

El clima organizativo, es entendido como la percepción del personal de la organización sobre el lugar de trabajo donde se describen los estímulos a la innovación, los recursos en el lugar de trabajo y las habilidades de gestión de la innovación (Tsai, 1997). La revisión de la literatura permite constatar que esta variable ha sido medida a partir de diferentes escalas (Anderson y West, 1998; Cortés y Maldonado, 2015; Montoya Ramírez, 2015). Sin embargo, en nuestro estudio, este constructo ha sido medido mediante una escala desarrollada por Remneland-Wikhamn y Wikhamn (2011), en la que de manera concreta, se mide el ambiente de flexibilidad para la creación de ideas y la articulación de procesos organizacionales que brinden soporte al proceso de desarrollo de la innovación.

Tabla 4.8: Escala de clima de innovación

Variable	Item	Indicador
Clima de Innovación	CLIMA 1	las nuevas ideas son aceptadas con facilidad
	CLIMA 2	se responde rápidamente cuando es necesario hacer cambios
	CLIMA 3	la dirección detecta con rapidez la necesidad de hacer cosas diferentes
	CLIMA 4	es muy flexible y se puede cambiar rápidamente los procedimientos para satisfacer nuevas condiciones y resolver nuevos problemas a medida que surjan
	CLIMA 5	es fácil disponer de asistencia para el desarrollo de nuevas ideas
	CLIMA 6*	las personas en esta organización siempre están buscando nuevas maneras de ver los problemas

Fuente: Remneland-Wikhamn y Wikhamn (2011);* Ítem eliminado en el proceso de depuración de escalas

4.4.5. Innovación Social

La innovación social puede ser entendida como nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que responden simultáneamente a una necesidad social (de manera más efectiva que las soluciones existentes) y que llevan a nuevas y mejoradas capacidades y relaciones y a un mejor uso de los recursos (Tepsie, 2016). La innovación social en este estudio fue medida a partir de la escala desarrollada por Murphy *et al.* (2016), la cual contiene seis indicadores centrados en conocer si desde la empresa, se realizan trabajos que ayuden a resolver problemas sociales o satisfacer necesidades sociales de la comunidad, generar ideas para satisfacer las necesidades de la comunidad, elaborar productos o servicios que satisfacen las necesidades de la comunidad, se evalúa el impacto que los productos o los servicios tienen sobre la comunidad, así como indaga, entre otros indicadores.

Tabla 4.9: Escalas para la innovación social

Variable	Item	Indicador
Innovación social	INNOSOC1	se desarrolla un trabajo beneficioso para la comunidad (ayuda a resolver problemas sociales o satisfacer una necesidad social)
	INNOSOC 2	se identifican las necesidades de la comunidad
	INNOSOC 3	se generan ideas para satisfacer las necesidades de la comunidad
	INNOSOC 4	se elaboran productos y / o servicios que satisfacen las necesidades de la comunidad
	INNOSOC 5	se evalúa el impacto que nuestros productos y / o servicios tienen sobre la comunidad
	INNOSOC 6	se ha lanzado un producto o servicio deseado por la comunidad local en los últimos 12 meses

Fuente: Murphy *et al.* (2016)

4.4.6. Resultados organizativos

Como ya se había mencionado en este estudio, los resultados de la organización, son considerados como uno de los indicadores más importantes de la viabilidad de las organizaciones, razón por la que vienen siendo estudiados con mucho interés en la literatura científica (Richards, 2008). En nuestro estudio, para su medición, se utilizó la escala desarrollada por Wang *et al.* (2015), cuyos ítems están orientados a conocer la realidad vinculada a las ventas, los beneficios, la rentabilidad, y el retorno de la inversión, tal y como se muestra en la tabla 4.10.

Tabla 4.10: Escala de Resultados económicos

Variable	Item	Indicador
Resultados	RFINAN 1	ventas
	RFINAN 2	beneficios
	RFINAN 3	rentabilidad
	RFINAN 4	retorno de la inversión

Fuente: Wang *et al.* (2015)

4.4.7. Valor Social

El valor social, consiste en una construcción compleja, e integradora del conjunto de beneficios económicos y sociales generados por la organización que provocan una mejora en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto. Es una de las variables más importantes en este estudio, toda vez que está muy vinculada a la misión que las empresas del sector de la Economía Social. Este tipo de empresa asume que tiene un impacto significativo tanto en la cohesión territorial, como en la cohesión social, pilares fundamentales para el desarrollo de nuestra sociedad.

Por su importancia, en este estudio hemos utilizado la escala de Responsabilidad Social, utilizada en el estudio de Martínez-Conesa *et al.* (2017), la cual introduce 5 dimensiones, con el objetivo de medir la creación de valor social para los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y, finalmente, el medio ambiente. A partir de ahí se ha creado un constructo de segundo orden que mide el constructo global, tal y como se muestra en la tabla 4.11.

Tabla 4.11: Escala para valor social

Variable	Item	Indicador
Valor para empleados	VSEMP1	tiene en cuenta los intereses de los trabajadores para la toma de decisiones
	VSEMP2	apoya a los trabajadores dispuestos a seguir una formación
	VSEMP3	ayuda a los trabajadores a lograr un equilibrio entre trabajo y vida familiar
	VSEMP4	entiende la importancia del empleo estable
	VSEMP5*	desarrolla regularmente programas de capacitación para los trabajadores
Valor para clientes	VSCLIENT1	cumple con sus compromisos sobre calidad y precio
	VSCLIENT2	informa a los clientes sobre el uso apropiado y los riesgos de los productos
	VSCLIENT3	toma las medidas necesarias para evitar quejas de los clientes
	VSCLIENT4	da respuesta a las quejas de los clientes
Valor para proveedores	VSPROV1	tiene en cuenta los intereses de los proveedores para la toma de decisiones
	VSPROV2	pregunta a los proveedores sobre la imagen de nuestra firma
	VSPROV3	informa a los proveedores sobre los cambios en nuestra empresa
Valor para comunidad	VSCOM1*	toma en cuenta los intereses de la comunidad local para la toma de decisiones
	VSCOM2	apoya las actividades culturales y deportivas
	VSCOM3	mantiene relaciones transparentes con los políticos locales
	VSCOM4	se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo
	VSCOM5	realiza programas de apoyo a los grupos desfavorecidos
Valor para medio ambiente	VSMAMB1*	diseña productos y envases para ser reutilizados, reparados o reciclados
	VSMAMB 2*	no le importa exceder voluntariamente las normas ambientales
	VSMAMB3	invierte en el ahorro de energía
	VSMAMB4	adopta medidas para diseñar productos o servicios ecológicos
	VSMAMB 5	implementa programas para reducir el consumo de agua
	VSMAMB6	realiza auditorías ambientales periódicamente

Fuente: Martínez-Conesa *et al.* (2017);* Ítem eliminado en el proceso de depuración de escalas

Para simplificar la complejidad del modelo propuesto, se ha creado un nuevo constructo a partir de las cinco dimensiones anteriores. Utilizando como indicadores los

valores latentes de los cinco constructos de valor social que proporciona PLS, se ha creado una única variable que resume la creación de valor que proporciona la empresa.

4.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.5.1. Análisis estadísticos utilizados

En el presente apartado se ofrece una explicación sobre el proceso de contraste de las hipótesis que forman parte del modelo.

Dicho contraste, ha sido realizado mediante la aplicación de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales. Estos modelos son de mayor flexibilidad a los modelos de regresión y son de gran utilidad si el objetivo es identificar el grado de dependencia entre variables, donde una actúa como variable dependiente, y más de una como variables independientes. También es esencial cuando una variable puede configurarse, a la vez, como variable dependiente e independiente a través de su carácter mediador (Hair *et al.*, 2006; Hair *et al.*, 2014).

Esta metodología ha devenido en una herramienta muy extendida en el contexto de las organizaciones, en la medida que permite la identificación de relaciones entre procesos o áreas de dichas organizaciones, que en general, suelen ser muy difíciles de medir, al actuar como variables latentes que interactúan entre sí y con otras. No obstante, estos modelos nunca prueban la causalidad. En realidad, solo ayudan a seleccionar hipótesis causales relevantes, eliminando aquellas no sustentadas por la evidencia empírica. Así, los modelos causales son susceptibles de ser estadísticamente rechazados si se contradicen con los datos. Existe la convicción de que es preciso seguir seis pasos para aplicar esta técnica: especificación, identificación, estimación de parámetros, evaluación del ajuste, reespecificación del modelo e interpretación de resultados (Kline, 2015).

Para la estimación de los parámetros del modelo existen dos enfoques fundamentales: el enfoque basado en las estructuras de covarianzas (MBC), y el enfoque PLS. Ambos enfoques presentan, a nivel práctico, una diferencia determinante, y es el grado de conocimiento teórico que se necesita. En este sentido, PLS-SEM, sin dejar de ser rigurosa, resulta más sencilla de aplicar en modelos complejos.

En el caso de los modelos basados en estructuras de covarianza (MBC-SEM), las imposiciones hipotéticas del modelo son mucho mayores para un investigador que hace uso de esta herramienta, durante el cual debe enfrentar el grado de complejidad que supone el establecimiento de restricciones a los parámetros, cuando el modelo no es

identificado, o la distancia de los resultados obtenidos aumenta con respecto a los reales.

Por su parte, la metodología PLS, no implica grandes restricciones al modelo, lo que redundaría en una clara simplificación de la teoría necesaria para su manejo. Todo ello ayudado por el hecho que la hipótesis de normalidad de los datos raramente se encuentra en la realidad, por lo que, a pesar de poder obviar esta restricción, los resultados y decisiones basadas en ellos quedan claramente comprometidas.

A partir de lo anterior, en esta investigación nos apoyaremos en las ventajas prácticas que ofrecen los modelos PLS, al ser la técnica más apropiada para aquellas situaciones en que las teorías no se encuentran suficientemente asentadas y la información que se tiene, es escasa (Wold, 1979). Otra razón por la que nos decidimos por el análisis de varianzas o PLS-SEM, es el hecho de que nos permite predecir las variables dependientes (Chin, 2010), con tamaño muestral pequeño. Al respecto Reinartz *et al.*, (2009) apuntó que la técnica PLS debería ser aplicada cuando el número de observaciones está por debajo de 250.

Para llevar a cabo nuestros análisis a través del enfoque Partial Least Squares, se ha utilizado el software Smart PLS 3.2.6 (Ringle *et al.*, 2015).

Hay que decir, que todo modelo de PLS debe ser analizado e interpretado a partir de dos etapas muy concretas, tal y como señala Barclay *et al.* (1995)

- Etapa I: *Valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida*. El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos validez (mide realmente lo que se desea medir) y fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente). En definitiva, se analizará el modelo de medida.
- Etapa II: *Valoración del modelo estructural*. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables. Esta secuencia asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos.

4.5.2. Análisis del modelo de medida

En este apartado se presentan las cuestiones relativas a la evaluación del modelo de medida. Concretamente, atenderemos a la fiabilidad y validez de las medidas del modelo.

De acuerdo con Henseler *et al.* (2016b) existen tres tipos de modelos de medida que se pueden utilizar en ecuaciones estructurales: los modelos de factor común, los modelos de indicadores causales y los modelos compuestos.

Los modelos de factor común (modelos de medida reflectivo) asumen que la varianza de un bloque de indicadores está completamente explicada por una variable no observada (el factor común) y sus errores aleatorios. Por tanto, los errores de medidas se encuentran no correlacionados con otras variables, constructos o errores en el modelo. En este caso, la dirección de la causalidad es desde el constructo hacia las medidas y se espera que los indicadores correlacionen.

Los modelos de indicadores casuales (modelo de medida formativo) consideran que la varianza de un constructo está completamente explicada por un bloque de indicadores y su término de error. Por ello, la dirección de la causalidad es desde las medidas al constructo y no se espera que los indicadores estén correlacionados.

Finalmente, el modelo compuesto entiende que el constructo se compone por indicadores o elementos como una combinación lineal de los mismos. Las relaciones entre indicadores (elementos) y el constructo no son causa efecto. PLS siempre utiliza la modelización de variables como compuestos. Para ello, PLS puede estimarlo a través de dos modos:

- El modo A (correlation weights), en el que los indicadores se esperan que estén correlacionados y se pueden aplicar medidas de consistencia interna.
- El Modo B (regression weights) que representa una aproximación al modelo de medida formativo

La elección del modelo de medida debe basarse en la naturaleza del constructo (Henseler, 2017). Si se estudian:

- Constructos comportamentales, donde el concepto de interés existe en la naturaleza independientemente de la investigación científica al ser entidades ontológicas (tales como atributos o actitudes de consumidores), se modelan como modelos de factor común (modelos de medida reflectivos) o con

modelos de medida causal-formativo (si se disponen de indicadores causales o formativos).

- Constructos de diseño o artefactos que son fruto del pensamiento teórico. Básicamente, son variables creadas por seres humanos con una justificación teórica. Estos artefactos constan de componentes elementales, por lo que pueden ser entendidos como una mezcla de elementos. Por ello, este tipo de constructos se modelan como compuestos o componentes, atendiendo a una naturaleza reflectiva (Modo A) o formativa (Modo B).

La elección de los modelos a utilizar en nuestro caso estaría en este último caso, más cercano al uso de artefactos, como son las mediciones relativas a la innovación, clima, emprendimiento, etc. Además, sería modelos de medición compuesta de tipo A que presentan una naturaleza más reflectiva.

4.5.2.1. Fiabilidad individual del ítem

Para medir la fiabilidad individual de cada uno de los ítems, teniendo en cuenta que los constructos de nuestro estudio son del tipo reflectivo se examinarán las cargas o correlaciones simples de cada indicador con su respectivo constructo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Para la consideración de unos resultados adecuados del proceso de examen de las cargas correlacionales simples, la norma más aceptada, para asumir que un indicador forma parte de un constructo, es la que es la que ubica el umbral en 0.707 (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, Chin (1998), señala que si se trata de situaciones como el desarrollo de escalas iniciales, pueden ser aceptadas cargas con un umbral de 0.5 o 0.6.

En nuestro caso, los datos que se muestran en la tabla 4.12, confirman, como resultado del examen de las cargas correlacionales simples para cada uno de los indicadores, que todos expresan una carga superior a 0.707, lo cual permite afirmar que existe una buena fiabilidad, en cuanto a los ítems que confirman cada uno de los constructos de primer orden, al ser todos los ítems reflectivos de nuestro estudio superiores a ese nivel. Así mismo, los datos expresan que la varianza compartida entre indicadores y el constructo (comunalidad) es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979), teniendo todas las cargas de los indicadores de cada escala, un peso estimado muy similar, tal y como se esperaba, por tratarse de escalas reflectivas.

Tabla 4.12: Fiabilidad individual de cada ítem

Constructo	Indicador	Carga	Desv	Estadt	P-value	Linf	Lsup
Emprendedor Social	EMPREN3	0.868	0.022	39.527	0.000	0.818	0.906
	EMPREN5	0.840	0.021	39.810	0.000	0.794	0.876
	EMPREN6	0.831	0.028	29.342	0.000	0.767	0.879
	EEMPRES8	0.847	0.019	43.704	0.000	0.807	0.883
	EMPREN9	0.894	0.013	66.970	0.000	0.866	0.917
Liderazgo transformacional	EMPREN11	0.891	0.014	61.870	0.000	0.860	0.918
	LTRANSF5	0.874	0.018	49.341	0.000	0.836	0.905
	LTRANSF6	0.899	0.015	59.524	0.000	0.866	0.925
	LTRANSF7	0.912	0.013	70.024	0.000	0.884	0.935
	LTRANSF8	0.896	0.014	61.792	0.000	0.866	0.921
	LTRANSF15	0.858	0.021	40.822	0.000	0.813	0.895
	LTRANSF16	0.887	0.014	63.219	0.000	0.859	0.914
Capital social externo	LTRANSF17	0.866	0.020	43.958	0.000	0.825	0.901
	CSOCIAL1	0.835	0.032	26.492	0.000	0.765	0.889
	CSOCIAL2	0.869	0.022	39.248	0.000	0.820	0.906
	CSOCIAL3	0.863	0.021	41.017	0.000	0.816	0.898
	CSOCIAL4	0.854	0.026	32.998	0.000	0.796	0.897
	CSOCIAL5	0.908	0.015	59.900	0.000	0.875	0.935
	CSOCIAL6	0.917	0.011	83.683	0.000	0.893	0.936
	CSOCIAL7	0.914	0.012	74.965	0.000	0.889	0.937
Clima organizativo Flexibilidad	CSOCIAL8	0.887	0.016	56.152	0.000	0.854	0.917
	CLIMA 1	0.873	0.020	42.953	0.000	0.828	0.908
	CLIMA 2	0.893	0.015	59.266	0.000	0.860	0.919
	CLIMA 3	0.847	0.021	39.825	0.000	0.801	0.886
	CLIMA 4	0.904	0.013	71.803	0.000	0.878	0.927
Innovación social	CLIMA 5	0.878	0.020	43.473	0.000	0.834	0.912
	INNOSOC1	0.765	0.029	26.106	0.000	0.705	0.819
	INNOSOC2	0.915	0.011	84.294	0.000	0.892	0.934
	INNOSOC3	0.929	0.012	79.657	0.000	0.903	0.948
	INNOSOC4	0.913	0.013	69.784	0.000	0.884	0.936
	INNOSOC5	0.864	0.022	39.512	0.000	0.817	0.903
Resultados organizativos	INNOSOC6	0.771	0.042	18.329	0.000	0.680	0.841
	RFINAN1	0.896	0.022	40.354	0.000	0.847	0.930
	RFINAN2	0.944	0.014	66.184	0.000	0.914	0.966
	RFINAN3	0.935	0.014	67.866	0.000	0.905	0.958
Valor social	RFINAN4	0.876	0.036	24.351	0.000	0.794	0.934
	VSOCIAL1	0.846	0.023	37.146	0.000	0.796	0.884
	VSOCIAL2	0.891	0.015	58.066	0.000	0.858	0.917
	VSOCIAL3	0.719	0.045	15.974	0.000	0.620	0.796
	VSOCIAL4	0.837	0.020	42.833	0.000	0.796	0.872
	VSOCIAL5	0.755	0.042	18.162	0.000	0.663	0.826

Nota: Bootstrapping de 2 colas con 5000 muestras; Carga=valor de la carga del indicador en el constructo; Desv= Desviación estándar; Estad t=Valor de la t Student; Linf=Límite inferior del intervalo de confianza; Lsup=límite superior del intervalo de confianza.

4.5.2.2. Fiabilidad del constructo

Para conocer la viabilidad de los constructos, es necesario evaluar la consistencia interna de los indicadores que componen cada uno de ellos. Expresado de otra manera, saber si las variables observables están midiendo rigurosamente la variable latente a la que representan.

Para el desarrollo de esta evaluación, es necesario comprobar la fiabilidad compuesta (pc) del constructo, que, a criterio de Fornell y Larcker (1981), puede ser un criterio más completo que el coeficiente Alfa de Cronbach, pues parte de las cargas factoriales reales de los ítems que han sido utilizadas en el modelo causal, mientras que el coeficiente Alfa de Cronbach hace la suposición de que todas las cargas son iguales a la unidad (Barclay *et al.*, 1995). Otro aspecto diferenciador es que la fiabilidad compuesta no se ve influenciada por el número de ítems de la variable latente.

Para Nunnally (1978) la consistencia interna del constructo debe estar por encima de 0.7, en etapas tempranas de investigación. Siguiendo este criterio podemos ver en la Tabla 4.13, que todas las medidas de la fiabilidad compuesta están por encima de los valores señalados, indicando que la fiabilidad de constructo es adecuada y que todos sus indicadores poseen consistencia interna.

Tabla 4.13: Fiabilidad de las escalas

	Alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
<i>Emprendedor social</i>	0.937	0.951	0.763
<i>Liderazgo transformacional</i>	0.956	0.965	0.797
<i>Clima de innovación</i>	0.930	0.949	0.789
<i>Capital social</i>	0.962	0.975	0.831
<i>Innovación social</i>	0.933	0.949	0.758
<i>Resultados financieros</i>	0.941	0.982	0.932
<i>Valor social</i>	0.876	0.914	0.681

4.5.2.3. Validez de contenido

Teniendo en cuenta que la validez de contenido estima el grado con el que una escala es representativa del concepto que mide (grado en el que los ítems de una escala recogen el concepto) y para asegurar dicha validez, en este trabajo se utilizaron escalas de medición basadas en la literatura.

4.5.2.4. Validez convergente

Para saber si unos conjuntos de indicadores miden realmente un determinado concepto y no otro distinto, es necesaria la evaluación de la validez convergente. Así, un conjunto de indicadores debe representar un único constructo. Para su análisis es necesario conocer la varianza extraída media (AVE). El criterio de aceptación, que tal y como señaló Fornell y Larcker (1981), consiste en que la varianza extraída media de un constructo debe situarse por encima de 0.5, lo que significa, que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, siendo el resto de la varianza debida al error de medida. Dicho criterio, solo es de aplicación para las variables latentes con indicadores reflectivos o para constructos de segundo orden moleculares.

Dicho lo anterior, se puede observar en la tabla 4.13 como todos los constructos cumplen con el criterio de validez convergente puesto que tienen un valor superior a 0.68 y, por tanto, superior al valor de 0.5 recomendado.

4.5.2.5. Validez discriminante

La validez discriminante, es otro elemento utilizado para la validación de los constructos reflectivos. Esta indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos del modelo. Esto es, un constructo comparte más varianza con sus

medidas o indicadores, que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay *et al.*, 1995).

Por tanto, para que se cumpla la validez discriminante, siguiendo a Fornell y Larcker (1981), se ha de comprobar que la varianza extraída media (AVE) de cada constructo sea mayor al cuadrado de las correlaciones entre el constructo y otras variables latentes del modelo (varianza que un constructo comparte con otros constructos del modelo).

Dicha validez puede medirse, mostrando que la varianza extraída media para un constructo (la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Operativamente, esto se lleva a cabo de forma simplificada demostrando que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media. Los datos correspondientes a este estudio, son recogidos en la tabla 4.14, la cual establece una matriz de 7x7 en cuya diagonal se reflejan los valores de la raíz cuadrada del AVE para los constructos reflectivos. Del mismo modo, incluye las variables de control utilizadas en el estudio.

Tabla 4.14: Correlaciones y validez discriminante de las escalas

	1	2	3	4	5	6	7
1. Emprendedor social	0.873	0.878	0.702	0.648	0.762	0.368	0.794
2. Liderazgo transformacional	0.832	0.893	0.737	0.647	0.753	0.394	0.808
3. Clima de innovación	0.656	0.695	0.888	0.745	0.599	0.360	0.751
4. Capital social	0.609	0.612	0.689	0.912	0.615	0.388	0.704
5. Innovación social	0.716	0.714	0.554	0.574	0.871	0.350	0.703
6. Resultados financieros	0.333	0.360	0.318	0.355	0.316	0.965	0.580
7. Valor social	0.727	0.745	0.671	0.636	0.646	0.497	0.825

Nota: Los valores situados en la diagonal reflejan los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media. Debajo de la diagonal se representan las correlaciones entre los constructos. Por encima de la diagonal se muestra el ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT).

La validez discriminante también se ha comprobado analizado como un método más exigente conocido como el ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT), cuyos valores deben ser inferiores a 0.9 (Henseler *et al.*, 2015). Como se aprecia en la tabla 4.13, ninguno de los valores supera dicho límite.

Por tanto, a partir de los resultados anteriores, se puede asumir que se cumple la validez discriminante, lo que se traduce en que los constructos miden conceptos distintos, al tiempo que son distintos unos de otros.

4.5.2.6. Validez nomológica.

Para conocer si el instrumento de medida mantiene un comportamiento según lo esperado, con respecto a otras construcciones con las cuales está teóricamente

relacionado, es necesario evaluar la validez nomológica. La misma se realiza mediante la confirmación de las relaciones significativas entre constructos relacionados de acuerdo con la teoría (Sarabria, 1999). Este tipo de validez quedará contrastada, una vez que se confirmen las relaciones planteadas en las hipótesis de este estudio de acuerdo con la teoría.

Dicho lo anterior, se puede afirmar que estamos ante un modelo de medida, para el presente estudio, de calidad, válido y fiable. Finalmente, y tras la revisión del modelo de medida, es necesario el análisis del modelo estructural para el contraste de las hipótesis, cuestión que desarrollamos en el siguiente apartado.

4.5.3. Análisis del modelo estructural

Si lo que se busca es el analizar el modelo estructural para el contraste de las hipótesis, es necesario, en primer lugar, definir las variables que participan en las relaciones. En nuestro caso corresponden a las variables planteadas por las hipótesis expuestas en los capítulos anteriores. Después, se debe analizar el poder y la relevancia predictiva de las variables latentes explicadas a partir de los análisis practicados.

4.5.3.1. Relaciones planteadas en el estudio

En el presenta apartado detallamos las diferentes relaciones derivadas del análisis que examinan en el modelo estructural. El principal constructo independiente es el emprendimiento social (EMPREN).

Los constructos dependientes son los siguientes:

El *liderazgo transformacional* (LTRANSF) explicará la innovación social, el clima organizativo y el capital social externo, es un constructo (compuesto por ocho ítems) que viene influenciado exclusivamente por el proceso de emprendimiento social.

El *capital social externo* (CSOCIAL) facilitará la innovación social es un constructo (compuesto por ocho ítems) que viene influenciado tanto por el proceso de emprendimiento social, como por el liderazgo transformacional.

El *clima organizativo de flexibilidad* (CLIMA) promoverá la innovación social, es otro de los constructos que forma parte de las relaciones planteadas en el estudio. Este constructo viene influenciado por el proceso de emprendimiento social y el liderazgo transformacional.

La *innovación social* (INNSOC) explica la obtención de resultados financieros y con valor social, es un constructo (compuesto por seis ítems) que viene influenciado por

el proceso de emprendimiento social, el liderazgo transformacional, el capital social externo y el clima organizativo de flexibilidad.

Otro de los constructos que forman parte de las relaciones de este estudio es el de *resultado financiero* (RFINAN) que influye en la obtención de beneficios económicos. Este constructo (compuesto por cuatro ítems) viene influenciado por el proceso de emprendimiento social y la innovación social.

Finalmente, *el valor social* (VSOCIAL) que genera valor en los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y el medio ambiente, es un constructo que viene influenciado por el proceso de emprendimiento social y la innovación social.

De esta manera, el sistema de relaciones entre dichos constructos queda resumido de la siguiente forma:

$$(1) \text{LTRANSF} = \beta_{11}\text{EMPREN} + \epsilon_1$$

$$(2) \text{CLIMA} = \beta_{21}\text{EMPREN} + \beta_{22}\text{LTRANSF} + \epsilon_2$$

$$(3) \text{CSOCIAL} = \beta_{31}\text{EMPREN} + \beta_{32}\text{LTRANSF} + \epsilon_3$$

$$(4) \text{INNSOC} = \beta_{41}\text{EMPREN} + \beta_{42}\text{LTRANSF} + \beta_{43}\text{CLIMA} + \beta_{44}\text{CSOCIAL} + \epsilon_4$$

$$(5) \text{RFIN} = \beta_{51}\text{EMPREN} + \beta_{52}\text{INNSOC} + \epsilon_5$$

$$(6) \text{VSOCIAL} = \beta_{61}\text{EMPREN} + \beta_{62}\text{INNSOC} + \epsilon_6$$

4.5.3.2. Poder y relevancia predictiva

Para finalizar, es necesario determinar el poder de predicción de las distintas variables, así como la fuerza de la relación entre las variables.

Para la determinación del poder de predicción se utilizará el R^2 , cuyos valores deben ser lo suficientemente altos para alcanzar un mínimo de capacidad explicativa. Falk y Miller (1992), sugieren que deben ser, como mínimo de 0.10. Para Chin (1998) si su valor se encuentra por encima de 0.19, su capacidad explicativa es débil; si es superior a 0.33 es moderado; y si es superior a 0.67 se asume como sustancial. Así, todos los coeficientes de determinación (R^2) que se muestran en la tabla 4.15, correspondientes a las variables estudiadas alcanzan valores superiores a 0.36, encontrándose en el rango de moderados y sustanciales, con excepción del poder de predicción de los resultados que es de 0.115, por tanto, débil. Pudiéndose afirmar que el nivel de explicación en las variables dependientes está por encima de los niveles mínimos sugeridos (Falk y Miller, 1992).

Tabla 4.15: Poder y relevancia predictiva de los constructos

Constructo latente	R ²	Q ²
Liderazgo transformacional	0.691	0.509
Clima de innovación	0.498	0.364
Capital social	0.402	0.296
Innovación social	0.566	0.397
Resultados financieros	0.115	0.097
Valor social	0.557	0.338

Determinado el poder de predicción de los constructos, se debe medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes, por lo que será necesario la utilización de Test de Stone-Geisser o Q², también denominado “Cross Validated Redundancy”.

Para que el modelo establecido tenga relevancia predictiva, Stone (1974) señala que el valor de Q² debe ser superior a “0”, de no serlo carecería de poder predictivo alguno. Así, tal y como se recoge en la Tabla 4.14, todas las variables presentan una Q² superior a “0”, lo que implica que estas variables quedan bien explicadas por el modelo propuesto y, además, el modelo tiene relevancia predictiva. Por tanto, se dispone de un modelo estructural que permite el contraste de las hipótesis planteadas.

4.5.3.3. Ajuste del modelo

El ajuste del modelo se ha calculado a partir del criterio SRMR, que es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre el modelo implícito y la matriz de correlación empírica (Henseler *et al.*, 2016a).

El valor SRMR de este modelo se sitúa en 0.058 que es sensiblemente inferior a 0.080, que es el valor máximo aceptable para los modelos PLS (Hu y Bentler, 1999).

4.5.3.4. Significatividad de los parámetros en el modelo estructural

La evaluación de las relaciones del modelo estructural se realiza mediante la determinación de la significatividad de los coeficientes de cada una de las relaciones estructurales. Por tanto, es necesario conocer el signo, magnitud y significación de estos coeficientes de regresión. En esa línea, y con el objetivo de conocer la significación estadística se utilizará la técnica Bootstrapping, que proporciona los errores estándares y los valores estadísticos t de los parámetros (Efron y Tibshirani, 1993).

Una vez conocidos los errores y los valores estadísticos t de los parámetros, y con ayuda del coeficiente, determinaremos la fuerza de la relación estadística entre las variables latentes. En este sentido, Chin (1998) propone que su valor debe ser de 0.2, aunque lo ideal sería que fuese superior a 0.3.

Las submuestras necesarias para el desarrollo de la técnica bootstrapping, son creadas con observaciones extraídas aleatoriamente del conjunto original de datos con

reemplazo y para asegurar la estabilidad de los resultados, el número de submuestras debe ser grande (por ejemplo, 5000). Para este caso concreto, se han utilizado las opciones del bootstrapping por defecto de la no inclusión de cambios en las interacciones y el método “percentil bootstrap”. Por último, se utilizaron los valores del *t* Students de 1 cola que se debe utilizar cuando se hipotetiza un determinado signo en la relación estudiada (en nuestro caso se propone un efecto positivo entre las variables).

De esta manera, el análisis de toda la información permitirá el contraste de las hipótesis, objetivo principal del siguiente capítulo.

CAPÍTULO QUINTO: RESULTADOS.

CAPÍTULO QUINTO

Con el objetivo de testear las hipótesis formuladas a lo largo de la revisión de la literatura, el presente capítulo expone y analiza los resultados empíricos obtenidos, sobre la base del contraste de las hipótesis y la metodología empleada.

Para cumplir con su objetivo, el capítulo está estructurado, fundamentalmente, en dos apartados:

El primero atiende a las cuestiones relacionadas con el estudio descriptivo de las principales variables utilizadas en el estudio que pueden contribuir a la comprensión del comportamiento de las empresas.

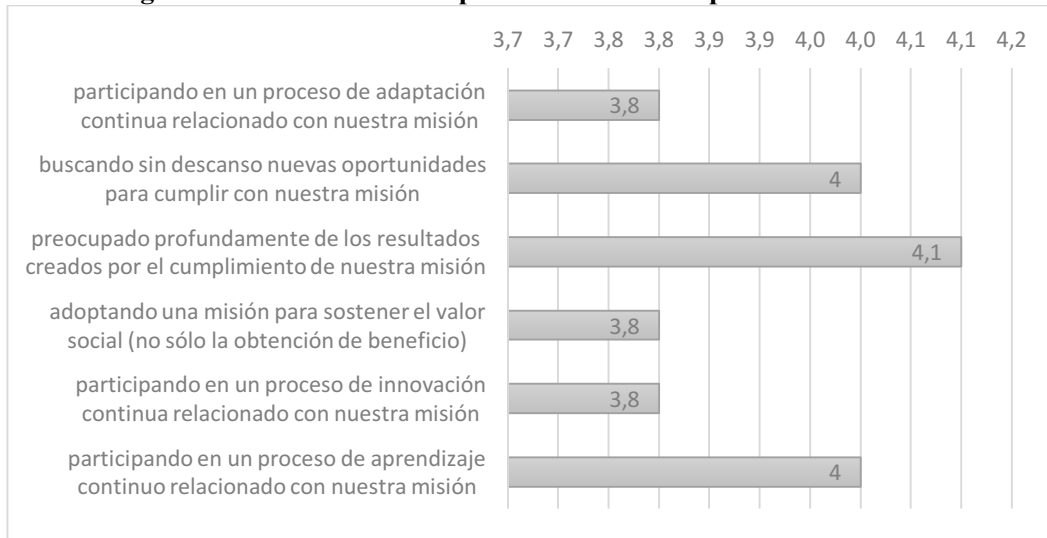
Finalmente, en el segundo apartado, se analizan los resultados derivados del contraste de las hipótesis formuladas, su aceptación o rechazo, así como el modelo resultante tras el estudio.

5.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

En el presenta apartado, se ofrecerá una descripción de las cuestiones relativas a las principales variables analizadas en este estudio. En nuestra descripción se analizan los valores medios de cada variable en una escala de 1 a 5, se representan gráficamente y se ofrece una pequeña valoración de su significado.

5.1.1. Emprendedor social

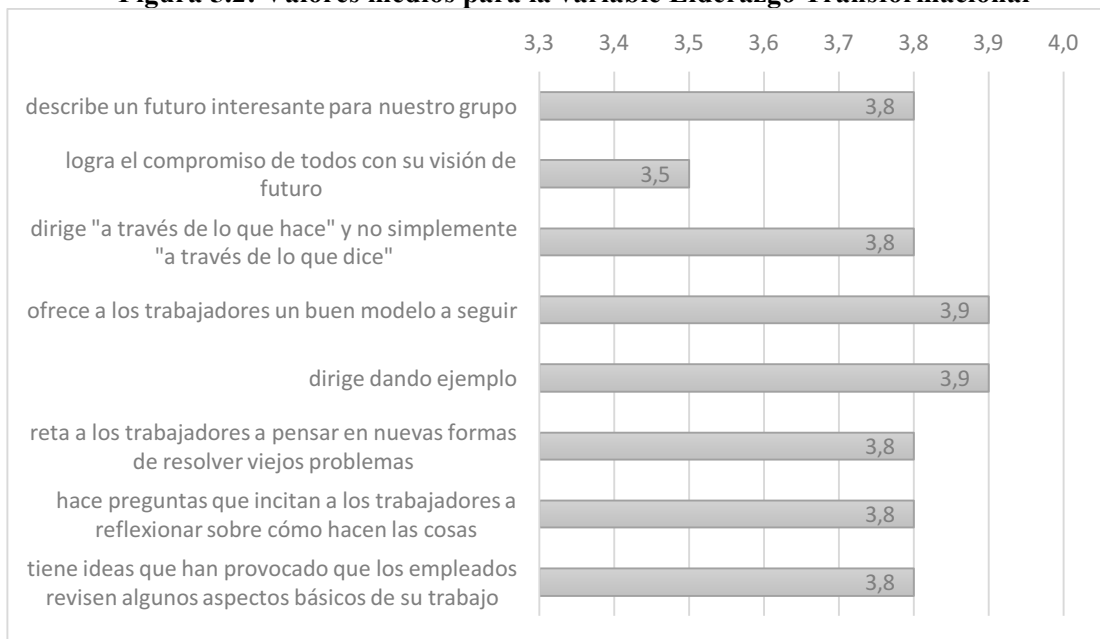
Sobre la variable emprendimiento social, las empresas que componen nuestra muestra reconocen en su equipo directivo una muy alta capacidad de Emprendimiento Social en general, destacando especialmente la preocupación por los resultados creados en el cumplimiento de la misión organizacional, la búsqueda incesante de nuevas oportunidades que faciliten el cumplimiento de dicha misión y en su participación en los procesos de aprendizaje para el mejor cumplimiento de dicha misión. Con valoraciones también altas, aunque ligeramente menores, se señala la participación del equipo directivo en los procesos de adaptación continua y de innovación, así como su capacidad para adoptar una misión capaz de sostener el valor social y no solo el beneficio (3,92), tal como se representa en la figura 5.1.

Figura 5.1: Valores medios para la variable Emprendimiento social

Escala de 1 a 5

5.1.2. Liderazgo Transformacional

En relación al liderazgo transformacional, la muestra de nuestro estudio reconoce, en buena medida, que el equipo directivo de la empresa ofrece modelos de comportamiento que sirven de ejemplo para el resto de la organización. También le atribuye una alta capacidad de describir un futuro interesante para la organización, de manera que es capaz, aunque en menor medida, de lograr el compromiso de todos con esa visión. El equipo directivo, por otra parte, genera ideas que transforman el comportamiento de los empleados y les ayudan a reflexionar en cómo resolver problemas y hacer mejor las cosas (3,79).

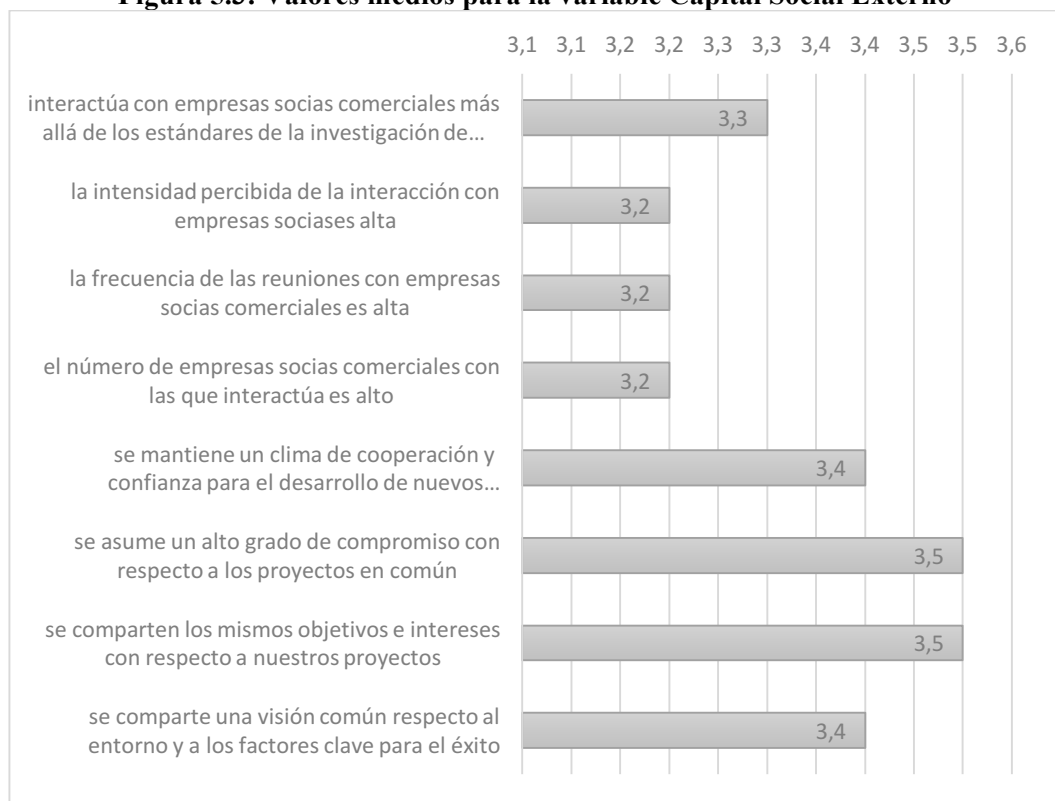
Figura 5.2: Valores medios para la variable Liderazgo Transformacional

Escala de 1 a 5

5.1.3. Capital Social Externo

Del estudio de la variable capital social se deduce que las las empresas asumen un buen nivel de compromiso con respecto a los proyectos en colaboración con empresas socias, con las que comparten, principalmente objetivos e intereses con respecto a dichos proyectos, pero también una visión del entorno y de los factores de éxito. Se interpreta que la frecuencia e intensidad de la interacción con esas empresas socias es alta, más allá de lo habitual (3,34).

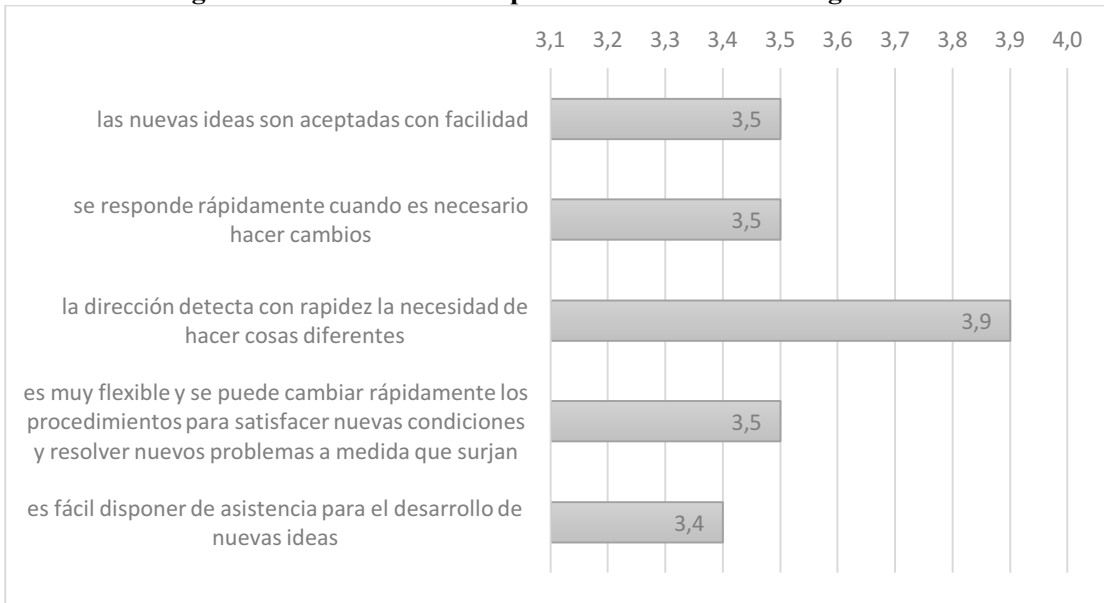
Figura 5.3: Valores medios para la variable Capital Social Externo



Escala de 1 a 5

5.1.4. Clima organizativo de innovación

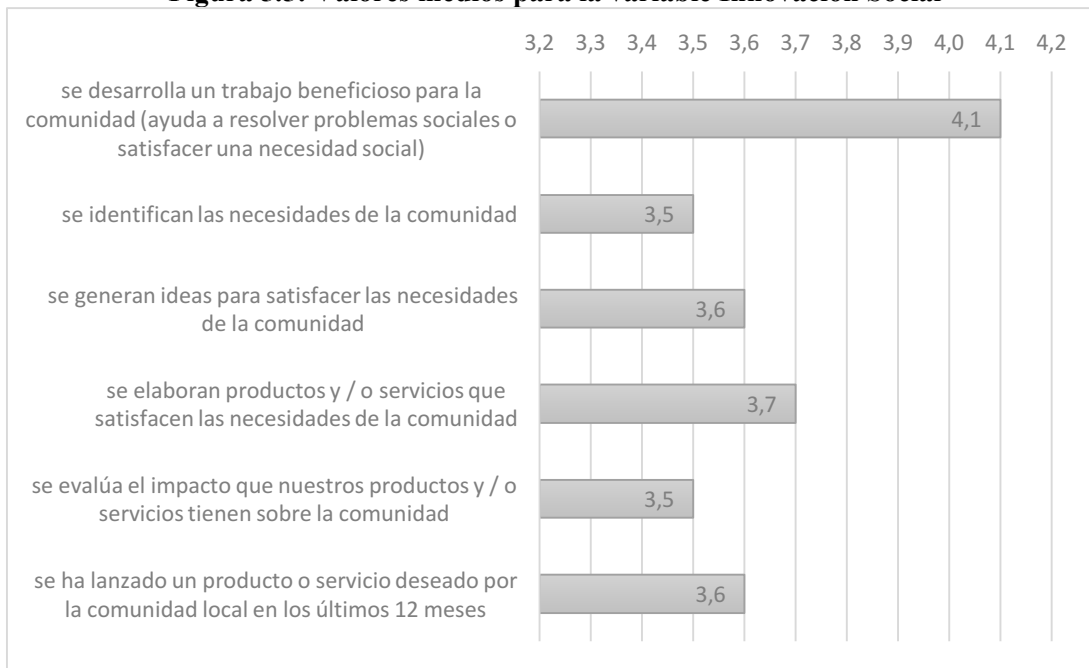
El clima organizativo de nuestra muestra se puede considerar que es flexible para la creación de ideas y orientado a facilitar la innovación. Así se reconoce que la dirección es sensible a los cambios al detectar rápidamente cambios e incorporar novedades. También, aunque en menor medida, la organización acepta las nuevas ideas y es capaz de responder rápidamente cuando se necesita el cambio ((3,56).

Figura 5.4: Valores medios para la variable Clima organizativo

Escala de 1 a 5

5.1.5. Innovación Social

Las organizaciones de la muestra están convencidas de desarrollar una actividad beneficiosa para la sociedad, en la medida que atienden y resuelven parte de sus problemas, al tiempo que contribuyen, en la satisfacción de las necesidades sociales, a partir de la a partir de la generación de nuevas ideas y la elaboración de nuevos productos y servicios (3,67).

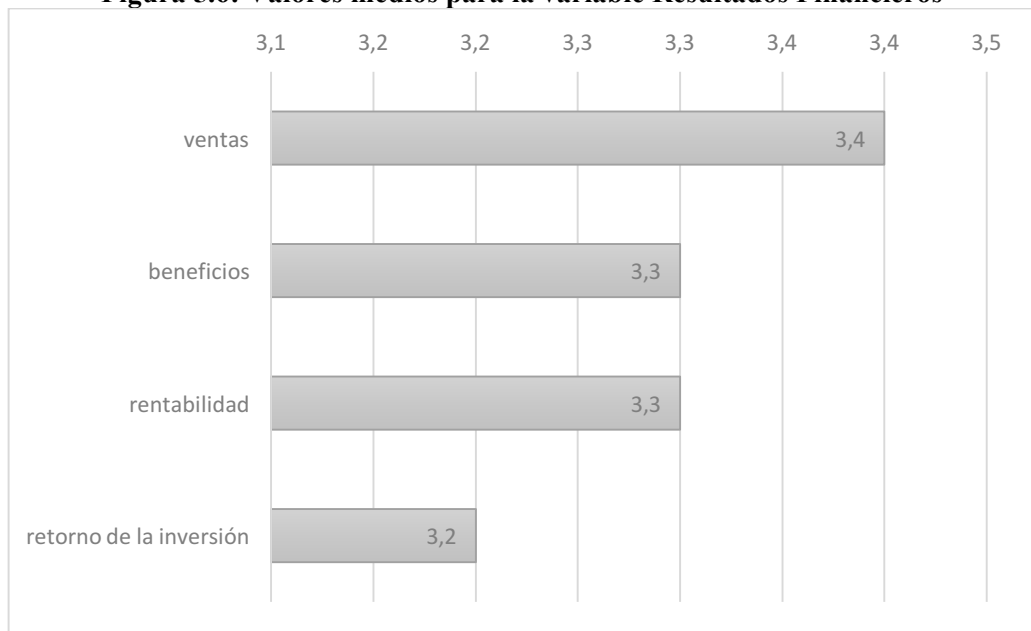
Figura 5.5: Valores medios para la variable Innovación Social

Escala de 1 a 5

5.1.6. Resultados Financieros

Nuestra muestra considera que obtiene mejores resultados financieros que sus competidores; Por ejemplo, al comparar el desempeño de los principales competidores con el de la propia organización, nuestros encuestados consideran haber obtenido mayores incrementos de ventas que aquellos. Igual opinión se manifiesta cuando se pregunta por los beneficios económicos, la rentabilidad o el retorno de las inversiones (3,30).

Figura 5.6: Valores medios para la variable Resultados Financieros



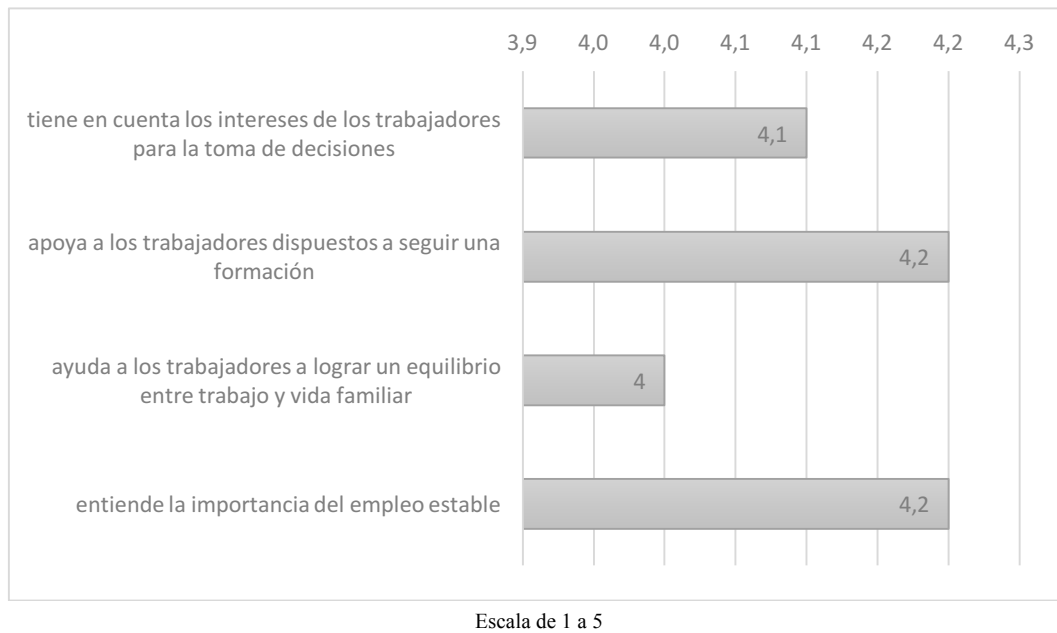
Escala de 1 a 5

5.1.7. Valor Social.

La medida de valor social diferenciaba en cinco grupos de variables que pasamos a describir a continuación.

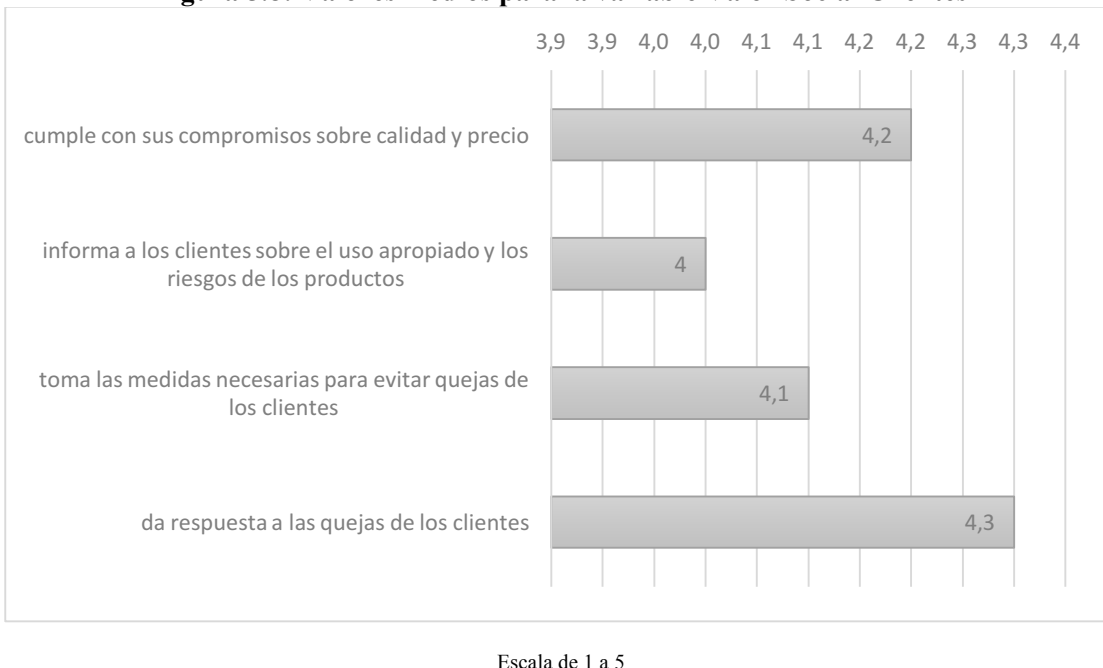
5.1.7.1. Valor Social para los empleados

La encuesta revela una altísima valoración de las empresas como creadoras de valor social para sus trabajadores, como era de esperar, dado el sector que estudiamos y sus características. Todos los ítems son altamente valorados, especialmente la importancia que la organización concede a la estabilidad en el empleo y el soporte a los trabajadores dispuestos a formarse. Las empresas tienen muy en cuenta los intereses de los trabajadores en su toma de decisiones y contribuyen decididamente a la conciliación entre la vida familiar y profesional de sus personas (4,13).

Figura 5.7: Valores medios para la variable Valor Social Empleados

5.1.7.2. Valor Social para los clientes

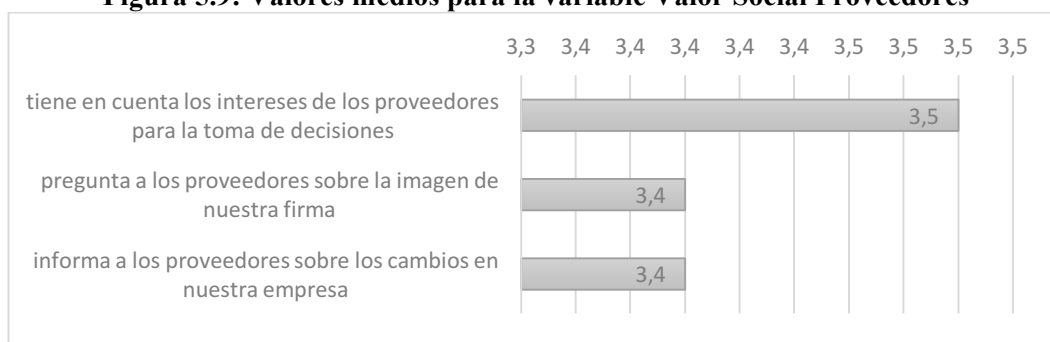
Los datos revelan que las empresas de la muestra crean, en gran medida, valor social para sus clientes. Dan respuesta a sus quejas como una de las medidas más valoradas por las personas que han respondido a la encuesta; las organizaciones cumplen fielmente los compromisos adquiridos con sus clientes, toman medidas para evitar su insatisfacción y les informan sobre la mejor manera de sacar provecho de los productos y servicios que adquieren (4,16).

Figura 5.8: Valores medios para la variable Valor Social Clientes

5.1.7.3. Valor Social para los proveedores

Aunque en menor medida que para sus trabajadores y sus clientes, los encuestados se reconocen como creadores de valor social también para sus proveedores, cuyos intereses tienen en cuenta en la toma de decisiones. Su política de comunicación incluye informar a los proveedores de los acontecimientos que se producen en la empresa y escuchar de ellos sus valoraciones y criterio acerca de la reputación de la misma (3,43).

Figura 5.9: Valores medios para la variable Valor Social Proveedores

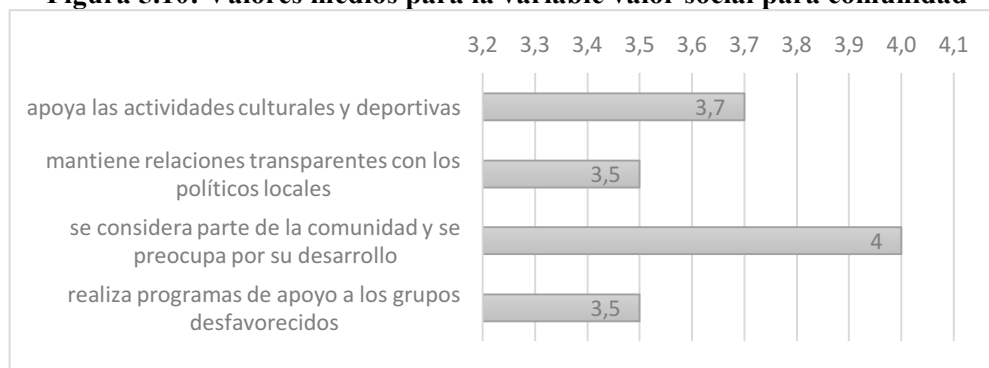


Escala de 1 a 5

5.1.7.4. Valor Social para la comunidad

De manera muy relevante, las empresas de Economía Social representadas en nuestra muestra son conscientes de que forman parte de la comunidad y se sienten muy interesadas por el desarrollo de la misma. Como consecuencia, apoyan las actividades culturales y deportivas que se dan en su entorno, llevan a cabo actividades de apoyo a grupos desfavorecidos y mantienen unas relaciones transparentes con los políticos de su entorno. Todo ello como manifestaciones del valor social que aportan a la comunidad (3,68).

Figura 5.10: Valores medios para la variable valor social para comunidad

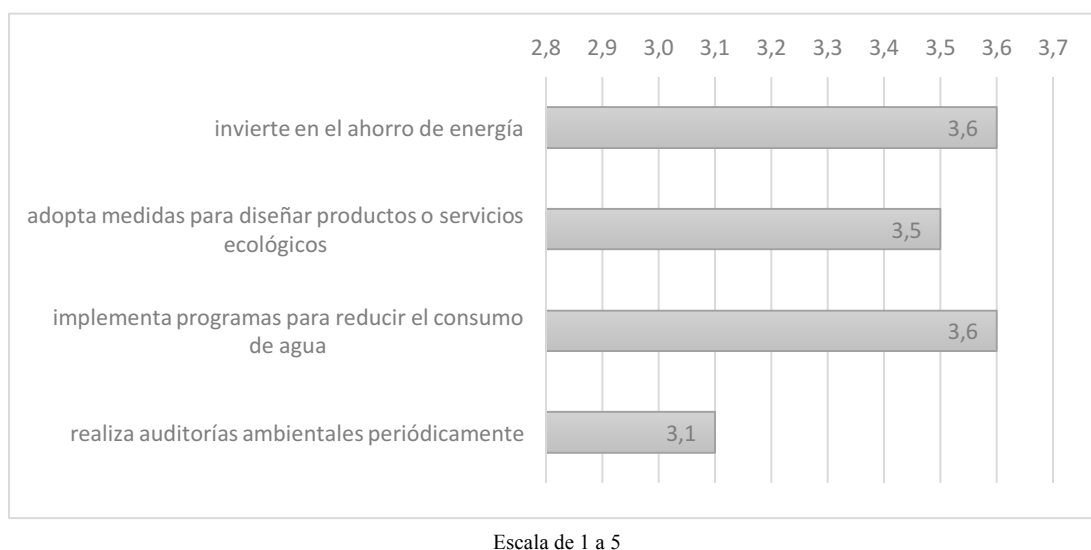


Escala de 1 a 5

5.1.7.5. Valor Social para el medio ambiente

Los encuestados consideran aportar valor social al medio ambiente, pero lo que desarrollan actividades para reducir el consumo de agua e invierten en ahorrar energía. En las etapas de diseño de sus productos o servicios, las empresas atienden la problemática del medio ambiente, procurándolos respetuosos con él. Aunque en menor medida, también afirman realizar de forma sistemática auditorías medioambientales (3,45).

Figura 5.11: Valores medios para la variable Valor Social Medio Ambiente



Por otra parte, al calcular y ordenar los valores medios de cada constructo (ver tabla 5.1), podemos deducir que las empresas se caracterizan a sí mismas, principalmente y por este orden, como creadoras de valor social para sus clientes y su personal; como segunda y tercera características que les son propias, tienen la vocación de emprender socialmente y practican fundamentalmente un estilo de liderazgo transformacional. Otras características, también relevantes, son su enfoque a crear valor social para la comunidad y practicar la innovación social, manteniendo una organización flexible con un clima favorecedor de la innovación. El resto de características con las que también se identifican las empresas de la Economía Social, pero de manera menos intensa son: el enfoque a crear valor social para el medio ambiente y para los proveedores, y a cultivar el capital social externo. Como última de las características relevantes establecidas en nuestro estudio, las empresas estudiadas reconocen tener mejores resultados económicos que sus competidores.

Tabla 5.1: Valores medios de las variables

Apartado	Promedio
Emprendimiento social	3.92
Liderazgo transformacional	3.79
Capital social externo	3.34
Clima	3.56
Innovación social	3.67
Resultados financieros	3.30
Valor social empleados	4.13
Valor social clientes	4.16
Valor social proveedores	3.43
Valor social comunidad	3.68
Valor social medio ambiente	3.45

Por último, hay que decir que todas las características no contingentes, de las comentadas anteriormente son, en realidad, esperables en el tipo de empresas estudiadas (seguramente porque forman parte de su propia naturaleza), hecho que triangula y valida los resultados obtenidos en el estudio, al ser plenamente compatibles con los postulados teóricos que han sustentado esta investigación.

5.2. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Los resultados de contraste de hipótesis del modelo estructural de este tema se recogen en la tabla 5.2. Dicha tabla muestra los valores de los coeficientes de regresión estandarizados y su significatividad a partir de la técnica Bootstrap, así como los intervalos de confianza al 95% obtenido a partir del programa SmartPLS 3.2.6.

Tabla 5.2: Modelo estructural: Efectos directos

Relaciones	Coef	Desv	T std	P-Value	Linf	LSup
Emprendedor social → Liderazgo	0.836 ^{***}	0.024	34.168	0.000	0.792	0.874
Emprendedor social → Clima	0.251 ^{**}	0.097	2.579	0.005	0.096	0.412
Emprendedor social → Capital social	0.318 ^{***}	0.094	3.389	0.000	0.166	0.476
Emprendedor social → Innovación social	0.348 ^{**}	0.115	3.020	0.001	0.162	0.547
Emprendedor social → Resultados financieros	0.210 [*]	0.094	2.239	0.013	0.049	0.354
Emprendedor social → Valor social	0.541 ^{***}	0.072	7.518	0.000	0.426	0.662
Liderazgo → Clima	0.487 ^{***}	0.092	5.309	0.000	0.328	0.632
Liderazgo → Capital social	0.333 ^{***}	0.092	3.633	0.000	0.176	0.480
Liderazgo → Innovación social	0.339 ^{**}	0.132	2.567	0.005	0.114	0.553
Clima → Innovación social	-0.030	0.083	0.360	0.359	-0.164	0.108
Capital social → Innovación social	0.180 ^{**}	0.072	2.503	0.006	0.064	0.300
Innovación social → Resultados financieros	0.152 [*]	0.091	1.664	0.048	0.005	0.305
Innovación social → Valor social	0.256 ^{***}	0.076	3.366	0.000	0.129	0.380

Nota: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; t(0.05;4999)= 1.6451; t(0.01;4999)=2.327; t(0.001;4999)=3.091, T-bootstrap de una cola; COEF=valor del coeficiente; DESV= Desviación estandar; TSTD=Valor de la t Student; LInf=Límite inferior del intervalo de confianza; LSup =límite superior del intervalo de confianza.

Asimismo, se han recogido en la tabla 5.3 los resultados los efectos indirectos y totales de las relaciones más importantes de nuestro modelo.

Tabla 5.3: Modelo estructural: Efectos indirectos más relevantes

Relaciones	Coef	Desv	T std	P-Value	LInf	LSup
Emprendedor social → Clima	0.407***	0.077	5.268	0.000	0.275	0.532
Emprendedor social → Capital social	0.279***	0.077	3.618	0.000	0.149	0.404
Emprendedor social → Innovación social	0.370***	0.106	3.485	0.000	0.193	0.541
Emprendedor social → Resultados financieros	0.109	0.067	1.636	0.051	0.004	0.223
Emprendedor social → Valor social	0.184***	0.054	3.398	0.000	0.095	0.273
Liderazgo → Innovación social	0.045	0.038	1.200	0.115	-0.016	0.108
Liderazgo → Resultados financieros	0.058	0.045	1.305	0.096	-0.001	0.144
Liderazgo → Valor social social	0.098*	0.053	1.868	0.031	0.025	0.197
Clima → Resultados financieros	-0.005	0.015	0.303	0.381	-0.031	0.018
Clima → Valor social	-0.008	0.022	0.345	0.365	-0.046	0.028
Capital social → Resultados financieros	0.027	0.022	1.220	0.111	0.000	0.072
Capital social → Valor social	0.046*	0.025	1.836	0.033	0.011	0.092

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; $t(0.05; 4999) = 1.6451$; $t(0.01; 4999) = 2.327$; $t(0.001; 4999) = 3.091$, T-bootstrap de una cola; COEF=valor del coeficiente; DESV= Desviación estandar; TSTD=Valor de la t Student; LInf=Límite inferior del intervalo de confianza; LSup=límite superior del intervalo de confianza.

En los siguientes apartados pasaremos a comentar los resultados más sobresalientes de estas tablas y su relación con las hipótesis de nuestro estudio.

5.2.1. Contraste de las hipótesis

5.2.1.1. Primera hipótesis

Este apartado se presenta toda la información sobre la verificación de la relación que se establece entre el proceso de innovación social y los resultados de la organización, con el objetivo de conocer si la innovación social promueve la obtención de resultados tanto de valor económico, como social; todo ello basado en el contraste de las hipótesis H_{1a} y H_{1b} .

La hipótesis H_{1a} , hacía mención a que la innovación social se relacionaba positivamente con los resultados financieros de la organización. El resultado obtenido ($\beta = 0.152$, $p < 0.05$), aunque de forma muy débil, avala esta relación, en línea con las evidencias encontradas en la literatura (Ordaz *et al.*, 2000; Tseng, 2010; Castellanos *et al.*, 2013), llevándonos a la aceptación de hipótesis. Este resultado confirma la idea de que a pesar del fuerte componente altruista que la innovación social posee, la puesta en marcha de proyectos de innovación de esta naturaleza, posibilita la obtención de resultados financieros favorables y necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la empresa.

La hipótesis H_{1b} se formuló en términos de que la innovación social se relacionaba positivamente con la creación de valor social. Atendiendo a los resultados obtenidos, podemos dar cuenta de la existencia de evidencias de esta relación ($\beta = 0.256$, $p < 0.001$), lo cual indica que la articulación de procesos de desarrollo de innovación social, potencia la creación de valor social. A partir de lo cual damos por aceptada esta hipótesis.

5.2.1.2. Segunda hipótesis.

En este apartado se pone atención a los resultados del análisis de la relación entre el capital social y la innovación social. Idea que se recoge en la hipótesis H₂ y que planteaba que, el capital social está relacionado positivamente con la innovación social. Atendiendo a los resultados obtenidos ($\beta = 0.180$, $p < 0.01$), podemos decir que dicha relación queda avalada, aceptándose la hipótesis de estudio. En este sentido, las relaciones con otros miembros externos a la empresa facilita el intercambio de información, así como el trabajo en conjunto para saber interpretar los cambios del entorno, y ejecutar las decisiones convenientes que resuelvan cualquier situación que se presente, como puede ser la generación de innovaciones del tipo social.

Este resultado es acorde a lo que señala la literatura desarrollada en este campo y que fue revisada y presentada en la primera parte de este estudio (Maskell, 2000; Landry *et al.*, 2001; Morgan, 2007). Lo cual viene a demostrar la importancia del capital social, concretamente el externo, en la generación y desarrollo de procesos de innovación social.

5.2.1.3. Tercera hipótesis.

La tercera hipótesis señalaba que el clima organizativo innovador estaba relacionado positivamente con la innovación social.

En tal sentido, los resultados obtenidos ($\beta = -0.030$, $p > 0.05$), no aporta evidencias que avale esta esta relación, por lo que la hipótesis no se puede aceptar en este estudio.

Este resultado no está en línea con la mayor parte de los argumentos que se recogen en la literatura, donde se hace referencia a los efectos positivos del clima de innovación sobre el desarrollo de innovación social (Amabile, 1988; Van de Ven y Angle, 1989; Baer y Frese, 2003).

Dentro de las posibles explicaciones a este resultado podemos mencionar que: a) si bien es cierto que la innovación requiere de un comportamiento innovador, las innovaciones sociales pueden estar más basadas en mejoras incrementales que requieran de procesos menos creativos para la elaboración de ideas, por lo que no es tan exigible contar con un clima que promueva la constante creación de nuevas ideas innovadoras, optándose más por la explotación de los conocimientos actuales; b) la innovación social puede estar más influida por el conocimiento externo que por el conocimiento interno. Como se ha observado, el conocimiento procedente del capital social externo es fundamental porque incorpora ideas sobre qué necesidades se deben de cubrir y cómo se

pueden afrontar. En cambio, dada la importancia de la parte externa puede dejar en un segundo plano los esfuerzos que pudiesen llevarse a cabo por iniciativas internas. Una última explicación puede estar en la manera en la que se ha testado esta hipótesis, ya que se ha hecho de manera conjunta con otras tres variables (capital social, liderazgo transformacional y emprendedor social) que podría recoger parte de los aspectos que esta variable incorpora.

5.2.1.4. Cuarta hipótesis

Los resultados del contraste de la cuarta hipótesis en la que se apuntó que el liderazgo transformacional estaba relacionado positivamente con el capital social, vienen a mostrar que dicha relación se confirma ($\beta = 0.333$, $p < 0.001$) y, por ello, esta hipótesis es aceptada en nuestro estudio.

Este resultado es acorde con los fundamentos teóricos revisados y nos permite respaldar los resultados de los trabajos desarrollados con anterioridad (Higgs, 2003; Kent y Anderson, 2003; Six y Sorge, 2008), en los que se destaca la asunción del estilo transformacional del liderazgo favorece el desarrollo de la organización y sus procesos, concretamente, el capital social, a partir de la estimulación de las relaciones interpersonales, dentro y fuera de la organización, la cooperación y la participación en redes de cooperación e intercambio de información y conocimiento necesario para el desarrollo de los procesos sustantivos de la organización.

5.2.1.5. Quinta hipótesis

Este apartado se fundamenta en la exposición de los resultados obtenido tras en contraste de la hipótesis H₅, la cual plantea que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación. El resultado obtenido para esta hipótesis ($\beta = 0.487$, $p < 0.001$), confirma la existencia de esta relación, por lo que la misma es aceptada. Este resultado conecta con los argumentos analizados en durante la revisión de la literatura (Payeras Serra y Serra, 2004; Shriberg *et al.*, 2004) y los resultados obtenidos en diferentes por estudios anteriores (Curtis y O'Connell, 2011; Thompson, 2012), lo cual ratifica la importancia de la práctica de este tipo de liderazgo.

5.2.1.6. Sexta hipótesis

El análisis de la sexta hipótesis relaciona el liderazgo con la innovación social. En tal sentido, el resultado que se obtiene tras el contraste de esta hipótesis ($\beta = 0.339$, $p < 0.01$), avala dicha relación, por lo que la misma es aceptada. Dicho resultado, también es coherente con los fundamentos teóricos revisados en la primera parte de este estudio

(Kanter, 1984; Van de Ven y Angle, 1989; Van de Ven *et al.*, 2007), así como con otros resultados obtenidos en estudios precedentes (Jung *et al.*, 2003; Elenkov y Manev, 2005). Es por ello, que el liderazgo va a facilitar los cambios y conductuales necesarios para la generación de ideas creativas que pueden terminar en innovaciones, el intercambio de conocimiento y la utilización de dicho conocimiento, la mejora de la confianza de los trabajadores en su capacidad de actuación al tiempo que la estimula. Cuestiones todas, que se sitúan en la base de los procesos de generación de innovación.

5.2.1.7. Séptima hipótesis

El contraste de nuestra séptima hipótesis, que expresaba que el emprendimiento social estaba relacionado positivamente con los resultados financieros de la organización, muestra un resultado ($\beta = 0.210$, $p < 0.05$) que permite avalar y aceptar dicha relación.

Hay que decir que este resultado es acorde con los fundamentos revisados en la literatura (Haugh, 2005; Mair y Martí, 2006; Nicholls, 2006; Styles *et al.*, 2006; Martin y Osberg, 2007; Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2008; Dacin *et al.*, 2011; Curto, 2012), al tiempo que sintoniza con los resultados obtenidos en otros estudios en los que ha sido medida esta relación (Kulfas, 2003; Davis *et al.*, 2010; Castro *et al.*, 2014).

5.2.1.8. Octava hipótesis

Continuando con la presentación de los resultados del contraste de las hipótesis de este estudio, en este apartado abordaremos lo referido a la hipótesis H₈, que señala que, el emprendimiento social está relacionado positivamente con la creación de valor social.

Atendiendo a los resultados del contraste de esta hipótesis ($\beta = 0.541$; $p < 0.001$) podemos afirmar que se confirma dicha relación, lo cual encaja con los argumentos contenidos en la literatura desarrollada en este campo (Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2008; Porter y Kramer, 2011) y con trabajos antecedentes (De Pablo López, 2005; Mora Pabón, 2011). De esta manera damos por aceptada esta hipótesis.

5.2.1.9. Novena hipótesis

Con la novena hipótesis formulada se estudió la relación entre el emprendimiento social y la innovación social. El resultado obtenido para esta hipótesis ($\beta = 0.348$; $p < 0.01$) confirma esta relación; razón por la que la asumimos como aceptada. Este resultado no difiere de otros estudios (Abreu Quintero, 2011; Mora

Pabón, 2011; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014). Por tanto, se confirma que el emprendimiento social se relaciona positivamente con la innovación social.

5.2.1.10. Décima hipótesis

La décima hipótesis perseguía conocer la relación entre el emprendimiento social está relacionado positivamente con el capital social.

En su contraste, se obtuvo un resultado ($\beta = 0.318$; $p < 0.001$) favorable a dicha relación, el cual está muy a tono, como los anteriores, con los fundamentos generalizados en la literatura y los resultados de investigaciones precedentes (Yoo y Lee, 2009; Zheng, 2010; Lozares Colina *et al.*, 2011; Simsek y Heavey, 2011). A partir de estos resultados, en este estudio damos por aceptada esta hipótesis. Esto sugiere que la creación, participación y fortalecimiento de las redes de colaboración e intercambio son determinantes para el desarrollo de los procesos de la organización.

5.2.1.11. Undécima hipótesis

La hipótesis once plantea que el emprendimiento social está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación. Los resultados, tras el contraste de esta hipótesis ($\beta = 0.251$, $p < 0.01$), muestran que dicha relación se confirma, por lo que queda aceptada. Este resultado es acorde a los obtenidos por Hornsby *et al.* (2002) y otros fundamentados en la literatura (Miller, 1983; Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 1996), pudiéndose afirmar, entonces, que la configuración de un ambiente flexible al desarrollo de la creatividad y el intercambio de información, debe ser una resultante imprescindible de todo proyecto de emprendimiento orientado a la generación de sinergias con el entorno donde se ubica la organización.

5.2.1.12. Duodécima hipótesis

Finalmente, la hipótesis doce analiza el efecto del emprendimiento social en el liderazgo transformacional. El resultado obtenido ($\beta = 0.854$; $p < 0.001$), viene a confirmar la existencia y fortaleza de esta relación muy en línea con los argumentos que se difunden en el conjunto de la literatura desarrollada en este campo (Kirkpatrick *et al.*, 2002; Hunt, 2004; Lenssen *et al.*, 2005; Yulk, 2006; Salas Vallina, 2013).

Del mismo modo, nuestro resultado encaja en la línea de los resultados obtenidos por otras investigaciones (Zaccaro y Banks, 2001; George *et al.*, 2004; Laverde, 2007) que han puesto de manifiesto los beneficios de esta relación.

5.2.2. Análisis complementarios sobre relaciones indirectas

Tras la exposición de los resultados del contraste de cada una de las hipótesis formuladas en este estudio, en el presente apartado, previo a las conclusiones de este capítulo, ofrecemos una revisión de algunos de los efectos indirectos más relevantes que se han generado entre las variables de este estudio.

Para cumplir con el objetivo de este apartado, lo primero y necesario es señalar que, aunque de manera mayoritaria se ha encontrado un efecto total positivo y significativo en las relaciones estudiadas, no siempre se ha hallado ni efectos directos (tabla 5.2) ni indirectos (tabla 5.3) para todas las relaciones.

Sobre la base de estos resultados, estamos en condiciones de presentar el análisis del efecto mediador que pueden jugar algunas de las variables principales de nuestro estudio. En tal sentido, y en línea con lo que se expuso durante la explicación de la metodología, para la comprobación de dichos efectos mediadores fue utilizada la macro PROCESS v2.16 (Hayes y Scharkow, 2013) para SPSS, a partir de los valores de las variables latentes obtenidas del análisis de PLS, con 5000 submuestras y que configuran las principales relaciones del modelo que mostramos en la tabla 5.4.

Tabla 5.4: Resultados no estandarizados del bootstrapping para los efectos indirectos

Relación con efecto indirecto	Coef. Total	Coef. Directo	Indirecto						
			Coef.	Error standar	Linf; LSup	Mediación			
EMPREN → LTRANSF → INNOSOC	0.846*** R ² =0.711	0.247**	0.364***	0.095	[0.174;0.548]	Parcial			
EMPREN → CLIMA → INNOSOC			0.002				0.053	[-0.097;0.111]	No hay
EMPREN → CSOCIAL → INNOSOC			0.100*						
			R ² =0.617						
EMPREN → INNOSOC → RFINAN	0.716*** R ² =0.511	0.224*	0.118	0.071	[-0.016;0.268]	No hay			
			R ² =0.132						
EMPREN → INNOSOC → VSOCIAL	0.718*** R ² =0.514	0.544***	0.186***	0.056	[0.078;0.298]	Parcial			
			R ² =0.566						
LTRANSF → CLIMA → INNOSOC	0.743*** R ² =0.580	0.604***	0.017	0.058	[-0.096;0.128]	No hay			
LTRANSF → CSOCIAL → INNOSOC			0.118**				0.046	[0.030;0.213]	Parcial
			R ² =0.600						

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; EMPREN= Emprendimiento social; LTRANSF= Liderazgo transformacional; CSOCIAL= Capital social; CLIMA= Clima de innovación; INNOSOC= Innovación social; RFINAN= Resultados financieros; VSOCIAL= Valor social; VSEMP= Valor social para los empleados; VSCLIENT= Valor social para los clientes; VSPROV= Valor social para los proveedores; VSCOM= Valor social para la comunidad; VSMAMB= Valor social para el medio ambiente; Coef=Valor del coeficiente asociado a ese path; LInf=Límite inferior del intervalo de confianza; LSup =límite superior del intervalo de confianza.

Concretamente, nuestro estudio ha encontrado cuatro efectos mediadores relevantes en diferentes relaciones.

El primer efecto mediador hallado, con carácter parcial, es el que ejerce el liderazgo transformacional en la relación entre el emprendimiento social y la innovación social ($\kappa = 0.364$, $p < 0.001$). Este hallazgo confirma que este estilo de liderazgo

contribuye, no solo de manera directa, sino también de manera indirecta en el desarrollo de procesos de innovación social. De manera contraria, no se encuentra efecto alguno del clima en la relación entre emprendimiento social y la Innovación social ($\kappa = 0.002$, $p > 0.05$).

Un segundo efecto mediador hallado, también de carácter parcial, es el ejercido por el capital social externo en la relación entre el emprendimiento social y la innovación social ($\kappa = 0.100$, $p < 0.05$), confirmándose, así, el carácter determinante de esta variable, no solo en su relación directa con la innovación social.

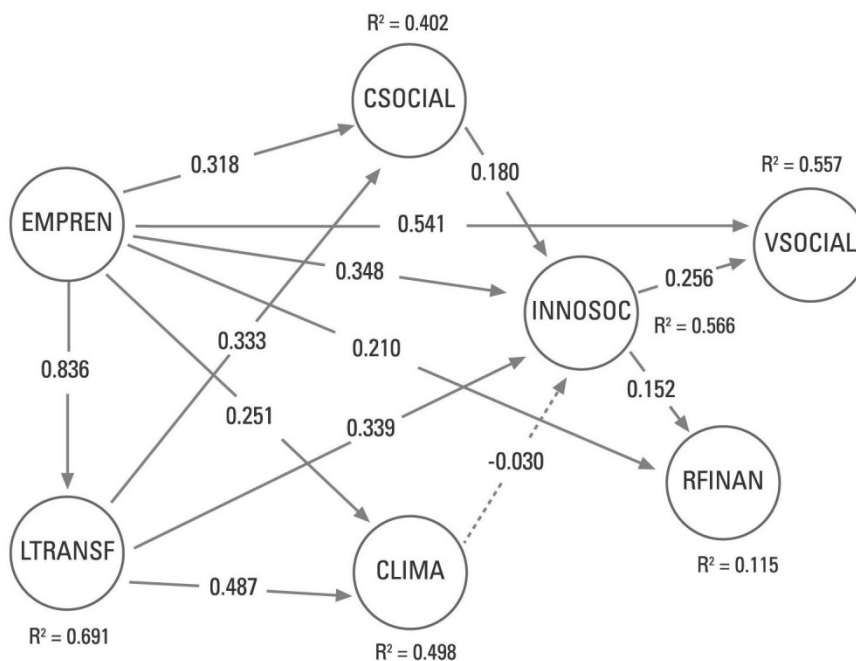
El tercer efecto mediador entre las variables que configuran las relaciones de este estudio, recae en la Innovación Social en la relación que se establece entre el emprendimiento social y la creación de valor social ($\kappa = 0.186$, $p < 0.001$). Esta relación es de carácter parcial y ayuda a confirmar el papel que juega este tipo de innovación en la creación de valor social, en contexto de proyectos de emprendimiento social.

Finalmente, último efecto mediador identificado lo ejerce el Capital Social en la relación que se establece entre el Liderazgo Transformacional y la Innovación Social ($\kappa = 0.118$, $p < 0.01$). Dicho efecto, es de carácter parcial y corrobora el rol determinante que el Capital Social juega en la configuración de la Innovación Social, tanto en su relación directa como mediando en otras relaciones.

5.2.3. Conclusiones del contraste de hipótesis

Presentado el análisis del contraste de las hipótesis, y apoyados en la (figura 5.12) en este apartado señalaremos los aspectos más relevantes derivados del mismo.

Figura 5.12: Resultados del contraste de hipótesis



En primer lugar, el efecto sobre el liderazgo transformacional viene explicado ($R^2=0.691$) por la variable de emprendimiento social. Lo cual expresa que la práctica de un liderazgo transformacional es un factor importante para el desarrollo de proyectos de emprendimiento social.

En segundo lugar, el efecto del capital social viene determinado ($R^2=0.402$) tanto por el emprendimiento social como por el liderazgo transformacional. De un lado, el Emprendimiento social tiene un efecto directo sobre el capital social y, por otro, influye de manera indirecta a través del liderazgo transformacional, por lo que ambas variables son determinantes para el desarrollo del capital social orientado a la innovación social.

En tercer lugar, el efecto del clima, se explica ($R^2=0.498$) por una relación indirecta del emprendimiento social a través del liderazgo transformacional, por tanto, aunque ambas variables son determinantes para el desarrollo de un clima, se comprueba que el emprendimiento social no influye ni motiva la configuración de un clima, siendo el liderazgo transformacional el factor que mayor influencia puede generar en la configuración de un clima.

En cuarto lugar, la innovación social, es dependiente ($R^2=0.566$) del emprendimiento social, el liderazgo transformacional y el clima. Estas variables se revelan determinantes para el desarrollo del proceso de innovación social. Todo lo contrario, a la variable clima para la cual no se obtiene evidencia alguna que permitan afirmar que el clima, influye y motiva el desarrollo del proceso de innovación social.

En quinto lugar, los resultados financieros se derivan ($R^2=0.115$) por el emprendimiento social, lo que confirma que, en el contexto de este tipo de emprendimiento la obtención de beneficios es un factor importante para la pervivencia. Sin embargo, llama la atención que estos beneficios no llegan (a partir de los datos obtenidos en este estudio) como resultado del desarrollo de proyectos de innovaciones social, lo cual hace pensar que se tienen que considerar otras acciones para la obtención de los mismos.

Finalmente, al analizar el efecto sobre los resultados sociales encontramos que estos vienen explicados ($R^2=0.557$) tanto por el emprendimiento social, como por la innovación social, confirmándose que ambas variables influyen y motivan fuertemente la generación de valor social. Por otra parte, cuando analizamos el efecto sobre las diferentes variables correspondientes al valor social, vemos cómo éste deviene en un elemento determinante en la explicación de los efectos sobre cada una de ellas.

Así, y de acuerdo con la tabla 5.5. en este estudio aceptamos doce de las trece hipótesis planteadas en este estudio.

Tabla 5.5: Evidencia del contraste de las hipótesis

Nº	Hipótesis	Evidencia
H _{1a}	La innovación social está relacionada positivamente con los resultados financieros.	Se acepta
H _{1b}	La innovación social está relacionada positivamente con la creación de valor social.	Se acepta
H ₂	El capital social está relacionado positivamente con la innovación social.	Se acepta
H ₃	El clima organizativo innovador está relacionado positivamente con la innovación social.	No se acepta
H ₄	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el capital social.	Se acepta
H ₅	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.	Se acepta
H ₆	El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la innovación social.	Se acepta
H ₇	El emprendimiento social está relacionado positivamente con los resultados financieros de la organización.	Se acepta
H ₈	El emprendimiento social está relacionado positivamente con la creación de valor social.	Se acepta
H ₉	El emprendimiento social está relacionado positivamente con la innovación social.	Se acepta
H ₁₀	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el capital social.	Se acepta
H ₁₁	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación.	Se acepta.
H ₁₂	El emprendimiento social está relacionado positivamente con el liderazgo transformacional.	Se acepta

Finalmente, una vez expuestos los resultados del trabajo empírico de este estudio, estamos en condiciones de presentar las principales conclusiones de esta investigación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para finalizar este estudio es necesario recordar que el análisis realizado en las páginas precedentes ha estado orientado, desde un inicio, hacia la búsqueda de una respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los factores organizativos más relevantes para el desarrollo de la innovación social en las empresas de Economía Social?

Para el logro de nuestro objetivo principal, ha sido necesaria la realización de una revisión de la amplia, dispersa y a veces confusa literatura desarrollada en el campo de las relaciones planteadas en esta investigación. Imponiendo, muchas veces, el reto de superar la falta de unidad en los criterios ofrecidos, o la ausencia de estudios empíricos válidos para contrastar los modelos estudiados. Cuestión que ha sido superada con el estudio de los principales conceptos con los que hemos venido trabajando y sus relaciones, tal y como se recoge en los tres primeros capítulos de esta investigación, los cuales concluyen con la propuesta de un modelo de relaciones, articulado por las hipótesis, que nos facilita la comprensión de las interrelaciones que se establecen entre las diferentes variables.

Superada la fase anterior, y sobre la base del modelo propuesto, se da cumplimiento al estudio empírico, el cual se detalla en los capítulos IV y V de la segunda parte del documento escrito. Por tanto, es dentro de este contexto en el que se deben situar las principales conclusiones a las que se arriban en esta investigación.

Estas conclusiones que se presentan a continuación se agrupan en cinco apartados. En el primero se hace referencia a aquellas derivadas de la revisión de la literatura la cual, como ya hemos dicho, configuró la primera parte de este estudio. En el segundo apartado, se presentan las conclusiones correspondientes al estudio empírico desarrollado para el contraste de las hipótesis de estudio. En el tercer apartado se abordan las limitaciones del estudio. En el cuarto apartado se señalan las aportaciones de la investigación. Por último, en el quinto apartado se presentan las líneas futuras que pueden ser desarrolladas a partir de esta investigación.

Aunque al final de cada uno de los capítulos se han expuesto de manera resumida los principales resultados obtenidos, mencionaremos aquí los que se consideramos más sobresalientes.

CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

En los capítulos iniciales de este estudio se han revisado los conceptos de economía social, resultados organizativos, innovación social, capital social, clima organizativo, emprendimiento, la relación entre ellos y con los resultados de las empresas del sector objeto de estudio. De esta revisión se puede destacar las siguientes conclusiones:

(I) La Economía Social configura un sector con amplias raíces históricas con una fuerte vinculación, desde sus orígenes, a la búsqueda de respuestas a los problemas sustantivos que se presentaban desde el punto de vista empresarial, así como a la satisfacción de las múltiples demandas sociales surgidas como parte del agotamiento e incapacidad del modelo económico existente.

(II) La profundización en el estudio de la literatura relativa a la Economía Social revela:

1. Que el concepto de Economía Social, que hasta nuestros días ha llegado, está fuertemente influenciado por dos grandes enfoques teóricos: uno de raíz francesa que se identifica con el término Economía Social, y el otro de ámbito anglosajón surgido con la literatura relacionada con las empresas sin ánimo de lucro.
2. La existencia de propuestas conceptuales avaladas por instituciones científicas de renombre (principalmente europeas) y por marcos jurídicos específicos, permiten la interpretación de lo que hoy entendemos como Economía Social.
3. La existencia de características genéricas que definen las empresas que forman parte de este sector: ser una entidad privada; organizadas formalmente (con personalidad jurídica propia); con autonomía de decisión; libertad de adhesión; eventual distribución de beneficios no vinculada al capital aportado; desarrollo de una actividad económica en si misma considerada y, finalmente, articuladas sobre un funcionamiento democrático.
4. Para el caso de España, tanto las características genéricas, como el marco legal establecen qué tipo de empresa forman parte del sector.
5. El conjunto de empresas pertenecientes al sector de la Economía Social poseen: a) una alta capacidad de impacto y transformación, teniendo en cuenta su representatividad en el relación al campo de actuación; b) una dinámica económica caracterizada por ser continua en la producción de bienes y servicios, un elevado nivel de autonomía, un significativo nivel

- de riesgo, con clara orientación al mercado y con un mínimo de trabajadores; y c) todas comparten un marco jurídico común que no solo les ofrece seguridad jurídica, sino que les conceptualiza legalmente.
6. La existencia, de un grupo de características organizativas relacionadas con la estrategia, modelo organizativo, liderazgo y cultura, prácticas de recursos humanos, a la interrelación y colaboración, el compromiso con la comunidad y la sostenibilidad, que ayudan a su caracterización.
 7. El papel que estas empresas juegan en la generación de beneficios económicos, su aporte al PIB y el mantenimiento del mercado de trabajo.
 8. Que las empresas de Economía Social, son una herramienta fundamental en la creación de valor social, en la medida que: a) proporcionan un valor añadido al proceso de desarrollo local y al progreso social; b) constituyen, por su diferencia estructural con respecto a las empresas públicas o privadas, un elemento fundamental del modelo plural social y económico europeo; c) y establecen una nueva cultura empresarial del sector social orientada, principalmente, hacia la integración de los grupos de población marginados.
 9. Por último, que las empresas de Economía Social, para alcanzar estos resultados económicos y sociales necesitan, al igual que el resto de organizaciones, la articulación de prácticas organizacionales que le permitan el desarrollo de su actividad, entre las que se mencionan la innovación, el liderazgo, el emprendimiento, el capital social y el clima organizativo.

(III) Del estudio detenido de la literatura relacionada con el concepto de innovación social se puede concluir que:

1. A pesar de la amplitud de aproximaciones desde la que se aborda el concepto, se comienza a fraguar un consenso en torno a la idea de que la innovación social es un tipo de innovación que se orienta a la transformación social para la búsqueda del bienestar de la sociedad y no solo como una dimensión aislada de los fundamentos generales de la innovación.

2. La innovación social, es entendida como un fenómeno complejo y multifacético, que abarca un amplio rango de actividades y que genera nuevas relaciones sociales.
3. Cuenta con la esquematización funcional de varios modelos de desarrollo de su proceso, soportados en teorías ampliamente conocidas.
4. Para su puesta en marcha se requiere de la participación y movilización de diferentes agentes dentro del entorno socioeconómico.
5. Finalmente, y en consecuencia con todo lo anterior, la innovación social es entendida como una herramienta que puede influir en la mejora y desarrollo de la organización.

(IV) Tras el estudio de la literatura que aborda las relaciones que se establecen entre variables como el capital social, el clima organizativo, el liderazgo y el emprendimiento con la innovación social, y los resultados de la organización, podemos concluir que:

1. El capital social, por una parte, realiza importantes aportes a la organización en la medida que facilita la generación e identificación de oportunidades, potencia la capacidad de influencia y poder de la organización en la red de colaboración en la que se inserta, potencia la cooperación, así como las relaciones personales, la garantía comercial, el acceso a los mercados y facilita la difusión de la información dentro de la organización. Por la otra parte, asociado a él, se identifican un grupo de evidencias, basadas en los resultados de diferentes estudios, que sugieren un efecto positivo del capital social con la innovación social, en la medida que reduce los costes de las transacciones interempresariales, los costes de investigación e información, los de negociación y toma de decisiones, al tiempo que incide de manera positiva en el rendimiento de la innovación, facilitando la motivación y el desarrollo de nuevas ideas.
2. En relación al clima organizativo, la literatura señala que es determinante para la mejora de los resultados y la productividad de la empresa, la satisfacción del cliente, la retención del personal, el incremento de la productividad, así como en la vinculación del personal con los sistemas organizativos de la empresa. Por otra parte, múltiples

evidencias apuntan a que el clima organizativo influye en el comportamiento innovador de los miembros de la empresa, al proporcionarles seguridad ante los riesgos. Razón por lo que el clima organizativo, es un factor contingente que condiciona la efectividad de las prácticas organizacionales y la implementación de la innovación.

3. El liderazgo resultó ser la variable más destacada en la literatura estudiada. Cuestión que confirma la importancia que, en el tiempo, se le ha reconocido a esta variable para el desarrollo de la organización. En dicha literatura se señala que, uno de los aspectos más importantes en el proceso de comprensión de este fenómeno es el distinguir entre el liderazgo como rasgo distintivo de una persona o como propiedad de determinado sistema organizativo, debido al carácter multidimensional que, en su acción práctica de influir, manifiesta este fenómeno
4. A pesar de la amplia gama de estilos que se proponen, el más aceptado, por su amplio respaldo teórico y empírico, así como por su implicación en los procesos emocionales, es el estilo transformacional. Este estilo de liderazgo está compuesto por cuatro dimensiones desde las cuales articula el proceso de influencia: a) la consideración individualizada, b) la estimulación intelectual, c) la motivación inspiracional y d) la influencia idealizada. Conteniendo, cada una de estas dimensiones, un conjunto de comportamientos que sirven para verificar en la práctica, la efectividad de este estilo de liderazgo.
5. La relación del liderazgo con las demás variables revisadas en este estudio, encuentra, también, importantes evidencias que sostienen, que este se relaciona positivamente con el capital social, el clima organizativo, la innovación social y el emprendimiento.
6. En relación al emprendimiento social, se comprueba, por una parte, la actualidad del tema y, por la otra, la dificultad para ofrecer una formulación comúnmente aceptada a causa de las diversas perspectivas que le analizan. A pesar de esta dificultad, existe una zona de consenso en la que se reconoce la importancia de esta variable para la empresa, señalándose, de manera concreta, la acción del equipo de dirección, la organización y el entorno. En cuanto a su relación con las demás

variables del estudio, de igual forma se encuentran argumentos que sugieren una relación positiva con cada una de ellas.

7. La revisión de la literatura desarrollada en el campo de las variables analizadas en esta investigación, permitió la extracción de un conjunto de argumentos teóricos a partir de las cuales se formularon las hipótesis de estudio. Dichas hipótesis, han sido la base sobre la cual se construyó el modelo de relaciones teóricas verificado en la segunda parte de esta investigación y cuyas conclusiones serán desarrolladas en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En este apartado se presentan las conclusiones correspondientes a la segunda parte de esta investigación centrado en el estudio empírico para el contraste de las hipótesis formuladas tras la revisión de la literatura.

Sobre la base de los resultados apuntados en el capítulo quinto, podemos concluir que:

- (I) Como resultado del estudio de las interrelaciones planteadas en el modelo entre el emprendimiento social, el liderazgo, el capital social, el clima organizativo, la innovación social y los resultados tanto los financieros como los sociales, se han obtenido evidencias significativas y positivas sobre las siguientes hipótesis:
 1. La innovación social está relacionada positivamente con la creación de valor social, lo que pone de manifiesto, por una parte, el apoyo a la literatura previa (Pol y Ville, 2009; Mulgan *et al.*, 2011; Tepsie, 2016), y, por otro, la necesidad de impulsar y respaldar la activación de este tipo de innovación ya que permite la creación de una serie de productos y servicios, que habitualmente no se realizan, que van orientados a la creación de valor a diferentes colectivos: sociedad, medio ambiente, clientes, proveedores y empleados. Por tanto, este tipo de innovaciones cumple con un fin social necesario para la sociedad actual en la que convivimos.
 2. La innovación social está relacionada positivamente con los resultados financieros. Confirmar esta hipótesis ofrece, a las organizaciones empresariales, una razón económica directa para el impulso,

mantenimiento y desarrollo de la innovación social. Significando, al mismo tiempo, un avance en la comprensión de la cohabitación de los fines económicos y sociales que persigue este tipo de innovación. Estos resultados son coherentes con la escasa literatura previa (Dawson y Daniel, 2010; García Echevarría, 2010b; Caulier-Grice *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014; Caridad Sebastián *et al.*, 2014; Windrum *et al.*, 2016).

3. El capital social y la innovación social están relacionados. La confirmación de esta hipótesis, viene ratificar los argumentos teóricos contenidos en la literatura que sostienen que el capital social es un elemento determinante de la innovación social (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002; Brooks y Muyia Nafukho, 2006; Leana y Pil, 2006; Goyal y Akhilesh, 2007; Hsieh y Tsai, 2007). Por otra parte, permite defender la idea de la importancia de acceder al conocimiento externo, fuera de los límites de la organización, para diseñar e implementar nuevas ideas que den lugar a cualquier tipo de innovaciones.
4. El liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva en el capital social. Su confirmación permite profundizar en la dimensión de responsabilidad del liderazgo como uno de los procesos determinantes de la organización. Del mismo modo, permite defender las ventajas de la práctica del estilo transformacional para impulsar y activar los mecanismos que permitirán a la empresa la conexión con su entorno. Esto es especialmente importante para apoyar conductas orientadas al establecimiento de conexiones con dicho entorno a través de relaciones externas con miembros externos, impulsando el capital social externo (Molero Alonso *et al.*, 2010; Salas Vallina, 2013; Uribe, 2013).
5. El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con el clima organizativo de innovación. La confirmación de esta hipótesis ratifica el papel de la dirección en la configuración de un ambiente que permita la tenencia de una percepción favorable sobre las condiciones creadas para el desarrollo de la innovación social en la

empresa (Luthans *et al.*, 2005; Contreras *et al.*, 2010; Curtis y O'Connell, 2011; Elliott, 2011; Omar, 2011). Del mismo modo, confirma el papel mediador que este estilo puede ejercer en las relaciones que se establecen entre diferentes variables organizativas, como es el caso más relevante en este estudio, entre el emprendimiento social y clima organizativo de innovación.

6. El liderazgo transformacional impulsa la innovación social. De esta manera se demuestra, sobre la base de evidencias empíricas, que el liderazgo es una de las variables determinantes del proceso de desarrollo de la innovación social, en la medida que, entre otras cuestiones, alienta el pensamiento creativo a través de la estimulación intelectual y favorece la asignación y distribución de recursos para el desarrollo de la innovación social (Howell y Higgins, 1990; West, 2003; West *et al.*, 2014). Por tanto, los líderes transformacionales crearán las condiciones para establecer un clima que favorece comportamientos individuales necesarios para la innovación en cualquier tipo de empresa.
7. Existe una importante conexión entre el emprendimiento social y el valor social. Confirmar positivamente esta hipótesis, significa reforzar los argumentos contenidos en la literatura que señalan la necesidad de contar con empresas y directivos con una visión emprendedora socialmente. En efecto, el emprendimiento social implementará toda una serie de mecanismos que orienten a la empresa a cubrir objetivos de tipo social, mejorando, por ejemplo, la cohesión social, la cohesión territorial, la remoción de barreras a la educación y al empleo (Guclu *et al.*, 2002; Mair y Martí, 2006; Felício, 2013).
8. El emprendimiento social también está relacionado con los resultados financieros de la organización. Esta confirmación viene a poner en valor, la importancia del emprendimiento para que la organización alcance ventajas competitivas. De acuerdo con la literatura previa, el emprendimiento favorecerá la adopción de acciones innovadoras, pioneras y de adopción de riesgos que le permitan mejorar sus resultados (Mozas, 2013; Castro *et al.*, 2014; Vázquez-Maguirre y

Portales, 2014). En este caso, este tipo acciones se ejercerán sobre la base de una empresa con una fuerte orientación social.

9. El emprendimiento social está relacionado positivamente con la innovación social. La literatura en emprendimiento subraya la importancia de comportamientos innovadores (x). Sin embargo, en las empresas de Economía Social se busca que ese tipo de iniciativas respondan a necesidades sociales. Con ello, directivos preocupados por este tipo de motivaciones impulsarán acciones que pongan en práctica innovaciones sociales que ayuden a mejorar la sociedad.
10. El emprendimiento social está relacionado positivamente con el capital social. Una de las ideas fundamentales al confirmar positivamente esta hipótesis radica en demostrar el papel de las relaciones como herramienta de competitividad, pues facilitan el acceso a la información y otros recursos necesarios para el proyecto, así como permite la identificación de nuevas ideas y oportunidades para el desarrollo (Yoo y Lee, 2009; Zheng, 2010; Lozares Colina *et al.*, 2011; Simsek y Heavey, 2011). De esta forma, los emprendedores sociales son conscientes de la necesidad de estar en contacto con el entorno para poder identificar los problemas de la sociedad y dar cuenta de ella en su empresa.
11. El emprendimiento social también impulsará un clima organizativo. Al confirmarse esta hipótesis, se ratifica la idea de la necesidad de configurar un ambiente favorable a la comunicación y la participación que facilite la trasmisión de la visión, los objetivos y los valores necesarios del proyecto (Covin y Slevin, 1986; Hitt y Ireland, 2000; Shepherd *et al.*, 2010). Este clima mejorará el ambiente interno y el compromiso de cada empleado con los fines sociales de la empresa.
12. El emprendimiento social promoverá el liderazgo transformacional. La confirmación de esta hipótesis, configura una evidencia importante a tener en cuenta a la hora de poner en marcha proyectos de emprendimiento social, en la medida que se validan los argumentos ofrecidos por la literatura (Manero y Egido, 2014; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014; Triper, 2015). Esto parece reforzar la idea de que

para alcanzar los objetivos que se plantean los emprendedores sociales, los directivos deben de contar con empleados comprometidos con el proyecto y capaces de generar ideas. Es por ello, que el emprendedor social requiera poner en práctica estilos de liderazgos cercanos al estilo transformacional que impulsen estos cambios sociales.

(II) Los resultados de nuestros análisis no encuentran evidencia significativa en la relación entre el clima innovador y la innovación social. La ausencia de esta relación se puede deber a diferentes razones:

1. Si bien es cierto que la innovación requiere de un comportamiento innovador, las innovaciones sociales pueden estar más basadas en mejoras incrementales que requieran de procesos menos creativos para la elaboración de ideas. Es por ello, que no sea tan necesario contar con un clima que promueva la constante creación de nuevas ideas innovadoras, optando más por la explotación de los conocimientos actuales.
2. La innovación social puede estar más influida por el conocimiento externo que por el conocimiento interno. Como se ha observado, el conocimiento procedente del capital social externo es fundamental porque incorpora ideas sobre qué necesidades se deben de cubrir y cómo se pueden afrontar. En cambio, dada la importancia de la parte externa puede dejar en un segundo plano los esfuerzos que pudiesen llevarse a cabo por iniciativas internas.
3. Por último, el efecto de esta variable sobre la innovación social se ha testado conjuntamente con otras tres variables (capital social, liderazgo transformacional y emprendedor social) que podría recoger parte de los aspectos que se esta variable incorpora.

(III) En función de la pregunta que guio el desarrollo de esta investigación y partiendo de los resultados obtenidos tras el contraste de las hipótesis formuladas se puede señalar que:

1. Tanto el emprendimiento social, el capital social externo y el liderazgo transformacional, establecen una relación positiva y directa con la variable innovación social, pudiéndose afirmar que las variables

mencionadas, constituyen determinantes organizacionales de la innovación social.

2. La innovación social influye de manera directa y positiva en la creación de resultados creando valor social que puede beneficiar a los empleados, clientes, proveedores, comunidad y el medio ambiente. Del mismo modo, se encuentran evidencias que sugieren una relación positiva entre la innovación social y la obtención de resultados financieros.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Esta investigación, como cualquiera de su tipo, presenta algunas limitaciones.

(I) Una limitación del estudio radica en que no hace partícipe del estudio al conjunto de empresas que configuran el sector de la Economía Social, como, por ejemplo, las Mutuas, y las Cofradías de Pescadores, cuestión que puede afectar el proceso de extrapolación de los resultados a las demás empresas integrantes del sector. Sin embargo, al estar integrada nuestra muestra por las empresas de trabajo asociado y el cooperativismo, formas jurídicas más extendidas dentro del sector, podemos entender que los resultados son válidos para extraer conclusiones, con el pertinente contraste de las variables innovación social capital social externo, clima organizativo flexible y liderazgo transformacional, en otras empresas integrantes del sector.

(II) Otra limitación que presenta este estudio deriva de la encuesta que, si bien ha proporcionado importantes ventajas, como la facilidad en la obtención de información del proceso, también ha generado importantes inconvenientes entre los que podemos señalar:

1. Limitaciones para el esclarecimiento de posibles malentendidos, dando la posibilidad de que la redacción de las preguntas, tuvieran un efecto relevante en las respuestas.
2. El rechazo a la participación en el estudio a partir de la extensión del cuestionario. El elevado número de preguntas incluidas en el cuestionario, en algunos casos, lejos de motivar la respuesta, se convirtió en una barrera a la participación.
3. El cuestionario solo recoge la opinión del equipo de dirección, los cuales tienen responsabilidad en la puesta en marcha de las políticas relacionadas con algunas de las variables de esta investigación. La solución a esta limitación podría ser, la ampliación a otros empleados de la

empresa que posibilitará contrastar cómo se perciben los procesos desde estas dos perspectivas.

(III) Por último, debemos señalar como otra de las limitaciones de este estudio, la utilización de una muestra de corte transversal por lo que no se recoge el efecto retardado de algunas de las variables estudiadas, como puede ser el clima organizativo de innovación, el cual requiere de un tiempo para que las personas que integran la organización tengan la percepción adecuada sobre sus efectos, por ejemplo, sobre el desarrollo de procesos de innovación social. Para poder solucionar este problema es necesario obtener una muestra tipo longitudinal.

APORTACIONES DEL ESTUDIO

Más allá de las limitaciones antes señaladas, esta investigación, a partir de la sistematización del conocimiento desarrollado en nuestro campo de estudio realiza, desde una perspectiva muy modesta, pero coherente, algunas aportaciones:

1. La realización de una caracterización de las empresas del sector de la Economía Social.
2. La identificación de las determinantes organizacionales de la innovación social.
3. El análisis de la relación y efectos entre el capital social, el clima organizativo, el liderazgo, el emprendimiento, la innovación social y los resultados, tanto financieros como sociales, no estudiado de forma específica y detallada hasta el momento.
4. El planteamiento de una serie de hipótesis de investigación.
5. La creación de un modelo de investigación en la que se combinan variables organizacionales importantes (capital social, clima organizativo, liderazgo transformacional, emprendimiento) en el desarrollo de las empresas del sector de la Economía Social y sus resultados, tanto financieros, como sociales.
6. A partir de la utilización de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, el estudio obtiene y aporta evidencias empíricas positivas sobre:

- a) las relaciones directas de la innovación social sobre la creación de valor social. Además de una relación indirecta entre el emprendimiento y el clima organizativo a través del liderazgo transformacional,
- b) los efectos positivos y directos e indirectos de las variables emprendimiento, capital social y liderazgo transformacional sobre el proceso de innovación social, haciendo que se puedan señalar como determinantes organizacionales del proceso de innovación social, en las empresas de Economía Social,
- c) el papel determinante que juega la innovación social para la creación de valor social, tanto para los empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente en el contexto de las empresas de Economía Social. Lo que explica la importancia de la puesta en marcha de proyectos de innovación con fines sociales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Considerando las limitaciones que se han expuesto, se proponen las siguientes líneas futuras de investigación:

1. Ampliar la investigación mediante un estudio longitudinal una vez integrados los resultados de esta investigación a la práctica empresarial.
2. Realizar un estudio similar que incluya la participación de los grupos de interés de las empresas del sector de la Economía Social.
3. Realizar una investigación de control orientada a valorar la evolución de las relaciones no confirmadas en este estudio.
4. Extender este estudio a otras empresas integrantes del sector de la Economía Social, de manera que permita tener una idea más completa del comportamiento de las variables estudiadas.
5. Enriquecer el estudio con nuevas variables organizativas relacionadas con las propuestas. En este sentido sería interesante analizar variables como el capital social interno, la capacidad de absorción y procesos de aprendizaje organizativo que faciliten gestionar el conocimiento en la empresa.

6. Analizar la influencia de las asociaciones sobre el comportamiento de las organizaciones de Economía Social, con el objetivo de identificar posibles sinergias y colaboraciones en dicha red.
7. Extender el estudio a otros sectores de interés económico y social como puede ser el educativo o tecnológico.
8. Proponer, a la luz de los resultados de este estudio, una metodología para el desarrollo del proceso de innovación social en las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abay, A.* (2011), "El impacto socioeconómico de los principios de las empresas de economía social," CEPES (Ed.). Madrid.
- Abbey, A. y Dickson, J.* (1983): "R&D work climate and innovation in semiconductors", *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 2, págs. 362-68.
- Abreu Quintero, J.L.* (2011): "Innovación social: conceptos y etapas", *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 6, n. 2, págs. 134-38.
- Abril, A. y Fajardo, R.* (2000): "El impacto de la tecnología en el clima organizacional", Universidad externado de Colombia, Colombia.
- Abu-Saifan, S.* (2012): "Social entrepreneurship: Definition and boundaries", *Technology Innovation Management Review*, vol. 2, n. 2.
- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B.* (2003): *Innovation and technological change*. Ed. Springer.
- Adams, D. y Hess, M.* (2010): "Social innovation and why it has policy significance", *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 21, n. 2, págs. 139-55.
- Adler, P.S.* (1989): "Technology strategy: A guide to the literatures", *Research on technological innovation, management and policy*, vol. 4, págs. 25-151.
- Adler, P.S. y Kwon, S.-W.* (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 1, págs. 17-40.
- Adner, R. y Kapoor, R.* (2010): "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 3, págs. 306-33.
- Ahuja, G.* (2000): "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, págs. 425-55.
- Ainscow, M. y West, M.* (2008): *Mejorar las escuelas urbanas: liderazgo y colaboración*. Ed. Narcea Ediciones.
- Albaigès, J.* (2010): *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*. Ed. Socialinnova.
- Albrecht, T.L. y Hall, B.J.* (1991): "Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation", *Communications Monographs*, vol. 58, n. 3, págs. 273-88.
- Alday, M.Á. y Amigo, M.C.* (2014): "Estructuras organizativas favorables a la innovación/ Organizational structures favorable to innovation", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 69, n. 213, págs. 477.
- Aldrich, H.E. y Baker, T.* (1997): "Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research?".
- Aleknavičiūtė, G. y Mačerinskienė, I.* (2011): "The Evaluation of Social Capital Benefits: Enterprise Level", *Business, Management and Education*, n. 1, págs. 109-26.
- Algora, J.* (2011): "La Economía Social; crisis y recuperación económica.", *Historia Actual On line*, págs. 133-40.
- Alguezaui, S. y Filieri, R.* (2010): "Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network", *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n. 6, págs. 891-909.

- Almirall, E. y Casadesus-Masanell, R. (2010): "Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence", *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 1, págs. 27-47.
- Alvarez, G. (1992): "El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 11, n. 1, págs. 2.
- Álvarez, M. (2010): *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Ed. Wolters Kluwer.
- Álvarez, S.A. y Busenitz, L.W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, págs. 755-75.
- Alvord, S.H. (2004): "Social entrepreneurship and societal transformation, an exploratory study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, n. 40, págs. 260-82.
- Amabile, T.M. (1988): "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, n. 1, págs. 123-67.
- Amabile, T.M. (1997): "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, vol. 40, n. 1, págs. 39-58.
- Amara, N.; Landry, R.; Becheikh, N. y Ouimet, M. (2008): "Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs", *Technovation*, vol. 28, n. 7, págs. 450-63.
- Amin, A. (1999): "An institutionalist perspective on regional economic development", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 23, n. 2, págs. 365-78.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, págs. 33-46.
- Anderson, A.R. y Kolter, P. (2006): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Ed. Pearson.
- Anderson, B.B. y Dees, J.G. (2006): "Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship", *Social Entrepreneurship: New models of sustainable change*, págs. 144-80.
- Anderson, N.R. y West, M.A. (1998): "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, págs. 235-58.
- Andersson, M.; Lindgren, R. y Henfridsson, O. (2008): "Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 17, n. 1, págs. 19-38.
- Andriessen, D. y Gubbins, C. (2009): "Metaphor analysis as an approach for exploring theoretical concepts: The case of social capital", *Organization Studies*, vol. 30, n. 8, págs. 845-63.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M. (2010): "Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 1, págs. 104-22.
- Antonakis, J.; Avolio, B.J. y Sivasubramaniam, N. (2003): "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n. 3, págs. 261-95.
- Aragón-Correa, J.A.; García-Morales, V.J. y Cerdón-Pozo, E. (2007): "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n. 3, págs. 349-59.
- Arévalo Luna, E.E. (2002): "Clima escolar y niveles de interacción social, en estudiantes secundarios del colegio Claretiano de Trujillo".

- Artz, K.; Norman, P.; Hatfield, D. y Cardinal, L. (2010): "A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 5, págs. 725-40.
- Asanuma, B. (1985): "The organization of parts purchases in the Japanese automotive industry", *Japanese Economic Studies*, vol. 13, n. 4, págs. 32-53.
- Ashrafi, B.; Esfahani, S.A. y Cheraghmakani, A. (2013): "The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Social Capital", *Journal of New York Science*, vol. 6, n. 2, págs. 17-24.
- Assmann, J. (2011): "Communicative and cultural memory", en *Cultural Memories*: Springer.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001): "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, vol. 12, n. 1, págs. 54-74.
- Austin, J.; Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006): "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 30, n. 1, págs. 1-22.
- Avolio, B. (2007): "Promoting more integrative strategies for leadership theory-building", *American Psychologist*, vol. 62, n. 1, págs. 25.
- Avolio, y Bass. (2002): "Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)", Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bacq, S. y Janssen, F. (2011): "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n. 5-6, págs. 373-403.
- Baer, M. y Frese, M. (2003): "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n. 1, págs. 45-68.
- Bakaikoa, B.; Begiristain, A.; Errasti, A. y Goikoetxea, G. (2004): "Redes e innovación cooperativa", CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, vol. 49, n. 3, págs. 263-94.
- Baker, W.E. (1990): "Market networks and corporate behavior", *American Journal of Sociology*, págs. 589-625.
- Ball, S. (2011): "Política social y educativa, empresa social, hibridación y nuevas comunidades discursivas", *Propuesta Educativa*, vol. 2, n. 36, págs. 25-34.
- Bandura, A. (2002): "Social cognitive theory in cultural context", *Applied Psychology*, vol. 51, n. 2, págs. 269-90.
- Barbosa, N. y Faria, A. (2011): "Innovation across Europe: How important are institutional differences?", *Research Policy*, vol. 40, n. 9, págs. 1157-69.
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995): "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration", *Technological Studies*, vol. 2, n. 2, págs. 285-309.
- Barea, J. (1990): "Concepto y agentes de la economía social.", CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa., vol. Nº 8, Octubre.
- Barea, J. (2008), "Economía Social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco. Informe Economía y Sociedad.", Fundación BBVA.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (2006), "Manual para la elaboración de la cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas.", in MIMEO.
- Bargsted A, M. (2013): "El emprendimiento social desde una mirada psicosocial", *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, vol. 13, n. 25, págs. 121-32.

- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, págs. 99-120.
- Baron, J. (2000): *Thinking and deciding*. Ed. Cambridge University Press.
- Baron, R.A. (2002): "OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links", *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, págs. 225-69.
- Barrera Duque, E. (2007): "La empresa social y su responsabilidad social", *Innovar*, vol. 17, n. 30, págs. 59-76.
- Barros, M.; Retamozo, M. y González, D. (2016): "Responsabilidad Social Empresarial", *Semilla Dice*, n. 1.
- Bason, C. (2010): *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Ed. Policy Press.
- Bass y Stodgill (1990): *Handbook of Leadership*. (3^{ra} ed.) New York.
- Bass, B. (1985): *Leadership and performance beyond expectation*. New York.
- Bass, y Avolio. (1997): *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Ed. Mind Garden Palo Alto, CA.
- Bassi, A. (2011): "Social innovation: Some definitions", *Boletín del Centro de Investigación*
- Bates, S.M. (2011): *The social innovation imperative: create winning products, services, and programs that solve society's most pressing challenges*. Ed. McGraw Hill Professional.
- Baum, J.R.; Locke, E.A. y Kirkpatrick, S.A. (1998): "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n. 1, págs. 43.
- Baumann, J. y Kritikos, A. (2016): "The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different?", *Research Policy*, vol. 45, n. 6, págs. 1263-74.
- Bayter, L.O. (2007): "Las empresas de economía social, su papel en la redefinición de estado del bienestar: lecciones a partir de la experiencia en el valle del Cauca-Colombia", *Universidad de Sevilla*.
- Becker, G.S.; Murphy, K.M. y Tamura, R. (1994): "Human capital, fertility, and economic growth", en *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition)*: The University of Chicago Press.
- Becker, S.O. y Egger, P.H. (2013): "Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export", *Empirical Economics*, págs. 1-26.
- Behling, O. y McFillen, J.M. (1996): "A syncretical model of charismatic/transformational leadership", *Group & Organization Management*, vol. 21, n. 2, págs. 163-91.
- Behrens, J. y Patzelt, H. (2015): "Corporate Entrepreneurship Managers' Project Terminations: Integrating Portfolio- Level, Individual- Level, and Firm- Level Effects", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Bergek, A.; Berggren, C.; Magnusson, T. y Hobday, M. (2013): "Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation?", *Research Policy*, vol. 42, n. 6, págs. 1210-24.
- Bettencourt, L.A. y Brown, S.W. (2013): "From goods to great: Service innovation in a product-dominant firm", *Business Horizons*, vol. 56, n. 3, págs. 277-83.
- Birasnav, M. (2014): "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, págs. 1622-29.
- Birasnav, M.; Albufalasa, M. y Bader, Y. (2013): "The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and

- process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain", *Tékhné*, vol. 11, n. 2, págs. 64-75.
- Birasnav, M.; Rangnekar, S. y Dalpati, A.* (2011): "Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, n. 2, págs. 106-26.
- Birkinshaw, J.; Hamel, G. y Mol, M.J.* (2008): "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 4, págs. 825-45.
- Bisgaard, T.* (2009): "CSI", *Corporate Social Innovation. Companies' participation in solving global challenges*, FORA-Report, Copenhagen.
- Boal, K.B. y Hooijberg, R.* (2001): "Strategic leadership research: Moving on", *The Leadership Quarterly*, vol. 11, n. 4, págs. 515-49.
- Boehm, G. y Frederick, L.* (2010): "Strategic innovation management in global industry networks", *Asian Journal of Business Management*, vol. 2, n. 4, págs. 110-20.
- BOE* (2011), "Ley Orgánica 5/2011, de 29 de marzo, Economía Social," in *Boletín Oficial del Estado Vol. 76*.
- Boer, H. y During, W.E.* (2001): "Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation", *International Journal of Technology Management*, vol. 22, n. 1-3, págs. 83-107.
- Boettke, P.J.; Coyne, C.J. y Leeson, P.T.* (2007): "Saving government failure theory from itself: recasting political economy from an Austrian perspective", *Constitutional Political Economy*, vol. 18, n. 2, págs. 127-43.
- Boisot, M. y MacMillan, I.C.* (2004): "Crossing epistemological boundaries: Managerial and entrepreneurial approaches to knowledge management", *Long Range Planning*, vol. 37, n. 6, págs. 505-24.
- Boix, C. y Posner, D.N.* (1996): *Making Social Capital Work: A Review of Robert Putnam's Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*. Ed. Center for International Affairs, Harvard University Cambridge, MA.
- Bono, J.R.G.* (2008): "CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 60, abril 2008, pp. 7-40", *CIRIEC-ESPAÑA*, n. 60, págs. 7-40.
- Bornay-Barrachina, M.* (2013): "¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 16, n. 1, págs. 41-53.
- Bornstein, D.* (2007): *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Ed. Oxford University Press.
- Borra Marcos, C.; García Sánchez, A. y Espasandin Bustelo, F.* (2008): "Innovative behaviour in social economy: The Andalusian case".
- Borucki, C.C. y Burke, M.J.* (1999): "An examination of service-related antecedents to retail store performance", *Journal of organizational Behavior*, págs. 943-62.
- Borzaga, C. y Santuri, A.* (2003): "Nuevas tendencias en el sector sin fines de lucro en Europa: El surgimiento de la iniciativa empresarial social", *VV. AA., El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*, OCDE, págs. 31-63.
- Boselie, P.; Hesselink, M.; Paauwe, J. y Van der Wiele, T.* (2001): "Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems".
- Bourdieu, P.* (1985): "The social space and the genesis of groups", *Theory and Society*, vol. 14, n. 6, págs. 723-44.
- Boxman, E.A.; De Graaf, P.M. y Flap, H.D.* (1991): "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers", *Social Networks*, vol. 13, n. 1, págs. 51-73.
- Bratkovic, T.; Antoncic, B. y Ruzzier, M.* (2009): "Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth", *Journal of Management & Organization*, vol. 15, n. 04, págs. 486-99.

- Braun, S.; Peus, C.; Weisweiler, S. y Frey, D.* (2013): "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", *The Leadership Quarterly*, vol. 24, n. 1, págs. 270-83.
- Brooks, K. y Muyia Nafukho, F.* (2006): "Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?", *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, n. 2, págs. 117-28.
- Brundtland, G.H. y Khalid, M.* (1987): "Our common future", New York.
- Brunet, L.* (1997): "El clima de trabajo en las organizaciones (The working environment in organizations)", Méjico: Trillas.[Links].
- Brunet, L.* (1987): "El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (L. Páez, Trad.)", México: Trillas (Trabajo original publicado en 1983).
- Buckland, H. y Murillo, D.* (2013): *Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para la innovación social*. Ed. ESADE, Instituto de Innovación Social.
- Buesa Blanco, M.* (2003): "Ciencia y tecnología en la España democrática: La formación de un sistema nacional de innovación".
- Bunduchi, R.; Weisshaar, C. y Smart, A.U.* (2011): "Mapping the benefits and costs associated with process innovation: The case of RFID adoption", *Technovation*, vol. 31, n. 9, págs. 505-21.
- Burakova, M. y Bouzdine, T.* (2003), "Examining the Role of Social Capital in the Knowledge Sharing Process through the Business Network," Working Papers LAREMA. Bordeaux: École de Management.
- Burgelman, R.A.* (1983): "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, págs. 223-44.
- Burns, J.M.* (1978): *Leadership*. New York.
- Burt, R.S.* (1997): "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, págs. 339-65.
- Burt, R.S.* (1998): "The gender of social capital", *Rationality and Society*, vol. 10, n. 1, págs. 5-46.
- Büschgens, T.; Bausch, A. y Balkin, D.B.* (2013): "Organizing for radical innovation—A multi-level behavioral approach", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 24, n. 2, págs. 138-52.
- Butkevičienė, E.* (2008): "Social innovations in rural communities: methodological framework and empirical evidence", *Social Networks*, vol. 1, n. 63, págs. 80-88.
- Cabrera Moya, D.R.R.* (2014): "Liderazgo en el sector público: Una revisión de la literatura", *Suma de Negocios*, vol. 5, n. 11, págs. 96-107.
- Cajaiba-Santana, G.* (2014): "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 82, págs. 42-51.
- Calderón, B. y Calderón, M.J.* (2012): "La calidad del empleo de las entidades de la economía social en período de crisis", *Ekonomiaz*, vol. 79, n. 01, págs. 31-58.
- Callon, M.* (2007): "An essay on the growing contribution of economic markets to the proliferation of the social", *Theory, Culture & Society*, vol. 24, n. 7-8, págs. 139-63.
- Camisón, C. y Villar-López, A.* (2014): "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, págs. 2891-902.
- Campillo, J.P.; Ibáñez, P.C. y Vargas, J.M.* (2012): "Las sociedades cooperativas y las empresas capitalistas en la Comunidad Valenciana: análisis comparado de su estructura económica y financiera", *CIRIEC-España*, n. 74, págs. 117.

- Campo, A.* (2012): *Herramientas para directivos escolares II*. Ed. Wolters Kluwer España.
- Cannella, A.A. y Monroe, M.J.* (1997): "Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers", *Journal of Management*, vol. 23, n. 3, págs. 213-37.
- Cardona, C.R. y Salazar, M.D.P.R.* (2016): *Fundamentos de administración*. Ed. Ecoe ediciones.
- Caridad Sebastián, M.; Morales García, A.M. y López García, F.* (2014): "La estrategia Europa 2020 y la Sociedad de la Información como instrumentos de cohesión e integración en época de crisis. ¿Utopía o realidad?", *Investigación Bibliotecológica: Bibliometría, Archivonomía e Información*, vol. 28, n. 64, págs. 101-15.
- Carland, J.W.; Hoy, F.; Boulton, W.R. y Carland, J.A.C.* (1984): "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, págs. 354-59.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A.* (1979): *Reliability and validity assessment. Quantitative Applications in the Social Sciences*. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Carmona-Lavado, A.; Cuevas-Rodríguez, G. y Cabello-Medina, C.* (2010): "Social and organizational capital: Building the context for innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 4, págs. 681-90.
- Carraher, S.M.; Welsh, D.H. y Svilokos, A.* (2016): "Validation of a measure of social entrepreneurship", *European Journal of International Management*, vol. 10, n. 4, págs. 386-402.
- Carrasco, M.* (1996): "Economía Social. Concepto e importancia.", *Revista Andaluza de Relaciones Laborales.*, vol. N° 1, págs. 12-30.
- Casales, J.C.; Ortega, Y. y Romillo, M.* (2000): "Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera", *Revista Cubana Psicología*, vol. 17, n. 3.
- Cassis, Y. y Minoglou, I.P.* (2005): *Entrepreneurship in theory and history*. Ed. Springer.
- Castel, A.G. y Sanz, F.J.P.* (2009): "El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social", *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, n. 97, págs. 90-116.
- Castellanos, O.F.; Gálvez, B.J.; Montoya, L.A.; Lagos, Y.A. y Montoya, I.A.* (2013): "MEDICIÓN DEL POTENCIAL de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional", *Revista EAN*, n. 57, págs. 159-72.
- Castro, I.; Galán, J.L. y Bravo, S.* (2014): "Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator", *Innovar*, vol. 24, n. spe, págs. 91-100.
- Castro Sanz, M.* (2003): "La Economía Social como agente económico: Necesidades de su participación en la interlocución social.", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. n° 47, extraordinario, págs. 41-57.
- Castro Solano, A.* (2006): "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción".
- Caulier-Grice, J.; Davies, A.; Patrick, R. y Norman, W.* (2012): "Defining social innovation", A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"(TEPSIE), *European Commission-7th Framework Programme*, Brussels: European Commission, DG Research.

- CEPES (2014), "¿Quiénes somos?: CEPES.," in Confederación Empresaria Española de Economía Social Web site.
- Certo, S.T. y Miller, T. (2008): "Social entrepreneurship: Key issues and concepts", *Business Horizons*, vol. 51, n. 4, págs. 267-71.
- Ciriec (2016): "Objetivos | CIRIEC-España".
- Clarence, E. y Noya, A. (2009), "The Changing Boundaries of Social Enterprises," Paris, OECD Publishing.
- Cohen, W. (1995): "Empirical Studies of Innovative Activity ", in: Stoneman, P.(ed.) *Handbook of The Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford: Blackwell".
- Coleman, J.S. (1988): "Social capital in the creation of human capital", *American journal of sociology*, págs. S95-S120.
- Coleman, J.S. y Coleman, J.S. (1994): *Foundations of social theory*. Ed. Harvard university press.
- Collins, O.F. y Moore, D.G. (1970): *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. Ed. Appleton-Century-Crofts.
- Condon, C. y Clifford, M. (2012): "Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? A Quality School Leadership Issue Brief. Revised", *American Institutes for Research*.
- Constitución, E. (1978): "Constitución Española de 27 de diciembre de 1978", *Boletín Oficial del Estado*, vol. 311, págs. 29313-424.
- Contreras, F. (2008): "Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación.", *International Journal of Psychological Research.*, vol. N°1, págs. 64-72.
- Contreras, F.; Barbosa, D.; Acosta, F.J. y Rodríguez, A.F.U. (2010): "Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud", *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, vol. 19, n. 2, págs. 173-82.
- Cooper, R.B. y Zmud, R.W. (1990): "Information technology implementation research: A technological diffusion approach", *Management Science*, vol. 36, n. 2, págs. 123-39.
- Coraggio, J.L. (2002): "La economía social como vía para otro desarrollo social", *De la emergencia a la estrategia: más allá del "alivio de la pobreza*.
- Corbett, A.; Covin, J.G.; O'Connor, G.C. y Tucci, C.L. (2013): "Corporate Entrepreneurship: State- of- the- Art Research and a Future Research Agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n. 5, págs. 812-20.
- Cornella, A. (2007): *La alquimia de la innovación*. Ed. Deusto.
- Cornwall, J.R. (1998): "The entrepreneur as a building block for community", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n. 2, págs. 141.
- Correa, R.A.; Navarro, J.L.M. y Ramos, A.R. (2009): "Aproximaciones al concepto de calidad en el empleo y su medición", *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, n. 98, págs. 77-97.
- Cortés, R.M.P. y Maldonado, J.A.S. (2015): "Estudios de clima organizacional y satisfacción laboral: propuesta para promover el cambio y la innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas", *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, n. 10.
- Cortina, A. (2003): "Las tres edades de la ética empresarial", *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta, págs. 17-38.
- COTEC., F. (2014), "Informe Cotec 2014.." Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.

- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, vol. 3, págs. 5-28.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1986): "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 1, n. 1986, págs. 626-39.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 1, págs. 75-87.
- Craig, J.B.L. y Moores, K. (2006): "A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms", *Family Business Review*, vol. XIX, n. 1, págs. 1-10.
- Crespi, G. y Zuniga, P. (2012): "Innovation and productivity: evidence from six Latin American countries", *World Development*, vol. 40, n. 2, págs. 273-90.
- Criado, J.I. y Fuentes, G.M. (2009): "Liderazgo y Comunicación en la era del blogging político. Aproximación teórica, evidencia empírica y propuesta analítica", *Razón y Palabra*, vol. 70, págs. 1-24.
- Crossan, M.M. y Apaydin, M. (2010): "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n. 6, págs. 1154-91.
- Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007): "Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones", *Universum (Talca)*, vol. 22, n. 2, págs. 40-56.
- Cummings, G.G.; Olson, K.; Hayduk, L.; Bakker, D.; Fitch, M.; Green, E.; Butler, L. y Conlon, M. (2008): "The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments", *Journal of Nursing Management*, vol. 16, n. 5, págs. 508-18.
- Curtis, E. y O'Connell, R. (2011): "Essential leadership skills for motivating and developing staff: An empowered team is enthusiastic about its work and will deliver high quality care. The key, argue Elizabeth Curtis and Rhona O'Connell, is transformational leadership", *Nursing Management*, vol. 18, n. 5, págs. 32-35.
- Curto, M. (2012): "Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio.", *Cuadernos de la Cátedra 'La Caixa' de Responsabilidad de la Empresa y Gobierno Corporativo*, vol. n° 13, págs. 1-23.
- Chang, H.-J. (2006): "Understanding the Relationship between Institutions and Economic Development. Some Key Theoretical Issues", *Revista de Economía Institucional*, vol. 8, n. 14, págs. 125-36.
- Chang, W.J. y Wyszomirski, M. (2015): "What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals", *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol. 4 n. 2, págs. 11-31.
- Chaves, R. (1999): "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica.", *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. N°33, págs. 115-39.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2006a): "CIRERC-España: Dos decenios de investigación en economía social.", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. n° 56, noviembre., págs. 5-8.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2003): "Economía social", *Diccionario de la Solidaridad, Cuadernos de solidaridad. Tirant lo blanch*, págs. 187-97.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2000): *Economía Social y empleo en la Unión Europea. Valencia.*
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2001): "Economía Social y sector no lucrativo: Actualidad científica y perspectivas.", *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. N° 37, págs. 7-33.

- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2011): "La Economía Social en España", en *Grandes Siglas de Entidades de Economía Social de la Región de Murcia*. Murcia: Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2006b), "La Economía Social en la Unión Europea.," MIMEO (Ed.): Comité Económico y Social Europeo.
- Chaves, R.; Monzón, J.L. y Zarazgoza, G. (2013): "La economía social: Concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo.", *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 26-1, págs. 19-29.
- Chaves, R. y Schediwy, R. (2004): "Introducción al monográfico Gobierno, democracia y directivos en la empresa de economía social.", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. Nº 48, págs. 5-10.
- Chell, E. y Baines, S. (2000): "Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, n. 3, págs. 195-215.
- Chen, C. y Huang, J. (2009): "Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 1, págs. 104-14.
- Chen, J.-S.; Tsou, H.-T. y Ching, R.K. (2011): "Co-production and its effects on service innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, págs. 1331-46.
- Chesbrough, H. (2003a): "The logic of open innovation: managing intellectual property", *California Management Review*, vol. 45, n. 3, págs. 33-58.
- Chesbrough, H. (2013): *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Ed. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2003b): "Open Innovation ", Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006): *Open innovation: Researching a new paradigm*. Ed. Oxford University Press on Demand.
- Chesnais, F. (1986): "Science, technologie et compétitivité", *STI Revue*, vol. 1, págs. 100-05.
- Chiaroni, D.; Chiesa, V. y Frattini, F. (2011): "The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm", *Technovation*, vol. 31, n. 1, págs. 34-43.
- Chiavenato, I. (2004): *Comportamiento organizacional*. Ed. International Thomson.
- Chiavenato, I. (1999): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil.
- Chin, W.W. (2010): "How to write up and report PLS analyses", en *Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics*, Eds. Vinzi, V.E. y Chin, W.W. y Henseler, J. y Wang, H. Springer-Verlag Berlin: Heildeberg.
- Chin, W.W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modeling", en, Ed. Marcoulides, G.A. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Choi, N. y Majumdar, S. (2014): "Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 3, págs. 363-76.
- Christensen, C.M. (1997): "The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business (Collins Business Essentials)".
- Christensen, C.M.; Baumann, H.; Ruggles, R. y Sadtler, T.M. (2006): "Disruptive innovation for social change", *Harvard business review*, vol. 84, n. 12, págs. 94.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999): "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, págs. 19-19.
- D'Ancona, M.A.C. (2004): *Métodos de encuesta: teoría y práctica, errores y mejora*. Ed. Síntesis.

- da Costa, S.; Páez, D.; Sánchez, F.; Gondim, S. y Rodríguez, M. (2014): "Factors favoring innovation in organizations: An integration of meta-analyses", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 30, n. 2, págs. 67-74.
- Dacin, M.T.; Dacin, P.A. y Tracey, P. (2011): "Social entrepreneurship: A critique and future directions", *Organization Science*, vol. 22, n. 5, págs. 1203-13.
- Dahlander, L. y Gann, D.M. (2010): "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, págs. 699-709.
- Dai, L.; Maksimov, V.; Gilbert, B.A. y Fernhaber, S.A. (2014): "Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 4, págs. 511-24.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, págs. 555-90.
- Damanpour, F. (1992): "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, vol. 13, n. 3, págs. 375-402.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998): "Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, n. 1, págs. 1-24.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2006): "Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers1", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 3, págs. 215-36.
- Damanpour, F. y Wischnevsky, J.D. (2006): "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 23, n. 4, págs. 269-91.
- Davenport, T.H. (2013): *Process innovation: reengineering work through information technology*. Ed. Harvard Business Press.
- Davis, J.L.; Greg Bell, R.; Tyge Payne, G. y Kreiser, P.M. (2010): "Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power", *American Journal of Business*, vol. 25, n. 2, págs. 41-54.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003), "Comportamiento humano en el Trabajo 11va Edición McGraw Hill," México.
- Dawson, P. y Daniel, L. (2010): "Understanding social innovation: a provisional framework", *International Journal of Technology Management*, vol. 51, n. 1, págs. 9-21.
- Day, C.; Whitaker, P. y Hall, C. (2002): *Promoción del liderazgo en la educación primaria*. Ed. La Muralla.
- de la Garza Cienfuegos, S.P.; Díaz, F.R. y Sandoval, R.H.H. (2013), "Diagnóstico de liderazgo y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica.," in *Global Conference on Business & Finance Proceedings Vol. 8: Institute for Business & Finance Research*.
- De Leonardis, O.; Mauri, D.; Rotelli, F. y Eguía, M. (1995): *La empresa social*. Ed. Nueva Visión.
- De Massis, A.; Frattini, F. y Lichtenthaler, U. (2013): "Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions", *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, págs. 10-31.
- De Pablo López, I. (2005): "El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social", V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo.

- Defourny, J.; Hulgård, L. y Pestoff, V. (2014): *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. Ed. Routledge.
- Defourny, J. y Monzón, J.L. (1992): *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique*. Bruxelles.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2011): "Approches européennes et américaines de l'entreprise social: Une perspective comparative", *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma*, n. 319, págs. 18-35.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2010): "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, págs. 32-53.
- del Águila Obra, A.R. y Meléndez, A.P. (2010): "Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica", *Ciriec-ESPAÑA*, n. 67, págs. 129-55.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, págs. 802-35.
- Dembla, P.; Palvia, P. y Krishnan, B. (2007): "Understanding the adoption of web-enabled transaction processing by small businesses", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 8, n. 1, págs. 1.
- Denison, D.R. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, págs. 619-54.
- Dessler, G. (1979): *Organización y administración*. Ed. Dossat.
- Dewar, R.D. y Dutton, J.E. (1986): "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis", *Management Science*, vol. 32, págs. 1422-33.
- Díaz, O.; Cardona, M. y Aguirre, D. (2014): "Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana", *Suma de Negocios*, vol. 5, n. 10, págs. 22-28.
- Dietz, J.; Pugh, S.D. y Wiley, J.W. (2004): "Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 1, págs. 81-92.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. (2000): "The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Donate, M.J. y de Pablo, J.D.S. (2015): "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 2, págs. 360-70.
- Donnelly, J. (1998): *La nueva dirección de empresas: De la teoría a la práctica*. Colombia.
- Drazin, R.; Glynn, M.A. y Kazanjian, R.K. (2004): "Dynamics of structural change", *Handbook of organizational change and innovation*, vol. 173.
- Drejer, I. (2004): "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective", *Research Policy*, vol. 33, n. 3, págs. 551-62.
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Ed. Harper & Row. New York.
- Du Preez, N.D. y Louw, L. (2008), "A framework for managing the innovation process," in *Management of Engineering & Technology*, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on: IEEE.

- Dubini, P. y Aldrich, H. (1991): "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 5, págs. 305-13.
- DuBrin, A.J. (2015): *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Ed. Nelson Education.
- Echeberria, M.A. (2005): "Liderazgo y capital social individual: factores clave en la competitividad", *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n. 59, págs. 160-85.
- Echeverría Ezponda, J. y Merino Malillos, L. (2016): "Cambio de paradigma en los estudios de innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación".
- Echeverría, J. (2008): "El Manuel de Oslo y la Innovación Social.", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura.*, vol. n° 732, págs. 609-18.
- Eden, D. y Leviatan, U. (1975): "Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n. 6, págs. 736.
- Edison, H.; Bin Ali, N. y Torkar, R. (2013): "Towards innovation measurement in the software industry", *Journal of Systems and Software*, vol. 86, n. 5, págs. 1390-407.
- Edquist, C. (2004): "Reflections on the systems of innovation approach", *Science and Public Policy*, vol. 31, n. 6, págs. 485-89.
- Edwards- Schachter, M.E.; Matti, C.E. y Alcántara, E. (2012): "Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case", *Review of Policy Research*, vol. 29, n. 6, págs. 672-92.
- Edwards Schachter, M.E.; González Cruz, M. y Gómez-Senent, E. (2007): "Ciencia del Diseño en proyectos de innovación educativa y cambio de cultura organizacional".
- Efron, B. y Tibshirani, R.J. (1993): *An Introduction to the Bootstrap. Monographs on Statistics and Applied Probability*, # 57. Ed. Chapman and Hall. New York.
- Eggert, A.; Thiesbrummel, C. y Deutscher, C. (2015): "Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies?", *Industrial Marketing Management*, vol. 45, págs. 173-83.
- Elenkov, D.S. y Manev, I.M. (2005): "Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context", *Journal of Management*, vol. 31, n. 3, págs. 381-402.
- Eleta, P. (2000): *Tercer sector: Desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*. México.
- Elkington, J. y Hartigan, P. (2013): *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Ed. Harvard Business Press.
- Elliott, R. (2011): "Utilizing evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework", *International Coaching Psychology Review*, vol. 6, n. 1, págs. 46-70.
- EOI (2010): *La innovación patentada en España en el sector de las tecnologías mitigadoras del cambio climático:(1979-2008)*. Ed. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Epstein, M.J.M.B.; Alberto, S. y Mantilla, S.A. (2009), "Sostenibilidad empresarial," e-libro, Corp.
- Escorsa Castell, P. y Valls Pasola, J. (2003), "Tecnología e innovación en la empresa," Barcelona: Edicions UPC.
- ESMED, R. (2015), "La Economía Social en el Mediterráneo.." Madrid: CEPES-Euromediterranean network.

- Ettlie, J.E.; Bridges, W.P. y O'keefe, R.D. (1984): "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation", *Management Science*, vol. 30, n. 6, págs. 682-95.
- Europea, C.E. (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Ed. CEE.
- European-Commission (2015): "Social Innovation Europe - European Commission".
- European-Comisión (2013): "DG Regional and Urban Policy. Guide to social innovation", Brussels: European, Commission .
- Evans, P.; Pucik, V. y Barsoux, J.-L. (2002): *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. Ed. McGraw-Hill/Irwin New York, NY.
- Eveleens, C. (2010): "Innovation management: A literature review of innovation process models and their implications", *Science*, vol. 800, n. 2010, págs. 900.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. Ed. The University of Akron.
- Fatoki, O. y Chindoga, L. (2011): "An investigation into the obstacles to youth entrepreneurship in South Africa", *International Business rResearch*, vol. 4, n. 2, págs. 161.
- Felício, J. (2013): "Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 10, págs. 2139-46.
- Felin, T. y Zenger, T.R. (2014): "Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, págs. 914-25.
- Fernández, E.P. (2002): *La participación como elemento constitutivo de las empresas de nueva economía social*. Ed. Red CIRIEC.
- Fernández Moreno, M.V. y Peña García-Pardo, I. (2009): "Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla la Mancha", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, n. 98, págs. 70-96.
- Fernandez, R.M.; Castilla, E.J. y Moore, P. (2000): "Social capital at work: Networks and employment at a phone center", *American journal of sociology*, págs. 1288-356.
- Fernandez, R.M. y Weinberg, N. (1997): "Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank", *American Sociological Review*, págs. 883-902.
- Ferrero, M.L.A. (2014): "Redes, emprendimiento y gestión del conocimiento", *Informe de Investigaciones Educativas*, vol. 27, n. 1, págs. 342-59.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1996): *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Ed. South-Western Pub.
- Flatten, T.; Adams, D. y Brettel, M. (2015): "Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis", *Journal of World Business*, vol. 50, n. 3, págs. 519-34.
- Folan, P. y Browne, J. (2005): "A review of performance measurement: Towards performance management", *Computers in Industry*, vol. 56, n. 7, págs. 663-80.
- Fomburn, C. (1996), "Reputation," Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Forehand, G.A. y Von Haller, G. (1964): "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological bulletin*, vol. 62, n. 6, págs. 361.
- Forés, B. y Camisón, C. (2016): "Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 2, págs. 831-48.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, n. February, págs. 39-50.

- Fountain, J.E. y Atkinson, R.D. (1998): "Innovation, social capital, and the new economy", Washington: Progressive Policy Institute.
- Frambach, R.T. y Schillewaert, N. (2002): "Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 2, págs. 163-76.
- Freeman, C.; Clark, J. y Soete, L. (1982): *Unemployment and technical innovation: A study of long waves and economic development*. Ed. Burns & Oates.
- French, W. (1996): *Desarrollo Organizacional*. México.
- Friend, J. y Jessop, N. (2013): *Local Government and Strategic Choice (Routledge Revivals): An Operational Research Approach to the Processes of Public Planning*. Ed. Routledge.
- Fukuyama, F. (1995): "Social capital and the global economy", *Foreign Affairs*, págs. 89-103.
- Fuller, J.B.; Patterson, C.E.; Hester, K. y Stringer, D.Y. (1996): "A quantitative review of research on charismatic leadership", *Psychological reports*, vol. 78, n. 1, págs. 271-87.
- Gabbay, S.M. y Leenders, R.T.A. (2002): "Social capital of organizations: from social structure to the management of corporate social capital."
- Gabbay, S.M. y Zuckerman, E.W. (1998): "Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations", *Social Science Research*, vol. 27, n. 2, págs. 189-217.
- Gadrey, J. (2005): "Identificación et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire.", Séminaire de l'IES (Institut d'Économie Sociale?)
- Galiana, M.E.I. (2014): "Reflexiones sobre la globalización, pobreza y desarrollo: incidencia en las organizaciones de economía social", *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, n. 116, págs. 160-79.
- Gallouj, F. y Weinstein, O. (1997): "Innovation in services", *Research Policy*, vol. 26, n. 4, págs. 537-56.
- García-Guiu, C.; Molero, F. y Moriano, J.A. (2015): "Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable/El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora", *Revista de Psicología Social*, vol. 30, n. 1, págs. 60-88.
- García-Morales, V.J.; Llorens-Montes, F.J. y Verdú-Jover, A.J. (2006): "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management + Data Systems*, vol. 106, n. 1/2, págs. 21-42.
- García, B. y Piña-Zambrano, H. (2013): "Institucionalidad venezolana sobre emprendimiento social durante el periodo 1999-2010", *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, vol. 10, n. 2, págs. 215-34.
- García Carbonell, N.; Martín Alcázar, F. y Sánchez Gardey, G. (2014): "El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 23, n. 3, págs. 137-46.
- García Echevarría, S. (2010a): "Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial".
- García Echevarría, S. (2010b), "Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial," *Empresas, I.d.D.y.O.d.* (Ed.) Vol. 325.
- García, G.F. (2009): "La economía social en las leyes", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, n. 66, págs. 5-35.

- García, R. y Calantone, R. (2002): "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *Journal of product innovation management*, vol. 19, n. 2, págs. 110-32.
- Gardner, W. y Avolio, B. (1998): "The charismatic relationship: a dramaturgical perspective.", *Academy of Management Review*, vol. N° 23, págs. 32-58.
- Gargiulo, M. y Benassi, M. (1999): "The dark side of social capital", en *Corporate social capital and liability*: Springer.
- Gatica, e.a. (2012): *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*
- Gelade, G.A. y Ivery, M. (2003): "The impact of human resource management and work climate on organizational performance", *Personnel Psychology*, vol. 56, n. 2, págs. 383-404.
- Genovart Balaguer, J.I. (2013): "Aspectos económico-contables de las sociedades cooperativas".
- George, R.; Sorenson, G. y Burns, J. (2004), "Encyclopedia of leadership, Vol. 4," London: Sage.
- Gerlach, M.L. (1992): "The Japanese corporate network: A blockmodel analysis", *Administrative Science Quarterly*, págs. 105-39.
- Geroski, P. y Machin, S. (1992): "Do innovating firms outperform non- innovators?", *Business Strategy Review*, vol. 3, n. 2, págs. 79-90.
- Gérvás, J. y Rico, A. (2006): "Innovación en la Unión Europea (UE-15) sobre la coordinación entre atención primaria y especializada", *Medicina Clínica*, vol. 126, n. 17, págs. 658-61.
- Gibson, C.B. y Gibbs, J.L. (2006): "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n. 3, págs. 451-95.
- Gillespie, N.A. y Mann, L. (2000): *The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders*. Ed. Melbourne Business School, University of Melbourne.
- Glaser, L.; Fourné, S.P. y Elfring, T. (2015): "Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning", *Small Business Economics*, vol. 45, n. 2, págs. 305-27.
- Glick, W.H. (1985): "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 3, págs. 601-16.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013): "¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 29, n. 2, págs. 59-64.
- Goleman, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Editorial Kairós.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.E. y McKee, A. (2002): *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Ed. Little, Brown London.
- Gómez-Rada, C.A. (2013): "Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes.", *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*.
- Gómez, C. (2002): "Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes", *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 2, n. 2, págs. 61-77.
- Gómez Mejía, A.; Smida, A. y Román Castillo, R.E. (2015): "El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora: Un ensayo de medición en la ciudades de Cali y Medellín", *Estudios Gerenciales*.
- Gonçalves, A. (1997), "Dimensiones del clima organizacional," Extraído el.
- González Herrera, M.B.; Figueroa González, E.G.; Peyro, G. y Carmin, R. (2014): "Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México (The Impact of Leadership Style on

- SMEs: Case Gourmet Catering in Durango, Mexico)", *Revista Internacional Administración & Finanzas*, vol. 7, n. 2, págs. 45-62.
- González, J.L.C. (2013): *Estudios sobre innovación tecnológica en España*. Ed. Editorial UNED.
- Goyal, A. y Akhilesh, K. (2007): "Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams", *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 13, n. 7/8, págs. 206-26.
- Granovetter, M. (1985): "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, págs. 481-510.
- Granovetter, M.S. (1973): "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, págs. 1360-80.
- Granstrand, O. (2011): "The economics of IP in the context of a shifting innovation paradigm", *Innovation Report 2011: Shifting Innovation Paradigms and the Role of Intellectual Property*.
- Grant, R.M. (2015): "Knowledge- Based View", *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Grávalos, M.A. (2002): "Economía Social", *Septem Ediciones*.
- Greene, P.G.; Brush, C.G. y Brown, T.E. (2015): "Resources in small firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 8, n. 2, págs. 25-40.
- Greve, A. y Salaff, J.W. (2001): "The development of corporate social capital in complex innovation processes", en *Social capital of organizations*: Emerald Group Publishing Limited.
- Griffin, A. (1997): "PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, n. 6, págs. 429-58.
- Gruber, W.H. y Niles, J.S. (1974): "How to innovate in management", *Organizational Dynamics*, vol. 3, n. 2, págs. 31-47.
- Grueso Hinestroza, M.; Gómez Cardona, J. y Garay Quintero, L. (2011): "Business networks and innovation: The case of a network in the cosmetic industry in Bogotá (Colombia)", *Estudios Gerenciales*, vol. 27, n. 118, págs. 189-206.
- Guclu, A.; Dees, J.G. y Anderson, B.B. (2002): "The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit", *Center for the advancement of Social Entrepreneurship*, págs. 1-15.
- Gueslin, A. (1987): *L'invention de l'economie sociale*. París.
- Gui, B. (1991): "The economic rationale for the Third Sector.", *Annals of Public and Cooperative Economics.*, vol. 12, págs. 551- 72.
- Guia, J. (2000): "Implicaciones del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo", *Unpublished PhD disertation*. Castelló: Universitat Jaume I.
- Guillén, G.G. (2000): "Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales", C. & Guillén. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Guisan, M.C.; Neira, I. y Aguayo, E. (2001): "Capital humano y capital físico en la OCDE, su importancia en el crecimiento económico en el periodo 1965-95", *Estudios Económicos de desarrollo internacional*, vol. 1, n. 2, págs. 61-84.
- Gupta, S. y Loulou, R. (1998): "Process innovation, product differentiation, and channel structure: Strategic incentives in a duopoly", *Marketing Science*, vol. 17, n. 4, págs. 301-16.
- Guth, M. (2005): "Innovation, social inclusion and coherent regional development: a new diamond for a socially inclusive innovation policy in regions", *European Planning Studies*, vol. 13, n. 2, págs. 333-49.

- Guth, W.D. y Ginsberg, A. (1990), "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship," JSTOR.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2006): "Emprendimiento social: Un revisión de la literatura.", Estudios Gerenciales, vol. n° 24, págs. 105-25.
- Guzmán Vásquez, A. y Trujillo Dávila, M.A. (2008): "Emprendimiento social – revisión de literatura", Estudios Gerenciales, vol. 24, n. 109, págs. 105-25.
- Hackman, M.Z. y Johnson, C.E. (2013): *Leadership: A communication perspective*. Ed. Waveland Press.
- Hadjimanolis, A. y Dickson, K. (2000): "Innovation strategies of SMEs in Cyprus, a small developing country", International Small Business Journal, vol. 18, n. 4, págs. 62-79.
- Hagen, B.; Denicolai, S. y Zucchella, A. (2014): "International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization", Journal of International Entrepreneurship, vol. 12, n. 2, págs. 111-14.
- Hahn, T.; Pinkse, J.; Preuss, L. y Figge, F. (2015): "Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework", Journal of Business Ethics, vol. 127, n. 2, págs. 297-316.
- Hair, J.F.; Anderson, R.L. y Tatham, W.C. (2006): *Multivariate data analysis*. Ed. Pearson. Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Jr.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2014): *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Ed. Sage. Thousand Oaks.
- Halpern, N. (2010): "Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas", Journal of Air Transport Management, vol. 16, n. 2, págs. 52-58.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963): "The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction", Personnel Psychology, vol. 22, págs. 171-83.
- Hall, B.H. (2011), "Innovation and productivity," National bureau of economic research.
- Hämäläinen, T.J. (2007): *Social innovations, institutional change, and economic performance: making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions, and societies*. Ed. Edward Elgar Publishing.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (2013): *Competing for the Future*. Ed. Harvard Business Press.
- Hansen, M.T.; Podolny, J.M. y Pfeffer, J. (2001): "So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations", Research in the Sociology of Organizations, vol. 18, n. 18, págs. 21-57.
- Hargadon, A. y Sutton, R.I. (1997): "Technology brokering and innovation in a product development firm", Administrative science quarterly, págs. 716-49.
- Haro, S.G. y Gómez, R.S. (2011): "Influencia del entorno institucional en el desarrollo del emprendimiento español. Un análisis empírico", Revista Venezolana de Gerencia, vol. 16, n. 54.
- Hashi, I. y Stojčić, N. (2013): "The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4", Research Policy, vol. 42, n. 2, págs. 353-66.
- Hatch, N.W. y Mowery, D.C. (1998): "Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing", Management Science, vol. 44, n. 11-part-1, págs. 1461-77.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988): "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, vol. 73, n. 4, págs. 695.

- Haugh, H.* (2005): "A research agenda for social entrepreneurship", *Social enterprise journal*, vol. 1, n. 1, págs. 1-12.
- Hayes, A.F. y Scharkow, M.* (2013): "The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?", *Psychological Science*, vol. 24, n. 10, págs. 1918-27.
- Hayton, J.C. y Kelley, D.J.* (2006): "A competency- based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, vol. 45, n. 3, págs. 407-27.
- Heap, J.; Pot, F. y Vaas, F.* (2008): "Social innovation, the new challenge for Europe", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 57, n. 6, págs. 468-73.
- Heavey, C. y Simsek, Z.* (2013): "Top management compositional effects on corporate entrepreneurship: The moderating role of perceived technological uncertainty", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n. 5, págs. 837-55.
- Hemingway, C.A.* (2005): "Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 60, n. 3, págs. 233-49.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.* (1957): "Development of the leader behavior description questionnaire.", *Bureau of Business Research.*, págs. 6-38.
- Henseler, J.* (2017): "Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of Advertising*, vol. 46, n. 1, págs. 178-92.
- Henseler, J.; Hubona, G. y Ray, P.A.* (2016a): "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116, n. 1, págs. 2-20.
- Henseler, J.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M.* (2016b): "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, vol. 33, n. 3, págs. 405-31.
- Hernández-Espallardo, M.; Sánchez-Pérez, M. y Segovia-López, C.* (2011): "Exploitation-and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors", *Technovation*, vol. 31, n. 5, págs. 203-15.
- Hernández, F.* (2001), "La economía social: análisis de un sector empresarial," in *La economía cooperativa como alternativa empresarial: Universidad de Castilla-La Mancha.*
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.* (2003): "Metodología de la investigación", *La Habana: Editorial Félix Varela*, vol. 2.
- Herreras, J. y Sanchis, J.R.* (1993): "Hacia una dirección estratégica de los Recursos Humanos en las empresas cooperativas.", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. Nº14, págs. 79-103.
- Herrero-Blasco, A.* (2014): "La Economía Social: su función económica y las políticas públicas de fomento.", *RECERCA, Revista de pensamiento i Análisi.*, vol. 15, págs. 77-92.
- Hervas-Oliver, J.-L. y Sempere-Ripoll, F.* (2015): "Disentangling the influence of technological process and product innovations", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 1, págs. 109-18.
- Herzog, P. y Leker, J.* (2010): "Open and closed innovation—different innovation cultures for different strategies", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3/4, págs. 322-43.
- Heunks, F.J.* (1998): "Innovation, creativity and success", *Small Business Economics*, vol. 10, n. 3, págs. 263-72.

- Higgs, D. (2003): *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. Ed. Stationery Office.
- Hilferding, R. (1971), "El capital financiero," Instituto Cubano del Libro.
- Hilman, H. y Kaliappen, N. (2015): "Innovation strategies and performance: are they truly linked?", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 11, n. 1, págs. 48-63.
- Hill, T.; Kothari, T.H. y Shea, M. (2010): "Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: A research platform", *Journal of social entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, págs. 5-31.
- Hinestroza, M.P.G. y Rubio, M.C.A. (2014), "Modelo Teórico de la Confianza en Redes Inter-Organizacionales," in *Global Conference on Business & Finance Proceedings Vol. 9: Institute for Business & Finance Research*.
- Hisrich, R.D.P.; Shepherd, M.P.; Hisrich, D.A.R.D.; Peters, M.P. y Shepherd, D.A. (2005): *Entrepreneurship= Emprendedores/Emprendedores*. Ed. McGraw-Hill.
- Hitt, M.A. y Duane, R. (2002): "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, n. 1, págs. 3-14.
- Hitt, M.A. y Ireland, R.D. (2000): "The intersection of entrepreneurship and strategic management research", *Handbook of entrepreneurship*, vol. 45, págs. 63.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Sirmon, D.G. y Trahms, C.A. (2011): "Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 2, págs. 57-75.
- Hobman, E.V.; Jackson, C.J.; Jimmieson, N.L. y Martin, R. (2011): "The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, n. 4, págs. 553-80.
- Hochgerner, J. (2011): "The analysis of social innovations as social practice", *Zentrum Für Soziale Innovation*.
- Hofmann, D.A. y Mark, B. (2006): "An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes", *Personnel Psychology*, vol. 59, n. 4, págs. 847-69.
- Hofstede, G. (1991): *Cultura and organizations: software of the mind*. Londres.
- Holbrook, D.; Cohen, W.M.; Hounshell, D.A. y Klepper, S. (2000): "The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10-11, págs. 1017-41.
- Hollenbeck, J. (2004): *Comportamiento organizativo*
- Hollingsworth, J.R. (2000): "Doing institutional analysis: implications for the study of innovations", *Review of international political economy*, vol. 7, n. 4, págs. 595-644.
- Hoogendoorn, B.; Pennings, E. y Thurik, R. (2010): "What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research".
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. (2002): "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 3, págs. 253-73.
- Hosking, D.M. (1988): "Organizing, leadership and skillful process.", *Journal of Management Studies.*, vol. nº 25, págs. 147-66.
- Howaldt, J.; Schwarz, M.; Henning, K. y Hees, F. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Ed. IMA/ZLW.
- Howell, J.M. y Higgins, C.A. (1990): "Champions of technological innovation", *Administrative Science Quarterly*, págs. 317-41.

- Howorth, C.; Tempest, S. y Coupland, C. (2005): "Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur", *Journal of small Business and Enterprise development*, vol. 12, n. 1, págs. 24-40.
- Hsieh, M.-H. y Tsai, K.-H. (2007): "Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n. 4, págs. 493-502.
- Hu, L.t. y Bentler, P.M. (1999): "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, n. 1, págs. 1-55.
- Hubert, A. (2010): "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union", Bureau of Economic Policy Advisors (BEPA), European Commission.
- Huizingh, E.K. (2011): "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, vol. 31, n. 1, págs. 2-9.
- Hult, G.T.M.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004): "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, págs. 429-38.
- Hunt, J.G.J. (2004): *What is leadership?* Ed. Sage Publications, Inc.
- Igbaria, M.; Zinatelli, N. y Cavaye, A. (1998): "Analysis of information technology success in small firms in New Zealand", *International Journal of Information Management*, vol. 18, n. 2, págs. 103-19.
- Inkpen, A.C. y Tsang, E.W. (2005): "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, págs. 146-65.
- Irizar, I. y MacLeod, G. (2008): "Innovación emprendedora en el Grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos", *CIRIEC-España*, vol. 60, págs. 41-72.
- Isaksen, S.G. y Lauer, K.J. (2002): "The climate for creativity and change in teams", *Creativity and Innovation Management*, vol. 11, n. 1, págs. 74-86.
- Işcan, Ö.; Ersarı, G. y Naktiyok, A. (2014): "Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, n. 0, págs. 881-89.
- Jackofsky, E.F. y Slocum, J.W. (1988): "A longitudinal study of climates", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n. 4, págs. 319-34.
- James, L.R.; James, L.A. y Ashe, D.K. (1990): "The meaning of organizations: The role of cognition and values", *Organizational Climate and Culture*, vol. 40, págs. 84.
- Jaramillo Villanueva, J.L.; Escobedo Garrido, J.S.; Morales Jiménez, J. y Ramos Castro, J.G. (2012): "Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en El Valle de Puebla, México", *Entramado*, vol. 8, n. 1, págs. 44-57.
- Jeantet, T. (2000): "La economía social europea, CIRIEC-España editorial, Valencia 2000.", CIRIEC-España editorial Valencia.
- Jiao, H. (2011): "A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society", *Social Enterprise Journal*, vol. 7, n. 2, págs. 130-49.
- Jiménez Jiménez, D. y Sanz Valle, R. (2008): "Could HRM support organizational innovation?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n. 7, págs. 1208-21.
- Johannisson, B. (1986): "Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change", *International Small Business Journal*, vol. 5, n. 1, págs. 19-30.

- John, E.* (2006), "New technology, new products, and new services in a global economy.", Butterworth-Heinemann.
- Johnstone, N.; Hašičič, I. y Popp, D.* (2010): "Renewable energy policies and technological innovation: evidence based on patent counts", *Environmental and Resource Economics*, vol. 45, n. 1, págs. 133-55.
- Jones, D.C. y Kalmi, P.* (2009): "Trust, Inequality and the size of the Co-operative sector: cross- country evidence", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, n. 2, págs. 165-95.
- Jones, G.R. y Butler, J.E.* (1992): "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective", *Journal of Management*, vol. 18, n. 4, págs. 733-49.
- Jung, D. y Avolio, B.* (2000): "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n. 8, págs. 949-64.
- Jung, D.I.; Chow, C. y Wu, A.* (2003): "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n. 4, págs. 525-44.
- Kafetzopoulos, D. y Psomas, E.* (2015): "The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 26, n. 1, págs. 104-30.
- Kahai, S.; Sosik, J. y Avolio, B.* (2003): "Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity- relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context.", *Leadership Quarterly*, vol. N° 14, págs. 499-524.
- Kanter, R.M.* (1984): *Change masters*. Ed. Simon and Schuster.
- Katz, D. y Kahn, R.L.* (1978): *Social psychology of organizations*. (2^{da} ed.) New York.
- Kearins, K. y Collins, E.* (2012): "Making sense of ecopreneurs' decisions to sell up", *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n. 2, págs. 71-85.
- Kent, C.A. y Anderson, L.P.* (2003): "Social capital, social entrepreneurship and entrepreneurship education", *Social entrepreneurship*, págs. 27-45.
- Kets de Vries, M.F.* (1985): "The dark side of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, vol. 63, n. 6, págs. 160-67.
- Keupp, M.M.; Palmié, M. y Gassmann, O.* (2012): "The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research", *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, n. 4, págs. 367-90.
- Kim, S.-j.; Kim, E.-m.; Suh, Y. y Zheng, Z.* (2016): "The effect of service innovation on R&D activities and government support systems: the moderating role of government support systems in Korea", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 2, n. 1, págs. 5.
- King, P.J. y Roberts, N.C.* (1987): "Policy entrepreneurs-catalysts for policy Innovation", *Journal of State Government*, vol. 60, n. 4, págs. 172-78.
- Kinicki* (1997): *Comportamiento de las organizaciones* Madrid.
- Kirkpatrick, S.A.; Wofford, J. y Baum, J.R.* (2002): "Measuring motive imagery contained in the vision statement", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n. 2, págs. 139-50.
- Kirsimarja, B. y Aino, K.* (2015), "Knowledge-based view of the firm—Theoretical notions and implications for management."
- Kirwan, J.; Ilbery, B.; Maye, D. y Carey, J.* (2013): "Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England", *Global Environmental Change*, vol. 23, n. 5, págs. 830-37.
- Kirzner, I.M.* (1997): "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, págs. 60-85.

- Kistruck, G.M. y Beamish, P.W.* (2010): "The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 4, págs. 735-61.
- Kitsios, F. y Kamariotou, M.* (2016), "The impact of Information Technology and the alignment between business and service innovation strategy on service innovation performance," in *Industrial Engineering, Management Science and Application (ICIMSA)*, 2016 International Conference on: IEEE.
- Kline, R.B.* (2015): *Principles and practice of structural equation modeling*. Ed. Guilford publications.
- Kline, S.J. y Rosenberg, N.* (1986): "An overview of innovation", *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, vol. 14, págs. 640.
- Koberg, C.S.; Detienne, D.R. y Heppard, K.A.* (2003): "An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 14, n. 1, págs. 21-45.
- Koberg, C.S.; Uhlenbruck, N. y Sarason, Y.* (1996): "Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n. 2, págs. 133-49.
- Koka, B.R. y Prescott, J.E.* (2002): "Strategic alliances as social capital: A multidimensional view", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 9, págs. 795-816.
- Korek, S.; Felfe, J. y Zaepernick-Rothe, U.* (2010): "Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, n. 3, págs. 364-87.
- Korosec, R.L. y Berman, E.M.* (2006): "Municipal support for social entrepreneurship", *Public Administration Review*, vol. 66, n. 3, págs. 448-62.
- Korsgaard, S.* (2011): "Opportunity formation in social entrepreneurship", *Journal of Enterprising Communities: People and places in the global economy*, vol. 5, n. 4, págs. 265-85.
- Kotsemir, M.N. y Meissner, D.* (2013): "Conceptualizing the innovation process—trends and outlook".
- Kotter John, P.* (1990), "El factor liderazgo," Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z.* (1995): "The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organisations", Foreword by Tom Peters. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kovjanic, S.; Schuh, S.C.; Jonas, K.; Quaquebeke, N.V. y Dick, R.* (2012): "How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination- based analysis of employees' needs as mediating links", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, n. 8, págs. 1031-52.
- Krull, P.* (2009): "Social Entrepreneurs and how they organize to innovate-A Kaospilot case study".
- Kuenzi, M. y Schminke, M.* (2009): "Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature", *Journal of Management*, vol. 35, n. 3, págs. 634-717.
- Kulfas, M.* (2003): "El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva", AA. VV (2003); *Empresas Recuperadas*. Ciudad de Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Kuntu, A. y Torkkeli, L.* (2015): "Service innovation and internationalization in SMEs: Implications for growth and performance", *Management Revue*, págs. 83-100.

- Kuratko, D.F. (2016): *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Ed. Cengage Learning.
- Lakpetch, P. y Lorsuwannarat, T. (2012): "Knowledge transfer effectiveness of university-industry alliances", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 20, n. 2, págs. 128-86.
- Lam, S.P.L.; Martínez, J.L.C.; Zanoguera, L.M.B.; Carrillo, S. y Valenzuela, A.C.B. (2013), "Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.," in *Global Conference on Business & Finance Proceedings Vol. 8: Institute for Business & Finance Research*.
- Landry, R.; Amara, N. y Lamari, M. (2001): "Capital social, innovation et politiques publiques", *Canadian Journal of Policy Research/Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, n. 1, págs. 63-71.
- Landry, R.; Amara, N. y Lamari, M. (2002): "Does social capital determine innovation? To what extent?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 69, n. 7, págs. 681-701.
- Larrañaga, I. (1999), "Empleando métricas de actuación para impulsar la innovación," Madrid: IQPC.[Links].
- Lasprogata, G.A. y Cotten, M.N. (2003): "Contemplating "enterprise": The business and legal challenges of social entrepreneurship.", *American Business Law Journal*, vol. 41, n. 1, págs. 67.
- Lau, C.-M. y Ngo, H.-Y. (2004): "The HR system, organizational culture, and product innovation", *International Business Review*, vol. 13, n. 6, págs. 685-703.
- Laverde, F.P. (2007): "La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista", *Cuadernos de Administración*, vol. 20, n. 34, págs. 11-37.
- Laville, J.-L. y Nyssens, M. (2001): "¿ Hacia la empresa social", *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, págs. 273-83.
- Lázaro, P.P.; Ramírez, S.V.P.; Escobar, S.C.; Tarango, R.L.; Violante, C.Á. y Bahena, B.M.R. (2014), "Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario.," in *Global Conference on Business & Finance Proceedings Vol. 9: Institute for Business & Finance Research*.
- Le Galès, P. (2002): *European cities: social conflicts and governance*. Ed. OUP Oxford.
- Leadbeater, C. (1997): *The rise of the social entrepreneur*. Ed. Demos.
- Leana, C.R. y Pil, F.K. (2006): "Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools", *Organization Science*, vol. 17, n. 3, págs. 353-66.
- Leana, C.R. y Van Buren, H.J. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3, págs. 538-55.
- Lechner, C. y Dowling, M. (2003): "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, n. 1, págs. 1-26.
- Lee, C.; Lee, K. y Pennings, J.M. (2001): "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology- based ventures", *Strategic management journal*, vol. 22, n. 6- 7, págs. 615-40.
- Lee, J.; Kao, H.-A. y Yang, S. (2014): "Service innovation and smart analytics for industry 4.0 and big data environment", *Procedia Cirp*, vol. 16, págs. 3-8.
- Lee, S.M.; Olson, D.L. y Trimi, S. (2012): "Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values", *Management Decision*, vol. 50, n. 5, págs. 817-31.

- Lee, S.M. y Trimi, S. (2016): "Innovation for creating a smart future", Journal of Innovation & Knowledge.
- Leifer, R. (2000): *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Ed. Harvard Business Press.
- Lenssen, G.; van den Berghe, L.; Louche, C.; Roper, J. y Cheney, G. (2005): "The meanings of social entrepreneurship today", Corporate Governance: The international journal of business in society, vol. 5, n. 3, págs. 95-104.
- León Pupo, N. (2009), "Gestión de la Innovación tecnológica en el mundo empresarial del siglo XXI," Recuperado el.
- Lepoutre, J. (2011): "Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study.", Small Business Economics, págs. 1-22.
- Lettice, F. y Parekh, M. (2010): "The social innovation process: themes, challenges and implications for practice", International Journal of Technology Management, vol. 51, n. 1, págs. 139-58.
- Lewin, K. (1944): "A research approach to leadership problems", The Journal of Educational Sociology, vol. 17, n. 7, págs. 392-98.
- Li, Y.; Liu, Y. y Zhao, Y. (2006): "The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms", Industrial Marketing Management, vol. 35, págs. 336-47.
- Light, P.C. (2006): "Reshaping Social Entrepreneurship.", Stanford Social Innovation Review, págs. 45-51.
- Likert, R. (1967): "The human organization: its management and values".
- Likert, R. (1961): *New patterns of management*. New York.
- Lim, B.-C. y Ployhart, R.E. (2004): "Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts", Journal of Applied Psychology, vol. 89, n. 4, págs. 610.
- Lin, N. y Dumin, M. (1986): "Access to occupations through social ties", Social Networks, vol. 8, n. 4, págs. 365-85.
- Lin, N.; Ensel, W.M. y Vaughn, J.C. (1981): "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment", American sociological review, págs. 393-405.
- Lin, P.-C.; Ho, H.-Y. y Lu, M.-H. (2014): "Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa", Revista Internacional de Sociología, vol. 72, n. Extra_2, págs. 43-55.
- Liñán, F. y Fayolle, A. (2015): "A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda", International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 11, n. 4, págs. 907-33.
- Lisetchi, M. y Brancu, L. (2014): "The entrepreneurship concept as a subject of social innovation", Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 124, págs. 87-92.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968): "Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University", Leadership Behavior and Organizational Climate.
- Liu, J.; Siu, O.L. y Shi, K. (2010): "Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self- efficacy", Applied Psychology, vol. 59, n. 3, págs. 454-79.
- Liu, X.-s. y Qi, Z.-y. (2006): "Studies of Matching Administrative Innovations to Technological Innovations [J]", Journal of Harbin Institute of Technology (Social Sciences Edition), vol. 5, págs. 023.

- Lonial, S.C. y Carter, R.E.* (2015): "The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource- Based Perspective", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 1, págs. 94-113.
- López- Arceiz, F.J.* (2014): "Actividades e impactos de la empresa social. Estudio de Centros Especiales de Empleo aragoneses.", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. nº 81, págs. 217-39.
- Lopez-Cabrales, A.; Pérez-Luño, A. y Cabrera, R.V.* (2009): "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity", *Human Resource Management*, vol. 48, n. 4, págs. 485-503.
- López Yáñez, J.* (2010): "Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela", *Revista Iberoamericana de Educación* (2010, p. 85-106).
- Louart, P. y Ducroquet, A.* (2012): "Small and Medium-sized Enterprises and their Attitudes towards internationalization and Innovation", *International Business Research*, vol. 5, n. 6, págs. 14-23.
- Lounsbury, M. y Ventresca, M.* (2003): "The new structuralism in organizational theory", *Organization*, vol. 10, n. 3, págs. 457-80.
- Low, M.B.* (2001): "The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, n. 4, págs. 17-26.
- Lozares Colina, C.; López-Roldán, P.; Pericàs, V.; Miquel, J. y Martí Olivé, J.* (2011): "Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social", *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 20, págs. 0001-028.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G.* (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, págs. 135-72.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G.* (2001): "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 5, págs. 429-51.
- Luthans, F.; Avolio, B.; Walumbwa, F. y Li, W.* (2005): "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, vol. 1, n. 2, págs. 249-71.
- Llamas, J.M.C.* (2000), "Gestión escolar, dirección de centros y aprendizaje organizativo: dificultades, contradicciones y necesidades," in *Liderazgo y organizaciones que aprenden: Universidad de Deusto; Deustuko Unibertsitatea.*
- Maijor, S. y Van Witteloostuijn, A.* (1996): "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry", *Strategic Management Journal*, págs. 549-69.
- Mair, J. y Martí, I.* (2006): "Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight.", *Journal of World Business*, vol. nº 41, págs. 36-44.
- Makadok, R.* (2001): "Toward a synthesis of the resource- based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 5, págs. 387-401.
- Manero, P.V. y Egido, M.P.* (2014): "The Concept of Entrepreneur in Education: A Pedagogical Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 139, n. 0, págs. 153-59.
- Mañas, M.; González, V. y Peiró, J.* (1999): "El clima de los equipos de trabajo: Determinantes y consecuencias", Almería: Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones, DL.
- Marcano, N.* (2014): "Una Nueva Alianza Mundial: Erradicar la Pobreza y Transformar las Economías a través del Desarrollo Sostenible. Organización de las Naciones Unidas. New York: Publicaciones de las Naciones Unidas", *Revista de Investigación*, vol. 38, n. 82, págs. 185-90.

- Marcos, C.B.; Sánchez, A.G. y Bustelo, F.E. (2005): "Empresa, comportamiento innovador y Universidad: el caso de la Economía Social en Andalucía", Estudios de Economía Aplicada, vol. 23, n. 3, págs. 583-606.
- Marcy, R.T. y Mumford, M.D. (2007): "Social innovation: Enhancing creative performance through causal analysis", Creativity Research Journal, vol. 19, n. 2-3, págs. 123-40.
- Marinova, D. y Phillimore, J. (2003): "Models of innovation", The International Handbook on Innovation, vol. 1.
- Marques, C.S.; Gerry, C.; Diniz, F. y Ferreira, A.L. (2012): "Social innovation: determinants of the demand for high-quality institutional care by the elderly", Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, vol. 2, n. 2, págs. 186-202.
- Martin, R.L. y Osberg, S. (2007): "Social entrepreneurship: The case for definition", Stanford social innovation review, vol. 5, n. 2, págs. 28-39.
- Martínez-Carrasco, F.D. (2011): *Grandes Siglas de la Economía Social de la Región de Murcia*. (1ª Edición. ed.) Murcia.
- Martínez-Conesa, I.; Soto-Acosta, P. y Palacios-Manzano, M. (2017): "Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs", Journal of Cleaner Production, vol. 142, Part 4, págs. 2374-83.
- Martini, A.; Laugen, B.T.; Gastaldi, L. y Corso, M. (2013): "Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation", International Journal of Technology Management, vol. 61, n. 1, págs. 1-22.
- Maskell, P. (2001): "Knowledge creation and diffusion in geographic clusters", International journal of innovation Management, vol. 5, n. 02, págs. 213-37.
- Maskell, P. (2000): "Social capital, innovation, and competitiveness", en *Social capital*: Oxford University Press.
- Maurer, I. y Ebers, M. (2006): "Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups", Administrative Science Quarterly, vol. 51, n. 2, págs. 262-92.
- McDermott, C.M. y O'Connor, G.C. (2002): "Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues", Journal of Product Innovation Management, vol. 19, n. 6, págs. 424-38.
- Melián, S. y Verano, D. (2004), "Manual para la asesoría en gestión de recursos humanos," Fundación Universitaria de Las Palmas y Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Méndez Álvarez, C.E. (2006): "Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención".
- Mendoza Martínez, I.; Uribe Prado, J. y García Rivera, B. (2014): "Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México", Acta de Investigación Psicológica, vol. 4, n. 1, págs. 1412-29.
- Mesa, D. y Pardo, N. (2004), "Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional, en una empresa importadora y comercializadora colombiana," Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Midttun, A. y Granda, G. (2007): "Innovación y responsabilidad social empresarial", Technology Analysis and Strategic Management, vol. 10, n. 4, págs. 407-22.
- Mikdashi, T. (1999): "Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon", Participation and Empowerment: An International Journal, vol. 7, n. 3, págs. 47-55.

- Miles, M.P.; Paul, C.W. y Wilhite, A. (2003): "Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition", *Technovation*, vol. 23, n. 5, págs. 393-400.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, págs. 770-91.
- Minguez, N. (2016): "Un marco conceptual para la imagen corporativa", *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, vol. 5, n. 8.
- Miranda, D.J.C. y Díaz, M.J.F. (2005): *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Miron, E.; Erez, M. y Naveh, E. (2004): "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n. 2, págs. 175-99.
- Mitchell, R.K. y Cohen, B. (2015): "Stakeholder theory and the entrepreneurial firm", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, n. 1, págs. 1-16.
- Mohnen, P. y Hall, B.H. (2013): "Innovation and productivity: An update", *Eurasian Business Review*, vol. 3, n. 1, págs. 47-65.
- Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010): "Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample", *Psicothema*, vol. 22, n. 3, págs. 495-501.
- Monge, E.C. (2010): "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas", *Revista de Ciencias Económicas*, vol. 28, n. 1.
- Monge, P. y Poole, M.S. (2008): "The evolution of organizational communication", *Journal of Communication*, vol. 58, n. 4, págs. 679-92.
- Montejo, M.J. y Bravo, A. (2010): *La innovación en sentido amplio: Un modelo empresarial: análisis conceptual y empírico*. Ed. Cotec.
- Montero, M. (1997): "Cambios demográficos y sistemas de Seguridad Social: Una aplicación a la economía española", Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Vigo.
- Montoya Ramírez, M.F. (2015): "Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores".
- Monzón, J. y Marcuello, C. (2012): "Economía Social y Empresas Sociales", *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, vol. 75.
- Monzón, J.L. (1984): "La Economía Social en España.", *CIRIEC-España*, vol. N° 0, págs. 19-29.
- Monzón, J.L.; Murgui, S.; Galán, J. y Antuñano, I. (2010): "Las grandes cifras de la economía social en España", Valencia: Editorial CIRIEC-España.
- Monzon, J.L. y Sevi, A. (2004): "Cooperativas, mercados, principios cooperativos.", *CIRIEC-España, Revista de la economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Mora Pabón, R. (2011): "Estudio de Actitudes Emprendedoras con profesionales que crearon empresa", *Revista EAN*, n. 71, págs. 70-83.
- Moral, A.M. y Jurado, E.B. (2006): "Desarrollo territorial y economía social", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, vol. 55, págs. 125-40.
- Morales Córdova, D.A. (2014): "Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: Ecoagricultores del Sur", *Estudios políticos (México)*, n. 33, págs. 75-95.
- Morales Gutiérrez, A.C. (2004): "La Dirección en la empresa de trabajo asociado: Una revisión de estudios empíricos.", *CIRIEC-España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa.*, n. 0213- 8093.
- Morales Gutiérrez, A.C. (2008): "Innovación social: Un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo.", *Revista de Fomento Social.*, vol. n° 63, págs. 32-36.
- Moreno, L.P. (2010): *El libro de las habilidades directivas*. Ed. Ediciones Díaz de Santos.

- Morgan, K.* (2007): "The learning region: Institutions, innovation and regional renewal", *Regional Studies*, vol. 41, n. S1, págs. S147-S59.
- Morgeson, F.P.; De Rue, D.S. y Karam, E.P.* (2010): "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes", *Journal of management*, vol. 36, n. 1, págs. 5-39.
- Morris, L.* (2006): "Permanent innovation", The Ackoff Center of the University of Pennsylvania.
- Mort, G.* (2003): "Social entrepreneurship: Towards conceptualization.", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector marketing*, vol. nº 8, págs. 76-88.
- Mosley, D.C.; Megginson, L.C.; Pietri, P.H. y Morales, R.G.* (2005): *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ed. Thomson.
- Moulaert, F.; MacCallum, D. y Hillier, J.* (2013): "Social innovation: intuition, precept, concept", *The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*, vol. 13.
- Moulaert, F.; Martinelli, F.; González, S. y Swyngedouw, E.* (2007): "Introduction: Social innovation and governance in european cities urban development between path dependency and radical innovation", *European Urban and Regional Studies*, vol. 14, n. 3, págs. 195-209.
- Moulaert, F.; Martinelli, F.; Swyngedouw, E. y Gonzalez, S.* (2005): "Towards alternative model (s) of local innovation", *Urban Studies*, vol. 42, n. 11, págs. 1969-90.
- Mozas, A.* (2013): "Emprendimiento y Economía Social. Presentación del número.", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, vol. 78, págs. 7-9.
- Mu, J.; Peng, G. y Love, E.* (2008): "Interfirm networks, social capital, and knowledge flow", *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 4, págs. 86-100.
- Mulgan, G.* (2006): "The process of social innovation", *Innovations*, vol. 1, n. 2, págs. 145-62.
- Mulgan, G. y Albury, D.* (2003): "Innovation in the public sector", Strategy Unit, Cabinet Office, págs. 1-40.
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Ali, R. y Sanders, B.* (2007): "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated".
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Rushanara; Ali y y Sanders, B.* (2011): "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll centre for social entrepreneurship.", Saïd Business School. University of Oxford.
- Mumford, M.D.* (2002a): "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n. 6, págs. 705-50.
- Mumford, M.D.* (2002b): "Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, vol. 14, n. 2, págs. 253-66.
- Muñoz Razo, C.* (1998): "Como elaborar y asesorar una investigación de tesis", Editorial Precite Hall Hispanoamericana SA, México-México, 125pp.
- Murphy, L.; Huggins, R. y Thompson, P.* (2016): "Social capital and innovation: A comparative analysis of regional policies", *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 34, n. 6, págs. 1025-57.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J. y Mulgan, G.* (2010): *The open book of social innovation*. Ed. National endowment for science, technology and the art London.
- Muscio, A.* (2006): "Patterns of innovation in industrial districts: an empirical analysis", *Industry and Innovation*, vol. 13, n. 3, págs. 291-312.

- Nahapiet, J. y Ghoshal, S.* (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2, págs. 242-66.
- Naidoo, V.* (2010): "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 8, págs. 1311-20.
- Naman, J.L. y Slevin, D.P.* (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 2, págs. 137-53.
- Narvekar, R.S. y Jain, K.* (2006): "A new framework to understand the technological innovation process", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, n. 2, págs. 174-86.
- Nason, R.S.; McKelvie, A. y Lumpkin, G.* (2015): "The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 45, n. 2, págs. 279-304.
- Navarro, A.M. y Climent, V.C.* (2010): "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis", *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, n. 100, págs. 43-67.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G.* (2009): *An evolutionary theory of economic change*. Ed. Harvard University Press.
- Network, S.E.K.* (2006): "Gestión efectiva de emprendimientos sociales", Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.
- Neumeier, S.* (2012): "Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research", *Sociologia Ruralis*, vol. 52, n. 1, págs. 48-69.
- Newton, K.* (2001): "Trust, social capital, civil society, and democracy", *International Political Science Review*, vol. 22, n. 2, págs. 201-14.
- Nicolás, C.* (2014): "Emprendimiento Social.", Universidad de Murcia.
- Nicholls, A.* (2010): "The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre- paradigmatic field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 4, págs. 611-33.
- Nicholls, A.* (2006): *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Ed. OUP Oxford.
- Nicholls, A. y Murdock, A.* (2012): "The nature of social innovation", en *Social innovation*: Springer.
- Nicholls, A.; Simon, J.; Gabriel, M. y Whelan, C.* (2016): *New frontiers in social innovation research*. Ed. Springer.
- Nijssen, E.J.; Hillebrand, B.; Vermeulen, P.A. y Kemp, R.G.* (2006): "Exploring product and service innovation similarities and differences", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, n. 3, págs. 241-51.
- Norman, D.A. y Verganti, R.* (2014): "Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change", *Design Issues*, vol. 30, n. 1, págs. 78-96.
- Northouse, P.G.* (2011): *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Ed. Sage.
- Novkovic, S.* (2008): "Defining the co-operative difference", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, n. 6, págs. 2168-77.
- Nowak, M.A.; Tarnita, C.E. y Antal, T.* (2010): "Evolutionary dynamics in structured populations", *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, vol. 365, n. 1537, págs. 19-30.
- Nunnally, J.* (1978), "Psychometric methods," New York: McGraw-Hill.
- Núñez, J.A.L.; El Homrani, M. y Martín, R.L.* (2012): "El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación".

- O'Raghallaigh, P.; Sammon, D. y Murphy, C. (2011): "A re-conceptualisation of innovation models to support decision design", *Journal of Decision Systems*, vol. 20, n. 4, págs. 361-82.
- OCDE (2004): *Guidelines of multinational enterprise*. París.
- OCDE (2005): "Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.", Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), págs. 23-24.
- Oeij, P.R.; Kraan, K.O. y Vaas, F. (2010), "Impact of Social Innovation on Organisational Performance and Sickness Absence," in XVII ISA World Congress of Sociology, Gothenburg (Sweden).
- OIT (2010): "Condiciones de Trabajo y Medio ambiente."
- Omar, A. (2011): "Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor", *Liberabit*, vol. 17, n. 2, págs. 129-38.
- Onetti, A.; Zucchella, A.; Jones, M.V. y McDougall-Covin, P.P. (2012): "Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms", *Journal of Management & Governance*, vol. 16, n. 3, págs. 337-68.
- ONU (2014), "La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible.," ONU (Ed.). New York: ONU.
- ONU (2011), "Naciones Unidas Río+ 20 El futuro que queremos. Naciones Unidas. Retrieved May 2, 2014."
- Onyx, J. y Bullen, P. (2000): "Sources of social capital", *Social Capital and Public Policy in Australia*, Australian Institute of Family Studies, Melbourne, págs. 105-34.
- Ordanini, A. y Rubera, G. (2010): "How does the application of an IT service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical analysis on e-commerce", *Information & Management*, vol. 47, n. 1, págs. 60-67.
- Ordaz, C.C.; Alcázar, F.M.; Fernández, P.M.R. y Cabrera, R.V. (2000): "Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico".
- Ortt, J.R. y van der Duin, P.A. (2008): "The evolution of innovation management towards contextual innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, n. 4, págs. 522-38.
- Ostroff, C.; Kinicki, A.J. y Tamkins, M.M. (2003): *Organizational culture and climate*. Ed. Wiley Online Library.
- Ostrom, E. y Ahn, T.K. (2003): "A social science perspective on social capital: Social capital and collective action", *Revista Mexicana De Sociología*, vol. 65, n. 1, págs. 155-233.
- Pachón, L.Á.S. (2009): "La delimitación de las entidades y organizaciones de economía social en la próxima ley reguladora del sector", *CIRIEC-ESPAÑA*, n. 66, págs. 61-84.
- Palella, S. y Martins, F. (2006): "Metodología de la investigación cuantitativa", Caracas: Fedupel.
- Paolillo, J.G. y Brown, W.B. (1978): "How organizational factors affect R & D innovation", *Research Management*, vol. 21, págs. 12-15.
- Paredo, A.M. (2006): "Social entrepreneurship: A critical review of the concept.", *Journal of World Business.*, vol. 41, págs. 56-65.
- Parisi, M.L.; Schiantarelli, F. y Sembenelli, A. (2006): "Productivity, innovation and R&D: Micro evidence for Italy", *European Economic Review*, vol. 50, n. 8, págs. 2037-61.

- Park, D.-B.; Lee, K.-W.; Choi, H.-S. y Yoon, Y. (2012a): "Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea", *Tourism Management*, vol. 33, n. 6, págs. 1511-20.
- Park, Y.; Geum, Y. y Lee, H. (2012b): "Toward integration of products and services: Taxonomy and typology", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 29, n. 4, págs. 528-45.
- Parra-Requena, G.; Ruiz-Ortega, M.J. y Garcia-Villaverde, P.M. (2013): "Social capital and effective innovation in industrial districts: Dual effect of absorptive capacity", *Industry and Innovation*, vol. 20, n. 2, págs. 157-79.
- Patterson, M.G.; West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005): "Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 4, págs. 379-408.
- Pavón, J. y Goodman, R. (1981): "Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico", *Proyecto MODELTEC: La planificación del desarrollo tecnológico*.
- Payeras Serra, J. y Serra, J.P. (2004), "Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados," e-libro, Corp.
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008): "Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas", *Interciencia*, vol. 33, n. 1, págs. 8-13.
- Pedreño, J.A. (2015): "Prologo", en *El emprendimiento social como parte de la economía social*. Madrid: Servimedia.
- Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2008): "Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional", *Papeles del psicólogo*, vol. 29, n. 1, págs. 68-82.
- Pennar, K. y Mueller, T. (1997): "The ties that lead to prosperity", *Business Week*, vol. 15, n. 1, págs. 153-54.
- Peredo, A.M. y McLean, M. (2006): "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, págs. 56-65.
- Pérez-Luño, A.; Medina, C.C.; Lavado, A.C. y Rodríguez, G.C. (2011): "How social capital and knowledge affect innovation", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 12, págs. 1369-76.
- Pérez, C. (2004): *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: la dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Ed. Siglo XXI.
- Perri y Pestoff, V.A. (1993): "La recherche sur le Third Sector en Europe: directions et perspectives.", *Revue des Etudes Coopératives, Mutuelles et Associatives*, vol. n° 9, págs. p. 50-68.
- Perrini, F. (2005): "Teoría y práctica en la innovación y el cambio social.", *Iniciativa Emprendedora*, vol. n° 48, págs. 8-21.
- Peter, G. y James, S. (2013): "China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation", *Advances in Management*.
- Pezeshki Rad, G.; Alizadeh, N.; Zamani Miandashti, N. y Shabanali Fami, H. (2011): "Factors influencing knowledge sharing among personnel of agricultural extension and education organization in iranian ministry of jihad-e agriculture", *Journal of Agricultural Science and Technology*, vol. 13, págs. 491-501.
- Pfeiffer, F. y Reize, F. (2000): "Business start-ups by the unemployed—an econometric analysis based on firm data", *Labour Economics*, vol. 7, n. 5, págs. 629-63.
- Phan, P.H.; Wright, M.; Ucbasaran, D. y Tan, W.-L. (2009): "Corporate entrepreneurship: Current research and future directions", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 3, págs. 197-205.
- Phills, J.A.; Deiglmeier, K. y Miller, D.T. (2008): "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, n. 4, págs. 34-43.

- Piatier, A.* (1987): "Innovation Patent, Invention Patent, or Both?", en *Direct Protection of Innovation*: Springer.
- Piening, E.P. y Salge, T.O.* (2015): "Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n. 1, págs. 80-97.
- Pil, F.K. y MacDuffie, J.P.* (1996): "The adoption of high- involvement work practices", *Industrial Relations: A journal of economy and society*, vol. 35, n. 3, págs. 423-55.
- Pinchot Iii, G.* (1985): "Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur".
- Pineda, J.* (2000), "Las empresas de economía Solidaria en Ibero América." Santa Fe de Bogota Colombia: McGraw Hill, .
- Pirola- Merlo, A. y Mann, L.* (2004): "The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n. 2, págs. 235-57.
- Pittaway, L. y Cope, J.* (2007): "Entrepreneurship education a systematic review of the evidence", *International Small Business Journal*, vol. 25, n. 5, págs. 479-510.
- Pittaway, L.; Robertson, M.; Munir, K.; Denyer, D. y Neely, A.* (2004): "Networking and innovation: A systematic review of the evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 5, n. 3- 4, págs. 137-68.
- Pizzi, A.* (2012): "Acción colectiva, autogestión y economía social. El caso de las empresas recuperadas en Argentina*/Collective Action, Self-management, and the Social Economy. The Recovered Companies of Argentina", *Revista de Estudios Sociales/Journal of Social Studies*, n. 42, págs. 57-70.
- Pleite, F.M.-C.; Yepes, J.A.L. y Rives, J.L.M.* (2013): "Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 111, págs. 108-36.
- Podolny, J.M. y Baron, J.N.* (1997): "Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review*, págs. 673-93.
- Podolny, J.M. y Page, K.L.* (1998): "Network forms of organization", *Annual review of sociology*, págs. 57-76.
- Poirier, M.Y.* (2013): "Origins and Definitions of Solidarity Economy and Related Concepts", *Developments in solidarity economy in Asia*, págs. 71.
- Pol, E. y Ville, S.* (2009): "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 38, n. 6, págs. 878-85.
- Pons Verdú, F.J. y Ramos López, J.* (2012): "Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 28, n. 2, págs. 81-98.
- Porter, M.* (2015), "¿Qué es para ti la innovación?: Michael Porter (Experto en estrategias de competitividad)."
- Porter, M. y Kramer, M.* (2006): "Estrategia y sociedad", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, págs. 42-56.
- Porter, M. y Kramer, M.* (2011): "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, págs. 32-49.
- Porter, M.E.* (1990): "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 2, págs. 73-93.
- Porter, M.E.* (1985): "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", New York.

- Porter, M.E. (1980): "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition", New York, págs. 300.
- Powell, W.W. y Smith-Doerr, L. (1994): "Networks and economic life", *The Handbook of Economic Sociology*, vol. 368, págs. 380.
- Poyatos, R.P.; Gámez, M.D.M.V. y Hernández, J.V. (2009): "El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas", *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, vol. 98, págs. 118-40.
- Premkumar, G. y Roberts, M. (1999): "Adoption of new information technologies in rural small businesses", *Omega*, vol. 27, n. 4, págs. 467-84.
- Prieto, I. (1995), "El clima organizacional como factor fundamental de la comunicación corporativa," Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Prieto, M.I. y Perez-Santana, P.M. (2014): "Managing innovative work behavior: the role of human resource practices", *Personnel Review*, vol. 43, n. 2, págs. 184-208.
- Pritchard, R.D. y Karasick, B.W. (1973): "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, n. 1, págs. 126-46.
- Putnam, R.D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, n. 1, págs. 65-78.
- Putnam, R.D. (2001): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Ed. Simon and Schuster.
- Putnam, R.D. (1993): "The prosperous community", *The American Prospect*, vol. 4, n. 13, págs. 35-42.
- Rafferty, A.E. y Griffin, M.A. (2004): "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The leadership quarterly*, vol. 15, n. 3, págs. 329-54.
- Rahn, W.M.; Brehm, J. y Carlson, N. (1999): "National elections as institutions for generating social capital", *Civic Engagement in American Democracy*, págs. 111-60.
- Raineri, A. (2006): "Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile", *Revista Abante*, vol. 9, n. 1, págs. 3-33.
- Ramírez, E. y Ramírez, H. (1995): "Clima Organizacional Gratificante", Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Rangone, A. (1999): "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, n. 3, págs. 233-48.
- Rask, M. (2014): "Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 12, n. 2, págs. 146-61.
- Rauch, C.F. y Behling, O. (1984): "Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership."
- Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990): "Climate and culture: An evolution of constructs", *Organizational Climate and Culture*, vol. 1, págs. 5-39.
- Reichstein, T. y Salter, A. (2006): "Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms", *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, n. 4, págs. 653-82.
- Reina Rubiano, E. (2014): "Emprendimiento y liderazgo".
- Reinartz, W.; Haenlein, M. y Henseler, J. (2009): "An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26, n. 4, págs. 332-44.
- Reinoso, H. y Aranceda, B. (2007), "Diseño y validación de un modelo de medición del co basado en percepciones y expectativas. Recuperado el 01-11-2012."

- Remneland-Wikhamn, B. y Wikhamn, W.* (2011): "Open Innovation Climate Measure: The Introduction of a Validated Scale", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 4, págs. 284-95.
- Riba, C.; Torcal, M. y Morales, L.* (2010): "Estrategias para aumentar la tasa de respuesta y los resultados de la Encuesta Social Europea en España", *Revista Internacional de Sociología*, vol. 68, n. 3, págs. 603-35.
- Richards, P.* (2008): "Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice", *Strategic Management Journal*.
- Riescos, M.A.* (2001), "Importancia de la Economía Social en el sector empresarial," in *La economía cooperativa como alternativa empresarial: Universidad de Castilla-La Mancha*.
- Ringle, C.M.; Wende, S. y Becker, J.M.* (2015): *SmartPLS 3*. Ed. SmartPLS GmbH. Boenningstedt.
- Rives, L.M.; Lario, N.A.; León, I.M.M. y Cifuentes, I.O.* (2012): "Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social", *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, n. 108, págs. 86-112.
- Robbins, S.* (1994), "Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Naucalpan de Juárez," México): Prentice Hall Hispano Americana.
- Roberts, D. y Woods, C.* (2005): "Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship", *University of Auckland Business Review*, vol. 7, n. 1, págs. 45-51.
- Robinson, V.M.* (2010): "From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges", *Leadership and Policy in Schools*, vol. 9, n. 1, págs. 1-26.
- Rodríguez-Ponce, E.* (2007): "Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: estudio empírico en pequeñas y medianas empresas.", *Interciencia*, vol. nº 32.
- Rodríguez-Pose, A. y Storper, M.* (2006): "Better rules or stronger communities? On the social foundations of institutional change and its economic effects", *Economic Geography*, vol. 82, n. 1, págs. 1-25.
- Rodríguez - Modroño, P.* (2012): "Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales", *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 23, págs. 261-90.
- Rodríguez, A.A.; Retamal, M.P.; Lizana, J.N. y Cornejo, F.A.* (2016): "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena", *Salud & Sociedad*, vol. 2, n. 2, págs. 219-34.
- Rodríguez Herrera, A. y Alvarado, H.* (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Ed. CEPAL.
- Rodríguez Moreno, D.C.* (2016): "Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones", *Revista Katharsis*, n. 21.
- Rodríguez Ramírez, A.* (2009): "Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial", *Pensamiento & Gestión*, n. 26, págs. 94-119.
- Rodríguez Salvá, A.; Álvarez Pérez, A.; Sosa Lorenzo, I.; De Vos, P.; Bonet Gorbea, M.H. y Van der Stuyft, P.* (2010): "Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo", *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, vol. 48, n. 2, págs. 177-96.
- Rogers, E.* (1983): "M.(1983). Diffusion of innovations", New York.
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J.* (2012): "Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research", en *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in*

- Software Systems Engineering and Information Systems*, Eds. Mora, M. y Gelman, O. y Steenkamp, A. y Raisinighani, M. Hershey, PA: 193-221.
- Romero-Martínez, A.M. y Milone, M. (2016): "El Emprendimiento en España: Intención 95 Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos 1/Entrepreneurship in Spain: Entrepreneurial Intention, Motivations and Obstacles/Empreendedorismo em Espanha: Intenção Empreendedora, Motivações e Obstáculos", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 10, n. 1, págs. 95.
- Romijn, H. y Albaladejo, M. (2002): "Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England", *Research Policy*, vol. 31, n. 7, págs. 1053-67.
- Romo, F.P. y Schwartz, M. (1995): "The structural embeddedness of business decisions: The migration of manufacturing plants in New York State, 1960 to 1985", *American Sociological Review*, págs. 874-907.
- Rosselló, P.H. y Salvà, A.S. (2011): *Responsabilidad social y contabilidad en las empresas de economía solidaria: estudio teórico y aplicación en Illes Balears*. Ed. Institut Balear d'Economia.
- Rost, J.C. (1993): "Leadership development in the new millennium", *Journal of Leadership Studies*, vol. 1, n. 1, págs. 91-110.
- Roth, E. y Sneader, K. (2006): "Reinventing innovation at consumer goods companies", *The McKinsey Quarterly*, n. November.
- Rothwell, R. (1983): "Innovation and firm size-a case for dynamic complementarity-or, is small really so beautiful", *Journal of General Management*, vol. 8, n. 3, págs. 5-25.
- Rothwell, R. (1994): "Towards the fifth-generation innovation process", *International marketing review*, vol. 11, n. 1, págs. 7-31.
- Rowold, J. (2008): "Effects of transactional and transformational leadership of pastors", *Pastoral Psychology*, vol. 56, n. 4, págs. 403-11.
- Roxas, H.B. y Chadee, D. (2011): "A resource-based view of small export firms' social capital in a Southeast Asian country", *Asian Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 2, págs. 1-28.
- Roy, R. y Gupta, S. (2015): "Transformational leadership us a Determinant of Employee Creativity", *Quality Management Practices for Global Excellence*, vol. 1, págs. 234.
- Ruano, A.J.M. (2015): "El quinto principio internacional cooperativo: educación, formación e información. Proyección legislativa en España", *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, n. 27, págs. 243-84.
- Rüede, D. y Lurtz, K. (2012): "Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept", *EBS Business School Research Paper*, n. 12-03.
- Sadowski, B.M.; Maitland, C. y van Dongen, J. (2002): "Strategic use of the Internet by small-and medium-sized companies: an exploratory study", *Information Economics and Policy*, vol. 14, n. 1, págs. 75-93.
- Saenz, T. (1999): "Ingenierización e innovación tecnológica en Tecnología y Sociedad", *Colectivo de autores, Editorial Felix Varela, La Habana*.
- Sajardo Moreno, A. y Chaves, R. (1997): "El tercer sector como realidad institucional. Delimitación y cuantificación en España y otros países desarrollados.", *Ekonomiaz*, vol. Nº 39, págs. 84.
- Salanova, M.; Lorente, L.; Chambel, M.J. y Martínez, I.M. (2011): "Linking transformational leadership to nurses' extra- role performance: the mediating role of self- efficacy and work engagement", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 67, n. 10, págs. 2256-66.

- Salas Vallina, A.* (2013): "Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo".
- Salinas, F.* (2003): "Economía Social una forma diferente de hacer Empresa.", *Revista de Ciencias Sociales*, págs. 95-115.
- Samara, E.; Georgiadis, P. y Bakouros, I.* (2012): "The impact of innovation policies on the performance of national innovation systems: A system dynamics analysis", *Technovation*, vol. 32, n. 11, págs. 624-38.
- Sanabria, S.; Pedraza, P. y Hurtado, E.* (2014): "El emprendimiento como fuente de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades endógenas para el aprovechamiento de las energías renovables", *Revista EAN*, n. 77, págs. 152-67.
- Sánchez, J.Á.L.; Mieres, C.G. y Vijande, M.L.S.* (2013): "Innovación de servicios y Co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados.", *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, vol. 17, n. 2, págs. 79-102.
- Sánchez, R.* (2003): "Desarrollo pensado desde los municipios: capital social y despliegue de potencialidades local", *La Paz: PIED—Programa de Investigación Estratégica en Bolivia*.
- Sanchis, J.R.* (2001): "Dirección Estratégica de empresas cooperativas", Valencia, Edita Promolibro.
- Sánchez, P., J.R. y Campos, C.V.* (2008): "La Innovación social en la empresa. El caso de las empresas de economía social en España.", *Revista de Economía Industrial*.
- Sanchis Palacio, J. y Campos Climent, V.* (2007): "La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas.", CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa.*, vol. 59, págs. 237-58.
- Sandström, C.G.* (2010): *A Revised Perspective on Disruptive Innovation: Exploring Value, Networks and Business Models*. Ed. Chalmers University of Technology.
- Santos Álvarez, M.V.; García Merino, M.T. y Vallelado González, E.* (2011): "La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, n. 2, págs. 67-77.
- Sarabria, F.* (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*
- Sarason, Y.; Dean, T. y Dillard, J.F.* (2006): "Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 3, págs. 286-305.
- Schneider, B. y Reichers, A.E.* (1983): "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, vol. 36, n. 1, págs. 19-39.
- Schonfeld, R.* (2000): *El liderazgo es un sentimiento: manual de liderazgo para organizaciones sociales*. Ed. Ediciones Granica SA.
- Schoorman, F.D.; Mayer, R.C. y Davis, J.H.* (2007): "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", *Academy of Management review*, vol. 32, n. 2, págs. 344-54.
- Schubert, C.* (2014), "Social Innovations. Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society?," TUTS-Working Paper–2-2014. Berlin.
- Schubert, C.* (2016): "Soziale Innovationen", en *Innovationsgesellschaft heute*: Springer.
- Schumpeter, J.* (1911): "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (transl. 1934). The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle)", Vienna: Kyklos.

- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Ed. Transaction publishers.
- Schvarstein, L. (2015): "Inteligencia social de las organizaciones", Libros Editorial UNIMAR.
- Searle, R.H. y Ball, K.S. (2004): "The development of trust and distrust in a merger", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, n. 7, págs. 708-21.
- Seelos, C. y Mair, J. (2005): "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, vol. 48, n. 3, págs. 241-46.
- Segredo Pérez, A. y Reyes Miranda, D. (2004): "Clima organizacional en salud pública", *Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín*, vol. 8, n. 3.
- Selsky, J.W. y Parker, B. (2005): "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice", *Journal of Management*, vol. 31, n. 6, págs. 849-73.
- Servós, C.M. y Calderón, P.N. (2013): "La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social", *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, n. 110, págs. 192.
- Servós, C.M. y Gil, M.I.S. (2008): "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 94, págs. 59-79.
- Shamir, B.; House, R.J. y Arthur, M.B. (1993): "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization science*, vol. 4, n. 4, págs. 577-94.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, págs. 217-26.
- Sharir, M. y Lerner, M. (2006): "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of world business*, vol. 41, n. 1, págs. 6-20.
- Shaver, K.G.; Gartner, W.B.; Crosby, E.; Bakalarova, K. y Gatewood, E.J. (2001): "Attributions about entrepreneurship: A framework and process for analyzing reasons for starting a business", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 26, n. 2, págs. 5-33.
- Shaw, N.; Burgess, T.; Hwarng, H. y De Mattos, C. (2001): "Revitalising new process development in the UK fine chemicals industry", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n. 8, págs. 1133-51.
- Shepherd, D.A.; Patzelt, H. y Haynie, J.M. (2010): "Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 1, págs. 59-82.
- Shergill, G.S. y Nargundkar, R. (2005): "Market orientation, marketing innovation as performance drivers: extending the paradigm", *Journal of Global Marketing*, vol. 19, n. 1, págs. 27-47.
- Sherman, G. (1981): *Technology transfer, Innovation, and International competitiveness*. Ed. John Wiley.
- Short, J.C.; Moss, T.W. y Lumpkin, G.T. (2009): "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic entrepreneurship journal*, vol. 3, n. 2, págs. 161-94.
- Shriberg, A.; Shriberg, D.; Lloyd, C. y Andrade, R.H. (2004): *Liderazgo práctico: principios y aplicaciones*. Ed. Patria Cultural.
- Siegel, S.M. y Kaemmerer, W.F. (1978): "Measuring the perceived support for innovation in organizations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n. 5, págs. 553.

- Siliceo, A.* (1999): *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México.
- Simms, J.R.* (2006): "Technical and social innovation determinants of behaviour", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, n. 3, págs. 383-93.
- Simon, F. y Tellier, A.* (2008): "Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre", *Revue Française de Gestion*, n. 7, págs. 145-59.
- Simsek, Z. y Heavey, C.* (2011): "The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small- to medium-sized firms", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n. 1, págs. 81-100.
- Six, F. y Sorge, A.* (2008): "Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 5, págs. 857-84.
- Smerek, R. y Denison, D.* (2007), "Social Capital in organizations: understanding the link to firm performance.," in *Academy of Management Proceedings Vol. 2007: Academy of Management*.
- Smith, K.G.; Collins, C.J. y Clark, K.D.* (2005): "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 2, págs. 346-57.
- Smith, P.B.; García, Y. y Peterson, M.F.* (1990): *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo y dirección de sucesos*. Ed. Ediciones Pirámide.
- Smitka, M.* (1991): *Competitive ties: Subcontracting in the Japanese automotive industry*. Ed. Columbia University Press.
- Sobral, J.* (1998): *Conducta Política individual*. Madrid.
- Sok, P.; O'Cass, A. y Sok, K.M.* (2013): "Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 21, n. 3, págs. 161-67.
- Somaya, D.; Williamson, I.O. y Lorinkova, N.* (2008): "Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 5, págs. 936-53.
- Song, M.; Dyer, B. y Thieme, R.J.* (2006): "Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 3, págs. 341-56.
- Sorama, K.; Katajamäki, A. y Varamäki, E.* (2004), "Cooperation between SMES: Social capital and learning perspective," in *Proceedings of the 13th Nordic conference on small business research*.
- Sosik, J.J. y Godshalk, V.M.* (2000): "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n. 4, págs. 365-90.
- Stam, W.; Arzlanian, S. y Elfring, T.* (2014): "Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, págs. 152-73.
- Stamm, B.v.* (2003): *Managing innovation, design and creativity*. Ed. Wiley. London Business School.
- Steinberg, R. y Powell, W.W.* (2006): *The nonprofit sector: a research handbook*. Ed. Yale University Press New Haven, CT.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C.* (2007): "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", en *Entrepreneurship*: Springer.
- Stokes, D. y Wilson, N.* (2010): *Small business management and entrepreneurship*. Ed. Cengage Learning EMEA.
- Stone, M.* (1974): "Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions", *Journal of the royal statistical society. Series B (Methodological)*, págs. 111-47.

- Strand, R. y Freeman, R.E.* (2015): "Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n. 1, págs. 65-85.
- Stringer, R.* (2000): "How to manage radical innovation", *California Management Review*, vol. 42, n. 4, págs. 70-88.
- Stringer, R.* (2002): *Leadership and organizational climate*. Ed. Prentice-Hall Upper Saddle River, NJ.
- Styles, C.; Gray, s.; Sullivan Mort, G. y Weerawardena, J.* (2006): "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, vol. 23, n. 5, págs. 549-72.
- Subirats, J. y García, A.* (2015): "Innovación social y políticas urbanas en España", *Experiencias significativas en las grandes ciudades*, Icaria, Barcelona.
- Subramaniam, M. y Youndt, M.A.* (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 3, págs. 450-63.
- Sullivan, S.E.; Carraher, S.M.; Baker, L.; Cochrane, D. y Robinson, F.* (2009): "The Entrepreneurial Dilemma: Grow or Status Quo? A Real Case", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 14, n. 4, págs. 37.
- Tannenbaum, A.S.* (1961): "Control and effectiveness in a voluntary organization", *American Journal of Sociology*, págs. 33-46.
- Tatikonda, M.V. y Rosenthal, S.R.* (2000): "Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process", *Journal of Operations Management*, vol. 18, n. 4, págs. 401-25.
- Teasdale, S. y Buckingham, H.* (2013), "Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship," Paris: OECD Publishing.
- Tellis, G.J.; Prabhu, J.C. y Chandy, R.K.* (2009): "Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 1, págs. 3-23.
- Teo, T.S.* (2007): "Organizational characteristics, modes of internet adoption and their impact: a Singapore perspective", *Journal of Global Information Management*, vol. 15, n. 2, págs. 91.
- Tepsie* (2016): "Growing Social Innovation - Research at The Young Foundation".
- Tether, B.S.* (2005): "Do services innovate (differently)? Insights from the European innovometer survey", *Industry & Innovation*, vol. 12, n. 2, págs. 153-84.
- Thompson, J.* (2012): "Transformational leadership can improve workforce competencies: Managers are responsible for organising workloads and employees, and ensuring wards have the right balance of skills. Juliana Thompson explains how senior nurses can integrate their leadership and management roles to achieve these goals", *Nursing Management*, vol. 18, n. 10, págs. 21-24.
- Thompson, J.L.* (2002): "The world of the social entrepreneur.", *The international Journal of Public Sector Management.*, vol. 15, págs. 412- 31.
- Thorgren, S.; Wincent, J. y Örtqvist, D.* (2012): "Unleashing synergies in strategic networks of SMEs: The influence of partner fit on corporate entrepreneurship", *International Small Business Journal*, vol. 30, n. 5, págs. 453-71.
- Thorne, J. y Ball, J.* (1981): "Entrepreneurs and their companies: Smaller industrial firms", *Frontiers of entrepreneurship research*, págs. 65-83.
- Tidd, J.* (2006): "A review of innovation models", *Imperial College London*, vol. 16.
- Tidd, J. y Bessant, J.* (2015): *Gestão da inovação-5*. Ed. Bookman Editora.

- Timmons, J.A.; Muzyka, D.F.; Stevenson, H.H. y Bygrave, W.D. (1987): "Opportunity recognition: The core of entrepreneurship", *Frontiers of entrepreneurship research*, vol. 7, n. 2, págs. 109-23.
- Tolotti, C. (2008): "La investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación", Manuscrito no publicado, UAB. Barcelona.
- Toro, F. (2001): "El clima organizacional: perfil de empresas colombianas", Medellín: Cincel, págs. 159.
- Torres, C.T. (2010): "Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades", *Estudios Gerenciales*, vol. 26, n. 117, págs. 41-60.
- Trahant, B. (2006): "Communication: the key to sustainable government transformation", *Public Manager*, vol. 35, n. 3, págs. 13.
- Triguero-Sánchez, R. y Peña-Vinces, J.C. (2013): "La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, n. 3, págs. 158-68.
- Triper, B. (2015): *El emprendimiento social como parte de la economía social*. Ed. Servimedia. Madrid.
- Trott, P. (2008): *Innovation management and new product development*. Ed. Pearson education.
- Tsai, C. (1997): "Organizational factors, creativity of organizational members and organizational innovation", Nation Taiwan University Department of Business Administration Doctoral Dissertation.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, págs. 464-76.
- Tseng, S.-M. (2010): "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of knowledge management*, vol. 14, n. 2, págs. 269-84.
- Tucker, B.A. y Russell, R.F. (2004): "The influence of the transformational leader", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10, n. 4, págs. 103-11.
- Turner, T. y Pennington, W.W. (2015): "Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation", *Small Business Economics*, vol. 45, n. 2, págs. 447-63.
- Ubeda, G.M. (2003): "La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n. 4, págs. 185-98.
- Ucbasaran, D.; Westhead, P. y Wright, M. (2001): "The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 4, págs. 57-80.
- Ugalde, F.V. (1987): "¿ Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico? Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios", *Estudios Sociológicos*, págs. 433-54.
- Un, C.A. y Asakawa, K. (2015): "Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n. 1, págs. 138-53.
- Uribe, R.P. (2013): "Liderazgo visionario: centro del conocimiento", *Revista EAN*, n. 58, págs. 79-86.
- Utting, P. (2015): *Social and solidarity economy: beyond the fringe*. Ed. Zed Books.
- Uzzi, B. (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, págs. 35-67.

- Vadillo, M.T.P. (2013): *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Ed. ESIC Editorial.
- Valdebenito, O.G. (2015): "Estudios de liderazgo de hombres y mujeres", *Revista Política y Estrategia*, n. 126, págs. 13-35.
- Valdenebro, M. y Lozano, R. (2000), "Influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo, después de establecer una estrategia de cambio," Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
- Van de Ven, A.H. (2000): *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Ed. Oxford University Press on Demand.
- Van de Ven, A.H. y Angle, H.L. (1989): *Suggestions for managing the innovation journey*. Ed. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Van de Ven, A.H.; Sapienza, H.J. y Villanueva, J. (2007): "Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 3-4, págs. 353-70.
- van der Scheer, W. (2007): "Is the new health-care executive an entrepreneur?", *Public Management Review*, vol. 9, n. 1, págs. 49-65.
- van Dierendonck, D.; Stam, D.; Boersma, P.; de Windt, N. y Alkema, J. (2014): "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n. 3, págs. 544-62.
- Vargas, G. y Rodríguez, C.M. (2013): "Un análisis microeconómico de los efectos de la innovación en el desarrollo y el bienestar social", *Economía Informa*, vol. 2013, n. 383, págs. 64-76.
- Vargas Sánchez, A. (2004): "Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información".
- Vasconcelos, A.M.d. y Lezana, Á.G.R. (2012): "Modelo de ciclo de vida de emprendimientos sociais", *Revista de Administração Pública*, vol. 46, n. 4, págs. 1037-58.
- Vázquez-Maguirre, M. y Portales, L. (2014): "La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales", *Pensamiento & Gestión*, n. 37, págs. 255-84.
- Vega, D.; Arévalo, A.; Sandoval, J.; Aguilar, M.C. y Giraldo, J. (2006): "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)", *Diversitas: Perspectivas en psicología*, vol. 2, n. 2, págs. 329-49.
- Venezia Contreras Torres, F. y Castro Ríos, G.A. (2013): "Liderazgo, poder y movilización organizacional", *Estudios Gerenciales*, vol. 29, n. 126, págs. 72-76.
- Verganti, R. (2008): "Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 5, págs. 436-56.
- Verloop, J. (2004): *Insight in innovation: managing innovation by understanding the laws of innovation*. Ed. Elsevier.
- Veryzer, R.W. (1998): "Discontinuous innovation and the new product development process", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, n. 4, págs. 304-21.
- Vesga, R. (2008): "Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta", *Observatorio de Competitividad del Centro de Estrategia y Competitividad*. Recuperado el, vol. 3.
- Vesper, K.H. (1985): *Entrepreneurship education 1985*. Ed. Babson College Center for.
- Vienney, C. (1994): *L'économie sociale. La Découverte*. París.
- Villegas, R.V. y Varela, R. (2001): *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Ed. Pearson educación.

- Visser, W. (2011): *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Ed. John Wiley & Sons.
- Von der Gracht, H.A. y Stillings, C. (2013): "An innovation-focused scenario process — A case from the materials producing industry", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, n. 4, págs. 599-610.
- Von Hippel, E. (2007): "The sources of innovation", en *Das Summa Summarum des Management*: Springer.
- Vowles, N.; Thirkell, P. y Sinha, A. (2011): "Different determinants at different times: B2B adoption of a radical innovation", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 11, págs. 1162-68.
- Waddock, S.A. y Post, J.E. (1991): "Social entrepreneurs and catalytic change", *Public Administration Review*, págs. 393-401.
- Wang, C.-H. (2014): "A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance", *Innovation*, vol. 16, n. 3, págs. 392-403.
- Wang, G.; Dou, W.; Zhu, W. y Zhou, N. (2015): "The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 9, págs. 1928-36.
- Wang, X.-H. y Howell, J.M. (2012): "A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, vol. 23, n. 5, págs. 775-90.
- Warren, B. y Nanus, B. (2001), "Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz," Ediciones Paidós Ibérica SA, Madrid, España.
- Weerawardena, J. y Mort, G.S. (2006): "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, págs. 21-35.
- Weisbrod, B.A. (2000): *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Ed. Cambridge University Press.
- West, J.; Salter, A.; Vanhaverbeke, W. y Chesbrough, H. (2014): "Open innovation: The next decade", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, págs. 805-11.
- West, M.A. (2003): "Innovation implementation in work teams".
- West, M.A. y Anderson, N.R. (1996): "Innovation in top management teams", *Journal of Applied psychology*, vol. 81, n. 6, págs. 680.
- West, M.A. y Wallace, M. (1991): "Innovation in health care teams", *European Journal of social psychology*, vol. 21, n. 4, págs. 303-15.
- Westerlund, M. y Svahn, S. (2008): "A relationship value perspective of social capital in networks of software SMEs", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 5, págs. 492-501.
- Westley, F. (2008): "The social innovation dynamic", Frances Westley, SiG@ Waterloo.
- Westley, F. y Antadze, N. (2010): "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact", *Innovation Journal*, vol. 15, n. 2.
- Westlund, H. y Westerdahl, S. (1996): "Contribución de la Economía Social a la ocupación laboral local", *Ciriec-España*, n. 24, págs. 23-40.
- Wheatley, M. y Frieze, D. (2011), "Using Emergence to Take Social Innovation to Scale. The Berkana Institute."
- Windrum, P.; Schartinger, D.; Rubalcaba, L.; Gallouj, F. y Toivonen, M. (2016): "The co-creation of multi-agent social innovations: a bridge between service and social innovation research", *European Journal of Innovation Management*, vol. 19, n. 2, págs. 150-66.
- Witell, L.; Snyder, H.; Gustafsson, A.; Fombelle, P. y Kristensson, P. (2016): "Defining service innovation: A review and synthesis", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, págs. 2863-72.

- Wold, H. (1979): *Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares*. Ed. Cahiers du Département D'Économétrie. Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève. Genève.
- Wolfe, R.A. (1994): "Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n. 3, págs. 405-31.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989): "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 3, págs. 361-84.
- Woolcock, M. (1998): "Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework", *Theory and Society*, vol. 27, n. 2, págs. 151-208.
- Xu, Y. (2011): "Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation", *Management Research Review*, vol. 34, n. 8, págs. 910-26.
- Yamin, S.; Gunasekaran, A. y Mavondo, F.T. (1999): "Innovation index and its implications on organisational performance: a study of Australian manufacturing companies", *International Journal of Technology Management*, vol. 17, n. 5, págs. 495-503.
- Yeh-Yun Lin, C. y Yi-Ching Chen, M. (2007): "Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan", *Management Research News*, vol. 30, n. 2, págs. 115-32.
- Yiu, D.W. y Lau, C.M. (2008): "Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms", *Entrepreneurship Theory and practice*, vol. 32, n. 1, págs. 37-57.
- Yli-Renko, H.; Autio, E. y Tontti, V. (2002): "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms", *International Business Review*, vol. 11, n. 3, págs. 279-304.
- Yoo, T. y Lee, S.H. (2009): "In search of social capital in state-activist capitalism: Elite networks in France and Korea", *Organization Studies*, vol. 30, n. 5, págs. 529-47.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, págs. 836-66.
- Young, D.R. (2001): "Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications", *Nonprofit management and leadership*, vol. 12, n. 2, págs. 139-57.
- Yu, D. y Hang, C.C. (2010): "A reflective review of disruptive innovation theory", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 4, págs. 435-52.
- Yuan, F. y Woodman, R.W. (2010): "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 2, págs. 323-42.
- Yukl, G. (1989): "Managerial leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*, vol. 15, n. 2, págs. 251-89.
- Yukl. (2002): "Leadership in organizations".
- Yukl, G. (2006): *Leadership in Organizations*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ.
- Zabala, H. (1999): *Las teorías sobre la solidaridad y el porvenir de la cooperación*. Ed. CINCOA.
- Zaccaro, S.J. y Banks, D.J. (2001): "Leadership, vision, and organizational effectiveness", *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, págs. 181-218.
- Zaheer, A. y Bell, G.G. (2005): "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 9, págs. 809-25.

- Zahra, S.; Gedajlovic, E.; Neubaum, D. y Shulman, J. (2009a): "A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 5, págs. 519-32.
- Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n. 1, págs. 43-58.
- Zahra, S.A.; Ucbasaran, D. y Newey, L.R. (2009b): "Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization", *European Management Review*, vol. 6, n. 2, págs. 81-93.
- Zárate, R.A. (2015): "Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial", *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones*, págs. 107.
- Zeidner, L. y Wood, R. (2000): "The collaborative innovation (CI) process", *The TRIZ Journal*.
- Zhao, S.; Sun, Y. y Xu, X. (2016): "Research on open innovation performance: A review", *Information Technology and Management*, vol. 17, n. 3, págs. 279-87.
- Zheng, W. (2010): "A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 2, págs. 151-83.
- Zhou, K.Z. y Li, C.B. (2012): "How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 9, págs. 1090-102.
- Zhou, Y.; Maumbe, K.; Deng, J. y Selin, S.W. (2015): "Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia", *Tourism Management Perspectives*, vol. 15, págs. 72-80.
- Zhu, W.; Chew, I.K. y Spangler, W.D. (2005): "CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n. 1, págs. 39-52.
- Zhu, W.; Newman, A.; Miao, Q. y Hooke, A. (2013): "Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?", *The Leadership Quarterly*, vol. 24, n. 1, págs. 94-105.

ANEXOS

**INSTRUCCIONES:**

Le agradecemos mucho su disposición a responder este cuestionario. Con su ayuda mejoraremos el conocimiento sobre el modo en que operan actualmente las empresas de Economía Social.

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (15 minutos aproximadamente)
- ✓ Por favor, conteste a TODAS las preguntas. No existen respuestas incorrectas. Sólo queremos conocer SU OPINIÓN ya que es importante para nosotros. Si en alguna pregunta no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa SU ESTIMACIÓN.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global para fines, únicamente, de investigación en el ámbito universitario; de manera que nos permitirá hacer propuestas que contribuirán al reconocimiento y mejora de las empresas del sector de la Economía Social. Los resultados de este estudio se los haremos llegar al e-mail que le solicitamos al final del cuestionario.
- ✓ Puede contactar con el equipo de investigación a través de la siguiente dirección de e-mail: ledian.valle@um.es

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

P1. Nuestro equipo directivo está...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
definiendo una misión clara para crear valor social (no sólo para ganar dinero)	1	2	3	4	5
reconociendo nuevas oportunidades para cumplir con nuestra misión	1	2	3	4	5
participando en un proceso de adaptación continua relacionado con nuestra misión	1	2	3	4	5
actuando con osadía sin estar limitado por los recursos actuales en el cumplimiento de nuestra misión	1	2	3	4	5
buscando sin descanso nuevas oportunidades para cumplir con nuestra misión	1	2	3	4	5
preocupado profundamente de los resultados creados por el cumplimiento de nuestra misión	1	2	3	4	5
busca ser un "transformador del mundo" a través de la realización de nuestra misión	1	2	3	4	5
adoptando una misión para sostener el valor social (no sólo la obtención de beneficios)	1	2	3	4	5
participando en un proceso de innovación continua relacionado con nuestra misión	1	2	3	4	5
actuando con responsabilidad en nuestra misión	1	2	3	4	5
participando en un proceso de aprendizaje continuo relacionado con nuestra misión	1	2	3	4	5

P2. Nuestro equipo directivo...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
tiene muy claro hacia dónde nos dirigimos	1	2	3	4	5
describe un futuro interesante para nuestro grupo	1	2	3	4	5
siempre está buscando nuevas oportunidades para la organización	1	2	3	4	5
inspira a otros con sus planes para el futuro	1	2	3	4	5
logra el compromiso de todos con su visión de futuro	1	2	3	4	5
dirige "a través de lo que hace" y no simplemente "a través de lo que dice"	1	2	3	4	5
ofrece a los trabajadores un buen modelo a seguir	1	2	3	4	5
dirige dando ejemplo	1	2	3	4	5
deja claro a los trabajadores que espera que den siempre el 110%	1	2	3	4	5
hace hincapié en que hay que lograr el mejor resultado	1	2	3	4	5
no se conforma con ser el segundo mejor	1	2	3	4	5
considera los sentimientos personales de los trabajadores antes de actuar	1	2	3	4	5
muestra respeto por los sentimientos de los trabajadores	1	2	3	4	5
trata a los trabajadores considerando sus sentimientos personales	1	2	3	4	5
reta a los trabajadores a pensar en nuevas formas de resolver viejos problemas	1	2	3	4	5
hace preguntas que incitan a los trabajadores a reflexionar sobre cómo hacen las cosas	1	2	3	4	5
tiene ideas que han provocado que los trabajadores revisen algunos aspectos básicos de su trabajo	1	2	3	4	5

P3. Nuestro equipo directivo...:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
siempre hace comentarios positivos a los trabajadores cuando trabajan bien	1	2	3	4	5
da a los trabajadores un reconocimiento especial cuando obtienen un alto rendimiento	1	2	3	4	5
alaba a los trabajadores cuando superan sus objetivos de productividad	1	2	3	4	5
indica su desaprobación a los trabajadores que tienen un bajo rendimiento	1	2	3	4	5
informa a los trabajadores cuando trabajan mal	1	2	3	4	5
advierte a los trabajadores cuando su productividad no es la esperada	1	2	3	4	5

INNOVACIÓN SOCIAL

Innovación social se define como soluciones a problemas sociales inmediatos que pueden movilizar ideas, capacidades, recursos y acuerdos sociales necesarios para las transformaciones sociales sostenibles

P4. En su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
se desarrolla un trabajo beneficioso para la comunidad (ayuda a resolver problemas sociales o satisfacer una necesidad social)	1	2	3	4	5
se identifican las necesidades de la comunidad	1	2	3	4	5
se generan ideas para satisfacer las necesidades de la comunidad	1	2	3	4	5
se elaboran productos y / o servicios que satisfacen las necesidades de la comunidad	1	2	3	4	5
se evalúa el impacto que nuestros productos y / o servicios tienen sobre la comunidad	1	2	3	4	5
se ha lanzado un producto o servicio deseado por la comunidad local en los últimos 12 meses	1	2	3	4	5

P5. En comparación con sus competidores, su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
mejora su oferta de productos frecuentemente	1	2	3	4	5
regularmente realiza pequeñas adaptaciones en sus productos	1	2	3	4	5
introduce productos mejorados en el mercado local	1	2	3	4	5
mejora la eficiencia de sus productos	1	2	3	4	5
consigue reducir sus costes por producto, aumentando su volumen de producción	1	2	3	4	5
amplía los servicios que ofrece a sus clientes	1	2	3	4	5

P6. En comparación con sus competidores, su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
acepta pedidos de productos muy distintos a los existentes	1	2	3	4	5
inventa nuevos productos	1	2	3	4	5
experimenta con nuevos productos en el mercado local	1	2	3	4	5
comercializa productos que son completamente nuevos para la empresa	1	2	3	4	5
aprovecha nuevas oportunidades en nuevos mercados frecuentemente	1	2	3	4	5
utiliza habitualmente nuevos canales de distribución	1	2	3	4	5

P7. En comparación con sus competidores, los MATERIALES utilizados en la FABRICACIÓN DE LOS NUEVOS PRODUCTOS de su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
se eligen materias primas que producen menor cantidad de contaminación	1	2	3	4	5
se eligen materias primas que consumen la menor cantidad de energía y recursos	1	2	3	4	5
se utilizan la menor cantidad posible de materias primas para formar el producto	1	2	3	4	5
se delibera con prudencia si el producto es fácil de reciclar, reutilizar y descomponer	1	2	3	4	5

P8. En comparación con sus competidores, el PROCESO DE FABRICACIÓN de su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
reduce efectivamente la emisión de sustancias o residuos peligrosos	1	2	3	4	5
recicla residuos y emisiones que permiten su tratamiento y reutilización	1	2	3	4	5
reduce el consumo de agua, electricidad, carbón o petróleo	1	2	3	4	5
reduce el uso de materias primas	1	2	3	4	5

P9. Durante el último año, en su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
se ha introducido una nueva forma de gestionar los recursos con éxito	1	2	3	4	5
se ha mejorado la capacidad de implementar nuevos productos, servicios o procesos	1	2	3	4	5
se ha mejorado la habilidad para interpretar el conocimiento de fuera de la organización	1	2	3	4	5
se ha introducido una cultura organizacional que apoya la generación de nuevas ideas	1	2	3	4	5

COMPORTAMIENTO INNOVADOR

P10. En su trabajo diario, los TRABAJADORES de su organización, adoptan frecuentemente las siguientes CONDUCTAS...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
buscan cómo mejorar los procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes	1	2	3	4	5
proponen ideas creativas	1	2	3	4	5
prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarlas	1	2	3	4	5
promueven y defienden las nuevas ideas de otros	1	2	3	4	5
tratan de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución	1	2	3	4	5
tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha las nuevas ideas	1	2	3	4	5
desarrollan planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas	1	2	3	4	5
en general, son innovadores	1	2	3	4	5

P11. En su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
las nuevas ideas son aceptadas con facilidad	1	2	3	4	5
se responde rápidamente cuando es necesario hacer cambios	1	2	3	4	5
la dirección detecta con rapidez la necesidad de hacer cosas diferentes	1	2	3	4	5
es muy flexible y se puede cambiar rápidamente los procedimientos para satisfacer nuevas condiciones y resolver nuevos problemas a medida que surjan	1	2	3	4	5
es fácil disponer de asistencia para el desarrollo de nuevas ideas	1	2	3	4	5
las personas en esta organización siempre están buscando nuevas maneras de ver los problemas	1	2	3	4	5

P12. Su organización está muy preocupada por...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
lo que está sucediendo en el mercado	1	2	3	4	5
mejorar el servicio al cliente	1	2	3	4	5
atender de forma prioritaria las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
responder rápidamente a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
buscar continuamente nuevas oportunidades en el mercado	1	2	3	4	5
incorporar ideas procedentes desde fuera de la organización	1	2	3	4	5

P13. En su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
la forma en que las personas trabajan juntas se cambia fácilmente para mejorar el rendimiento	1	2	3	4	5
se discuten a menudo los métodos utilizados para hacer el trabajo	1	2	3	4	5
se discute regularmente si los trabajadores colaboran eficazmente	1	2	3	4	5
los objetivos se modifican a la luz de las circunstancias cambiantes	1	2	3	4	5
se toma el tiempo para revisar los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5

P14. En su organización, sus trabajadores...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
son expertos en colaborar entre sí para diagnosticar y resolver problemas	1	2	3	4	5
comparten información y aprenden unos de otros	1	2	3	4	5
interactúan e intercambian ideas con personas de diferentes áreas de la empresa	1	2	3	4	5
se asocian con clientes, proveedores, empresas socias de la alianza, etc., para desarrollar soluciones	1	2	3	4	5
aplican el conocimiento de un área de la empresa a los problemas y oportunidades que surgen en otro	1	2	3	4	5

P15. Su organización, en los acuerdos de cooperación con otras empresas...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
interactúa con empresas socias comerciales más allá de los estándares de la investigación de mercado	1	2	3	4	5
la intensidad percibida de la interacción con empresas socias es alta	1	2	3	4	5
la frecuencia de las reuniones con empresas socias comerciales es alta	1	2	3	4	5
el número de empresas socias comerciales con las que interactúa es alto	1	2	3	4	5
se mantiene un clima de cooperación y confianza para el desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
se asume un alto grado de compromiso con respecto a los proyectos en común	1	2	3	4	5
se comparten los mismos objetivos e intereses con respecto a nuestros proyectos	1	2	3	4	5
se comparte una visión común respecto al entorno y a los factores clave para el éxito	1	2	3	4	5

VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO

P16. Su organización...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
con frecuencia busca fuentes externas de nuevos conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
registra y almacena los conocimientos recién adquiridos para referencia futura	1	2	3	4	5
analiza la utilidad de los nuevos conocimientos externos para nuestro conocimiento existente.	1	2	3	4	5
integra los conocimientos recién adquiridos en las formas actuales de hacer las cosas	1	2	3	4	5
considera constantemente cómo explotar los conocimientos, las habilidades y las tecnologías recientemente adquiridas	1	2	3	4	5

P17 Para la dirección de la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
utilidad (trabajar por el bienestar de los demás)	1	2	3	4	5
compasión (sentir empatía por los demás)	1	2	3	4	5
igualdad (fraternidad e igualdad de oportunidades para todos)	1	2	3	4	5
amor (ser afectuoso y cariñoso)	1	2	3	4	5

P18 Para la dirección de la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
una vida cómoda (una vida próspera)	1	2	3	4	5
la riqueza (hacer dinero para mí y para mi familia)	1	2	3	4	5
el placer (una vida agradable)	1	2	3	4	5

P19 Para la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
el valor económico de los productos	1	2	3	4	5
el servicio al cliente	1	2	3	4	5
el precio de los productos y servicios	1	2	3	4	5
la profesionalidad / experiencia del personal	1	2	3	4	5
la calidad de los productos o servicios	1	2	3	4	5

P20 Para la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
la participación de la comunidad	1	2	3	4	5
la calidad del trabajo es más importante que el beneficio	1	2	3	4	5
la toma de decisiones democrática	1	2	3	4	5
las relaciones sociales con otros miembros de la comunidad	1	2	3	4	5
la educación y formación de los miembros de la organización	1	2	3	4	5

P21 Para la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
asignar recursos en función de su capacidad para mejorar la rentabilidad a largo plazo	1	2	3	4	5
cumplir con las nuevas leyes	1	2	3	4	5
examinar regularmente nuevas oportunidades y programas que aumente el valor para la sociedad	1	2	3	4	5
reconocer y respetar normas éticas / morales nuevas o en evolución adoptadas por la sociedad	1	2	3	4	5

P22 Para la organización es importante...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
ser lo más rentable posible	1	2	3	4	5
cumplir con las leyes y reglamentos	1	2	3	4	5
abordar los problemas sociales	1	2	3	4	5
comportamiento moral y ético	1	2	3	4	5

P23 En comparación con sus principales competidores, el desempeño de su empresa en los 3 años anteriores es MAYOR en...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
mejora de la calidad del producto	1	2	3	4	5
número de lanzamientos de nuevos productos	1	2	3	4	5
mejora de la calidad del servicio	1	2	3	4	5

desarrollo de nuevos mercados	1	2	3	4	5
-------------------------------	---	---	---	---	---

P24. En comparación con sus principales competidores, el desempeño de su empresa en los 3 años anteriores es MAYOR en...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
ventas	1	2	3	4	5
beneficios	1	2	3	4	5
rentabilidad	1	2	3	4	5
retorno de la inversión	1	2	3	4	5

P25. Su organización ...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
tiene en cuenta los intereses de los trabajadores para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
apoya a los trabajadores dispuestos a seguir una formación	1	2	3	4	5
ayuda a los trabajadores a lograr un equilibrio entre trabajo y vida familiar	1	2	3	4	5
entiende la importancia del empleo estable	1	2	3	4	5
desarrolla regularmente programas de capacitación para los trabajadores	1	2	3	4	5

P26. Su organización ...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
cumple con sus compromisos sobre calidad y precio	1	2	3	4	5
informa a los clientes sobre el uso apropiado y los riesgos de los productos	1	2	3	4	5
toma las medidas necesarias para evitar quejas de los clientes	1	2	3	4	5
da respuesta a las quejas de los clientes	1	2	3	4	5

P27. Su organización ...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
tiene en cuenta los intereses de los proveedores para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
pregunta a los proveedores sobre la imagen de nuestra firma	1	2	3	4	5
informa a los proveedores sobre los cambios en nuestra empresa	1	2	3	4	5

P28. Su organización ...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
toma en cuenta los intereses de la comunidad local para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
apoya las actividades culturales y deportivas	1	2	3	4	5
mantiene relaciones transparentes con los políticos locales	1	2	3	4	5
se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo	1	2	3	4	5
realiza programas de apoyo a los grupos desfavorecidos	1	2	3	4	5

P29. Su organización ...	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
diseña productos y envases para ser reutilizados, reparados o reciclados	1	2	3	4	5
no le importa exceder voluntariamente las normas ambientales	1	2	3	4	5
invierte en el ahorro de energía	1	2	3	4	5
adopta medidas para diseñar productos o servicios ecológicos	1	2	3	4	5
implementa programas para reducir el consumo de agua	1	2	3	4	5
realiza auditorías ambientales periódicamente	1	2	3	4	5

CUESTIONES GENERALES

P30. Indique los siguientes datos relativos a la persona que responde el cuestionario:

Sexo: Hombre Mujer

Número de años en el cargo actual _____

Responsabilidad actual:

- Director general _____
 Director de departamento _____
 Otro _____

Estudios cursados:

- Primarios
 Bachillerato
 Formación Profesional
 Universitarios

P31. Indique los siguientes datos relativos a la empresa.

Nombre de la Empresa: _____

Tipo de organización:

- Cooperativa de Trabajo Asociado
 Cooperativa Agraria

Actividad principal:

Código CNAE: _____
 Producto o servicio principal que ofrece _____

Nº total de trabajadores:

Nº Socios trabajadores:

Mujeres _____

Antigüedad de la organización (nº de años desde la creación): _____

- | | | | |
|--|--|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima laboral | ¿Tiene la empresa actividad exportadora? | Hombres_____ | ¿Dispone de certificaciones? (ISO 9000, ISO 14000, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada Laboral | <input type="checkbox"/> No | N° de trabajadores no socios | <input type="checkbox"/> No |
| <input type="checkbox"/> Otra _____ | <input type="checkbox"/> Sí. ¿%? _____ | Mujeres_____ | <input type="checkbox"/> Sí. ¿Cuáles? |
| Provincia _____ | | Hombres_____ | |

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN