

Revista Iberoamericana de Economía, Gestión y Recursos Humanos

Osuna Journals

Número 6
Octubre 2024




Editorial
WANCEULEN



Revista Iberoamericana de
ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS
HUMANOS

<https://doi.org/10.59650/JSRE2197>

Número 6 – Octubre 2024

<http://osunajournals.com>



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

©Copyright: Los autores

©Copyright: De la presente Edición, Año 2024 WANCEULEN EDITORIAL

Título: REVISTA IBEROAMERICANA DE ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Editorial: WANCEULEN EDITORIAL

Publicación semestral.

Número 6 – Octubre 2024

Disponible en Internet: <http://osunajournals.com>

ISSN: 2794-0691

WANCEULEN S.L.

www.wanceuleneditorial.com y www.wanceulen.com

info@wanceuleneditorial.com

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico, mecánico, fotocopia, impresión, grabación, etc.), sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

DIRECTORES

Antonio Luís Leal Rodríguez. Universidad de Sevilla.

Carlos Chavarría Ortiz. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Jesús Heredia Carroza. Universidad de Sevilla

Olga Cremades de Molina. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

COMITÉ CIENTÍFICO

Antonio Leal Millán. Universidad de Sevilla.

Antonio Montaña Valle. Consejero Delegado Q Sostenible.

Antonio Navarro García. Universidad de Sevilla.

Cristóbal Casanueva Rocha. Universidad de Sevilla.

Francisco Ganga Contreras. Universidad de Tarapacá. Chile.

Francisco Javier Caro González. Universidad de Sevilla.

Helena Isabel Barroso Saraiva Instituto Politécnico da Guarda.

Luis Fernando Aguado Quintero Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia.

Maria José Carvalho de Souza Domingues. Universidad Regional de Blumenau, Santa Catarina. Brasil.

Milagros Martín López. Universidad de Sevilla.

Ovidiu Stoica Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iasi, Rumanía.

Rocío de la Fuente Martín. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Wendolin Suárez Amaya. Universidad de Zulia. LUZ. Venezuela.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

ÍNDICE

La conciliación laboral y familiar: un reto aún pendiente..... 5-50

<https://doi.org/10.59650/EYVF1496>

Beatriz Rodríguez-Ponce

María López-Charlo

Dinámicas del capital social y la innovación social en la RIS 3..... 51-86

<https://doi.org/10.59650/FDBX4363>

Diego Acosta-Gijón

Luis Antonio Palma-Martos

Thomas Zacharewicz

Empresas familiares: análisis y factores emocionales que influyen en su comportamiento87-129

<https://doi.org/10.59650/LAUN6629>

José Ángel Montero Ruda

Benjamín Sánchez López

Impacto socioeconómico del empleo en la región Enriquillo: casos sobre Proyectos de UCATEBA.....130-149

<https://doi.org/10.59650/HUCI4188>

Ruddy Medina Calderón

Luis Palma Martos

Jesús Heredia Carroza

Gestión de la calidad y satisfacción del consumidor con una marca textil infantil: el caso de Laormiga150-185

<https://doi.org/10.59650/WUEO657>

Elena Herrainz Fernández

Antonia García Parejo



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

La conciliación laboral y familiar: un reto aún pendiente

Work-life balance: a challenge still pending

Beatriz Rodríguez-Ponce

Graduada en Finanzas y Contabilidad + Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla

María López-Charlo

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla.
Departamento de Análisis Económico y Economía Políticas. Profesor titular de la Escuela Universitaria
de Osuna. Universidad de Sevilla

Resumen:

La conciliación laboral y familiar ha ganado creciente relevancia en la sociedad contemporánea, buscando un equilibrio entre la vida laboral y familiar. Este equilibrio es esencial para el bienestar individual, la cohesión familiar y el rendimiento laboral. La conciliación no es solo una preocupación individual, sino también una cuestión económica y social significativa.

Este tema surge con la incorporación de la mujer al mercado laboral tras la Primera Guerra Mundial, marcando un antes y un después en todos los aspectos relacionados con la conciliación. Sin embargo, es relevante para todos, no solamente para las mujeres. Las organizaciones y entes públicos desempeñan un papel crucial mediante políticas y medidas que fomentan la conciliación, como permisos por nacimiento, flexibilidad horaria y teletrabajo.

Las economías desarrolladas han implementado diversas medidas conciliadoras. La conciliación se ha convertido en un factor clave en la atracción y retención de talento, mejorando el clima laboral y la productividad organizacional. Las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados suelen experimentar mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal y una reputación más positiva.

En el caso de España, se va a analizar la evolución de los últimos años para ver si el país se está acercando a los países más conciliadores, siendo estos tradicionalmente los países nórdicos. Una vez visto la situación de España se va a proceder a realizar una comparativa con países que se encuentran en una situación mejor y peor respecto a la de España.

Palabras clave: Conciliación laboral y familiar, medidas conciliadoras y políticas conciliadoras

Abstract:

Work-life balance has gained increasing relevance in contemporary society, seeking an equilibrium between work and family life. This balance is essential for individual well-being, family cohesion, and work performance. Work-life balance is not just an individual concern but also a significant economic and social issue.

This topic emerged with the incorporation of women into the labor market after World War I, marking a turning point in all aspects related to work-life balance. However, it is relevant to everyone, not just women. Organizations and public entities play a crucial role through policies and measures that promote balance, such as parental leave, flexible working hours, and telecommuting.

Developed economies have implemented various measures to support work-life balance. It has become a key factor in attracting and retaining talent, improving workplace climate, and organizational productivity. Companies that prioritize the well-being of their employees tend to experience higher job satisfaction, lower employee turnover, and a more positive reputation.

In the case of Spain, the evolution of recent years will be analyzed to see if the country is approaching the standards of the most family-friendly countries, traditionally the Nordic countries. Once the situation in Spain has been assessed, a comparison will be made with countries that are in both better and worse positions relative to Spain.

Key words: Work and family conciliation, conciliatory measures and conciliatory policies

1. INTRODUCCIÓN

La conciliación laboral y familiar es un tema de creciente interés en la sociedad contemporánea desde hace décadas.

En un contexto donde las dinámicas laborales han experimentado modificaciones significativas y las estructuras familiares han evolucionado es esencial encontrar un punto de equilibrio entre las responsabilidades laborales y los compromisos familiares, de ahí que se haya vuelto esencial para el bienestar individual, la cohesión familiar y el rendimiento laboral.

La integración exitosa del trabajo y la vida personal no solo implica la gestión eficiente del tiempo y los recursos, sino también el reconocimiento y la valoración de la importancia de ambos aspectos en la vida de las personas. La capacidad de los individuos para cumplir con sus obligaciones laborales sin descuidar sus roles y responsabilidades familiares contribuye no solo a su satisfacción personal, sino también al fortalecimiento de los lazos familiares y al desarrollo de una sociedad más equilibrada y sostenible.

Este equilibrio ayuda al crecimiento económico de la sociedad e incluso se puede llegar a considerar fundamental para conseguir el bienestar social.

La conciliación laboral y familiar no solamente es una preocupación individual, sino también una cuestión económica y social de relevancia. De ahí que las organizaciones y entes públicos desempeñen un papel crucial con políticas y medidas públicas para crear entornos laborales que fomenten la conciliación, como por ejemplo a través de permisos por nacimiento, flexibilidad horaria, teletrabajo, entre otras.

La mayoría de las economías desarrolladas, por no decir todas, tienen medidas conciliadoras.

Además, la conciliación laboral y familiar se ha convertido en un factor determinante en la atracción y retención de talento, así como en la mejora del clima laboral y la productividad organizacional. Las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados y promueven prácticas de conciliación suelen experimentar una mayor satisfacción laboral, un menor índice de rotación de personal y una reputación más positiva en el mercado laboral.

Este tema surge con la incorporación de la mujer al mercado laboral tras la Primera Guerra Mundial y ocasionando un antes y un después en todos los aspectos relacionados con la conciliación. Sin embargo, hay que señalar que este tema es relevante para todos y no solamente para las mujeres.

En este contexto, este artículo propone explorar en profundidad el concepto de conciliación laboral y familiar, analizando su importancia, sus desafíos y las estrategias efectivas para su implementación, tanto a nivel individual como organizacional. Además, se examinarán las políticas y prácticas existentes en este ámbito, así como las tendencias emergentes y las oportunidades de mejora en el panorama actual.

2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS

El objetivo prioritario de este artículo es conocer el concepto y evolución a lo largo del tiempo de la conciliación laboral y familiar. Más concretamente en el caso de España y otros países que también concilian en mayor o menor medida.

Este objetivo prioritario puede desglosarse en otros objetivos, siendo el primero de ellos, conceptualizar y profundizar en todo lo relacionado con la

conciliación, desde sus orígenes y evolución, así como atendiendo a diferentes teorías conciliadoras que hay al respecto.

Un segundo objetivo es conocer la evolución que ha tenido España en este aspecto profundizando en la última década.

Por último, hacer una comparativa de algunos de los países considerados más conciliadores, otros menos y España para apreciar en términos relativos las diferencias e identificar formas enriquecedoras de mejorar para poder acercar a España a los países más conciliadores.

2.2. HIPÓTESIS

Dada la creciente importancia de la conciliación laboral y familiar en el entorno laboral actual, surge la necesidad e interés de saber cómo afecta la conciliación laboral y familiar a los trabajadores, a sus familias y cómo la abordan ciertos países.

Las hipótesis que se plantean para este estudio son:

- Hipótesis 1: España es un país conciliador y está mejorando continuamente
- Hipótesis 2: Los países nórdicos son los que tradicionalmente se han considerado más conciliadores
- Hipótesis 3: Queda mucho trabajo por delante para mejorar la situación en algunos países en este aspecto.

2.3. METODOLOGÍA

En este artículo se han empleado tanto métodos inductivos como deductivos para tratar de recopilar toda la información sobre el tema en cuestión.

Se ha realizado una amplia revisión bibliográfica sobre la conceptualización y evolución de la conciliación laboral y familiar, se ha centrado en la última década tras haber identificado anteriormente la trayectoria histórica de la legislación.

Para conseguir los datos relativos a España se ha empleado la normativa vigente en materia de conciliación laboral y familiar, así como los datos numéricos recopilados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, del Instituto de la Mujer y del Instituto Nacional de Estadística.

Respecto a la comparativa entre ciertos países, se han usado los datos obtenidos por datosmacro.com así como la legislación vigente en cada uno de los

países. El ranking de los países más conciliadores y los que menos utilizado en este artículo fue publicado por la Revista GQ.

En algunos casos se ha tenido dificultad para conseguir todos los datos actualizados, sobre todo del 2023, puesto que algunos datos como por ejemplo en relación con las excedencias, solamente estaban publicados los datos anuales de 2022.

Una dificultad añadida al interpretar los datos de España sobre maternidad y paternidad o lo que actualmente se denomina permiso de nacimiento, ha sido este cambio de denominación y beneficios puesto que esta modificación tuvo lugar entre marzo y abril de 2019, por lo que los datos de ese año están divididos en algunos sobre paternidad y en cambio otros junto con el permiso de nacimiento, el cual engloba a ambos sexos.

3. CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR

3.1. CONCEPTO

En este apartado se explicará el concepto a través de diferentes acepciones.

La primera fuente a la que se puede acudir para definir un concepto es la Real Academia Española de la Lengua, definiendo el concepto de conciliación como el hecho de conciliar, siendo esto “hacer compatibles dos o más cosas”.

De esta definición se puede extraer que la conciliación laboral y familiar hace referencia a la búsqueda de un equilibrio armonioso entre las responsabilidades profesionales y las obligaciones familiares de un individuo.

El entendimiento del concepto de conciliación entre la vida laboral y familiar puede variar en distintos enfoques y autores. Inicialmente, se interpreta como la habilidad para compatibilizar las obligaciones laborales y familiares. Asimismo, se puede concebir como un medio para el desarrollo integral de las personas en los contextos laboral, familiar y personal.

La conciliación implica el mantenimiento de un equilibrio entre las diversas dimensiones de la vida con el propósito de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal (Galán, 2017).

Cuando se aborda el tema de la conciliación, es esencial reconocer que no se trata únicamente de un asunto que afecta a las mujeres. La participación de los hombres es crucial, y la conciliación implica armonizar el trabajo

remunerado con las responsabilidades y tareas domésticas. Esto repercute en una adaptación de las empresas privadas a las políticas diseñadas con este propósito.

La conciliación se caracteriza por la participación equitativa de mujeres y hombres en diversos entornos, ya sean públicos o privados, sin que esto afecte negativamente a la calidad de vida. Debe garantizar la igualdad de oportunidades entre ambos géneros, la compatibilidad de sus intereses, así como el reconocimiento y satisfacción de las obligaciones y necesidades individuales de hombres y mujeres.

La conciliación también se traduce en el ejercicio pleno de la ciudadanía, permitiendo a todas las personas el uso autónomo y equitativo de su tiempo, así como la revalorización del espacio doméstico y el disfrute compartido del tiempo de ocio.

3.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN

El origen y la evolución de la conciliación laboral y familiar tiene sus raíces en transformaciones históricas que han configurado los roles de género y las estructuras familiares a lo largo del tiempo.

La Revolución Industrial entre finales del siglo XVIII y mediados del S.XIX, marcó un cambio significativo en la estructura económica y social ya que muchas familias pasaron de modelos agrarios a entornos urbanos industriales, creando este desplazamiento una separación física entre el hogar y el lugar de trabajo.

A partir de este momento, bastantes mujeres del proletariado de clase baja empezaron a incorporarse al trabajo como mano de obra barata a diferencia de la clase burguesa donde aún continuaba esa gran separación, por lo que a causa de que las mujeres se incorporan al mercado laboral, surge la necesidad de incorporar medidas de conciliación para que puedan llevar a cabo sus labores del hogar.

La idea de la inclusión en el mercado laboral por parte de la mujer durante estos siglos era vista como denigrante que ponía en entredicho la capacidad del marido como cabeza de familia para mantener a la misma, por lo que esta situación marcaba aún más las diferencias entre las clases sociales ya que eran las más bajas en las cuales irremediamente tenía la mujer que trabajar para poder sacar la familia adelante.

Las primeras menciones internacionales en este ámbito se vinculan con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, establecida con el propósito de salvaguardar y fomentar los derechos laborales. El Convenio número 3, promulgado el 29 de octubre de 1919, aborda específicamente la protección de la maternidad, tratando aspectos como la empleabilidad de las mujeres tanto antes como después del parto, e incluyendo consideraciones sobre compensaciones por períodos de maternidad.

Grandes pensadores de aquella época esbozaron en sus obras lo que muchos opinaban respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral, como se puede apreciar en esta cita, “si trabajadores poco perspicaces quieren que se prohíba el trabajo de la mujer, excusamos tal estrechez de miras, por la proposición puede fundarse en el hecho innegable de que la introducción creciente de la mano de obra femenina en la industria destruirá por completo a la vida de familia del obrero, y, por consiguiente, será inevitable la degeneración de la especie” (Bebel, 1978).

Esta cita refleja una perspectiva histórica que existía en algunos círculos durante el siglo XX, donde la entrada de las mujeres al ámbito laboral, especialmente en la industria, era vista con preocupación. Se argumentaba que esto podría tener consecuencias perjudiciales para la estabilidad de la familia y, en última instancia, para la evolución de la sociedad. Esta perspectiva refleja actitudes y creencias de la época sobre los roles de género y el trabajo.

Los movimientos feministas de los siglos XIX y XX lucharon por la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres, lo cual influyó en la percepción de los roles de género, todo este movimiento contribuyó a la elaboración y aprobación de leyes y políticas que defienden la igualdad en el trabajo y por consiguiente la conciliación laboral y familiar.

A mediados del siglo XX empezaron a surgir mayores cambios en lo que se refiere a la estructura de las familias ya que encontramos familias monoparentales y familias en las que ambos tutores trabajan fuera de casa por lo que esto provocó que fueran necesarias nuevas demandas y desafíos para ajustar las responsabilidades laborales y familiares.

Como dijo Guerra M.J. “la conciliación surge ante la necesidad de contar con la plena participación de las mujeres y los hombres en todas las facetas de la vida, en el empleo y en la familia, de modo que tanto unos como otros puedan hacer uso de tiempo personal y de ocio de forma equilibrada” (2006).

La idea de tiempo puede ser comprendida como una secuencia continua de prácticas. En el contexto social, la conceptualización del tiempo se desarrolla en la época de la industrialización con el propósito de medir de manera precisa los aspectos de la estructura social. La estandarización en la medición del tiempo se torna esencial para llevar a cabo transacciones financieras, siendo un componente fundamental en el sistema capitalista. De este modo, el tiempo social, bajo la guía del reloj, toma predominio sobre el tiempo biológico, que sigue los patrones corporales del ciclo vital y la naturaleza (Castell, 2009).

3.3. CAUSAS DE CONCILIAR

En este epígrafe se tratará de identificar y explicar las causas que han generado la conciliación.

- Cambios en la estructura familiar: en particular la incorporación de la mujer al mercado laboral ha generado la necesidad de medidas para que ambos padres puedan participar activamente en la crianza y educación de los hijos.
- Cambio en las expectativas de los empleados: según van pasando los años se hace más importante valorar el tiempo que se dedica al trabajo y al ocio, por lo que comienza a surgir la necesidad de conseguir un equilibrio entre ambos.
- Énfasis en la igualdad de género: la relevancia de la igualdad de oportunidades promueve la implementación de políticas de conciliación.
- Legislación laboral y regulaciones gubernamentales: La conciliación laboral y familiar es un tema importante en todo el mundo. Aunque las leyes y regulaciones varían de un país a otro, muchos países han implementado políticas y medidas para promover la conciliación laboral y familiar.

En España, la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, entró en vigor el 5 de noviembre de 1999. Esta ley tiene como objetivo flexibilizar los permisos de maternidad, la equiparación de la maternidad biológica con la adoptiva, la prohibición de despido por embarazo y la creación de una nueva prestación económica por riesgo durante el mismo.

Necesidad demográfica y de la fuerza laboral: las tasas de natalidad bajas repercuten en la necesidad de medidas de conciliación en la sociedad porque para muchos es impensable tener hijos y poder llevar a cabo su carrera profesional por lo que las tasas de natalidad comienzan a bajar. Las medidas de conciliación permiten visualizar ese equilibrio.

3.4. BENEFICIOS DE CONCILIAR

Los beneficios que la conciliación puede generar se pueden estudiar desde tres puntos de vista diferentes, siendo estos para las personas trabajadoras, las empresas y la sociedad en su conjunto.

Cuando un individuo experimenta satisfacción en su entorno laboral, su productividad aumenta, lo que impacta positivamente en los resultados de las empresas y esto al país en su conjunto.

Trabajadores

Respecto a los beneficios que esto aporta a los trabajadores se encuentran:

- La reducción del estrés y la ansiedad laboral
- Un mayor nivel de motivación, lealtad a la empresa y entusiasmo por el trabajo realizado
- La posibilidad de crecimiento personal y profesional más significativo.
- El aumento de la felicidad y la estabilidad emocional, caracterizado por una mayor presencia de emociones positivas y una disminución de las negativas.
- Permitir disfrutar más del tiempo y estar mucho más con la familia

Empresas

Pasando a los beneficios que estas medidas pueden favorecer a las empresas están:

- Fomentar un mayor compromiso del personal: implica realizar acciones que permita trabajar en un ambiente más agradable. La conciliación, en particular, desempeña un papel crucial, ya que afecta directamente al ámbito personal de los individuos.

Tratar a los empleados como personas completas, comprendiendo sus potencialidades, debilidades y problemas familiares, es esencial para lograr su compromiso. Obtener el compromiso de los trabajadores no solo contribuye al bienestar general, sino que también se traduce en beneficios significativos para la empresa, incluyendo aspectos económicos.

- Mejora del clima laboral: Esto repercute en unas mejores relaciones laborales y sindicales. Si la organización consigue esto también aporta beneficios para los trabajadores como entusiasmo, cohesión, reducción de la ansiedad, del estrés y del aburrimiento y en un aumento de la confianza, entre otros.

- Reducción de los índices de rotación del personal y de las bajas: La depresión laboral produce una reducción de la productividad colectiva tanto de la producción, como de la calidad y de la reputación de la empresa.

El Informe Mundial de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud (OMS), divulgado en junio de 2022, resaltó que del total de mil millones de personas que padecían trastornos mentales en 2019, el 15% de los adultos en edad laboral experimentaron alguna forma de trastorno mental. Este informe pone de manifiesto que el entorno laboral puede acentuar problemas sociales más amplios que inciden de manera adversa en la salud mental, incluyendo la discriminación y la desigualdad.

- Ser una empresa atractiva para los talentos y la retención de los mismos: si las empresas tienen una visión de la organización que cuente con las necesidades de cada uno de sus trabajadores en función de sus circunstancias, es más probable que prefieran quedarse en empresas así en lugar de aquellas otras en las que no tengan en cuenta esto. Por lo que los trabajadores prefieren empresas que tengan una política de conciliación laboral y familiar adecuada.
- Mejores relaciones con los clientes: Si los trabajadores están contentos, repercute en mejores relaciones con los clientes, porque no hay que olvidarse que los trabajadores son clientes internos de la empresa y los demás clientes potenciales al ver que tienen buenas condiciones con sus trabajadores, entre las que se encuentra la conciliación de la que se habla, es mucho más atractivo y aumentarán posiblemente las ventas de la empresa, al ser mejor la imagen que muestra de la empresa.
- Aumento de la productividad, creatividad e innovación: si los trabajadores experimentan satisfacción en el entorno laboral, lograrán mantener un equilibrio entre su vida profesional y personal, favoreciendo momentos de ocio y desconexión. Este equilibrio, a su vez, se traduce en un aumento de la productividad, creatividad e innovación. En consecuencia, la implementación de políticas empresariales que promuevan la conciliación y el bienestar general permitirá que las personas disfruten de una vida más plena. Esto no solo contribuirá a su felicidad, sino que también incentivará la disposición a compartir y aportar su creatividad, fomentando así una mayor productividad y reduciendo comportamientos oportunistas.

Sociedad

El empleo de políticas de conciliación de la vida laboral con la familiar que se apliquen correctamente en las empresas posibilita que estas obtengan mejores resultados económicos, aumentando así su productividad e innovación.

Aunque no existe una conexión directa y lineal, la conciliación laboral y familiar puede tener efectos positivos en la productividad, la participación laboral, la retención de talento y otros factores que, en conjunto, pueden contribuir al crecimiento económico y al PIB de un país.

Además, la conciliación fomenta la igualdad de género, posibilitando la disminución de las disparidades de género en el ámbito laboral al facilitar que tanto hombres como mujeres puedan participar de manera equitativa en el trabajo y en las responsabilidades familiares.

Hoy en día la natalidad en los países más desarrollados suele tener tasas menores a la de los países en vías de desarrollo, por lo que un entorno que apoya la conciliación puede tener un impacto positivo en las decisiones familiares, fomentando la natalidad y contribuyendo así al crecimiento demográfico sostenible.

Unido a lo anterior es importante identificar que la conciliación permite desarrollar las habilidades parentales ya que posibilita involucrarse activamente en la crianza de los hijos y poder formar vínculos familiares fuertes, sobre todo los hijos y familiares que se ven afectados mayoritariamente son aquellos que son dependientes y necesitan un apoyo para la realización de sus tareas cotidianas.

El Libro Blanco de la Dependencia define la dependencia basándose en la definición propuesta por el Consejo de Europa como el "estado en el que se encuentran las personas que por razones ligadas a la falta o la pérdida de autonomía física, psíquica o intelectual tienen necesidad de asistencia y/o ayudas importantes a fin de realizar los actos corrientes de la vida diaria y, de modo particular, los referentes al cuidado personal". A lo largo de la vida, todos experimentan momentos de dependencia, como en el caso de los menores de edad. La presencia de los padres en el hogar brinda a los menores una sensación de seguridad y es fundamental para la internalización de normas, según la teoría del desarrollo de Piaget.

Aunque la capacidad de juicio y moral del menor se desarrolla hasta los 12 años, esto no implica que los padres deban estar constantemente con ellos; sin embargo, sí desempeñan un papel crucial en su educación. Por tanto, es esencial

que, en caso de que los padres trabajen, puedan conciliar sus responsabilidades laborales con el tiempo necesario para estar con su familia.

También es de especial mención que la conciliación laboral es una de las causas por las que comenzaron a surgir lo que hoy en día se conoce como nuevos yacimientos de empleo, siendo estos definidos como sectores o áreas emergentes que generan oportunidades laborales debido a cambios en la economía, tecnología, o en la demanda del mercado. Estos yacimientos representan campos de actividad en crecimiento que ofrecen empleo a medida que evolucionan las necesidades de la sociedad y la industria.

La relación de este concepto con el tema de la conciliación de la que se habla radica en la posibilidad de que estos nuevos sectores o áreas emergentes ofrezcan oportunidades laborales que sean más flexibles y adaptables a las necesidades de conciliación entre la vida laboral y familiar de los empleados. En este contexto, se busca que los empleadores en los nuevos yacimientos de empleo implementen políticas y prácticas que faciliten un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y familiares de los trabajadores.

Por ejemplo, situaciones como el teletrabajo, la economía colaborativa, o industrias con horarios flexibles pueden considerarse nuevos yacimientos de empleo que, al mismo tiempo, favorecen la conciliación laboral y familiar. Estos entornos laborales pueden ofrecer mayor autonomía en la gestión del tiempo y permitir a los empleados adaptar sus horarios de trabajo de manera más compatible con sus responsabilidades familiares. Un claro ejemplo es el aumento de escuelas infantiles o lo que tradicionalmente se han denominado guarderías ya que los padres al trabajar ambos tienen que emplear en la mayoría de casos obligatoriamente, porque no les queda otra opción.

3.5. DESVENTAJAS DE CONCILIAR

Aunque la conciliación laboral y familiar puede ofrecer numerosos beneficios, también es importante reconocer algunas desventajas que esto conlleva.

Trabajadores

Algunos trabajadores pueden apreciar ciertas desventajas de la conciliación ya que en aquellos entornos laborales que fomentan la flexibilidad los trabajadores pueden verse presionados para estar siempre disponible, incluso fuera del horario laboral.

También se puede hablar de como algunos empleados podrían temer que la solicitud de opciones de conciliación laboral y familiar puede estigmatizarlos

o llevar a la discriminación en el lugar del trabajo, especialmente cuando no todos los demás tienen acceso a estas opciones.

La flexibilidad también puede conllevar una carga adicional de trabajo cuando tratan de cumplir con sus responsabilidades laborales y familiares.

En entornos competitivos, algunos empleados pueden temer que la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal pueda afectar su seguridad laboral o sus oportunidades de avance profesional.

Al trabajar desde casa o tener horarios flexibles, algunos empleados pueden tener dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que podría afectar negativamente su bienestar. Esto también puede conllevar aislamiento social al perder la interacción regular con los demás trabajadores.

Una reducción de jornada conlleva menor salario, al optar por trabajar menor horas para poder cuidar a sus hijos o familiares puede llegar a ocasionar menos oportunidades de carrera al no dedicarle tanto tiempo a la empresa.

Empresas

Dentro de las desventajas que ocasiona la conciliación a las empresas, hay principalmente dos tipos de costes, unos monetarios y otros organizativos.

Comenzando con los costes monetarios se trata de que las políticas de conciliación que no acarree costes monetarios reales resultan complicadas ya que todas las medidas conllevan algún tipo de aportación financiera por parte de la empresa como pueden ser permisos remunerados, turnos flexibles de trabajo, jornadas reducidas, entre otros. Por lo que todo esto genera un coste para las empresas.

Respecto a los costes organizativos, cada empresa debe contar con un departamento de RR.HH encargado de organizar las tareas, objetivos y horarios de los empleados. Aplicar políticas de conciliación como las excedencias y permisos supone un desafío para el departamento de RR.HH ya que las empresas deben invertir en la formación de empleados sustitutos o en la incorporación de suplentes a tiempo completo.

Sociedad

Al igual que existen desventajas para los trabajadores y empresas, también existen algunas que afectan al país, entre ellas están:

- Impacto en la competitividad internacional: si las políticas imponen restricciones significativas a las empresas, estas podrían afectar a la competitividad del país en el ámbito internacional si otras empresas no tienen restricciones de ese ámbito
- Posible disminución de las horas laborales efectivas: el uso de la reducción de la jornada puede afectar a la productividad a nivel nacional.
- Desafíos para sectores con demandas específicas de tiempo: hay algunos sectores como es el de la salud, de servicios de emergencia y transporte, entre otros, que requieren operaciones continuas o servicios 24/7, por lo que medidas de conciliación pueden llegar a generar desafíos para mantener la eficacia y la calidad del servicio.
- Desigualdades regionales: si las políticas no se aplican de manera uniforme en todas las regiones del país podría generar desigualdades económicas y de oportunidades

3.6. POLÍTICAS CONCILIADORAS

Este apartado hace referencia a las medidas y prácticas que son adoptadas tanto por las instituciones o el gobierno como por las empresas para facilitar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de las personas trabajadoras.

Estas políticas son diseñadas para promover un entorno de trabajo más flexible y apoyar el bienestar de los empleados.

Estatales

Las políticas conciliadoras serán diferentes según el país en el que nos encontremos, aunque en el caso de la Unión Europea se especifican algunas que deben transponerse a la legislación de cada estado miembro.

De forma general algunas de las políticas de este ámbito que encontramos en la mayoría de países son:

- Baja por maternidad/paternidad
- Baja por embarazo de riesgo
- Baja por riesgos durante la lactancia
- Permiso de lactancia
- Excedencia por cuidado de hijos y/o familiares
- Excedencia voluntaria

Empresariales

La globalización y el avance tecnológico ha posibilitado algunas de las mejores medidas para lograr la conciliación ya que la digitalización y la conectividad han permitido una mayor flexibilidad en el trabajo gracias al teletrabajo que está sobre todo presente en la mayoría de las organizaciones empresariales a partir del Covid-19. La capacidad de trabajar desde cualquier lugar ha llevado a una mayor integración entre la esfera laboral y la doméstica, pero surgiendo algunos problemas como es la percepción de límites difusos entre la vida laboral y familiar.

Como señalan Olcese, Rodríguez y Alfaro, “diversos hechos, entre los que cabe destacar la globalización y la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, han ocasionado que la economía (y la sociedad) hayan pasado de estar basada en los recursos naturales a fundamentarse en el conocimiento” (2008).

Las nuevas tecnologías de la información resultan un mecanismo bastante útil para conseguir la conciliación, en concreto el teletrabajo puesto que solventa el tiempo y la distancia que son los dos grandes problemas puesto que permite realizar el trabajo fuera de la oficina y hacerlo más rápida en muchas ocasiones, consiguiendo menor tiempo dedicado al ámbito laboral para poder emplear en otros aspectos como son la familia y el ocio.

Las tres políticas de conciliación que suelen ser las principales en las organizaciones empresariales son el teletrabajo, la flexibilidad horaria, en particular la media jornada, y la desconexión digital.

Teletrabajo.

El teletrabajo, en constante crecimiento, se puede describir como una forma de desempeñar funciones de manera remota, ya sea como trabajador independiente o como empleado, utilizando tecnologías de comunicación en mayor medida que la presencia física (Rocamora, 2015).

Se define teletrabajo como “el trabajo que se realiza en coordinación o conexión con una empresa o un centro de producción, pero fuera de sus dependencias o instalaciones. Constituye una forma de organización y ejecución del trabajo, así como un modo de “externalización” o descentralización de la producción respecto de los centros principales de actividad, con posibles ventajas desde el punto de vista de los costes o de la flexibilidad organizativa” (Fernández, 2022).

El uso del teletrabajo ha crecido desde la pandemia del COVID-19 por lo que muchas de las tareas que antes se realizaban en oficinas, a partir de ese momento tuvieron que realizarse desde casa por una causa sanitaria pero actualmente, se sigue empleando y se ha podido apreciar un aumento creciente del uso de esta herramienta por varias razones entre las que encontramos la posibilidad de estar más tiempo en casa para cuidar de los familiares.

La opción del teletrabajo se considera buena siempre y cuando haya una adecuada autogestión del tiempo. Una de las desventajas que puede llegar a tener esta medida es la sobrecarga de trabajo no remunerado que puede ocasionar. Aunque en la mayoría de los casos la libertad para distribuir el tiempo, las tareas y el espacio compensa en parte la sobrecarga que pueden llegar a sufrir.

En este contexto, el teletrabajo se presenta como una valiosa oportunidad para el desarrollo personal, ya que permite brindar apoyo a los hijos en momentos cruciales, planificar actividades domésticas de manera conveniente y atender asuntos familiares en el momento en que surgen, entre otros beneficios.

Existen tres tipos de teletrabajo por excelencia:

- Domiciliario: se realiza desde el propio domicilio del trabajador
- Móvil: cuando la persona trabajadora hace uso tanto del teletrabajo como el trabajo en el sitio físico de la empresa según días
- Telecentro: cuando la propia empresa crea una oficina distinta a la propia oficina principal

El teletrabajo implica:

- Condiciones equiparables a las de otros colegas en términos de derechos, responsabilidades y compensaciones: la elección del teletrabajo es una decisión voluntaria tanto del empleador como del empleado, y debe estar formalizada mediante un contrato, un convenio colectivo o una descripción en la posición laboral. En cualquier caso, el trabajador tiene la opción de regresar a trabajar en las instalaciones de la empresa o entidad.
- Descentralización del lugar de trabajo: al realizarse fuera de las instalaciones de la empresa, el supervisor no puede supervisar físicamente al teletrabajador, aunque las nuevas tecnologías permiten la supervisión remota. Sin embargo, el supervisor está obligado a respetar la privacidad del teletrabajador.
- Utilización de medios y tecnología para llevar a cabo las tareas: es responsabilidad del empleador o la administración proporcionar los medios

tecnológicos y mantener los equipos informáticos para que el teletrabajador pueda desempeñar sus funciones profesionales. Esto excluye los casos en los que el teletrabajador prefiera utilizar su propio equipo, en cuyo caso, también debe recibir la formación necesaria.

Flexibilidad Horaria.

La siguiente política de conciliación a tener en cuenta es la flexibilidad horaria, específicamente la opción de reducción de jornada. Un empleado puede solicitar esta reducción al proporcionar razones justificadas, y la dirección de la empresa puede concederla sin inconvenientes. No obstante, es importante destacar que dicha reducción implica una disminución proporcional del salario.

De manera frecuente y especialmente las mujeres, optan por empleos a tiempo parcial con el fin de destinar más tiempo a sus responsabilidades familiares, ya sea cuidando de sus hijos o de familiares dependientes. A pesar de que este tipo de empleo les brinda la posibilidad de equilibrar su vida profesional y familiar, implica remuneraciones más reducidas, labores más monótonas y menos oportunidades de progreso, de acuerdo con las observaciones de Menéndez (2009).

Desconexión Digital.

Los progresos tecnológicos han llevado a un aumento en la dependencia de dispositivos electrónicos, especialmente en el contexto laboral. Esto se refleja en la tendencia a responder correos electrónicos o atender llamadas laborales incluso fuera del horario laboral o durante las vacaciones. Se está conectado en todo momento, incluso cuando no se está físicamente en el lugar de trabajo. Por esta razón, resulta de gran importancia valorar la desconexión digital como una práctica esencial.

Nuestra sociedad se ve afectada por un problema muy grave ante el enfrentamiento que ocurre entre la vida familiar y laboral, especialmente cuando en la familia existen hijos pequeños. Es en este sentido que se ha logrado reestructurar los sistemas jurídicos, laborales, educativos, y sociales, a fin de que pueda lograrse un equilibrio que permita una igualdad máxima de oportunidades de empleo, roles y estereotipos, que permitan cubrir las necesidades de atención de los más pequeños de la casa, los niños, o cualquier persona dependiente. (Informe UNICEF 2019).

Coworking.

Uno de los conceptos más modernos empleados como medida de conciliación familiar es lo que se conoce hoy en día como Coworking, es decir, “cotrabajo”, esta modalidad de trabajo posibilita la colaboración de profesionales autónomos, emprendedores Pymes de diversos sectores al compartir un mismo espacio físico para desarrollar proyectos de manera individual o conjunta, con el objetivo de optimizar al máximo los recursos económicos. Se trata de una filosofía laboral que facilita el uso compartido de un espacio físico, a veces también virtual, sin sacrificar la independencia y autonomía de cada individuo.

En este entorno, el grupo que conforma cada espacio de coworking es dirigido por un líder o gestor denominado "Community Builder", encargado de supervisar y garantizar el cumplimiento de las normas y el buen funcionamiento del equipo de trabajo. Esta experiencia se ha extendido al ámbito familiar, dando lugar a la creación de un tipo especial de coworking conocido como coworking familiar.

El coworking familiar sigue el mismo formato de comunidad, pero incorpora un espacio destinado a los más pequeños de la familia, proporcionando una guardería para hacer el trabajo más flexible y conciliador. Este formato permite a los trabajadores tener un mismo lugar para atender a sus hijos, llamado “cobaby”, donde se contratan cuidadoras según la cantidad de niños presentes, asegurando su bienestar.

La comunicación entre las cuidadoras y los padres es continua y fluida, y el equipo de profesionales se encarga del cuidado de los niños. Los propios padres participan interactuando durante el tiempo de estancia de los niños en el centro. Se ofrece flexibilidad de horarios para que los padres puedan dedicar el tiempo que deseen a sus hijos dentro de su jornada laboral. Esta posibilidad permite que los niños se relacionen, jueguen, interactúen y socialicen con otros pequeños, desarrollando autonomía e independencia de manera efectiva, al mismo tiempo que los padres pueden concentrarse plenamente en su trabajo y alcanzar sus objetivos laborales al máximo.

4. LA CONCILIACIÓN LABORAL EN ESPAÑA

4.1. CONCEPTO

En la actualidad, al hablar de conciliación laboral, se hace referencia a un conjunto de iniciativas que propician condiciones propicias para el avance

profesional, al mismo tiempo que se busca mantener un equilibrio con las responsabilidades personales y familiares.

4.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y LEGISLATIVAS

En España empezó a surgir conciencia de la importancia de la conciliación laboral y familiar a finales del siglo XX, fue desde ese momento cuando se comenzó a promulgar medidas dirigidas a padres y madres trabajadoras.

La normativa que aglutinó todas las iniciativas que fueron acordando con los años nació en 1999 como la Ley de Conciliación. Esta nació por la normativa comunitaria de igualdad de género, derechos de paternidad y maternidad y el empleo femenino.

La Ley 39/99, de 5 noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras está formada por ocho capítulos, en los cuales se trata de modificaciones diversas a normativa ya existente en ese instante. Los Capítulos I y IV son los más relevantes en esta materia.

En el primero, se trata de modificaciones al Estatuto de los Trabajadores, como la posibilidad de que la maternidad pueda ser compartida con el padre, posibilitando de que esas diez semanas restantes de la maternidad, tras descontar las 6 semanas obligatorias para la madre, puedan ser compartidas con el padre.

También establece el permiso de ausentarse durante una hora o reducir media hora la jornada para la lactancia de un hijo menor de nueve meses, pudiendo ser disfrutada por ambos. Se estableció la posibilidad de reducir la jornada de trabajo por razones de guarda legal en los casos de menores de seis años o familiar con discapacidad que sea dependiente. También una modificación en la excedencia por cuidado del menor con derecho a reserva del puesto de trabajo durante un tiempo.

En el Capítulo IV establece una prestación cuando se está en situación de riesgo durante el embarazo del 75% de la base reguladora, al igual que beneficia a los trabajadores con este subsidio, también regula ciertas reducciones en las cotizaciones empresariales de cara a la Seguridad Social para que puedan hacer uso del contrato de interinidad para cubrir la situación de riesgo durante el embarazo y la maternidad sin provocar un gran coste para la empresa.

Aunque la Ley 29/1999 modificó el ET de aquel entonces, algunas prestaciones económicas fueron modificadas por el Real Decreto 27/2003, de 10 de

enero, por el que se modifica el Reglamento del IRPF, también conocido como la “Ley de los 100 euros” por las ayudas a las madres trabajadoras.

En el Título IV de este Real Decreto se establecieron las deducciones por maternidad, por el cual se destacó la importancia de la familia mediante nuevos ajustes en la base imponible por hijo menor de tres años, lo que llevó a una adaptación de la carga tributaria a las circunstancias de dependencia, junto con beneficios fiscales mediante reducciones en las cuotas.

Posteriormente, se aceptó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH), esta ley nace para intentar acercar la igualdad de género, derecho fundamental establecido en el art.14 de la Constitución Española.

La novedad de esta Ley reside en la anticipación de acciones para prevenir conductas discriminatorias y en la planificación de políticas activas para garantizar la efectividad del principio de igualdad. Esta elección implica necesariamente la aplicación del principio de igualdad en diversos ámbitos de la realidad social, cultural y artística donde puede surgir o perpetuarse la desigualdad. Por lo tanto, se reconoce la importancia de la dimensión transversal de la igualdad como elemento distintivo del marco legal antidiscriminatorio.

En el artículo 45 establece la obligatoriedad para las empresas con más de 50 trabajadores de la elaboración de un Plan de Igualdad.

Desde el 1 de enero de 2021, la paternidad se equipara a la maternidad, pudiendo disfrutar de 16 semanas.

Actualmente, muchas de las medidas de conciliación han sido modificadas a través del real decreto-ley 5/2023, por el que se modifica de nuevo el ET. En esta modificación se establece el derecho a reducir la jornada de trabajo por cuidado del menor hasta que este tenga doce años, así como un aumento de los permisos retribuidos en el caso de cuidado de los familiares hasta el segundo grado.

Se han ido realizando modificaciones a lo largo del tiempo, la normativa referente a la armonización entre la vida laboral y personal se encuentra contemplada en el Capítulo II, sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores. Este apartado aborda aspectos relacionados con las vacaciones, permisos, excedencias, entre otros.

Asimismo, se encuentra plasmada en el Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, el cual establece medidas urgentes para asegurar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Cabe destacar

que esta legislación introduce modificaciones en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.

Es importante señalar que la aplicación de estas normativas no impide que cada sector negocie acuerdos específicos a través de convenios colectivos. De igual manera, las empresas tienen la facultad de establecer medidas particulares para promover la conciliación entre la vida laboral y familiar.

4.3. POLÍTICAS Y MEDIDAS CONCILIADORAS

Una política de conciliación se puede definir como aquella “estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, familiar y personal” (Proyecto Melkart, 2007, p.7).

Las políticas de conciliación se pueden dividir en tres categorías según Saraceno en permisos parentales, ayudas monetarias y los servicios de cuidado (2011). En el caso de España, las políticas conciliadoras abarcan tanto normativas estatales como autonómicas.

A nivel estatal, el marco legal principal que regula la conciliación laboral se encuentra en el Estatuto de los Trabajadores, que es de aplicación en todo el territorio nacional.

Además de las normativas estatales, cada comunidad autónoma en España tiene competencias para desarrollar políticas y medidas específicas en el ámbito laboral, incluyendo aquellas relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Sin embargo, estas medidas por lo general son de carácter estatal, aunque a nivel autonómico, se puede resaltar que, en el Estatuto de Autonomía de Andalucía, aprobado por la Ley Orgánica 2/2007, establece en su artículo 37 “la plena equiparación laboral entre hombres y mujeres, así como la conciliación de la vida laboral y familiar”, así como en su artículo 168 “La Comunidad Autónoma impulsará políticas que favorezcan la conciliación del trabajo con la vida personal y familiar”

Dentro del ordenamiento laboral español respecto a la conciliación laboral y familiar encontramos diversas fórmulas que han sido modificadas con sucesivas regulaciones. Entre estas se encuentran los permisos retribuidos, reducciones de jornadas y suspensiones de la relación laboral.

Permisos Retribuidos

Respecto a los permisos retribuidos se distinguen tres tipos de permisos en función de su causa. Estos pueden ser por nacimiento o adopción, por la asistencia a exámenes prenatales y preparación al parto, y por fallecimiento, accidente, enfermedad u hospitalización de familiares.

Permiso por nacimiento o adopción se tratará en un apartado específico en el que se hablará en profundidad de la maternidad y paternidad.

El art. 37.3.f del ET establece un permiso retribuido por el tiempo indispensable para realizar exámenes prenatales y preparación al parto, así como en los casos de adopción o acogimiento poder asistir a las sesiones de información y preparación siempre que esto no se pueda realizar fuera de la jornada de trabajo.

Una de las nuevas modificaciones ha sido el aumento del permiso por “accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario” de dos a cinco días para familiares hasta el segundo grado por consanguineidad o afinidad. En el caso de fallecimiento, siguen siendo dos días. (art.37.3b ET)

Reducción de jornada

Otro aspecto fundamental del Estatuto de los Trabajadores en relación con la conciliación se localiza en el artículo 34.8, el cual faculta a los empleados para requerir modificaciones en la extensión y disposición de la jornada laboral, así como en la gestión del tiempo de trabajo y la modalidad de desempeño, abarcando incluso la posibilidad de trabajo a distancia.

El Estatuto de los Trabajadores prevé reducir la jornada por varios motivos, como es por el cuidado del lactante, en este caso pueden ausentarse del trabajo durante una hora, la cual puede ser dividida en dos fracciones, hasta que el menor cumpla nueve meses. Esto se ampliará en caso de nacimiento o adopción múltiples. Este permiso puede ser acumulado en jornadas completas con previo acuerdo con la empresa. (art.37.4 ET).

Los trabajadores tienen la posibilidad de ausentarse del trabajo por 1 hora en caso de nacimiento prematuro, o si, por cualquier razón, es necesario que permanezca hospitalizado después del parto. De igual modo, tienen la posibilidad de disminuir su jornada laboral hasta un máximo de 2 horas, con la correspondiente disminución del salario. (art.37.5 ET).

Según el art.37.6. ET, se contempla el derecho de reducir la jornada de trabajo diaria por razones de guardia legal quienes tengan a su cuidado directo a un menor de doce años o una persona con discapacidad que no realice una actividad remunerada. Además, este derecho es aplicable para quienes se encarguen del cuidado directo del cónyuge o pareja de hecho, así como de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad, incluyendo al familiar consanguíneo de la pareja de hecho, teniendo los mismos derechos. Esto se aplica a aquellos familiares que, debido a la edad, accidente o enfermedad, no puedan valerse por sí mismos y que no estén involucrados en una actividad remunerada.

Paternidad y Maternidad

El permiso de maternidad garantiza un permiso de dieciséis semanas continuas desde el momento de dar a luz para la madre, en el supuesto de que fuera parto múltiple se ampliaría. Este permiso se equipara en caso de adopción o acogida.

Tradicionalmente, la paternidad no era equivalente a la maternidad, siendo un permiso de quince días en un principio y posteriormente con la posibilidad de repartir diez semanas del permiso de maternidad entre padre y madre. Fue el 1 de enero 2021 cuando se equiparó el permiso de maternidad al de paternidad, siendo ambos de 16 semanas, con la característica de que son intransferibles.

Por lo que, a partir de ese momento, ambos progenitores como adoptantes tienen los mismos derechos. Este permiso pasa a denominarse permiso por nacimiento desde el RD-ley 6/2019 del 1 de marzo.

Estas 16 semanas no tienen obligación de disfrutarse simultáneamente por ambos progenitores, a excepción de las seis primeras tras el parto, por lo que las diez restantes pueden disfrutarse en periodos semanales, acumulados o interrumpida, bien a jornada completo o parcial. Todo esto dentro de los doce meses siguientes al nacimiento o resolución judicial definitiva de adopción, o decisión administrativa en caso de acogimiento.

Cada convenio colectivo puede establecer algunos días más de permiso en caso de desplazamiento.

Durante la baja por maternidad o paternidad, los trabajadores tienen derecho a una prestación económica del 100% de la base reguladora del mes anterior a la baja.

Este permiso está subvencionado para la empresa, sin embargo, hasta el 1 de septiembre de 2023, las empresas se bonificaban al 100% al contratar a una persona para cubrir esta baja médica, pero desde esta fecha solamente se bonifica a través de una cantidad concreta, pero para ello la persona que vaya a cubrir ese puesto a través de un contrato de interinidad, debe cumplir una serie de requisitos:

- Ser menor de treinta años
- Ser demandante de empleo
- No haber estado en la empresa en los seis meses anteriores con un contrato temporal ni en los doce meses antes con un contrato indefinido
- No haber causado baja voluntaria en los últimos tres meses.

Estos requisitos entran en vigor el 1 de septiembre de 2023 con el fin de que las empresas no se aprovechen de este tipo de contratos para encadenar contratos y no hacer indefinido al personal, por lo que poniendo estas condiciones para bonificarse las empresas se provoca que tengan que contratar a personal nuevo.

Permiso de Lactancia

Una vez terminado el permiso de nacimiento, ambos progenitores tienen derecho al permiso de lactancia por el que pueden ausentarse una hora del trabajo al día hasta que el menor cumpla nueve meses, este tiempo puede acumularse en días completos con previo acuerdo con la empresa o puede disfrutarse de esta hora al día, con la posibilidad de fraccionarla.

Sobre la mesa de negociación se encuentra la propuesta de aumentar el permiso de lactancia hasta que el menor cumpla los doce meses, pero es algo que aún está pendiente de aprobarse.

Excedencias

Las excedencias vienen reguladas en el art.46 del ET, dependiendo del tipo de excedencia, ya sea voluntaria o forzosa, tendrán derecho o no la conservación del puesto. A continuación, se tratarán dos tipos de excedencias relevantes con la conservación, como es la excedencia por cuidado de hijo y/o familiares y la excedencia voluntaria.

Excedencia por Cuidado de Hijo y/o Familiares.

Los trabajadores tienen derecho a una excedencia por cuidado de cada hijo con una duración máxima de tres años a contar desde la fecha de nacimiento, adopción o acogimiento.

Además, también tendrán derecho a una excedencia por cuidado de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad por una duración no superior a dos años, salvo que el convenio colectivo de aplicación establezca una duración mayor.

Ambos tipos de excedencia pueden ser disfrutadas de forma fraccionada y aunque es un derecho individual de los trabajadores, en el caso de que dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por la misma persona, la empresa podría limitar el derecho a esto de manera simultánea por el funcionamiento de la empresa.

El tiempo que el trabajador se encuentra en alguna de estas dos modalidades de excedencia, computará para la antigüedad y tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación, pero un dato a destacar bastante importante es que hay reserva de puesto de trabajo durante el primer año, a partir de ese momento solamente tiene reserva a un puesto del mismo grupo o categoría profesional.

Excedencia Voluntaria.

Tienen derecho a solicitar una excedencia voluntaria aquellos trabajadores con al menos un año de antigüedad en la empresa, esta excedencia no puede ser menor a cuatro meses ni mayor a cinco años.

Existe la posibilidad de volver a solicitar de nuevo una excedencia voluntaria pero siempre y cuando haya transcurrido al menos cuatro años desde el final de la anterior.

A diferencia de la excedencia por cuidado de hijos y/o familiares, en esta modalidad solamente hay un derecho preferente a reincorporarse en la empresa cuando haya vacantes de una categoría similar a la que venía ocupando.

4.4. EVOLUCIÓN DE MEDIDAS ESTATALES

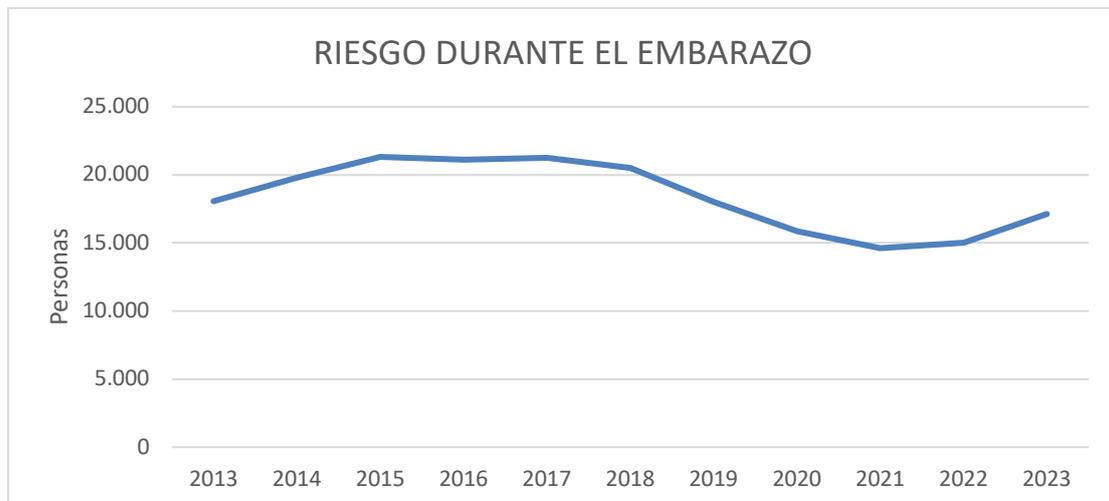
Riesgo durante el Embarazo

En el siguiente apartado se tratará la evolución que ha tenido la prestación por riesgo durante el embarazo durante los diez últimos años.

Esta prestación como se ha visto es concedida antes de dar a luz como a consecuencia del riesgo que puede ocasionar el trabajo para la embarazada. Por lo que hay que destacar que no a todas las trabajadoras por cuenta ajena que están embarazadas se les concede el riesgo y mucho menos en las mismas semanas de embarazo porque todo esto dependerá del puesto que desempeñe y si la empresa puede reubicarla a un puesto con menor riesgo o no.

Figura 1.

Evolución de la prestación de riesgo durante el embarazo de 2013 a 2023



Nota. El gráfico representa la evolución de la prestación de riesgo durante el embarazo durante los últimos diez años, por Instituto de la Seguridad Social, 2024, ([Seguridad Social: Estadísticas \(seg-social.es\)](https://www.seg-social.es))

En la Figura 1 se puede ver como tuvo un mayor crecimiento a partir de 2013 pero disminuyó en 2018, teniendo el valor más bajo en 2021, con 14.616 miles de mujeres en riesgo de embarazo.

En esta figura también es llamativo el declive durante el tiempo de la pandemia de la COVID-19, esto puede ser debido a que muchos trabajos eran realizados en casa a través de las nuevas tecnologías con el teletrabajo, por lo que seguramente no concedían esta prestación con tanta facilidad al estar en casa y no tener el riesgo de desplazamiento o de estar en la propia empresa.

En 2023 se aprecia un aumento respecto al año anterior de un 13,96%, puesto que la pandemia estaba controlada y quizás se podría decir que extinguida, lo que provocó que la mayoría de trabajadores volvieran a sus puestos de trabajo presenciales, aunque como veremos más adelante el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral prioritaria en muchas empresas.

Paternidad y Maternidad

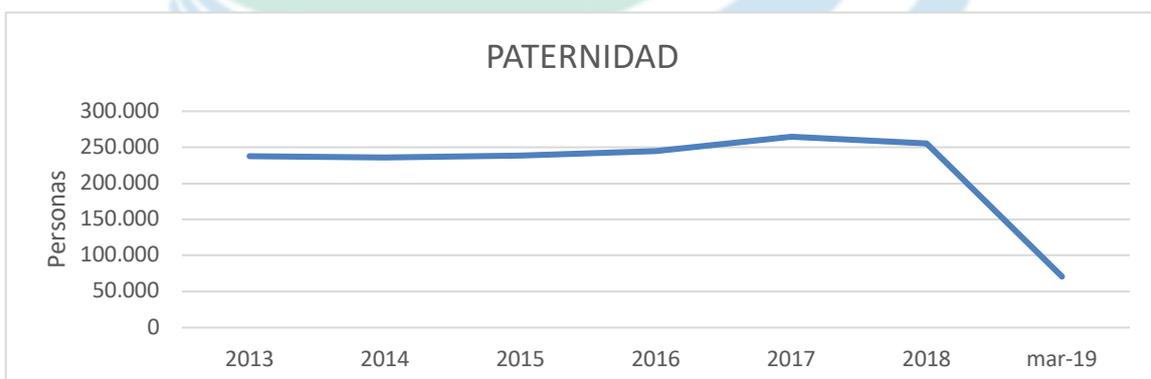
La paternidad y maternidad son prestaciones estatales que han cambiado mucho en los últimos 10 años, sobre todo la paternidad como se ha podido comprobar.

Para poder ver la evolución de estas prestaciones es esencial señalar que la paternidad como tal se denomina así hasta marzo de 2019, al igual que la maternidad, denominándose permiso por nacimiento desde abril de 2019.

Esto debe estar claro a la hora de analizar los datos, puesto que se analizará la evolución de la paternidad y la maternidad de 2013 a marzo de 2019 por separado, pero desde esa fecha se verá la evolución de la prestación por nacimiento.

En los datos obtenidos de la Prestación por nacimiento se incluyen ambos sexos, a diferencias de la maternidad y paternidad, distinguiéndose entre primer y segundo progenitor.

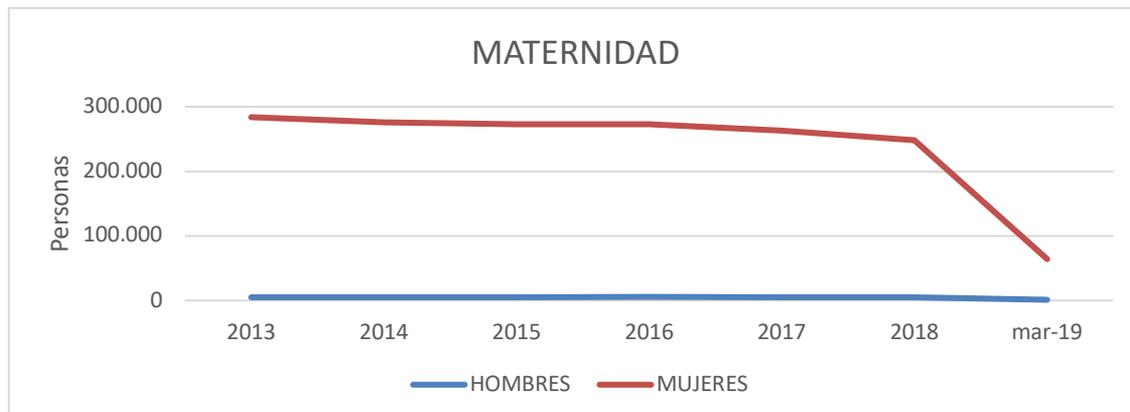
Figura 2
Evolución del permiso de paternidad desde 2013 a marzo de 2019



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de paternidad del Instituto de la Seguridad Social, ([Seguridad Social: Estadísticas \(seg-social.es\)](http://Seguridad Social: Estadísticas (seg-social.es)))

En la figura 2 se puede apreciar como el número de padres que cogían la paternidad era estable hasta 2017, momento en el cuál empezó a crecer.

Figura 3
Evolución del permiso de maternidad desde 2013 a marzo de 2019



Nota. Prestaciones reconocidas hasta el 31/03/2019 por entrada en vigor R.D.6/2019. Elaboración propia a partir de los datos de maternidad del Instituto de la Seguridad Social, ([Seguridad Social: Estadísticas \(seg-social.es\)](http://Seguridad Social: Estadísticas (seg-social.es)))

Al igual que se acaba de ver la paternidad, se prosigue a analizar la maternidad, hay que hacer una pequeña aclaración y es que el número de hombres que aparecen en el gráfico hace referencia a aquellos casos en los que la maternidad era compartida. En la figura tres apreciamos como el número de mujeres desciende desde 2016 y esto se debe a que cada vez más España se está convirtiendo en un país mucho más envejecido puesto que tiene una tasa de natalidad inferior a 1,50 hijos, por lo que de ahí la causa de esta disminución en este permiso.

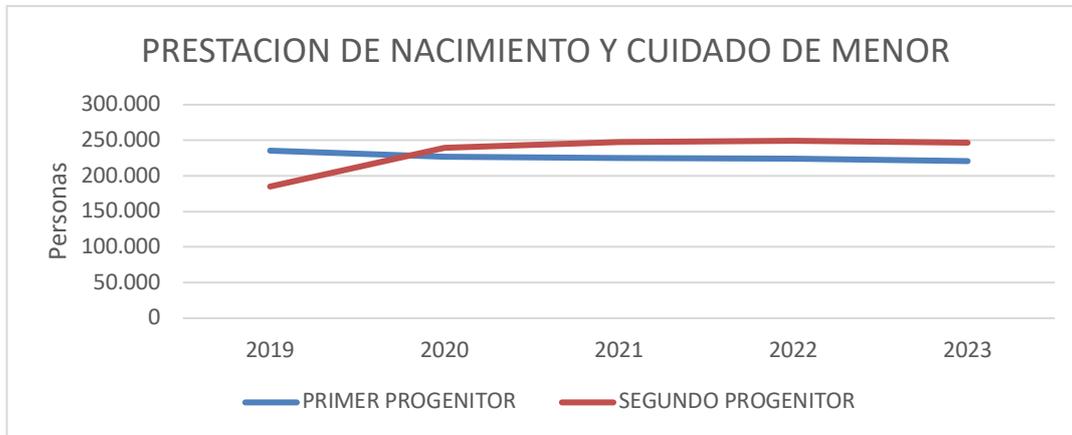
Tras ver la evolución de la paternidad y maternidad desde 2013 a marzo de 2019, se podrá ver la evolución de lo que hoy en día se conoce como prestación de nacimiento y cuidado de menor, que es la unión de lo que anteriormente se denominaba paternidad y maternidad, pero desde marzo de 2019 se engloba en esta denominación y con las mismas condiciones para ambos sexos.

Para los fines de esta estadística, se define como primer progenitor a:

- En casos de maternidad biológica, la madre, siempre que tenga derecho al permiso correspondiente. Si no lo tiene, o en caso de fallecimiento, se considerará al otro progenitor como el primer progenitor.
- En casos de adopción, guarda o acogimiento, se determinará según la elección de las partes involucradas.

Figura 4

Evolución de la prestación de nacimiento y cuidado del menor desde abril de 2019 al 2023



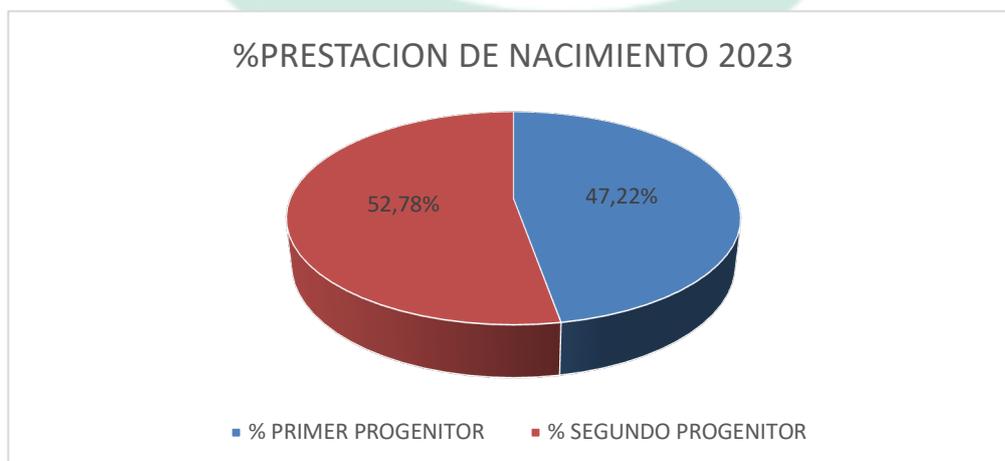
Nota. Prestaciones reconocidas desde el 1 de abril de 2019 hasta diciembre de 2023. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Seguridad Social, ([Seguridad Social: Estadísticas \(seg-social.es\)](http://Seguridad Social: Estadísticas (seg-social.es)))

La prestación de nacimiento se mantiene prácticamente estable durante los últimos cuatro años, con tasas bastantes bajas de nacimiento desde hace bastantes años, ha convertido a España en un país con bajas tasas de nacimiento y con una población envejecida.

Es llamativo ver como el número de prestaciones es mayor en el segundo progenitor que en el primero, esto se puede deber a que tener las mismas condiciones que el primer progenitor ha provocado que decidan emplear este permiso todos aquellos que han tenido un hijo ya sea por nacimiento o adopción. Además, cada vez más son las parejas de igual sexo que deciden adoptar o acoger a menores. Lo cual está incluido en esta prestación

Figura 5

Distribución porcentual de la prestación de nacimiento en 2023 según sexo



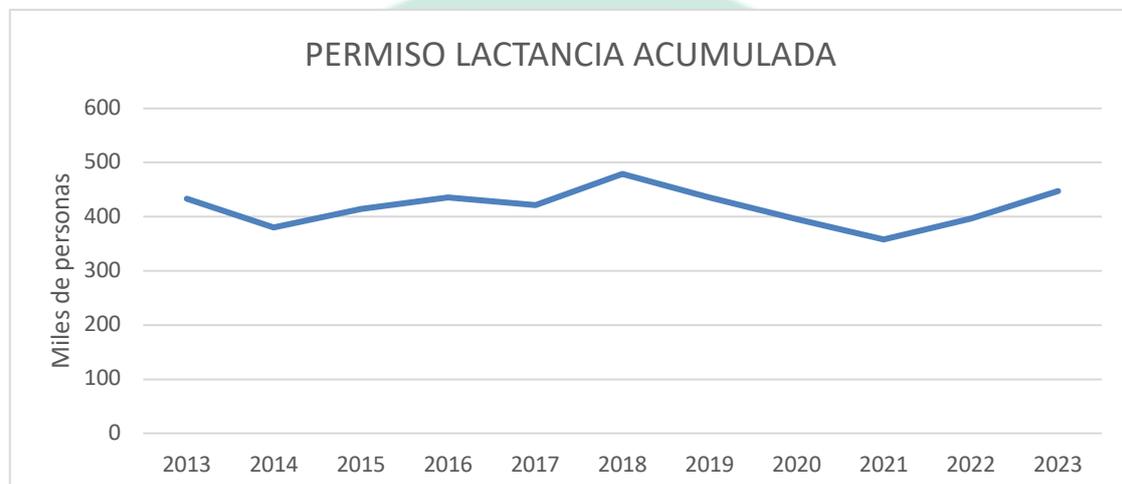
Nota. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Seguridad Social, ([Seguridad Social: Estadísticas \(seg-social.es\)](http://Seguridad Social: Estadísticas (seg-social.es)))

La proporción es casi a parte iguales entre el primer y segundo progenitor en 2023, siendo un poco mayor la del segundo progenitor respecto al primero

Permiso de Lactancia

Respecto al permiso de lactancia, el presente análisis se va a centrar en la evolución que ha tenido la prestación en los últimos diez años, pero solamente de lo que se conoce como lactancia acumulada, ya que aquellas personas que optan por cogerse este permiso por horas no vienen reflejadas en los datos de la Seguridad Social.

Figura 6
Evolución del permiso de lactancia acumulada desde 2013 a 2023



Nota. Permiso de lactancia acumulado durante los últimos diez años a partir de los datos del Instituto de la Mujer ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://www.inmujeres.gob.es))

En la figura 6 se aprecia la evolución que ha tenido el permiso de lactancia acumulada desde 2013 a 2023, vemos como ha sido bastante irregular, teniendo su punto más alto en 2018 con 479 miles de personas, pero a partir de ese año ha ido disminuyendo considerablemente hasta 2021 con un número de 397 miles de personas. A partir de 2021, empieza a subir y se ve que llevará una tendencia ascendente.

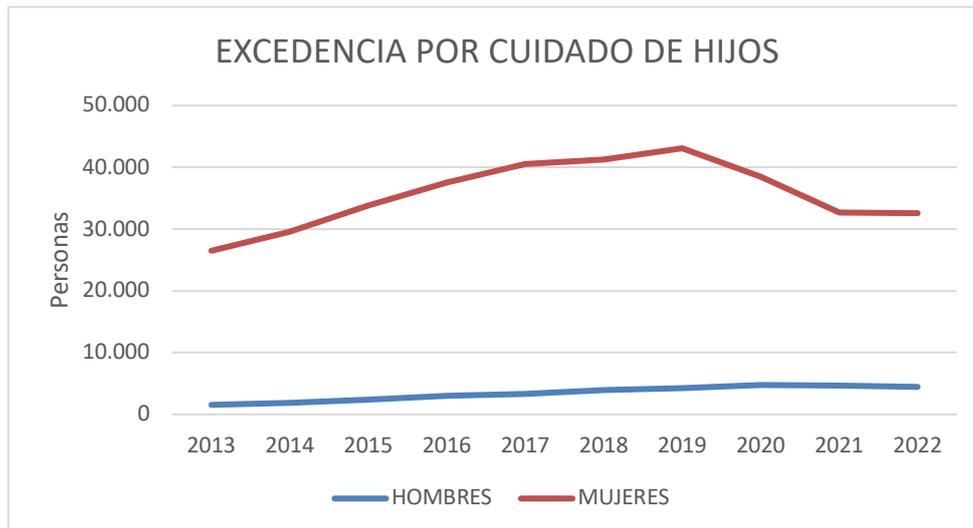
Excedencia por cuidado del menor

Respecto a esta opción de medida estatal de conciliación laboral y familiar, hay que hacer hincapié que se han podido conseguir datos solamente hasta 2022, a diferencia de las que acabamos de ver que iban hasta 2023.

Esta prestación puede ser disfrutada igualmente por hombres y mujeres, de ahí que las figuras que aparecerán a continuación incorporen la variable del sexo.

Figura 7

Evolución de las excedencias por cuidado de hijos desde el 2013 al 2022



Nota. Evolución del número de excedencias por cuidado de hijos concedidas a partir de los datos del Instituto de la Mujer ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://www.inmujeres.gob.es/))

Comenzando por la figura 7, se identifica como hay una gran diferencia entre el número de mujeres que solicitan excedencia respecto a los hombres en todos los años de estudio. Esto está unido a que tradicionalmente las mujeres eran las que se encargaban del cuidado de los hijos principalmente.

Aunque todo esto ha ido cambiando con los años y cada vez son más los hombres que deciden pedir una excedencia por cuidado de hijos, a continuación, en la figura 8 y 9 se podrá apreciar este aumento.

Figura 8

Distribución porcentual por sexo de las excedencias por cuidado de hijos en 2013



Nota. Porcentaje de representación de la excedencia por cuidado de hijos según sexo en el 2013 ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://www.inmujeres.gob.es/))

Figura 9

Distribución porcentual por sexo de las excedencias por cuidado de hijos en 2023



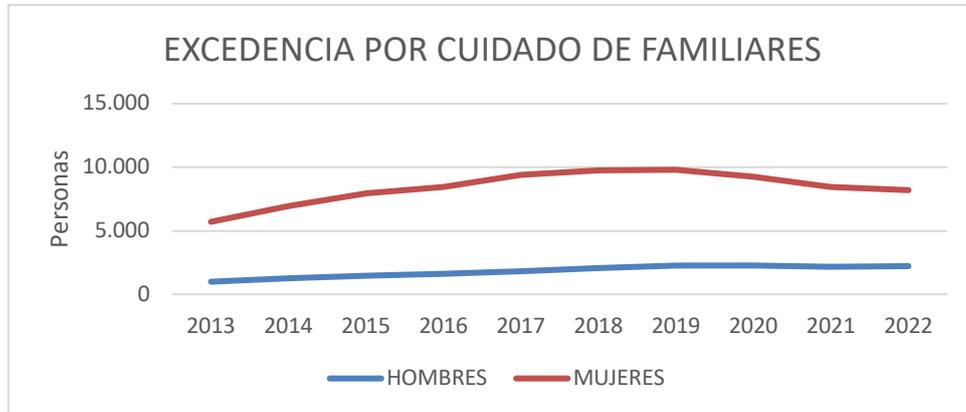
Nota. Porcentaje de representación de la excedencia por cuidado de hijos según sexo en el 2023 ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://www.inmujeres.gob.es/))

Los hombres representaban en 2013 un 5,50% del total de excedencias por cuidado del menor de ese año a diferencia del 94,50% que representaron las mujeres. Estos datos cambian respecto a lo que encontramos en el último año, donde los hombres representan más de un diez por ciento en 2023, teniendo las mujeres poco más del 88%.

Excedencia por cuidado de familiares

Figura 10

Evolución de la excedencia por cuidado de familiares desde el 2013 al 2022



Nota. Evolución del número de excedencias por cuidado de familiares concedidas a partir de los datos del Instituto de la Mujer ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://inmujeres.gob.es))

La excedencia por cuidado de familiares es menor usual en nuestro país, pero al igual que la excedencia por cuidado de hijos que se ha analizado con anterioridad, es disfrutada por más mujeres que hombres.

Para ver el aumento de la presencia masculina en las excedencias por cuidado de familiares, son bastantes representativas la figura 11 y 12 donde se observa como los hombres en 2013 representaban casi un 15% de este tipo de excedencias, pasando a representar casi un 22% en 2023.

Figura 11

Distribución porcentual por sexo de las excedencias por cuidado de familiares en 2013



Nota. Porcentaje de representación de la excedencia por cuidado de familiares según sexo en el 2013 ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://inmujeres.gob.es))

Figura 12

Distribución porcentual por sexo de las excedencias por cuidado de familiares en 2023



Nota. Porcentaje de representación de la excedencia por cuidado de familiares según sexo en el 2023 ([Instituto de las Mujeres - Mujeres en Cifras - Conciliación - Excedencias, permisos y reducciones de jornadas \(inmujeres.gob.es\)](https://inmujeres.gob.es))

4.5. EVOLUCIÓN DE MEDIDAS EMPRESARIALES

Teletrabajo

El teletrabajo es una de las medidas empresariales más usadas para la conciliación familiar y laboral, aunque esto es algo que, a diferencia de las prestaciones y permisos estatales, es más complicado de analizar puesto que la mayoría de los acuerdos de teletrabajo no suele comunicarse a casi ningún organismo de la Administración Pública que tenga un informe público anual.

Por lo que lo más cercano que se ha podido encontrar es unos datos del 2021 elaborado en el 2021, donde se ha podido sacar los datos de la figura 13.

Figura 13

Distribución porcentual de los ocupados en función del teletrabajo en 2021



Nota. Ocupados y el teletrabajo en 2021. Elaboración propia a partir de los datos del INE (<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=50072&L=0>)

En la figura 13 se puede observar como menos del 20% de la población ocupada ha teletrabajado en 2021, un año en el que el teletrabajo estaba en auge a consecuencia de la crisis del Covid-19.

De esa misma figura se puede identificar como el 65% de los ocupados no han teletrabajado porque su puesto de trabajo no se lo permitía, algo a tener en cuenta para conseguir hacerse una idea de la falta de adaptación a las nuevas tecnologías en bastantes trabajos.

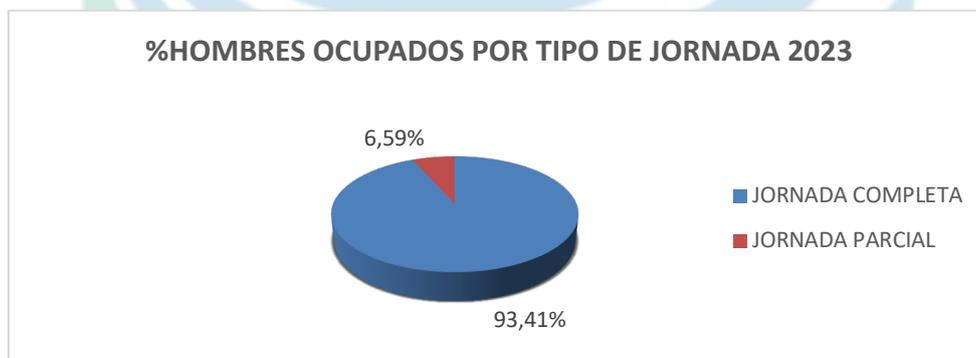
Flexibilidad Horaria

La flexibilidad horaria es una medida empresarial de conciliación laboral y familiar muy beneficiosa para las personas trabajadoras, aunque esta es difícil de medir y analizar debido a que mucho de los acuerdos entre trabajadores y empresas, son llevados a cabo verbalmente o con documentación interna.

Como se ha indicado la dificultad de datos para analizar esta medida, se utilizará la diferencia entre hombres y mujeres en jornada completo y parcial, así como el número de personas ocupadas a tiempo parcial lo están por responsabilidades familiares.

Figura 14

Distribución porcentual de los hombres ocupados por tipo de jornada en 2023



Nota. Media de los cuatro trimestres del año de los hombres ocupados según jornada en 2023.

Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística

<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4854&L=0>

Figura 15
Distribución porcentual de las mujeres ocupadas por tipo de jornada en 2023



*Nota. Media de los cuatros trimestres del año de los hombres ocupados según jornada en 2023.
Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística
(<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4854&L=0>)*

Tras evaluar los datos obtenidos, se ha visto esencial centrarnos en el 2023, puesto que es el año finalizado más reciente y los datos en comparación con los años anteriores no varían mucho.

Tras esta anotación y centrándose en la figura 14 como en la 15, se aprecia como hay mayor porcentaje de mujeres con jornada completa en 2023 en comparación con los hombres. Mientras que las mujeres en jornada parcial representan un 21% de las mujeres ocupadas en 2023, los hombres solamente representan un 7% en jornada parcial.

Como ver estos datos por si solos no hace ver una idea de lo que representa la jornada a tiempo parcial como medida de conciliación, una idea más cercana se logra si analizamos los ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares.

Figura 16
Evolución de los ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares del 2013 al 2023



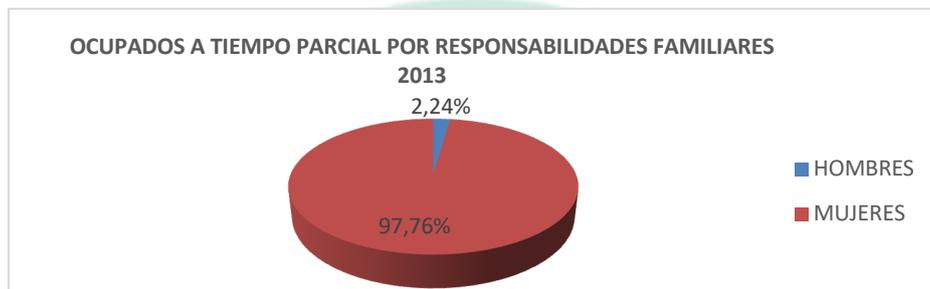
*Nota. Elaboración propia a partir de datos del último trimestre de cada año del Instituto de la Mujer
(<https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Conciliacion/ExcedPermisos.htm>)*

En los diez últimos años, el número de ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares es mayor en las mujeres respecto a los hombres. En la figura 16 se aprecia como la variación del número de hombres que tienen jornada parcial para cuidar a familiares se ha mantenido prácticamente constante en los últimos diez años.

A diferencia de los hombres, en el caso de las mujeres no se ha mantenido tan constante puesto que tuvo un pico en 2018 y 2021, teniendo una tendencia ascendente.

Figura 17

Ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares en 2013 según sexo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer (<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4854&L=0>)

Figura 18

Ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares en 2023 según sexo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Mujer (<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4854&L=0>)

Tanto en la figura 17 como en la 18 se aprecia que más del 90% de los ocupados a tiempo parcial por responsabilidades familiares son mujeres, aunque ambas figuras tengan una diferencia de 10 años, esto se sigue manteniendo, la única diferencia es que en 2023 el porcentaje de las mujeres ha disminuido cinco puntos porcentuales, pero aún así sigue siendo más del 90%.

5. COMPARATIVA ENTRE PAÍSES

En el presente epígrafe se llevará a cabo una comparación de las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar entre algunos países, teniendo en consideración lo especificado de España.

Para la comparación se han elegido tanto países con mejores condiciones que España, así como algunos con medidas conciliadoras más pobres.

Figura 19

Ranking de Países Conciliadores



Nota. Las diez mejores ciudades para conciliar según la Revista GQ.

<https://www.revistagq.com/articulo/ciudades-mejor-conciliacion-familiar-del-mundo-2023>

Los países más conciliadores en Europa son desde hace mucho tiempo los países nórdicos principalmente y actualmente es Dinamarca el país que encabeza el ranking de países europeos más conciliadores, seguido de Finlandia y Suecia.

Respecto a Dinamarca, hay que destacar que la jornada laboral máxima en de treinta y siete horas a la semana y no está muy buen visto hacer horas extras, su horario laboral en la mayoría de ocasiones acaba a las cuatro de la tarde donde muchos empleados se van para recoger a sus hijos y hacer la cena. Las oficinas a las cinco de la tarde están desiertas, puesto que ellos suelen comer en la mesa de la oficina y no más de treinta minutos.

Aunque sea de treinta y siete horas a la semana la regla general, esto puede variar según el sector y el acuerdo laboral específico entre empresa y trabajador, la media está en treinta y tres horas. En 2024, el ayuntamiento de Copenhague ha puesta en marcha la opción de que los funcionarios trabajen cuatro días a la semana para mejorar la flexibilidad de su jornada y mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar. Esta medida solo será para ciertas profesiones públicas como higienistas dentales, profesores, trabajadores sociales y personal de enfermería.

“Es importante para el municipio de Copenhague que brindemos buenas condiciones, en particular para las personas que trabajan en trabajos de cuidados. Es difícil encontrar suficientes profesores que cuiden a los niños, por lo que es importante mejorar la calidad de su vida laboral” (Jakobsen, 2924)

Tienen derecho a cinco semanas de vacaciones pagadas al año y muchas de las empresas cierran las últimas semanas de julio puesto que es el mes donde la mayoría de los daneses usan para irse de vacaciones.

A diferencia de España, el derecho a la prestación por maternidad es de una duración de veinticuatro semanas como regla general. Durante las primeras semanas hay una distribución fija entre la madre y el padre en caso de parto. En el caso de la adopción, puede organizar la mayor parte de su licencia como se prefiera, teniendo en cuenta que debe tomarse antes de que el hijo cumpla los 9 años.

Estas veinticuatro semanas se dividen en cuatro semanas antes de la fecha prevista para el parto que es lo que se conoce como licencia por embarazo, la paternidad son dos semanas después del nacimiento y la licencia de maternidad son diez semanas después del nacimiento. Por último, el permiso parental es de catorce semanas a la madre y al padre.

Además del permiso de maternidad, hay un período adicional de licencia parental que puede ser compartido entre ambos padres. Esta licencia puede extenderse hasta 32 semanas adicionales, lo que suma un total de hasta 52 semanas de licencia parental remunerada. Este tiempo adicional puede ser tomado por cualquiera de los padres o compartido entre ellos según lo acuerden.

Además, Dinamarca se caracteriza por da mucha flexibilidad horaria sobre todo a las mujeres que recientemente han tenido hijos.

Desde el gobierno, proporcionan una amplia red de guarderías y centros de cuidado infantil asequibles y de alta calidad. Hay ciertas ayudas disponibles como son los subsidios de guarderías, que pueden cubrir una parte significativa de los gastos de matrícula, también algunas familias pueden elegir recibir una “bolsa de guardería” que es una suma mensual destinada a ayudar con los costes. Algo a destacar es que algunos empresarios también ofrecen cheques de cuidado infantil como beneficios para los empleados.

Suecia es uno de los países que tradicionalmente ha sido conocido como el más conciliador porque, aunque tenga una jornada laboral de 40 horas a la semana, suele haber mucha flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar a tiempo parcial.

En Suecia, se concede un permiso de paternidad y un permiso de maternidad, ambos con una duración de cuatrocientos ochenta días por hijo. De estos, noventa están reservados específicamente para cada padre, y el resto se puede dividir entre ambos padres según lo deseen. Durante el permiso de paternidad y maternidad, los padres pueden recibir una prestación económica de la Agencia Sueca de Seguridad Social (Försäkringskassan).

Los trabajadores tienen derecho a un mínimo de veinticinco días hábiles de vacaciones pagadas al año, aunque muchas empresas ofrecen más días de vacaciones.

Comparación

Un país mucho menos conciliador a los vistos, incluyendo España, es México, con una jornada laboral de cuarenta horas a la semana, aunque esto puede diferir en función del sector y acuerdos colectivos.

El permiso de nacimiento para las madres es de doce semanas de permiso retribuido, esta se divide en seis semanas antes del parto y seis semanas después. En el caso de los padres, solo tienen derecho a cinco días de licencia de paternidad pagada para poder acompañar a la madre durante el parto y los primeros días del bebé.

Los trabajadores en México tienen derecho a un mínimo de doce días de descanso por la reforma de la Ley Federal del Trabajo, pero antes del 2023, tenían un mínimo de seis días hábiles de vacaciones pagadas al año después de un año de servicio. Esto aumenta gradualmente con cada año adicional de servicio.

Otro país a analizar es Colombia, con una jornada máxima de cuarenta y siete horas desde julio de 2023, siendo antes de cuarenta y ocho horas, todo esto es un plan para reducirla porque de acuerdo con el Ministerio de Trabajo del país, el 16 de junio de 2024 pasará de cuarenta y seis horas semanales, para que en 2025 pase a ser cuarenta y cuatro horas e intentar que en 2026 lleguen a las cuarenta y dos horas semanales, todas estas reducciones sin la disminución del salario

La implementación de la reducción de la jornada laboral en Colombia tiene como objetivo alinearse con los estándares internacionales y las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo. Esta organización promueve programas que instan a las empresas a reducir gradualmente sus horas de trabajo, pasando de cuarenta y ocho a cuarenta horas semanales.

En Colombia, las madres tienen derecho a una licencia de maternidad remunerada de catorce semanas, con posibilidad de extenderla a dieciocho semanas en caso de parto prematuro o si el bebé requiere cuidados especiales. Durante este período, el salario de la madre es cubierto en su totalidad por la Seguridad Social. Por otro lado, los padres tienen derecho a una licencia de paternidad remunerada de dos semanas.

Según el artículo 186 del CST, los trabajadores tienen derecho a quince días hábiles de vacaciones pagadas al año después de un año de servicio continuo. Este período de vacaciones aumenta gradualmente con la antigüedad en el empleo, llegando a un máximo de veinte días hábiles después de diez años de servicio

Tabla 1
Cuadro comparativo de las medidas conciliadoras entre países

	DINAMARCA	SUECIA	ESPAÑA	MEXICO	COLOMBIA
JORNADA LABORAL MÁXIMA	37	40	40	40	47
VACACIONES REMUNERADAS	5 SEMANAS	25 DIAS HABILES	30 DIAS NATURALES	12 DIAS HABILES	15 DIAS HABILES
PERMISO DE MATERNIDAD	24 SEMANAS	480 DIAS POR HIJO, ESTANDO 90 DIAS RESERVADOS PARA CADA PADRE	16 SEMANAS	12 SEMANAS	14 SEMANAS
PERMISO DE PATERNIDAD	24 SEMANAS		16 SEMANAS	5 DÍAS	15 DIAS HABILES

Nota. Elaboración propia a partir de la normativa de cada uno de los países comparadas

5.1. COMPARACIÓN EN LA INCIDENCIA ECONÓMICA

Una vez analizadas las diferencias de las medidas conciliadoras de los países comparados, puede surgir la idea de qué incidencia tiene esto en la economía o si esto repercute positiva o negativamente en la economía de un país.

Para ello se va a analizar tres de los indicadores macroeconómicos más comunes, siendo estos el PIB per cápita, la tasa de empleo y la inflación.

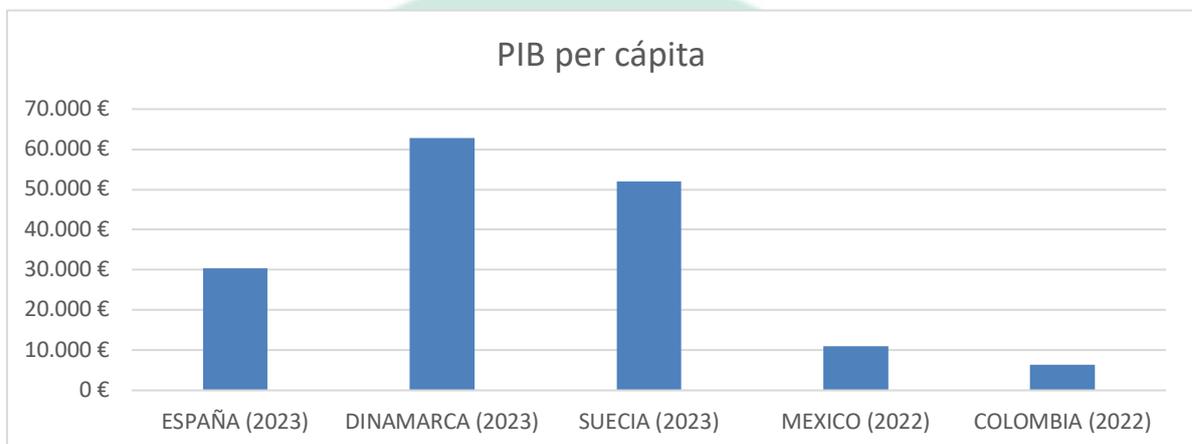
Antes de comenzar, en la Tabla 2 se aprecia los diez países más ricos en el mundo en 2023 según su PIB per cápita

Tabla 2
 Ranking de los diez países más ricos del mundo en 2023

LOS 10 PAISES MÁS RICOS DEL MUNDO EN 2023	
1. IRLANDA	6. EMIRATOS ÁRABES UNIDOS
2. LUXEMBURGO	7. SUIZA
3. SINGAPUR	8. NORUEGA
4. QATAR	9. EEUU
5. MACAO	10. SAN MARINO

Nota. Los diez países más ricos según la Revista GQ. <https://www.revistagq.com/articulo/paises-mas-ricos-del-mundo-2023>

Figura 20
 Comparación PIB per cápita



Nota. Elaboración propia a partir de <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Figura 21
 Comparación Tasa de Desempleo en 2023



Nota. Elaboración propia a partir de <https://datosmacro.expansion.com/paro>

Figura 22
 Comparación de la Inflación en 2023



Nota. Elaboración propia a partir de <https://datosmacro.expansion.com/ipc>

Relacionar cuánto de conciliador es un país fijándose en indicadores económicos no reflejan la imagen fiel ya que a diferencia de la figura 20, la cual, si cumple con el ranking, las demás difieren.

En la figura 21, se aprecia como España tiene una mayor tasa de desempleo que países como México o Colombia e incluso Dinamarca tiene una mayor tasa de desempleo que México, cuando el primero es mucho más conciliador que el segundo.

Por último, la inflación es mucho mayor en Colombia en comparación con los demás países analizados, por lo que es cierto que la conciliación mejora la productividad y por tanto la economía de un país, pero es necesario indicadores que tengan en consideración estas medidas y poder reflejar una mejor imagen y sobre todo que permitan la comparación con el resto de países.

6. CONCLUSIÓN

La conciliación laboral y familiar surge como respuesta a la entrada de las mujeres al mercado laboral, buscando equilibrar el trabajo fuera y dentro del hogar. Sigue siendo un tema de máxima actualidad ya que contribuye a la consecución del estado del bienestar social.

Es un objetivo a conseguir puesto que beneficia tanto a los individuos como al conjunto de la sociedad, es por ello que de alguna forma todos los agentes sociales traten de contribuir a conseguirlo, por tanto, lo realizan tanto los gobiernos a través de las políticas gubernamentales como las propias empresas.

España es uno de los países que está tratando de conseguir este objetivo. Una vez analizada su evolución de los últimos diez años, se ha podido apreciar como se ha mejorado considerablemente, aun estando lejos si se compara después con otros países. En la evolución de los últimos años se aprecia como ha

incrementado los permisos retribuidos para el cuidado de hijos y familiares a cargo, empleando estas medidas cada vez más personas.

Tras una comparativa realizada de España con Dinamarca, Suecia, Colombia y México, se corrobora que los países nórdicos son los más conciliadores, España va en camino y existen muchos países a los que les queda mucho camino para alcanzarlo.

La conciliación laboral y familiar es un objetivo que, según lo analizado, aún tiene mucho recorrido por realizar, es cierto que cada vez más los gobiernos están más concienciados en él, así como las empresas, las cuales deben ser más conscientes del beneficio que esto le puede repercutir ya que aumentaría su productividad al tener al personal más motivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo Garrido, L. (2018). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en España y sus avances en la equidad de género. *Revista interdisciplinaria de estudios de género de El Colegio de México*, 4. [2395-9185-riegcm-4-e183.pdf \(scielo.org.mx\)](https://doi.org/10.2395-9185-riegcm-4-e183.pdf)
- Bebel, A. (1978). *La Mujer: en el pasado, en el presente y en el porvenir*. Barcelona: F. Granada y C Editores. Última consulta 26/12/23. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/297307076/Bebel---Augusto---La---Mujer>
- Cano, T. (2017). Tiempo y desigualdad en las dinámicas laborales y familiares. *Revista Internacional De Sociología*, 75(1), e056. <https://doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.16.183>
- Carreras Lanau, A. (2014). *Un análisis comparado europeo de la "conciliación de la vida laboral y familiar"*.
- Carro, G. (2023). *10 ciudades con mejor conciliación familiar en el mundo*. *Revista GQ España*. <https://www.revistagq.com/articulo/ciudades-mejor-conciliacion-familiar-del-mundo-2023>
- Cordón, J. A. F., & Soler, C. T. (2005). *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*. Madrid: Fundación Alternativas. <http://www.pid.evimo.es/ConciliacionFamiliarMadres.pdf>
- Cuadrado Zurinaga, M. del Carmen. (2011). *Manual conciliación de vida laboral y familiar: formación para el empleo*. Editorial CEP, S.L.
- Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L188/79, de 12 de julio de 2019. <https://www.boe.es/doue/2019/188/L00079-00093.pdf>
- Durán Bernardino, M. (Dir.) y Vida Fernández, R. (Coord.) (2022). *Teletrabajo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en clave de género: (1 ed.)*. Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaus/227668?page=79>.

- European Commission. *Maternidad en Dinamarca*. (2023) <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1107&langId=en&intPageId=4487>
- Galán López, G. (2017). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Estado de la cuestión en el marco jurídico español*.
- Guerra, M.J. y Comas.C. (2006). *La conciliación de la vida laboral y familiar: una estrategia de cambio social*. Fundación Mujeres, Fondo Social Europeo. [doc-3283-la-conciliacion-una-estrategia-de-cambio-social.pdf](https://www.fundacionmujeres.es/doc-3283-la-conciliacion-una-estrategia-de-cambio-social.pdf) (fundacionmujeres.es)
- Guerrero, H. (14 de febrero de 2024). Paternidad en Colombia. Bitakora. <https://recursos.bitakora.co/blog/licencia-de-paternidad/#:~:text=En%20Colombia%2C%20la%20licencia%20de,de%20paternidad%20a%202%20semanas>.
- Instituto de la Mujer. *Permisos retribuidos en España* (2024) <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Conciliacion/ExcedPermisos.htm>
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. *Boletín Oficial del Estado*, 266, de 6 de noviembre de 1999. <https://www.boe.es/eli/es/l/1999/11/05/39>
- Ley Federal del Trabajo, reformada en 2024. *Diario Oficial de la Federación*, de 1 de abril de 1970. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_Federal_del_Trabajo.pdf
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 71, de 23 de marzo de 2007. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>
- Llácer Iborra, P. (2020). *Análisis del teletrabajo como forma eficaz de trabajo y como herramienta para la conciliación familiar y laboral* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/149241/LI%C3%83%C2%A1cer%20-%20An%C3%83%C2%A1lisis%20del%20teletrabajo%20como%20forma%20eficaz%20de%20trabajo%20y%20como%20herramienta%20para%20la%20con-cili....pdf?sequence=2>
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. *Estadísticas*. <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST45/EST280>
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e investigaciones sociales*, (30), 135-154.
- Núñez Cascales, C., & Vázquez Cueto, M. J. (2019). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal* Trabajo Fin de Grado: Grado en Turismo. El autor].
- Nuño, L. (2008). *La Incorporación de las Mujeres al Espacio Público y la Ruptura parcial De la división sexual del trabajo: el tratamiento de la conciliación de la vida familiar y laboral y sus consecuencias en la igualdad de género*. (Tesis Doctoral). Última consulta 21/01/2020. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/8836/1/T30855.pdf>

- Ortiz, G. (20 de noviembre de 2023). *Vacaciones retribuidas en Colombia*. EL TIEMPO. <https://www.eltiempo.com/justicia/servicios/vacaciones-en-colombia-a-cuantos-dias-tienen-derecho-los-empleados-827537#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20art%C3%ADculo%20186%20del,lo%20menos%20de%2015%20d%C3%ADas.>
- Poza, I. C. (2019). *Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en la Unión Europea*. UNAF, Unión de Asociaciones Familiares.
- Real Academia de la Lengua Española (s.f.). Definición de conciliación. <https://dle.rae.es/conciliaci%C3%B3n>
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 255, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>
- Redacción, (2 de febrero de 2024). *Vacaciones retribuidas en México*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/2024/02/02/tabla-de-vacaciones-2024-en-mexico-cuantos-dias-te-tocan-al-ano-por-ley/>
- Remedios Roqueta Jub. (2016). *La Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en las Administraciones Públicas* (p. 22). Tirant lo Blanch. <https://biblioteca-tirant-com.eu1.proxy.openathens.net/cloudLibrary/ebook/info/9788491194927>
- Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea digital*, 57-79.
- Unión Europea (2024). *Datos económicos de los países de la UE en 2023*. Datos Macro. <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas (12 de enero de 2024) *Disminución jornada laboral en Colombia*. LAUD. <https://laud.udistrital.edu.co/nacionalentrevista/estas-la-fecha-en-que-comenzara-la-disminucion-de-la-jornada-laboral-en-2024#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20legislaci%C3%B3n,semanales%20en%202026%2C%20como%20m%C3%A1ximo>

Dinámicas del capital social y la innovación social en la RIS 3

Dynamics of social capital and social innovation in RIS 3

Diego Acosta Gijón

Estudiante de doctorado en el programa de Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales, Universidad de Sevilla. (dieacogij@alum.us.es) ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0697-4073>

Luis Antonio Palma Martos

Profesor Titular en Economía Aplicada, Departamento de Economía e Historia Económica, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. (lpalma@us.es)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5834-3629>

Thomas Zacharewicz

Doctor en Psicología por la Universidad Rey Juan Carlos. Investigador asociado en el Joint Research Centre (JRC) de la Comisión Europea. Investigador María Zambrano, Departamento de Economía e Historia Económica, Universidad de Sevilla. (tzacharewicz@us.es)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4193-3267>

Resumen:

Este capítulo explora el papel fundamental del capital social y la innovación social en el desarrollo regional, destacando su relevancia en contextos marcados por la despoblación y la falta de recursos. Se identificó la necesidad de utilizar el capital social, entendido como la red de relaciones y la confianza mutua que facilita la cooperación, como herramienta clave para impulsar la innovación social y, con ello, promover el desarrollo regional sostenible.

La metodología utilizada incluyó una revisión exhaustiva de las principales teorías y modelos sobre capital e innovación social existentes en la literatura académica. Además, se analizaron políticas y estrategias prácticas que han integrado estos conceptos para enfrentar desafíos socioeconómicos específicos, como la despoblación y la desigualdad. Se destacaron casos exitosos de programas como LEADER y la Estrategia de Especialización Inteligente (S3), que promueven la cohesión social y el desarrollo económico a través de la participación comunitaria.

A pesar de las limitaciones para aplicar directamente todas las estrategias debido a la diversidad de contextos regionales, los análisis de casos proporcionaron valiosas lecciones sobre la importancia de la acción colectiva y la colaboración intersectorial. Estos elementos

son esenciales para adaptar y aplicar efectivamente el capital y la innovación sociales en diferentes regiones.

El capítulo concluye subrayando la necesidad de enfoques innovadores que fortalezcan las redes comunitarias y mejoren la calidad de vida en las regiones. La investigación también profundiza en cómo medir y aplicar estos conceptos en distintos contextos para fomentar un desarrollo regional más cohesionado y sostenible.

En resumen, este capítulo ofrece una visión comprensiva sobre cómo el capital social y la innovación social pueden actuar como catalizadores para el desarrollo regional, destacando la importancia de la cooperación y la acción colectiva en la promoción de un crecimiento económico sostenible y equitativo.

Palabras clave: capital social, innovación social, desarrollo regional, cooperación, cohesión social, políticas públicas, desarrollo sostenible, participación comunitaria.

Códigos JEL: R58; O35; Z13.

Abstract:

This chapter explores the fundamental role of social capital and social innovation in regional development, emphasizing their importance in contexts characterized by depopulation and a lack of resources. The need to leverage social capital, understood as a network of relationships and mutual trust that facilitates cooperation, is identified as a key tool for driving social innovation and, consequently, promoting sustainable regional development.

The methodology employed included an exhaustive review of key theories and models on social capital and social innovation proposed by influential authors found in the academic literature. In addition, practical policies and strategies that have integrated these concepts to address specific socioeconomic challenges, such as depopulation and inequality, were analyzed. Successful cases of programs like LEADER and the Smart Specialization Strategy (S3) are highlighted, promoting social cohesion and economic development through community participation.

Despite the limitations in directly applying all strategies due to the diversity of regional contexts, the case analyses provided valuable insights into the importance of collective action and cross-sector collaboration. These elements are essential for effectively adapting and applying social capital and social innovation across different regions.

The chapter concludes by emphasizing the need for innovative approaches that strengthen community networks and improve the quality of life in various regions. The research also approaches how these concepts can be measured and applied in different contexts to foster more cohesive and sustainable regional development.

In summary, this chapter provides a comprehensive view of how social capital and social innovation can act as catalysts for regional development, highlighting the importance of cooperation and collective action in promoting sustainable and equitable economic growth.

Key words: social capital, social innovation, regional development, cooperation, social cohesion, public policy, sustainable development, community participation.

JEL Codes: R58; O35; Z13.

1. INTRODUCCIÓN

El capital y la innovación sociales son conceptos fundamentales en el campo del desarrollo regional, particularmente en contextos donde la despoblación y la falta de recursos limitan las oportunidades de crecimiento sostenible. Este capítulo explora cómo el capital social, entendido como la red de relaciones y la confianza mutua que facilita la cooperación y la acción colectiva, puede ser una herramienta poderosa para impulsar la innovación social y, en consecuencia, el desarrollo regional.

El propósito de este capítulo es doble. En primer lugar, se busca proporcionar un marco teórico comprensivo sobre el capital y la innovación sociales, destacando sus definiciones, componentes y mecanismos fundamentales. Se revisarán las principales teorías y modelos propuestos por autores como Bourdieu, Coleman y Putnam, quienes han contribuido significativamente a nuestra comprensión de estos conceptos. Además, se discutirá cómo estos elementos pueden medirse y aplicarse en diferentes contextos para fomentar la cohesión social y el desarrollo económico.

En segundo lugar, este capítulo tiene como objetivo ilustrar la aplicabilidad práctica de estos conceptos a través del análisis de casos y ejemplos relevantes de desarrollo regional. Se examinarán políticas y estrategias exitosas que han integrado el capital y la innovación sociales para enfrentar desafíos como la despoblación, la desigualdad socioeconómica y la falta de infraestructura. En particular, se abordarán programas como LEADER y la Estrategia de Especialización Inteligente (S3), así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que proporcionan marcos esenciales para promover la participación comunitaria y la sostenibilidad.

Al final de este capítulo, los lectores deberán tener una comprensión clara de cómo el capital y la innovación sociales pueden ser catalizadores efectivos para el desarrollo regional. Además, se espera que este conocimiento inspire a investigadores, formuladores de políticas y profesionales del desarrollo a implementar enfoques innovadores que fortalezcan las redes comunitarias y mejoren la calidad de vida en sus respectivas regiones. Este análisis no solo destacará las teorías subyacentes, sino también la importancia de la acción colectiva y la colaboración intersectorial como pilares del desarrollo regional sostenible.

2. TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

2.1. INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS BÁSICOS

El capital social es un concepto clave en las ciencias sociales que se refiere a los recursos y beneficios derivados de las relaciones sociales y la colaboración entre individuos dentro de una comunidad. Este término ha sido desarrollado y definido por varios teóricos, cada uno aportando una perspectiva única. Pierre Bourdieu (1986) define el capital social como *"la suma de los recursos actuales y potenciales que se derivan de la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento y de interrelación mutua"*. James Coleman (1990) complementa esta visión al describir el capital social como una variedad de entidades que consisten en aspectos de las estructuras sociales que facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean individuos o corporaciones, dentro de la estructura. Robert Putnam (2000) lo describe como las características de la organización social, -tales como redes, las normas y la confianza-, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo. Nahapiet y Ghoshal (1998) relacionan el capital social con el capital intelectual, definiéndolo como *"la suma de los recursos actuales y potenciales incorporados, disponibles a través de, y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social"*. Nan Lin (2001) enfoca el capital social como "recursos integrados en una estructura social a los que se accede y/o se movilizan en acciones intencionadas".

Las investigaciones recientes continúan explorando y expandiendo estas definiciones clásicas. Por ejemplo, Schaefer-McDaniel (2023) introduce un nuevo marco teórico del capital social entre los jóvenes, destacando las redes sociales, la confianza y la reciprocidad, y el sentido de pertenencia como componentes clave. Gilbert et al. (2022) profundizan en el papel del racismo estructural en la acumulación y utilización del capital social, proponiendo una agenda consciente de la raza para avanzar en la equidad en salud y la movilidad socio-económica. Muringani, Fitjar, y Rodríguez-Pose (2021) encuentran que el capital social de puente está vinculado a mayores niveles de crecimiento económico regional, mientras que el capital social de enlace está asociado con un menor crecimiento en las regiones de Europa.

La importancia del capital social en el desarrollo regional radica en su capacidad para fortalecer las redes sociales, incrementar la confianza y facilitar la cooperación, elementos esenciales para el desarrollo económico y social sostenible. En contextos de desarrollo regional, el capital social puede impulsar la participación comunitaria, mejorar la eficacia de las políticas públicas y

fomentar un entorno propicio para la innovación social. Putnam (2000) señala que las comunidades con altos niveles de capital social tienden a ser más prósperas y capaces de gestionar problemas colectivos de manera más efectiva.

Woolcock y Narayan (2000) argumentan que el capital social es esencial para el desarrollo económico, ya que facilita la acción colectiva y reduce los costos de transacción. Burt (2000) destaca la importancia de los lazos estructurales y relacionales en la creación de capital social, sugiriendo que las redes de alta calidad pueden mejorar el acceso a recursos y oportunidades. Estudios recientes también han demostrado que las regiones con un fuerte capital social pueden experimentar una mejor calidad de vida, una mayor cohesión social y un desarrollo económico más sostenido (Makridis & Wu, 2021; Xiao et al., 2020). El fortalecimiento de las redes de relaciones y la promoción de la confianza y la reciprocidad son fundamentales para construir comunidades resilientes y capaces de afrontar desafíos como la despoblación y la desigualdad socioeconómica. En resumen, el capital social es una herramienta valiosa y multifacética que puede facilitar el desarrollo regional sostenible, promoviendo tanto el bienestar individual como la eficiencia organizacional.

2.2. COMPONENTES DEL CAPITAL SOCIAL

El capital social se compone de varios elementos fundamentales que interactúan para fortalecer las relaciones y la cohesión dentro de una comunidad. Estos componentes son esenciales para entender cómo se construye y se mantiene el capital social, y cómo este puede ser aprovechado para el desarrollo regional.

Tabla 1: Componentes del Capital Social

Componente	Descripción	Referencias
Redes de relaciones	Conexiones entre individuos o grupos que facilitan el flujo de información, recursos y apoyo. Incluye lazos fuertes y débiles.	Lin (2001), Granovetter (1973), Chetty et al. (2022), Newman & Dale (2005), Aldrich & Meyer (2015)
Confianza mutua	Reducción de costos de transacción y facilitación de la cooperación mediante interacciones repetidas y positivas.	Coleman (1990), Putnam (2000), Gilbert et al. (2022), Xu et al. (2023)
Normas de reciprocidad	Reglas informales que regulan el intercambio de recursos y favores, fomentando la cooperación y ayuda mutua.	Putnam (2000), Gouldner (1960), Nowak & Sigmund (2005), Schaefer-McDaniel (2023)
Mecanismos de activación y movilización	Actividades y procesos que fortalecen y expanden las redes de relaciones, aumentan la confianza y promueven la reciprocidad.	Hidalgo et al. (2021), Oldenburg (1999), Dekker & Uslaner (2018), Makridis & Wu (2021), Aldrich & Meyer (2015)

Fuente: Elaboración Propia

Como vemos en la tabla, el capital social se construye a partir de la interacción de varios componentes esenciales:

- Las **redes de relaciones** son fundamentales; Granovetter (1973) destaca la importancia de los lazos débiles para la difusión de información, mientras que Newman y Dale (2005) señalan que los lazos fuertes proporcionan apoyo emocional y cohesión. Chetty et al. (2022) evidencian que la exposición a personas de alto estatus socioeconómico a través de estas redes puede mejorar la movilidad social y reducir el sesgo de amistad.
- La **confianza mutua** es igualmente crucial. Según Coleman (1990), esta confianza facilita la cooperación al reducir los costos de transacción. Putnam (2000) amplía esta idea, afirmando que la confianza generalizada en la sociedad permite una acción colectiva más eficaz. Gilbert et al. (2022) y Xu et al. (2023) corroboran que altos niveles de confianza están asociados con mejores resultados en salud y bienestar, resaltando su importancia en el capital social.
- Las **normas de reciprocidad** son otro componente vital. Putnam (2000) sugiere que estas normas fomentan la cooperación al crear expectativas de ayuda mutua. Gouldner (1960) diferencia entre reciprocidad específica y generalizada, y Schaefer-McDaniel (2023) resalta que la reciprocidad puede fortalecer la confianza y las redes comunitarias.
- Los **mecanismos de activación y movilización**, como asociaciones comunitarias y eventos sociales, son esenciales para la cohesión social. Hidalgo et al. (2021) y Oldenburg (1999) destacan la importancia de estos mecanismos para fomentar la interacción y cooperación. Aldrich y Meyer (2015) y Makridis y Wu (2021) encuentran que estos mecanismos no solo mantienen, sino que también expanden las redes sociales, aumentando la resiliencia comunitaria.

2.3. TEORÍAS Y MODELOS DEL CAPITAL SOCIAL

El estudio del capital social ha sido enriquecido por diversos teóricos y modelos que han proporcionado diferentes perspectivas y enfoques. Esta sección revisa las contribuciones de Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, Nahapiet y Ghoshal, y Nan Lin, destacando sus aportes clave y su relevancia en el contexto del desarrollo regional.

- **Pierre Bourdieu** es uno de los teóricos más influyentes en el estudio del capital social. En su obra "**The Forms of Capital**" (1986), Bourdieu define el

capital social como *"la suma de los recursos actuales y potenciales que se derivan de la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento y de interrelación mutua"* (Bourdieu, 1986). Según Bourdieu, el capital social es uno de los varios tipos de capital (junto con el capital económico y cultural) que los individuos pueden acumular y utilizar para mejorar su posición social. Bourdieu enfatiza la importancia del poder y las estructuras sociales en la formación y el mantenimiento del capital social. Esta perspectiva ha sido expandida en estudios recientes que analizan la relación entre el capital social y la movilidad económica, destacando cómo la exposición a individuos de alto estatus socioeconómico puede mejorar la interacción entre clases y la conexión económica (Chetty et al., 2022). Además, Alcalde-Calonge et al. (2022) han explorado cómo el capital social puede influir en la sostenibilidad y el rendimiento de las empresas en la bioeconomía.

- **James Coleman** ofrece una perspectiva diferente en su obra **"Foundations of Social Theory"** (1990). Coleman describe el capital social como una variedad de entidades que consisten en aspectos de las estructuras sociales que facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean individuos o corporaciones, dentro de la estructura (Coleman, 1990). Para Coleman, el capital social se manifiesta en tres formas principales: obligaciones y expectativas, capacidad de información y normas y sanciones. Estas formas facilitan la cooperación y la coordinación, reduciendo los costos de transacción y fomentando la acción colectiva. Esta visión ha sido aplicada en contextos contemporáneos, como en el análisis de cómo las comunidades académicas pueden utilizar el capital social para fomentar el aprendizaje organizacional y el desarrollo de servicios (Schlak et al., 2022). Además, Zhang et al. (2017) han utilizado el marco de Coleman para explorar el uso del capital social en comunidades virtuales de innovación, destacando cómo las recompensas materiales y las relaciones recíprocas influyen en el intercambio de conocimientos.
- **Robert Putnam** popularizó el concepto de capital social en su libro **"Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community"** (2000). Putnam define el capital social como las características de la organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo (Putnam, 2000). Putnam distingue entre capital social "bonding" (que fortalece los lazos dentro de un grupo homogéneo) y capital social "bridging" (que conecta a diferentes grupos sociales). Su investigación muestra cómo las comunidades con altos niveles de capital social tienden a ser más prósperas y capaces de gestionar problemas colectivos de manera más efectiva. Makridis y Wu (2021) han confirmado esta

importancia en el contexto de la salud pública, demostrando que las comunidades con mayor capital social gestionaron mejor la pandemia de COVID-19. Además, Valli et al. (2018) han destacado cómo el capital social puede fortalecer las relaciones y mejorar el liderazgo en contextos educativos mediante modelos de asociación escuela-comunidad.

- **Nahapiet y Ghoshal** exploran en "**Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**" (1998) la relación entre el capital social y el capital intelectual. Definen el capital social como "*la suma de los recursos actuales y potenciales incorporados, disponibles a través de, y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social*" (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Argumentan que el capital social facilita la creación y el intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones, contribuyendo así a una ventaja competitiva sostenible. Nahapiet y Ghoshal identifican tres dimensiones del capital social: la dimensión estructural (patrones de conexión), la dimensión relacional (confianza y normas) y la dimensión cognitiva (lenguaje compartido y narrativas). Estudios actuales continúan explorando estas dimensiones en diferentes contextos. Por ejemplo, Mengesha et al. (2021) han aplicado estos conceptos en la difusión de innovaciones frugales en África, mientras que Guo et al. (2018) han investigado el impacto de la fortaleza de la relación médico-paciente en comunidades de salud en línea.
- Finalmente, **Nan Lin**, en su libro "**Social Capital: A Theory of Social Structure and Action**" (2001), ofrece una perspectiva estructuralista del capital social. Lin define el capital social como "*recursos integrados en una estructura social a los que se accede y/o se movilizan en acciones intencionadas*" (Lin, 2001). Según Lin, el capital social se basa en la premisa de que las redes sociales proporcionan acceso a recursos valiosos que pueden ser utilizados para alcanzar objetivos específicos. Lin enfatiza la importancia de la posición estructural de los individuos dentro de las redes y cómo esta posición puede influir en el acceso a recursos y oportunidades. Esta teoría ha sido utilizada en investigaciones recientes para entender la dinámica de las redes sociales en comunidades virtuales y su impacto en la innovación y el desempeño organizacional (Chen et al., 2020; Lee et al., 2019).

Con todas estas teorías y concepciones, medir el capital social es un desafío complejo debido a la naturaleza multidimensional y abstracta del concepto. Sin embargo, diferentes disciplinas han desarrollado métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar los componentes y efectos del capital social, pudiendo verse una aproximación en esta tabla

Tabla 2: Metodologías para la medición del Capital Social por Disciplina

Disciplina	Métodos y Variables del Capital Social	Cómo se Miden	Referencias
Sociología	Análisis de redes sociales, vínculos y recursos integrados en conexiones.	Análisis de la estructura de la red mediante mapeo y herramientas de análisis para evaluar la densidad, centralidad y patrones de interacción. Entrevistas y estudios de caso para una comprensión contextual profunda.	Bourdieu (1986), Granovetter (1973), Wasserman & Faust (1994), Huynh Ngoc Chuong et al. (2023)
Economía	Confianza, reciprocidad y normas sociales.	Aplicación de encuestas y cuestionarios para evaluar indicadores de confianza, reciprocidad y normas sociales. Análisis estadístico de datos económicos para medir su impacto en el rendimiento y bienestar económico.	Fukuyama (1995), Knack & Keefer (1997), Kaiser et al. (2019)
Ciencias Políticas	Compromiso cívico, participación política, confianza en instituciones.	Utilización del Índice de Capital Social de Putnam (2000) y encuestas para medir la participación en organizaciones cívicas, la confianza en instituciones y la eficacia política percibida.	Putnam (2000), Fukuyama (2018)
Psicología	Bienestar individual, apoyo social, salud mental.	Aplicación de encuestas y cuestionarios sobre el apoyo social percibido, el sentido de pertenencia y la integración social. Evaluación de la relación entre el capital social y la salud mental.	Kim (2018), Uchino (2006), Esteban et al. (2016)
Salud Pública	Cohesión comunitaria, redes de apoyo social, eficacia colectiva.	Estudio de la cohesión comunitaria y las redes de apoyo social mediante análisis de redes y estudios de caso. Encuestas para evaluar la eficacia colectiva en la promoción de comportamientos saludables.	Kawachi & Berkman (2000), Szreter & Woolcock (2004), Lee et al. (2017)

Fuente: Elaboración Propia

El capital social se mide de diferentes maneras en cada disciplina, lo que refleja la diversidad de perspectivas y objetivos de cada campo. En sociología, por ejemplo, Bourdieu (1986) y Granovetter (1973) destacan la importancia de analizar las redes sociales para entender cómo las estructuras de red influyen en el acceso a recursos y oportunidades. Este enfoque se complementa con los trabajos de Wasserman y Faust (1994), quienes utilizan herramientas de mapeo para identificar la densidad y centralidad de las redes, y con estudios más recientes como el de Huynh Ngoc Chuong et al. (2023), que emplean entrevistas para explorar las dinámicas de redes locales en Vietnam.

En el ámbito económico, Fukuyama (1995) y Knack y Keefer (1997) subrayan la importancia de la confianza y las normas sociales como facilitadores de la cooperación y el rendimiento económico. Estos autores utilizan encuestas y cuestionarios para medir indicadores de confianza y reciprocidad, y sus metodologías han sido validadas por estudios como el de Kaiser et al. (2019), que investigaron la cohesión social en el contexto de la seguridad alimentaria comunitaria.

Las ciencias políticas, por otro lado, se enfocan en el compromiso cívico y la participación política. Putnam (2000) desarrolló el Índice de Capital Social, que mide la participación en organizaciones cívicas y la confianza en instituciones, y Fukuyama (2018) continúa esta línea de investigación, evaluando la eficacia política percibida a través de encuestas.

En psicología, el capital social se relaciona estrechamente con el bienestar individual y el apoyo social. Uchino (2006) emplea encuestas para medir el apoyo social percibido y el sentido de pertenencia, destacando la influencia del capital social en la salud mental. Esteban et al. (2016) muestran cómo estas redes de apoyo son cruciales para la integración de jóvenes inmigrantes, subrayando la interconexión entre capital social y bienestar psicológico.

Finalmente, en salud pública, se considera el capital social como un determinante social de la salud. Kawachi y Berkman (2000) y Szreter y Woolcock (2004) estudian la cohesión comunitaria y las redes de apoyo social mediante análisis de redes y estudios de caso. Lee et al. (2017) demuestran cómo la cohesión social y la eficacia colectiva pueden influir en la sostenibilidad ambiental y el bienestar comunitario en Indonesia.

3 TEORÍA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

3.1. INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS BÁSICOS

El capital social y la innovación social están interrelacionados de manera significativa, ya que el primero proporciona las redes, la confianza y la cooperación necesarias para que surjan y prosperen iniciativas innovadoras. La innovación social, por su parte, se nutre de estas redes y puede fortalecerlas al ofrecer soluciones efectivas a problemas sociales. Este vínculo subraya la importancia de estudiar ambos conceptos conjuntamente para comprender mejor su impacto en el desarrollo regional y rural. Por ejemplo, la innovación social en áreas rurales de la Unión Europea ha demostrado ser exitosa mediante asociaciones

público-privadas, como se ha evidenciado en proyectos en áreas marginales de Italia y España (Navarro-Valverde et al., 2022).

La innovación social es un concepto que ha ganado relevancia en las últimas décadas debido a su potencial para abordar problemas sociales complejos mediante soluciones nuevas y efectivas. Este concepto se refiere a la implementación de nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que satisfacen necesidades sociales, desde las condiciones de trabajo y la educación hasta el desarrollo comunitario y la salud, y que extienden y fortalecen la sociedad civil (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010). La innovación social puede definirse como el desarrollo e implementación de nuevas soluciones (productos, servicios, modelos) que satisfacen necesidades sociales de manera más eficaz que las soluciones existentes y crean nuevas relaciones o colaboraciones. Según Mulgan (2006), la innovación social abarca un amplio espectro de prácticas y procesos que tienen un impacto positivo en la sociedad. Estas innovaciones pueden originarse en el sector público, privado o sin ánimo de lucro, y a menudo surgen en la intersección de estos sectores.

Por ejemplo, Phills, Deiglmeier y Miller (2008) describen la innovación social como "una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales y para la cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en general en lugar de para individuos privados". De igual manera, Pol y Ville (2009) definen la innovación social como "nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que al mismo tiempo satisfacen necesidades sociales (de manera más efectiva que las alternativas) y crean nuevas relaciones o colaboraciones". Ejemplos concretos de innovación social incluyen la microfinanciación, un sistema que proporciona pequeños préstamos a emprendedores de bajos ingresos que no tienen acceso a servicios bancarios tradicionales. Este modelo ha sido crucial en el empoderamiento económico de comunidades en desarrollo, proporcionando los medios para iniciar o expandir pequeños negocios y mejorar la calidad de vida (Yunus, 2007). Otro ejemplo es la creación de cooperativas sociales que permiten a los trabajadores participar en la gestión y beneficios de la empresa, promoviendo la inclusión y el desarrollo económico local (Defourny & Nyssens, 2010).

La innovación social es particularmente importante en el contexto del desarrollo regional, ya que permite abordar desafíos locales específicos con soluciones adaptadas a las necesidades y capacidades de la comunidad. Este enfoque puede resultar en beneficios significativos para las regiones, incluyendo la revitalización económica, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental. Por

ejemplo, en regiones rurales con acceso limitado a servicios de salud, la implementación de clínicas móviles o telemedicina puede mejorar significativamente el acceso a la atención médica. Estos servicios innovadores no solo abordan una necesidad crítica, sino que también fortalecen el tejido social al involucrar a diversos actores locales en la solución del problema (European Commission, 2013). La colaboración entre actores locales y organizaciones de economía social es esencial para habilitar la innovación social en áreas rurales (Vercher, 2022).

Además, la innovación social puede desempeñar un papel crucial en la mitigación de problemas como la despoblación rural. Iniciativas que promueven el turismo sostenible, la agricultura orgánica o las energías renovables pueden revitalizar las economías locales, crear empleo y atraer a nuevos residentes (Cajaiba-Santana, 2014). En este sentido, la innovación social no solo proporciona soluciones a problemas existentes, sino que también crea nuevas oportunidades y fortalece la resiliencia de las comunidades. La importancia de la innovación social en el desarrollo regional también se refleja en políticas y programas de gobiernos y organizaciones internacionales que buscan fomentar estas prácticas. Por ejemplo, la Estrategia de Especialización Inteligente de la Unión Europea promueve la innovación social como un medio para mejorar la competitividad regional y la cohesión social (European Commission, 2013). Según Nicholls y Murdock (2012), estas políticas pueden facilitar la creación de ecosistemas de innovación que integren a diversos actores y recursos, potenciando así el impacto social y económico de las iniciativas innovadoras.

3.2. COMPONENTES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Dado que la innovación social desempeña un papel fundamental en el desarrollo regional al abordar desafíos específicos con soluciones adaptadas a las necesidades y capacidades locales, es esencial comprender sus componentes para desarrollar estrategias efectivas. La colaboración entre diversos actores, como individuos, organizaciones y comunidades, es esencial para este proceso. Según el modelo de la cuádruple hélice, estos actores incluyen a la academia, la industria, el gobierno y la sociedad civil (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Millard & Fucci, 2023; Robby et al., 2023). Este marco es uno de los ejemplos más utilizados a nivel europeo para llevar a cabo iniciativas socialmente innovadoras, por lo que lo hemos seleccionado como ejemplo para ilustrar el recorrido de iniciativas socialmente innovadoras.

Tabla 3: Funcionamiento de Procesos Innovadores siguiendo el Proceso de la Cuádruple Hélice

Etapa del Proceso	Rol de la Academia	Rol de la Industria	Rol del Gobierno	Rol de la Sociedad Civil	Referencias
Identificación del Problema	Investigación y análisis para identificar problemas sociales.	Identificación de necesidades de mercado y desafíos sociales.	Recopilación de datos y análisis de problemáticas locales.	Participación activa en la identificación de problemas sociales específicos.	Etzkowitz & Leydesdorff (2000); Manzini (2015)
Generación de Ideas	Propuesta de soluciones basadas en investigación y conocimiento académico.	Desarrollo de ideas innovadoras y productos potenciales.	Promoción de concursos de ideas y financiación de investigación.	Colaboración en brainstormings y consultas con comunidades afectadas.	Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010); Bason (2018)
Prototipado y Prueba	Desarrollo y validación de prototipos en entornos controlados.	Creación de prototipos y pruebas de concepto para productos y servicios.	Apoyo en la regulación y financiación de pruebas piloto.	Participación en pruebas piloto y retroalimentación.	Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)
Implementación	Transferencia de tecnología y apoyo en la implementación de soluciones.	Escalado de productos y servicios al mercado.	Desarrollo de políticas de apoyo y regulación favorable.	Implementación de soluciones en comunidades locales.	OECD (2011); Porter & Kramer (2011)
Evaluación y Ajuste	Evaluación de la efectividad de las soluciones implementadas.	Ajuste de productos y servicios basados en retroalimentación.	Monitoreo y evaluación de políticas implementadas.	Retroalimentación continua y adaptación de soluciones según necesidades locales.	Patton (2011); Zivkovic (2018)

Fuente: Elaboración Propia

El modelo de la cuádruple hélice descompone la innovación social en varias etapas críticas, donde cada actor juega un papel fundamental. En la **identificación del problema**, la academia realiza investigaciones profundas para identificar problemas sociales específicos, lo que se complementa con la capacidad de la industria para detectar necesidades de mercado y desafíos sociales emergentes. El gobierno, por su parte, recopila datos y analiza las problemáticas locales, mientras que la sociedad civil aporta su conocimiento directo y experiencial de los problemas que afectan a sus comunidades (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Manzini, 2015).

Una vez identificados los problemas, la **generación de ideas** se convierte en una etapa clave. Aquí, la academia aporta soluciones basadas en investigaciones y conocimiento acumulado, mientras que la industria desarrolla ideas

innovadoras y potenciales productos. El gobierno puede incentivar este proceso mediante concursos de ideas y financiación de proyectos de investigación. La participación activa de la sociedad civil, a través de brainstormings y consultas, asegura que las ideas generadas sean relevantes y aplicables en contextos reales (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010; Bason, 2018).

En la etapa de **prototipado y prueba**, la academia se enfoca en el desarrollo y validación de prototipos en entornos controlados, proporcionando una base científica para las soluciones propuestas. La industria, a su vez, crea prototipos y lleva a cabo pruebas de concepto para productos y servicios, asegurando su viabilidad técnica y comercial. El gobierno apoya este proceso mediante la regulación y financiación de pruebas piloto, mientras que la sociedad civil participa activamente en estas pruebas, ofreciendo retroalimentación valiosa para ajustar y mejorar las soluciones (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

La **implementación** de soluciones es un paso crítico donde la academia contribuye con la transferencia de tecnología y el apoyo técnico necesario. La industria se encarga de escalar los productos y servicios al mercado, garantizando que las innovaciones lleguen a los usuarios finales. El gobierno juega un papel facilitador, desarrollando políticas de apoyo y creando un entorno regulador favorable. La sociedad civil, por su parte, se encarga de implementar las soluciones en sus comunidades, asegurando que sean adoptadas y adaptadas a las necesidades locales (OECD, 2011; Porter & Kramer, 2011).

Finalmente, en la etapa de **evaluación y ajuste**, la academia evalúa la efectividad de las soluciones implementadas mediante estudios y análisis rigurosos. La industria ajusta sus productos y servicios basándose en la retroalimentación obtenida de los usuarios y las evaluaciones académicas. El gobierno monitorea y evalúa las políticas implementadas, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos. La sociedad civil proporciona retroalimentación continua, adaptando las soluciones según las necesidades cambiantes y asegurando su sostenibilidad a largo plazo (Patton, 2011; Zivkovic, 2018).

3.3. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Ya que hemos visto un ejemplo institucional concreto, pasemos ahora a hablar de las distintas teorías sobre innovación social. Las teorías de cambio social proporcionan un marco conceptual para entender cómo las innovaciones sociales pueden generar transformaciones significativas en la sociedad. Al aplicar estas teorías y modelos a ejemplos concretos, podemos observar cómo se estructuran y guían las innovaciones sociales para alcanzar sus objetivos. En

esta tabla se presentan las principales teorías y modelos utilizados en la innovación social, destacando sus componentes clave y su relevancia.

Tabla 4: Principales Teorías Sobre la Innovación Social

Teoría/Modelo	Descripción	Componentes Clave	Referencias
Teoría del Cambio	Marco para mapear el camino hacia los objetivos finales mediante la identificación de resultados a corto, mediano y largo plazo y las actividades necesarias para alcanzarlos.	Clarificación de objetivos, identificación de supuestos, mapeo de actividades y resultados, evaluación y ajuste continuo.	Weiss (1995); Connell & Kubisch (1998)
Teoría de la Difusión de Innovaciones	Explica cómo y a qué ritmo se difunden nuevas ideas y tecnologías a través de culturas.	Innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía, rezagados; factores: ventajas relativas, compatibilidad, complejidad, trialabilidad, observabilidad.	Rogers (2003)
Teoría de la Co-creación	Enfatiza la participación activa de todos los actores interesados en el proceso de creación de valor.	Colaboración multi-actor, creación conjunta de valor, empoderamiento comunitario, apropiación y sostenibilidad de soluciones.	Prahalad & Ramaswamy (2004)
Ciclo de Vida de la Innovación Social	Describe las etapas desde la concepción hasta la implementación a gran escala de una innovación social.	Generación de ideas, desarrollo de prototipos, validación, implementación, escalabilidad.	Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010)

Fuente: *Elaboración Propia*

- La **Teoría del Cambio**, por ejemplo, proporciona un marco claro para entender cómo se pueden lograr los objetivos a través de la identificación de resultados específicos y las actividades necesarias para alcanzarlos. Esta teoría enfatiza la clarificación de objetivos y supuestos, el mapeo de actividades y resultados, y la evaluación continua, lo que es crucial para diseñar y evaluar programas de innovación social de manera efectiva (Weiss, 1995; Connell & Kubisch, 1998). Este enfoque permite una planificación estratégica que se adapta a medida que los resultados son monitoreados y evaluados, asegurando que las intervenciones sean relevantes y efectivas.
- La **Teoría de la Difusión de Innovaciones** de Everett Rogers (2003) complementa este enfoque al explicar cómo se propagan las innovaciones a

través de diferentes culturas y contextos. Al identificar cinco categorías de adopción (innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados) y describir factores que influyen en la adopción de innovaciones (como las ventajas relativas, la compatibilidad con las normas sociales, la complejidad, la posibilidad de experimentar con la innovación y la observabilidad de los resultados), esta teoría proporciona una guía para desarrollar estrategias de difusión efectivas. Estas categorías y factores ayudan a los innovadores a comprender y anticipar cómo diferentes grupos pueden adoptar una innovación, facilitando la planificación y la implementación.

- La **Teoría de la Co-creación**, desarrollada por Prahalad y Ramaswamy (2004), se entrelaza con las anteriores al destacar la importancia de la colaboración y la participación activa de todos los actores interesados en el proceso de creación de valor. La co-creación implica la colaboración multi-actor, donde ciudadanos, organizaciones y gobiernos trabajan juntos para desarrollar soluciones. Este enfoque fomenta el empoderamiento comunitario y asegura que las soluciones sean apropiadas y sostenibles, al estar directamente involucradas las personas que se beneficiarán de ellas. La co-creación no solo aumenta la relevancia de las innovaciones, sino que también fortalece la apropiación y el compromiso de la comunidad.
- El **Ciclo de Vida de la Innovación Social**, descrito por Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010), proporciona una estructura clara que se nutre de las otras teorías para llevar una idea desde su concepción hasta su implementación a gran escala. Este modelo incluye etapas críticas como la generación de ideas, el desarrollo de prototipos, la validación, la implementación y la escalabilidad. Cada etapa está diseñada para asegurar que las innovaciones sean efectivas y sostenibles, ayudando a los innovadores a planificar y ejecutar sus proyectos de manera eficiente. Este ciclo de vida se beneficia de la claridad de la Teoría del Cambio, la comprensión de la difusión según Rogers, y la colaboración impulsada por la co-creación.
- Subsidiariamente, otros modelos como el **Modelo de Escalabilidad y Replicabilidad** de Phills, Deiglmeier y Miller (2008) y el **Modelo de Sistemas de Innovación Social** de Westley y Antadze (2010) aportan enfoques adicionales que complementan las teorías mencionadas. El modelo de escalabilidad y replicabilidad se enfoca en la capacidad de una innovación social para ser ampliada y adaptada en diferentes contextos, enfatizando la importancia de la simplicidad, la adaptabilidad y el impacto demostrable. Mientras

tanto, el modelo de sistemas adopta una visión sistémica que considera las interacciones entre diferentes actores y niveles de análisis, destacando la importancia de las redes, las instituciones y las políticas en la creación de un entorno favorable para la innovación social.

4. POTENCIANDO EL DESARROLLO REGIONAL A TRAVÉS DEL CAPITAL SOCIAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

4.1. EVOLUCIÓN DEL ROL DEL CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN SOCIAL EN EL DESARROLLO REGIONAL

El capital y la innovación sociales son elementos cruciales para el desarrollo regional, proporcionando una base sólida para el crecimiento económico, la cohesión social y la sostenibilidad. Putnam (2000) sugiere que el capital social, definido como las redes de relaciones, la confianza mutua y las normas de reciprocidad que facilitan la cooperación y la acción colectiva (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988), desempeña un papel fundamental en la promoción de la cohesión social y el desarrollo económico. Las comunidades con altos niveles de capital social tienden a ser más cohesionadas, lo que a su vez puede fomentar un entorno propicio para el desarrollo económico (Ansell, 2012).

En regiones donde el capital social es alto, se observa una mayor capacidad para movilizar recursos y coordinar acciones colectivas, resultando en una mayor eficiencia económica y una mejor calidad de vida (Adler & Kwon, 2019; Fukuyama, 1995). Burt (2000) añade que las redes sociales densas pueden reducir los costos de transacción y facilitar la cooperación, aspectos esenciales para el desarrollo económico sostenible. Alesina y La Ferrara (2000) subrayan que, aunque la heterogeneidad en las comunidades puede representar un desafío para la participación, también ofrece oportunidades para fortalecer el capital social a través de la integración y la inclusión.

El capital social también promueve la participación y el compromiso comunitario, elementos esenciales para el desarrollo regional sostenible. Almond y Verba (2015) enfatizan la importancia de la cultura cívica para el desarrollo regional, argumentando que una ciudadanía activa y comprometida es fundamental para la estabilidad política y el desarrollo económico. La participación comunitaria no solo fortalece la cohesión social, sino que también permite una mejor identificación y solución de los problemas locales, lo que es crucial para el desarrollo regional (Dekker & Uslaner, 2018; Glaeser et al., 2000). Esta participación se ve reforzada por la confianza y las normas de reciprocidad que

caracterizan a las comunidades con alto capital social (Coleman, 1990; Putnam, 2000).

La innovación social, entendida como la implementación de nuevas ideas, prácticas y servicios que abordan las necesidades sociales de manera más eficaz que las soluciones existentes (Cajaiba-Santana, 2014; Mulgan et al., 2007), es otro componente esencial del desarrollo regional. Esta innovación puede tomar muchas formas, desde nuevos modelos de negocio y tecnologías hasta nuevas formas de organización social y gobernanza. Aldrich y Meyer (2015) muestran cómo el capital social puede mejorar la resiliencia comunitaria en contextos post-desastre, facilitando la recuperación y el desarrollo a largo plazo. Las redes sociales fuertes y la cooperación comunitaria permiten una respuesta más rápida y efectiva a los desafíos, promoviendo un desarrollo regional más sostenible.

La innovación social fomenta el desarrollo regional al proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades locales y al promover la participación comunitaria en el proceso de innovación (Bason, 2018; Benner, 2020). Esto es particularmente importante en regiones que enfrentan desafíos específicos, como el envejecimiento de la población, la migración y la despoblación. Las soluciones innovadoras pueden revitalizar estas áreas, mejorar la calidad de vida y atraer nuevas inversiones y residentes (Balland et al., 2019; Carlsson, 2019). Por ejemplo, la implementación de programas de telemedicina en áreas rurales no solo mejora el acceso a servicios de salud, sino que también fortalece el capital social al facilitar la cooperación entre los proveedores de salud y la comunidad (Aldrich, 2012).

Así pues, consideramos necesario ver de manera más específica como estos factores contribuyen al desarrollo regional. Por ello, hemos decidido enfocarnos en dos casos concretos: el primero de ellos es el auge de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Criterios ESG (Environmental, Social and Governance); mientras que el segundo caso es la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3). Hemos escogido ambos ya que el primero nos ofrece un marco útil en el que ver esfuerzos de desarrollo y cumplimiento de objetivos con un claro enfoque social, siendo estos unos campos especialmente favorables para estudiar el Capital Social y la Innovación Social; el segundo ya que, debido a la importancia del Proceso de Gobernanza Colaborativa y la colaboración intersectorial en la elaboración y ejecución de estrategias, podemos ver en un proceso reciente de políticas públicas una aplicación de estos conceptos de manera clara.

4.1.1. Auge de los ESG y los ODS en las Políticas Públicas

La creciente integración de los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las políticas públicas es la muestra cambio significativo hacia un desarrollo más sostenible y responsable, proponiendo estos marcos una serie directrices para la sostenibilidad ambiental y promueven la equidad social y la gobernanza ética, alineándose con los principios del capital social y la innovación social.

Los criterios ESG se han convertido en un estándar global para evaluar el desempeño de las empresas en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. Estos criterios abarcan aspectos ambientales, sociales y de gobernanza que son cruciales para la creación de valor a largo plazo. Gilbert et al. (2022) señalan que la integración de los criterios ESG puede mejorar la competitividad y la resiliencia de las empresas, así como contribuir al bienestar social y ambiental. Dekker y Uslaner (2018) argumentan que la aplicación de los principios ESG puede fomentar la cohesión social y promover prácticas empresariales responsables. De entre ellos, los criterios “Social” y “Governance” son los que más se alinean con el Capital y la Innovación Social, al hacer énfasis en la inclusión de distintas comunidades en la toma de decisiones a nivel administrativo y corporativo (Benner, 2020; Balland et al., 2019).

Los ODS, establecidos por las Naciones Unidas en 2015, proporcionan un marco universal para abordar desafíos globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Estos objetivos están diseñados para ser alcanzados para el año 2030 y son relevantes tanto para los países desarrollados como para los en desarrollo. Gilbert et al. (2022) sugieren que la cohesión y el capital social son fundamentales para el desarrollo sostenible, lo cual es un punto relevante al considerar los ODS. Este enfoque integrador puede ser esencial para la creación de políticas públicas inclusivas y efectivas a largo plazo (Bason, 2018; Murphy et al., 2018).

La implementación de los criterios ESG y los ODS en las políticas públicas no ha sido uniforme, pero en general han sido efectivas. Dekker y Uslaner (2018) destacan que este enfoque integrado ha fomentado la cohesión social y ha mejorado la calidad de vida de los ciudadanos. Además, el uso de los criterios ESG ha permitido a las empresas suecas mejorar su desempeño ambiental y social, atrayendo inversiones responsables y fortaleciendo su posición en el mercado global (Fukuyama, 2018). Estos ejemplos sugieren que la adopción de marcos ESG y ODS puede conducir a beneficios tangibles en términos de desarrollo sostenible y cohesión social.

La integración de los criterios ESG y los ODS en las políticas públicas ofrece varios beneficios. Promueve la sostenibilidad ambiental al fomentar prácticas empresariales y gubernamentales responsables (Gilbert et al., 2022). Observan que las empresas que adoptan criterios ESG tienden a ser más resilientes y sostenibles a largo plazo, lo que resulta en mayores beneficios económicos y sociales. Además, los ODS proporcionan una visión compartida y objetivos comunes que pueden unir a diferentes actores en la sociedad, promoviendo la colaboración y la innovación social (Claridge, 2018; Benner, 2020).

Sin embargo, la implementación de estos marcos también enfrenta desafíos. Benner (2020) y Balland et al. (2019) destacan que la falta de consenso sobre cómo medir y evaluar el impacto de las políticas ESG y los ODS puede dificultar su efectividad. Además, la resistencia al cambio y la falta de recursos pueden limitar la capacidad de los gobiernos y las empresas para adoptar plenamente estos marcos. Por ello, la metodología expone la necesidad de desarrollar metodologías claras y coherentes para evaluar el progreso y asegurar que los beneficios de la sostenibilidad y la responsabilidad social se realicen plenamente.

4.2. CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN SOCIAL EN LA RIS3: UN MODELO EUROPEO

La Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3) se ha seleccionado como un ejemplo principal para estudiar el rol del capital social y la innovación social en las políticas de desarrollo regional debido a su enfoque sistemático y estructurado en la promoción de la colaboración y la participación comunitaria. Además, al ser una estrategia de desarrollo que ha concluido recientemente (2014-2020), podemos estudiarla y sacar lecciones cercanas al contexto actual.

Otro de los factores de su elección es que, desde una perspectiva del capital e innovación sociales, la RIS 3 es un modelo que destaca por su capacidad para integrar múltiples actores en el proceso de desarrollo regional, facilitando así la implementación efectiva del capital social y la innovación social (Balland et al., 2019; Benner, 2020). Además, la RIS 3 ha demostrado ser exitosa en diversas regiones de Europa, proporcionando ejemplos concretos y lecciones valiosas que pueden ser aplicadas a otros contextos, permitiéndonos comprensión profunda de cómo las políticas pueden ser diseñadas e implementadas para maximizar el impacto positivo en el desarrollo regional (Balland et al, 2019; Bason, 2018).

4.2.1. Orígenes y Evolución de la RIS 3

La Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3) se desarrolló como parte de la Estrategia Europa 2020, una iniciativa de la Unión Europea destinada a promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo. La necesidad de la RIS 3 surgió de la creciente disparidad económica y social entre las diferentes regiones de Europa, lo que hizo evidente la necesidad de una estrategia que pudiera abordar estas desigualdades y fomentar un desarrollo más equilibrado (Balland et al., 2019; Benner, 2020). La RIS 3 se centra en identificar y potenciar las ventajas competitivas únicas de cada región, permitiendo a las regiones especializarse en áreas donde tienen mayor potencial de éxito. El concepto de especialización inteligente, introducido por primera vez por Foray et al. (2009), se ha desarrollado y refinado a lo largo de los años, destacando la importancia de la colaboración entre diversos actores regionales (Ierapetritis, 2019).

A lo largo de los años, la RIS 3 ha evolucionado para adaptarse a los cambios en el entorno económico y social de Europa. Inicialmente, la estrategia se centró en promover la innovación tecnológica y la competitividad económica. Sin embargo, con el tiempo, la RIS 3 ha incorporado cada vez más elementos de sostenibilidad social y ambiental, reflejando un enfoque más holístico del desarrollo regional (Njøs & Jakobsen, 2018). Esta evolución ha sido impulsada por la creciente importancia de la sostenibilidad y la inclusión en las políticas públicas europeas, así como por el reconocimiento de que el desarrollo económico no puede lograrse sin considerar los aspectos sociales y ambientales (Murphy et al., 2016).

4.2.2. *Objetivos Principales de la RIS 3*

La RIS 3 tiene varios objetivos fundamentales que guían su implementación y evolución. Estos objetivos están diseñados para promover un desarrollo regional equilibrado y sostenible, aprovechando las fortalezas específicas de cada región. Los dos principales objetivos de la RIS 3 son:

- Fomentar la innovación tecnológica y no tecnológica en las regiones europeas, promoviendo la competitividad económica y el crecimiento sostenible. Esto se logra identificando áreas de especialización donde las regiones tienen una ventaja competitiva y canalizando recursos y esfuerzos hacia estas áreas (Balland et al., 2019; Benner, 2020). Además, enfatiza la importancia de la colaboración entre diversos actores regionales, incluidos los gobiernos, las empresas, las universidades y la sociedad civil. Este enfoque participativo asegura que las estrategias de desarrollo sean inclusivas y reflejen las

necesidades y aspiraciones de la comunidad local (Ierapetritis, 2019; Benner, 2020).

- Maximizar el impacto de los recursos disponibles mediante la identificación de áreas prioritarias de inversión y la coordinación de esfuerzos entre actores públicos y privados. Esto incluye la utilización eficiente de los fondos de cohesión de la UE, así como la movilización de inversiones privadas (Kobeissi et al., 2022; Balland et al., 2019). Además, la RIS 3 reconoce la importancia de integrar consideraciones sociales y ambientales en las estrategias de desarrollo regional. Esto incluye la promoción de prácticas sostenibles, la inclusión social y la equidad, asegurando que el crecimiento económico beneficie a todos los segmentos de la sociedad (Benner, 2020; Bason, 2018).

4.2.3. Relación de la RIS 3 con las Políticas de Desarrollo Regional de la UE

En un marco más amplio, la RIS 3 se integra en la política de cohesión de la UE, que tiene como objetivo reducir las disparidades entre las diferentes regiones y promover un desarrollo equilibrado y sostenible en toda Europa (Murphy et al., 2016; Njøs & Jakobsen, 2018). Al ser la política de cohesión es una de las principales herramientas de la UE para alcanzar sus objetivos de crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo, la inclusión de la RIS 3 dentro de este conjunto de políticas nos muestra que ha sido considerada como una pieza de relevancia en las políticas públicas europeas.

La RIS 3 complementa y refuerza otras iniciativas y políticas de la UE, como Horizonte 2020 y el Programa Marco de Investigación e Innovación, proporcionando un marco para la colaboración y la inversión en investigación y desarrollo a nivel regional (Benner, 2020; Murphy et al., 2018). Al alinear las estrategias regionales con las prioridades y objetivos de la UE, la RIS 3 asegura que las regiones europeas puedan beneficiarse plenamente de las oportunidades de financiación y apoyo proporcionadas por la UE (Balland et al., 2019; Benner, 2020). Este enfoque coordinado resuena con la importancia del capital social en la creación de redes de colaboración eficientes y efectivas (Kobeissi et al., 2022; Ierapetritis, 2019).

Del mismo modo, la RIS 3 contribuye a los objetivos más amplios de la UE en términos de cohesión económica, social y territorial. Al promover la especialización inteligente y la colaboración entre los actores regionales, la RIS 3 se propone ayudar a reducir las disparidades económicas y sociales entre las regiones, fomentando un desarrollo más equilibrado y sostenible (Benner, 2020). La

RIS 3 también apoya la transición hacia una economía más verde y digital, alineándose con las prioridades de la UE en términos de sostenibilidad ambiental y transformación digital, tales como el Pacto Verde Europeo (Kobeissi et al., 2022; Murphy et al., 2018).

4.2.4. Integración Teórica del Capital Social e Innovación Social en la RIS3

Desde el ámbito teórico y académico, encontramos en la RIS 3 una presencia de los elementos y teorías más relevantes del capital social y la innovación social. Como hemos presenciado en apartados anteriores, el capital social se refiere a las redes de relaciones, la confianza mutua y las normas de reciprocidad que facilitan la cooperación y la acción colectiva (Coleman, 1988; Putnam, 2000; Claridge, 2018). La RIS 3 fomenta la creación de redes colaborativas entre gobiernos, empresas, universidades y la sociedad civil, lo que fortalece el capital social regional (Brenner, 2020). La colaboración en proyectos de innovación no solo incrementa la confianza y la cohesión social, sino que también mejora la capacidad de las regiones para afrontar desafíos económicos y sociales (Rutten & Boekema, 2007; Ierapetritis, 2019).

La innovación social, definida por Cajaiba-Santana (2014) como la implementación de nuevas ideas y prácticas que satisfacen las necesidades sociales de manera más efectiva, es otro pilar central de la RIS 3. La estrategia promueve la creación de soluciones innovadoras que responden a problemas específicos de las regiones, integrando a los actores locales en el proceso de diseño y ejecución de proyectos (Benner, 2020; Bason, 2018). Este enfoque participativo asegura que las soluciones sean relevantes y sostenibles, adaptadas a las particularidades de cada contexto regional (Njøs & Jakobsen, 2018; Malecki, 2012). Estos objetivos resuenan con las observaciones de Njøs & Jakobsen (2018) sobre cómo el capital social y las particularidades regionales pueden guiar las intervenciones políticas para el desarrollo regional.

La importancia del capital social en la construcción de redes de innovación regionales también ha sido destacada por estudios como el de Ierapetritis (2019), quien encontró que el capital social apoya los sistemas de innovación regional al facilitar el acceso a nuevos conocimientos e información. De manera similar, Rutten y Boekema (2007) han analizado cómo el capital social regional, derivado de la inserción de las empresas en redes sociales, es crucial para explicar las diferencias en el desarrollo económico regional, conclusiones parecidas a la que llegaron posteriormente otros autores (Kobeissi et al., 2022).

4.3. EL MODELO DE GOBERNANZA COLABORATIVA EN LA RIS 3

4.3.1. Introducción al Modelo de Gobernanza Colaborativa

Dentro de la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3), hemos elegido el modelo de gobernanza colaborativa como esfuerzo principal de nuestra investigación debido a su capacidad para permitir un estudio más significativo del capital social y la innovación social, a la vez que acotado y específico. Este modelo se basa en la cooperación entre múltiples actores en el proceso de toma de decisiones y ejecución de políticas, destacándose por su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades y características específicas de cada región. La gobernanza colaborativa se fundamenta en principios como la inclusión, la transparencia y la rendición de cuentas, siendo su objetivo que las estrategias de desarrollo regional sean inclusivas y reflejen las necesidades locales, fortaleciendo así la cohesión social y el capital social (Benner, 2020; Njøs & Jakobsen, 2018). Además, este modelo facilita la innovación social al permitir que diferentes actores trabajen juntos para identificar y solucionar problemas locales de manera creativa y eficaz, una idea presente tanto en estudios simultáneos como anteriores a la puesta en marcha de la RIS 3 (Murphy et al., 2018; Cardona-Carmona, 2006; Cajaiba-Santana, 2014).

4.3.2. Estructura de la Gobernanza Colaborativa

La estructura de la gobernanza colaborativa en la RIS 3 está diseñada para incluir diversos niveles y comités que aseguran una gestión eficiente y participativa de las estrategias regionales, variando la composición según las prioridades de la región. Grosso modo, podemos integrar a los distintos actores que participan en una RIS 3 en tres organismos, coincidiendo con las recomendaciones establecidas a nivel europeo (Benner, 2020):

Tabla 5: Organismos Integrantes de una RIS 3

Organismo	Descripción
Equipo Directivo	Responsable de la ejecución global del proyecto, compuesto por representantes de la comunidad empresarial, gobiernos locales y regionales, y actores de innovación. Recomendada una composición de 15 personas con reuniones cada dos o tres meses.
Equipo de Gestión	Ejecuta el proyecto bajo la dirección del Equipo Directivo, incluye un director de proyecto y un pequeño equipo de hasta tres personas. Funciona como enlace con la Comisión, coordina tareas de evaluación y fomenta el consenso regional.
Equipos de Trabajo	Orientados técnicamente, se centran en crear consenso regional y fomentar la participación empresarial. Definen objetivos concretos y prioridades transversales, adaptándose a las necesidades y puntos fuertes de cada territorio.

Fuente: Elaboración Propia

En esta estructura organizativa, observamos la presencia de tres equipos que colaboran estrechamente. El capital social juega un papel fundamental en las redes de relaciones, facilitando el flujo de información tanto en el equipo directivo como en los equipos de gestión y trabajo de una manera recíproca, no solo de manera vertical descendente -es decir, del Equipo Directivo al de Gestión y de Trabajo-. Estas relaciones se establecen entre personas con intereses similares o divergentes, pero que operan en contextos cercanos, permitiendo una comunicación más eficiente en base a lo analizado en la teoría (Coleman, 1988; Putnam, 2000; Claridge, 2018). Así, este entramado fortalece la cohesión social y fomenta la confianza y la reciprocidad entre los actores, siendo determinantes para la buena implementación de estrategias de desarrollo regional.

Los mecanismos de activación y movilización son especialmente relevantes en el equipo de gestión, que actúa como enlace entre la comisión y los equipos técnicos, adaptando objetivos y necesidades concretas. Esta configuración se alinea con las teorías de Napier y Gotthard (Benner, 2020; Njøs & Jakobsen, 2018), que destacan la relación entre el capital social e intelectual. Según sus tesis, el capital social facilita la creación e intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones, manifestándose en dimensiones estructurales, relacionales y cognitivas (Burt, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Benner, 2020). La interacción constante y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo de gestión aseguran que las decisiones sean bien informadas y adaptadas a las realidades locales, lo que podría mejorar la efectividad de las estrategias.

La perspectiva estructuralista de Lin también es pertinente en este contexto, ya que estas redes proporcionan acceso a recursos valiosos y alcanzables mediante objetivos específicos, subrayando la importancia de la posición estructural de los individuos (Lin, 2001; Malecki, 2012; Murphy et al., 2016). En el caso del equipo directivo, que incluye representantes de la comunidad local, empresarial y gobiernos regionales, la estructura limitada a un máximo de 15 personas facilita una comunicación efectiva y evita la burocratización excesiva. Este equilibrio ayuda a que las relaciones fluyan de manera eficiente, permitiendo una toma de decisiones ágil y fundamentada, buscándose el equilibrio entre un déficit de representación y un exceso de agentes que limitan la ejecución de las acciones tomadas (Balland et al., 2019; Kobeissi et al., 2022; Tura & Harmaakorpi, 2003).

El equipo de gestión, que sirve de enlace con la Comisión Europea, desempeña un papel crucial al conectar las estructuras de recursos y direcciones de la Comisión con el equipo directivo y los equipos de trabajo. Este equipo

intermedio no solo coordina las tareas, sino que también tiene un rol informal significativo que complementa a los otros grupos. Al actuar como mediador y coordinador, el equipo de gestión busca mantener la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS 3) coherente y alineada con los objetivos regionales y europeos, facilitando la implementación de políticas y la movilización de recursos de una manera que, de estar en una posición más elevada en el organigrama, podría ser dificultosa (Benner, 2020; Rutten & Boekema, 2007; Murphy et al., 2018).

Finalmente, el equipo de trabajo, con un enfoque más técnico, pone en contacto a diversos especialistas, asegurando una interacción efectiva desde la base hasta la cima de la estructura organizativa. Estos equipos de trabajo son esenciales para crear consenso regional y fomentar la participación empresarial, especialmente en regiones con fuertes especializaciones sectoriales. Al conectar el equipo directivo, el equipo de gestión y los equipos de trabajo, la estructura organizativa subraya el rol central del equipo de gestión en la coordinación y la comunicación, especialmente en su interacción con la Comisión Europea (Murphy et al., 2018; Benner, 2020).

4.3.3. Tipos de Liderazgo presentes en una RIS 3

Otro de los factores que hemos decidido analizar en la RIS 3 son los tipos de liderazgo expuestos en esta estrategia, y su relación con las distintas teorías y componentes de la innovación social. Los distintos equipos analizados en el apartado anterior nos han sido de ayuda a la hora de analizar los aspectos relacionados con el capital social, al ser un área donde se han podido aplicar de manera directa nuestros hallazgos. Ahora, los tipos de liderazgo se nos muestran propicios a la hora de realizar una tarea similar, pero desde el prisma de la innovación social. Esto es así ya que la inclusión de distintos actores en base a sus visiones a la hora de resolver problemas nos da un marco en el que la innovación se convierte en un instrumento necesario para el éxito.

Así, los actores clave en la gobernanza colaborativa de la RIS 3 incluyen a representantes políticos, gestores, intelectuales y sociales. Cada uno de estos actores desempeña un rol específico y complementario en el proceso de desarrollo regional, los cuales se presentan a continuación (Benner, 2020; Murphy et al, 2018)

Tabla 6: Tipos de Liderazgo Presentes en las RIS 3

Tipo de Liderazgo	Descripción
Liderazgo Político	Representantes políticos elegidos que definen prioridades políticas y aseguran estrategias de desarrollo alineadas con objetivos públicos.
Liderazgo Gerencial	Gestores que organizan y ejecutan tareas administrativas y empresariales, asegurando una implementación efectiva de estrategias y gestión de recursos.
Liderazgo Intelectual	Individuos que conectan universidades y centros de investigación con otros actores, fomentando transferencia de conocimiento e innovación tecnológica.
Liderazgo Social	Personas que movilizan a la sociedad civil a través de asociaciones, asegurando estrategias de desarrollo inclusivas y equitativas.

Fuente: Elaboración Propia

Si nos retrotraemos al marco teórico y lo ponemos en común con la tabla, vemos cómo los distintos tipos de liderazgo - político, gerencial, intelectual y social - cumplen con la definición consensuada de que la innovación social implica el desarrollo e implementación de nuevas soluciones para satisfacer necesidades sociales de manera más eficaz que las soluciones existentes. Mulgan (2010) señala que la innovación social abarca un amplio espectro de prácticas y procesos, siendo la existencia de cuatro tipos de liderazgo presentes en este proceso una muestra de la existencia de una variedad de prácticas y procesos presentes en la RIS3. Además, Cajaiba-Santana (2014) enfatiza que la innovación social es clave para abordar problemas complejos a nivel regional mediante la movilización de diferentes tipos de liderazgo y recursos. Por otro lado, Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) destacan la importancia del liderazgo colaborativo en la creación de valor social, lo cual se alinea con el enfoque de la RIS3. La integración de estos tipos de liderazgo también es respaldada por la teoría de la Cuádruple Hélice, que subraya la necesidad de cooperación entre el gobierno, la industria, la academia y la sociedad civil para fomentar la innovación y el desarrollo regional (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Más específicamente, el liderazgo político está vinculado con la gestión pública, el liderazgo gerencial con el sector privado, el liderazgo intelectual con el sector de la investigación y el liderazgo social con la sociedad civil. La integración de estos tipos de liderazgo busca crear soluciones conjuntas y novedosas, en vez de simplemente actuar por separado y luego concordar un proyecto común (Benner, 2020; Ansell & Gash, 2018). Así, la idea es buscar soluciones innovadoras a través de los distintos tipos de liderazgo disponibles, siendo los diversos organismos y comités vistos anteriormente la parte técnica del proceso.

En este contexto, primero surge la idea de innovar socialmente exponiendo los actores involucrados y, posteriormente, el capital social actúa como un medio para concretar estas ideas (Murphy et al., 2018; Njøs & Jakobsen, 2018). Por ejemplo, el liderazgo político proporciona legitimación popular; la administración pública aporta estructura y legalidad; el liderazgo gerencial, desde las empresas, contribuye con una perspectiva económica; y el liderazgo intelectual ofrece una visión global, orientando las ideas de las otras tres hélices y proponiendo soluciones técnicas a la vez que nuevas vías de actuación (Bason, 2018; Kobeissi et al., 2022).

El liderazgo social, si bien es similar al político en términos de representación popular, se distingue por su enfoque en la participación de asociaciones y agentes diversos, sirviendo para recoger de manera más directa las prioridades de los agentes sociales más relevantes (Benner, 2020; Ansell & Gash, 2018). Esta dinámica se alinea con el funcionamiento de procesos innovadores según varias teorías vistas con anterioridad, como la de la Cuádruple Hélice, el Proceso de Creación de Valor y también la teoría del Ciclo de Vida de la Innovación Social (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

5. CONCLUSIÓN

En este capítulo, hemos profundizado en la comprensión del capital social y la innovación social, y cómo estos pueden influir en el desarrollo regional, enfocándonos en la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3). Hemos encontrado una abundante cantidad de material tanto sobre capital social como sobre innovación social. En el ámbito del capital social, hemos identificado tres tipos de organismos clave en la RIS3: el equipo directivo, el equipo de gestión y el equipo de trabajo. Las teorías de Nahapiet y Ghoshal, y de Lin han sido particularmente influyentes, complementadas por las contribuciones de Coleman y Bourdieu.

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social como "la suma de los recursos actuales y potenciales disponibles a través de, y derivados de, la red de relaciones". Este enfoque organizativo subraya la importancia de la ventaja competitiva sostenible, destacando tres dimensiones esenciales: la dimensión estructural (patrones de conexión), la dimensión relacional (confianza y normas) y la dimensión cognitiva (lenguaje compartido y narrativas). Estas dimensiones son fundamentales tanto en el sistema de estrategias europeas como en los diversos tipos de liderazgo que hemos analizado. En el contexto de la RIS3, el equipo directivo, compuesto por representantes de la comunidad empresarial,

gobiernos locales y regionales, y actores de innovación, refleja esta teoría a través de sus patrones de conexión y reuniones periódicas, que aseguran que las conexiones se mantengan y se fortalezcan (Balland et al., 2019; Kobeissi et al., 2022). La confianza y las normas compartidas entre los actores del equipo directivo y de gestión facilitan la cooperación, reduciendo los costos de transacción (Coleman, 1988). El equipo de gestión, que sirve de enlace con la Comisión Europea, y los equipos de trabajo, con su enfoque técnico, desarrollan un entendimiento común de los objetivos y prioridades del proyecto, reflejando la dimensión cognitiva de Nahapiet y Ghoshal.

Nan Lin (2001), por otro lado, define el capital social como "recursos integrados en una estructura social a los que se accede y/o se movilizan en acciones intencionadas". Lin enfatiza la importancia de la posición estructural de los individuos dentro de las redes y cómo esta posición puede influir en el acceso a recursos y oportunidades. En la RIS3, el equipo directivo ocupa una posición central, facilitando el acceso a recursos clave y a oportunidades estratégicas para el desarrollo regional (Ierapetritis, 2019; Malecki, 2012). El equipo de gestión, al servir de enlace con la Comisión Europea, utiliza su posición estructural para movilizar recursos y asegurar la alineación con las políticas y fondos europeos, influenciando significativamente en la implementación efectiva de las estrategias regionales (Benner, 2020). Los equipos de trabajo, actuando como nodos cruciales que conectan a diversos actores locales y regionales, permiten el intercambio de información y recursos, facilitando la adaptación de las estrategias a las necesidades específicas de cada territorio (Murphy et al., 2018; Cardona-Carmona, 2006).

Así pues, vemos como, si bien hay elementos de todo el marco teórico presente en la RIS3, las teorías de Nahapiet y Ghoshal, y de Lin, son particularmente adecuadas para analizar la estructura y funciones de los organismos clave de la RIS3. La teoría de Nahapiet y Ghoshal proporciona un marco comprensivo para entender cómo las redes internas y las relaciones de confianza dentro de una organización pueden ser aprovechadas para obtener una ventaja competitiva sostenible, lo cual es crucial para el equipo directivo y de gestión de la RIS3 (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Burt (2000) también apoya esta visión al señalar que las redes sociales densas y confiables dentro de una organización facilitan el flujo de información y la innovación. La teoría de Lin (2001), por su parte, enfatiza cómo las posiciones estructurales dentro de las redes sociales proporcionan acceso a recursos valiosos, permitiendo a los equipos de gestión y trabajo movilizar recursos y adaptar estrategias a nivel regional, asegurando una implementación efectiva y sostenible. Este enfoque es complementado por las

observaciones de Coleman (1988) y Putnam (2000), quienes destacan la importancia del capital social en la creación de valor y en la mejora del rendimiento organizacional. Kobeissi et al. (2022) refuerzan esta idea al demostrar cómo el capital social puede influir positivamente en la innovación regional, lo que es esencial para la efectividad de la RIS3.

Cuando se analiza la innovación social en el contexto de la RIS3 desde los distintos tipos de liderazgo, se pueden aplicar diversas teorías de la innovación social para proporcionar una visión más completa de cómo cada tipo de liderazgo contribuye al éxito de la estrategia. La literatura reciente destaca la importancia de clarificar objetivos y resultados a corto, mediano y largo plazo, asegurando que las estrategias de desarrollo estén alineadas con los objetivos públicos (Mulgan, 2014; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). El liderazgo gerencial, intelectual y social se entrelazan para facilitar la adopción temprana de innovaciones, asegurar la implementación efectiva de estrategias y fomentar la transferencia de conocimiento y la creación conjunta de valor. Según Bason (2018), la implementación efectiva de innovaciones requiere una estructura organizativa que apoye tanto la creatividad como la eficiencia operativa. Este tipo de liderazgo es vital en las etapas de desarrollo de prototipos y validación, donde la capacidad de gestionar recursos y coordinar esfuerzos es fundamental (Bason, 2018; Brown & Osborne, 2013).

La conexión entre universidades, centros de investigación y otros actores, resaltada por Ansell y Gash (2018), subraya la importancia de la colaboración intersectorial para generar soluciones innovadoras y sostenibles. Este tipo de liderazgo es clave para integrar el conocimiento académico con las necesidades prácticas de las regiones, promoviendo así una sinergia entre la teoría y la práctica (Bason, 2018). Simultáneamente, el liderazgo social moviliza a la sociedad civil a través de asociaciones, asegurando que las estrategias de desarrollo sean inclusivas y equitativas. Cajaiba-Santana (2014) destaca cómo la participación comunitaria y la inclusión social son esenciales para fortalecer el capital social y garantizar que las iniciativas de innovación social sean sostenibles. Este enfoque es respaldado por Ansell y Gash (2018), quienes argumentan que la movilización de actores sociales es crucial para la legitimidad y el éxito a largo plazo de las políticas de desarrollo. Prahalad y Ramaswamy (2004) también enfatizan la importancia de co-crear valor con los ciudadanos, lo que refuerza la necesidad de un liderazgo social efectivo en la RIS3.

Así, los distintos tipos de liderazgo se complementan y refuerzan mutuamente, permitiendo un enfoque integral que potencia la innovación social y

asegura la implementación efectiva y sostenible de las estrategias de la RIS3. La interacción constante y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo de gestión y los diversos actores aseguran que las decisiones sean bien informadas y adaptadas a las realidades locales, mejorando la efectividad de las estrategias (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Lin, 2001).

5. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2019). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahn, T. K. (2003). Foundations of social capital. *Critical studies in economic institutions*.
- Alesina, A., & La Ferrara, E. (2000). Participation in heterogeneous communities. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 847-904.
- Aldrich, D. P. (2012). *Building resilience: Social capital in post-disaster recovery*.
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269.
- Almond, G. A., & Verba, S. (2015). The civic culture. In *The Civic Culture*. Princeton University Press.
- Ansell, C. (2012). *Collaborative governance*. The Oxford Handbook of Governance.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Aranguren, M. J., Magro, E., Navarro, M., & Wilson, J. R. (2019). Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3. *Regional Studies*, 53(4), 451-461.
- Balland, P. A., Boschma, R., Crespo, J., & Rigby, D. L. (2019). Smart specialization policy in the European Union: Relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies*, 53(9), 1252-1268.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (2008). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. University of California Press.
- Benner, M. (2020). Six additional questions about smart specialization: Implications for regional innovation policy 4.0. *European Planning Studies*, 28(8), 1667-1684.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks*. SAGE

Publications.

- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18.
- Burnham, J. (1943). *The Machiavellians, defenders of freedom*. John Day.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Camagni, R., & Capello, R. (2017). Regional innovation patterns and the EU regional policy reform: Towards smart innovation policies. *Seminal Studies in Regional and Urban Economics*, 313-343.
- Camarero Rioja, L. A., & Rivera Escribano, M. J. (2024). Reto demográfico, migración y arraigo de los jóvenes rurales. *Revista Española de Sociología*, 33(1), a205.
- Cardona-Carmona, H. E. (2006). Contribuciones del Capital Social en la Conformación de Sistemas Regionales de Innovación para el Desarrollo.
- Carlsson, F. (2019). *The subnational level's attempts to influence EU policy*.
- Claridge, T. (2018). *Dimensions of social capital – Structural, cognitive, and relational*. Social Capital Research.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Dekker, P., & Uslaner, E. M. (2018). *Social capital and participation in everyday life*. Routledge.
- Delgado, M., & Zeuli, K. (2016). Clusters and regional performance: Implications for inner cities. *Economic Development Quarterly*, 30(2), 117-136.
- Dernbach, J. C. (1998). Environmental Protection and Sustainable Development. *Environmental Law Reporter*, 28(1), 10467-10490.
- Dittmar, J. E., & Meisenzahl, R. R. (2020). Public goods institutions, human capital, and growth: Evidence from German history. *The Review of Economic Studies*, 87(2), 959-996.
- Doh, S. J., & Zolnik, E. J. (2019). Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. *African Journal of Business Management*, 13(9), 314-321.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Farole, T., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2011). Cohesion policy in the European Union: Growth, geography, institutions. *Journal of Common Market Studies*, 49(5),

1089-1111.

- Fischer, T. I., & Karns, M. P. (2017). Social Capital and Governance for Sustainable Development. *Springer International Publishing*, 13, 235-257.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Fukuyama, F. (2018). Social capital and civil society. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Gilbert, K. L., Ransome, Y., Dean, L., DeCaille, J., & Kawachi, I. (2022). Social capital, Black social mobility, and health disparities. *Annual Review of Public Health*, 43, 1-21. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-052020-112623>
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A., & Soutter, C. L. (2000). Measuring trust. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 811-846.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grootaert, C., & van Bastelaer, T. (2002). *Understanding and measuring social capital: A multidisciplinary tool for practitioners*. World Bank Publications.
- Huynh Ngoc Chuong, Nguyen Chi Hai, & Caroline Elliott. (2023). Measuring household social capital in rural Vietnam using MIMIC approach. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2268758. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2268758>
- Ierapetritis, D. (2019). Social capital, regional development and innovation in Greece: An interregional analysis. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 10(1), 36-59.
- Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. Random House.
- Kaiser, M. L., Barnhart, S., & Huber-Krum, S. (2019). Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis. *Community Development*, 50(5), 614-631.
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2000). Social cohesion, social capital, and health. In L. F. Berkman & I. Kawachi (Eds.), *Social Epidemiology* (pp. 174-190). Oxford University Press.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Kobeissi, N., Hasan, I., Wang, B., Wang, H., & Yin, D. (2022). Social capital and regional innovation: Evidence from private firms in the US. *Regional Studies*, 56(7), 1160-1175.
- Korporowicz-Żmichowska, V. (2021). Zarządzanie środowiskiem przyrodniczym w perspektywie public governance. *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 19(1), 85-98.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental-social interface of sustainable development:

- capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199-214.
- Lee, C.-J., Kim, K., & Kang, B.-A. (2019). A moderated mediation model of the relationship between media, social capital, and cancer knowledge. *Health Communication*, 34(5), 541-549.
- Legutko-Kobus, P. (2017). Social capital as a determinant of implementation of sustainable development. *Miscellanea Geographica*, 22, 42-51.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Ma, Yun-Sung. (2019). Scale development for measuring social capital in sports club. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 31(2), 155-170.
- Maganhini, T. B., & Vieira da Costa, A. (2019). Políticas Públicas Ambientais: Aplicadas ao Desenvolvimento Econômico e Ambiental. *Revista CONSINTER de Direito*, 8(1), 139-150.
- Malecki, E. (2012). Regional social capital: Why it matters. *Regional Studies*, 46(8), 1023-1039.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
- Murphy, L., Pickernell, D., Thomas, B., & Fuller, D. (2018). Innovation, social capital and regional policy: The case of the Communities First programme in Wales. *Regional Studies*, 52(4), 510-521.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newman, L., & Dale, A. (2005). The role of agency in sustainable local community development. *Local Environment*, 10(5), 477-486.
- Nguyen, T., & Ngo, T. Q. (2021). The role of technological advancement, supply chain, environmental, social, and governance responsibilities on the sustainable development goals of SMEs in Vietnam. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2015611.
- Njøs, R., & Jakobsen, S. (2018). Policy for evolution of regional innovation systems: The role of social capital and regional particularities. *Science and Public Policy*, 45(2), 238-249.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437(7063), 1291-1298.
- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Marlowe & Company.
- Oyefara, J. L. (2013). Good Governance and Environmental Sustainability in Lagos State, Nigeria: Can the State Achieve Goal Seven of Millennium Development Goals

(MDGS)? *European Scientific Journal*, 9(5), 203-218.

- Pavlova, O. (2017). The Legal Basis of Public Participation in the International Environmental Governance as a Requirement for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 6(2), 267.
- Pham, A., & Mukhopadhyaya, P. (2021). Multidimensional poverty and the role of social capital in poverty alleviation among ethnic groups in rural Vietnam: A multilevel analysis. *Social Indicators Research*, 156(1), 1-25.
- Porter, C. M., Woo, S. E., Allen, D. G., & Keith, M. G. (2019). How do instrumental and expressive network positions relate to turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 511-537.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Riveros, R., & Patricia, M. (2016). Strategic environmental and social assessment. *Journal of Environmental Management*, 165, 345-357.
- Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2005). All for all: Equality, corruption, and social trust. *World Politics*, 58(1), 41-72.
- Rutten, R., & Boekema, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(9), 1834-1846.
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650-667.
- Tajpour, M., Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Braga, V. (2021). Investigating social capital, trust and commitment in family business: Case of media firms. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 254-271.
- Tura, T., & Harmaakorpi, V. (2003). Social capital in building regional innovative capability: A theoretical and conceptual assessment. *Regional Studies*, 37(8), 1073-1084.
- Uchino, B. N. (2006). Social support and health: A review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes. *Journal of Behavioral Medicine*, 29(4), 377-387.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.
- Woolcock, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 11-17.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory,

research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.

Yoshida, M., Gordon, B. S., & James, J. (2021). Social capital and consumer happiness: Toward an alternative explanation of consumer-brand identification. *Journal of Brand Management*, 28(4), 451-471.



Empresas familiares: análisis y factores emocionales que influyen en su comportamiento

Family businesses: analysis and emotional factors that influence their behavior

José Ángel Montero-Ruda

Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Escuela Universitaria de Osuna.
Universidad de Sevilla.

Benjamín Sánchez-López

Licenciado en Empresariales. Profesor Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla.
ORCID.org/0000-0003-4849-2721.

Resumen:

Las empresas familiares siguen siendo un elemento clave en la economía Española ya que el grosso modo de empresas españolas son familiares. En estas empresas la familia tiene la mayor parte del capital y por tanto tiene el mayor control de la empresa de manera que se apuesta por continuar la misma a través de las siguientes generaciones. En este trabajo se va a analizar a la empresa familiar, con su evolución, características, diferentes estructuras y se indagará en los factores socio emocionales junto a la toma de decisiones que se producen en ellas. Por último, se analizará a una serie de empresas familiares que han sido importantes en España y como han tomado sus decisiones en función de los factores emocionales que han influido en las mismas.

Palabras clave: Empresa familiar, Riqueza socioemocional, dimensiones FIBRA, toma de decisiones.

Abstract:

Family businesses continue to be a key element in the Spanish economy since the bulk of Spanish companies are family-owned. In these companies the family holds the majority of the capital and therefore has the greatest control of the company so that it is committed to continue it through the following generations. In this work we are going to analyze the family business, with its evolution, characteristics, different structures and we will inquire into the socio-emotional factors together with the decision making that occur in them, and

finally, we will analyze a series of family businesses that have been important in Spain and how they have made their decisions based on the emotional factors that have influenced them.

Key words: Family business, Socio-emotional wealth, FIBRA dimensions, decision making

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social de las regiones, hoy en día son fundamentales para generar tanto riqueza como empleo (Basco, 2006). Además, estas son la forma empresarial que predomina en la mayoría de los países (Deniz y Cabrera, 2005)

Los primeros estudios de las empresas familiares son relativamente frecuentes, aumentando el interés por las mismas a partir de los años 70 y dicho atractivo se relaciona con la falta de consenso a la hora de realizar una definición de la misma.

La empresa familiar se distingue en varios aspectos de una empresa no familiar, existiendo en estas una relación entre familia, propiedad y la propia empresa. Además, en estas empresas pueden intervenir una serie de factores emocionales que pueden llevar a la misma a tomar una serie de toma de decisiones que pueden ser claves en el desarrollo de la misma. (Berrone, 2012).

Con esta investigación se pretende indagar sobre las empresas familiares y riqueza socio emocional (SEW). También se analizará como esta última puede impactar en la toma de decisiones, analizando algunas empresas para observar cómo los factores socio emocionales influyen en sus decisiones.

Para iniciar, se hará un análisis el concepto de empresa familiar, desde diferentes perspectivas - para identificarlas hasta las principales clasificaciones que existen de las mismas.

A continuación, se destacarán las características y el impacto que tienen las empresas familiares en nuestra economía. Posteriormente, se indaga en la riqueza emocional, desde su origen hasta cómo influyen en la toma de decisiones de una empresa familiar.

Por último, se analizarán una serie de empresas familiares y se observan los tipos de decisiones que toman teniendo en cuenta la riqueza emocional de las mismas.

2. OBJETIVOS

El objetivo general que se pretende conseguir con este documento y trabajo empírico es:

Analizar algunas de las empresas familiares que han sido importantes en nuestro país, enfocándonos en como los factores socio emocionales y las dimensiones de la escala FIBRA han influido en la toma de decisiones a lo largo de su historia.

Para ello, se trata de observar los comportamientos diferentes empresas familiares que han sido importantes en España:

- Grupo Ybarra Alimentación (1842)
- Mahou (1890)
- Grupo Catalana Occidente (1864)
- Grupo Iberostar (1877)
- Roca Corporación (1830)
- Perfumería Gal (1898)

Una vez conocida la historia de cada una de las empresas nombradas anteriormente, los objetivos específicos serán:

- Identificar las principales características y estructuras de las empresas familiares en España
- Examinar la relación entre los factores socio emocionales y la toma de decisiones en las empresas familiares
- Investigar casos específicos de empresas familiares significativas en España

3. METODOLOGÍA

Para Stoecker (1991), este estudio de casos en el ámbito más empresarial comienza en las escuelas de Estados Unidos.

Su mayor exponente fue la Universidad de Harvard, la cual utilizó el caso este estudio de casos como una metodología docente y de investigación para indagar en los fenómenos empresariales.

Debido a la diversidad de corrientes en el pensamiento y a las diferencias que la sustentan, estas corrientes se han polarizado en dos enfoques:

- Enfoque cuantitativo
- Enfoque cualitativo

La crítica hacia ambos enfoques es común y refleja las preocupaciones sobre sus limitaciones percibidas.

Como señala Hernández et al. (2003), los críticos del enfoque cuantitativo a menudo lo tachan de impersonal, frío, limitativo, cerrado y rígido, ya que se centra en la medición y la objetividad, a veces a expensas de la comprensión profunda y la contextualización de los fenómenos estudiados.

Por otro lado, también existen personas que hablan mal del enfoque cualitativo ya que lo consideran vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones. Esto se debe a la naturaleza interpretativa y flexible de la investigación cualitativa, que a menudo se basa en datos no numéricos y puede estar influenciada por la subjetividad del investigador y el contexto en el que se lleva a cabo el estudio.

En el mismo sentido, Stake (1995) sostiene que "el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrándose en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación".

Grinnell (1997) señala que en términos generales, los dos enfoques -cuantitativo y cualitativo utilizan cuatro fases similares:

1. Tanto un enfoque como otro logran probar y demostrar el grado en que las ideas tienen fundamento
2. Los dos autores ponen a disposición nuevos análisis para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones
3. En los dos enfoques se da la observación y evaluación de fenómenos
4. Se establecen suposiciones a raíz de la observación y evaluación que se ha realizado

Hernández et al. (2003) sostienen que ambos enfoques pueden servir de manera útil y han realizado notables aportaciones en cuanto al avance del conocimiento se refiere.

En los últimos años el uso de esta metodología del estudio de casos en la investigación relacionada con la propia empresa y también con las estrategias empresariales se ha visto envuelta en un renacimiento y se ha incrementado considerablemente con el paso de los años (Eisenhardt y Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Weick, 2007; Gibbert et al., 2008).

4. EMPRESA FAMILIAR

4.1- CONCEPTO.

Actualmente no existe un consenso final para una definición de empresa familiar, pero son muchos los autores que han proporcionado una serie de definiciones ajustándose a diferentes criterios.

Según Arreola, Niebla y Ramírez (2015), su objetivo a largo plazo pasa por mantener su participación en la estructura, propiedad y control de la organización a medida que va evolucionando.

Por consiguiente, una perspectiva más actualizada aportada por la EAE Business School, Escuela de Negocios Especializada en Formación Empresarial y Management, la cual fue reconocida en 2016 como la 2ª Escuela de Negocios de mayor reputación de España, es que la empresa familiar es *“aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”* (EAE Business School, 2016).

4.2. CRITERIOS PARA SU IDENTIFICACIÓN

A la hora de realizar un análisis de una empresa familiar, más allá de sus diversas definiciones y sus características es necesario comprender su dinámica y sus particularidades para poder identificarlas de manera correcta.

Existen varias opciones de formas jurídicas, siendo la Sociedad de Responsabilidad Limitada la que más se opta en una empresa familiar ya que se consigue una mayor flexibilidad en el régimen jurídico además de conseguir una mayor personalización de la sociedad. Debido a estas características de esta forma jurídica hace que las empresas familiares se identifiquen con ella.

Como se observa, no hay consenso absoluto respecto a la definición de empresa familiar. En la actualidad, después de extensas discusiones académicas se ha llegado a aceptar una definición aprobada por dos instituciones internacionales claves en el ámbito de las empresas familiares, el European Group of Family Enterprises (GEEF) y la Family Business Network, definición que también ha sido adoptada en España por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Esta definición es la proporcionada por Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014): “Una empresa se considera Empresa Familiar si se ajusta a los siguientes criterios”:

- La mayor parte del control de votos pertenece al fundador de la empresa, al titular del Capital Social o a un miembro de su familia.

- El control mayoritario de votos puede ser ejercido de manera directa o a través de intermediarios.
- Al menos un miembro de la familia o un pariente está involucrado en la administración o dirección de la empresa.
- En el caso de empresas que cotizan en bolsa, si el fundador o quien adquirió el Capital Social de la empresa, junto con sus familiares o herederos, detentan al menos el 25% de los derechos de voto conferidos por el Capital Social."

Como se destaca en la siguiente tabla, las empresas familiares se distinguen por la integración de dos sistemas entrelazados (la familia y la empresa) que conforman una estructura más compleja (la empresa familiar). La forma de involucrarse de los miembros de la familia en la gestión empresarial y en su entorno, así como su impacto en las estrategias de continuidad y crecimiento, suelen marcar la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. Los vínculos familiares, reforzados por emociones como el compromiso y el cuidado mutuo, constituyen valores fundamentales.

El sistema familiar tiende a resistir los cambios para preservar el equilibrio interno y evitar conflictos, incluso los más insignificantes, con el objetivo de sostener la concordia familiar.

Por otro lado, el sistema empresarial se enfoca en la ejecución de tareas con una orientación externa, buscando generar ganancias mediante la oferta de productos y servicios al mercado. La empresa se adapta al cambio para responder a las variaciones del entorno.

Sistema Familia	Sistema Empresarial
Inherente desde el nacimiento	Elección de afiliación
Perpetuo	Temporal
Emocional	Lógico
Actitud subconsciente	Actitud consciente
Equidad en la recompensa	Mérito en la recompensa
Enfoque interno	Enfoque externo
Conservador	Innovador

Fuente: Elaboración propia adaptada de Schumacher (2015)

En una empresa no familiar, aunque ambos sistemas existen, operan de manera independiente; en contraste, en una empresa familiar, no solo se solapan e interactúan, sino que también dependen mutuamente.

La coexistencia de objetivos divergentes en estos sistemas puede generar tensiones dentro de las empresas familiares. No obstante, un equilibrio entre ellos puede resultar beneficioso, brindando a estas empresas una ventaja competitiva frente a las no familiares.

4.3. GOBIERNO FAMILIAR EN LA EMPRESA

El gobierno corporativo en la familia puede ser definido como el conjunto de reglas que guían la dirección de una empresa. Este gobierno se enfoca en establecer los mecanismos de control para mitigar los conflictos de interés que pueden surgir entre los actores involucrados de la empresa como pueden ser directivos, accionistas, empleados y acreedores.

Para paliar los posibles comportamientos oportunistas que puedan amenazar la estabilidad a largo plazo de la empresa se cuenta con una serie de mecanismos de control. Estos mecanismos serán diferentes según las características de cada empresa.

Según Jensen (1993), podemos distinguir dos tipos principales: los mecanismos externos, como los mercados financieros, el marco legal y regulatorio, y los mercados de productos y factores; y los mecanismos internos, que incluyen el consejo de administración, la estructura de propiedad, la gestión de deudas y el sistema de compensación de directivos.

Estos mecanismos están diseñados para proteger los intereses de todos los actores involucrados en la empresa y garantizar su funcionamiento eficiente y sostenible a largo plazo.

Por su parte, Dem y Neubauer (1992) definen el gobierno en la empresa familiar como el proceso por el cual se hace que las empresas sean sensibles a los derechos y deseos de los interesados en las mismas, es decir, las personas que se juegan algo en el futuro de la empresa.

Para Gallo y Amat (2003), los órganos de gobiernos de la empresa familiar pueden distinguirse entre:

- A) Consejo familiar: es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, las propias relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales además de regular el patrimonio familiar
- B) Protocolo familiar: son normas que sirven para aclarar la intención de la familia con la empresa, cuyo documento surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la misma.

4.4. MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES

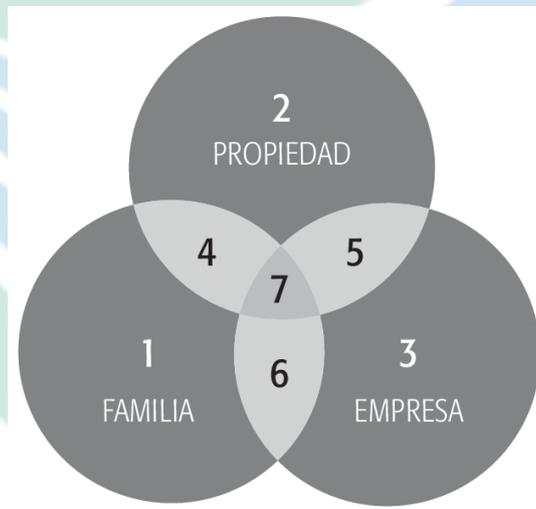
Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de estas empresas familiares, entre los que más destacan son:

- A) El modelo de los Tres Círculos
- B) El modelo de los Cinco Círculos
- C) El modelo Evolutivo Tridimensional
- D) El modelo de Poder en la Empresa familiar

A) El modelo de los Tres Círculos (John Davis y Renato Tagiuri, 1982)

Este modelo de los tres círculos, es desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, en el modelo de los tres círculos describe como se superponen los sistemas de empresa, propiedad y sistemas de familia en la propia empresa familiar.

El modelo visualiza las interacciones entre estos tres ámbitos de influencia y muestra como los miembros de la familia que están involucrados en la empresa pueden ocupar diferentes roles en cada una de las áreas de la empresa familiar.



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

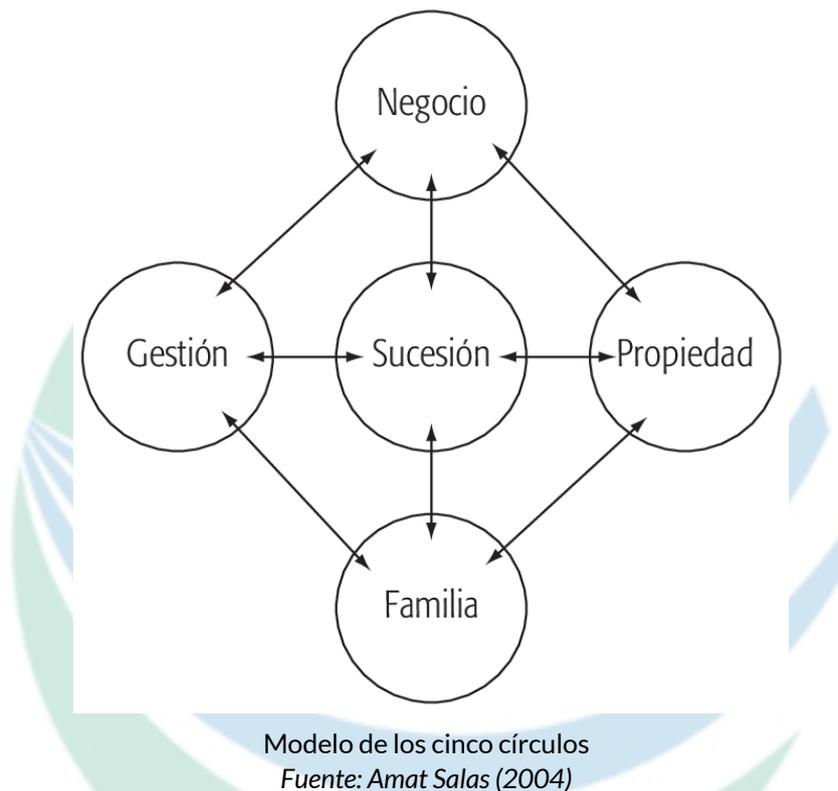
En general, el modelo busca explicar como la dinámica de una empresa familiar se ve influenciada por la interrelación entre: propiedad, la familia y el negocio.

En la imagen se observa como de los tres ámbitos (propiedad, familia y empresa) aparecen las siete áreas de la empresa familiar, cada uno con sus intereses.

B) El modelo de los Cinco Círculos (Joan Amat, 2004)

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat (2004), se puede considerar como una ampliación del modelo de los tres círculos, pero en el cual se agregan:

- La gestión de la empresa.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

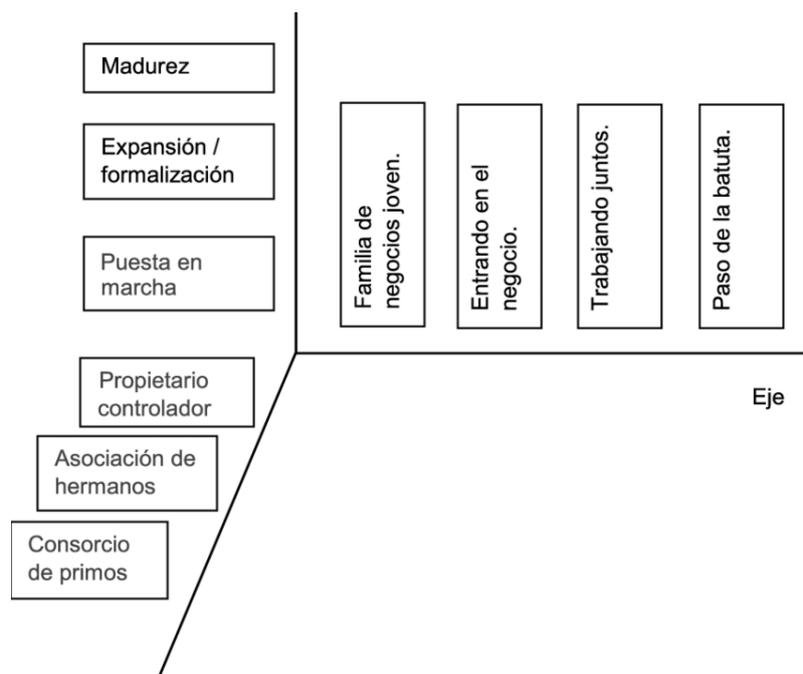


C) El modelo evolutivo tridimensional (Gersick, 1997)

Este modelo ofrece una visión en el crecimiento de la Empresa Familiar y su proceso para conseguirlo.

Describe como los miembros de la empresa cambian de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen del mismo conforme transcurre la vida de la empresa en la cual se pueden producir matrimonios, nacimientos, muertes, etc. Además, no solo se producen cambios de este tipo si no también pueden salir nuevos empleados, socios, gerentes, etc.

Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental.



Modelo Evolutivo Tridimensional.

Fuente: *El cambio como una oportunidad*. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)

El Modelo Evolutivo Tridimensional describe cómo evolucionan diferentes aspectos en una empresa familiar a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la propiedad, pasa por tres etapas: al principio, una persona controla la empresa; luego, la propiedad se comparte entre hermanos; finalmente, la propiedad se extiende a primos y se forma un consorcio.

En cuanto a la familia, se desarrolla a través de cuatro fases: inicialmente, la familia es joven y está involucrada en el negocio; luego, más miembros de la familia se unen al negocio; después, la familia trabaja en conjunto en la empresa; por último, la gestión del negocio se transfiere a la siguiente generación.

En el ámbito de la empresa misma, pasa por tres fases básicas: comienza con el lanzamiento de la empresa; luego, se expande y se formaliza; finalmente, alcanza la madurez como empresa establecida.

D) El modelo de poder en la empresa familiar (Vilanova, 2000)

El "Modelo de Poder en la empresa familiar", creado por Vilanova (2000), define una empresa familiar como aquella en la que una o más familias pueden influir de manera significativa, ya sea directa o indirectamente.

Para el autor, la distinción entre la propia familia y la empresa se ve reflejada principalmente en cómo se manejan las relaciones económicas y la gestión de los recursos humanos con los miembros de la familia.

Vilanova (2000) propuso un modelo inicial donde concebía a la empresa familiar como una superposición de la familia y la empresa, es decir, una conexión entre ambos sistemas. Según su enfoque, esta interacción se desarrolla en 4 niveles:

- Ideológico
- Político
- Económico
- De continuidad

Estos planos pueden ayudar a definir las características distintivas de una empresa familiar.



Modelo de Poder en la E.F.

Fuente: *Gestión de pymes y empresas familiares*. Ramón Sabater Sánchez [4]. Universidad de Murcia.

4.5. CLASIFICACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Para clasificar a las empresas familiares se deben de considerar a algunos de los innumerables criterios que existen.

Uno de los principales criterios que se utilizan para clasificar a las empresas familiares es el tamaño. Según el tamaño pueden ser micro empresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas. Para clarificarlas según el tamaño se deben tener en cuenta factores como la facturación o el patrimonio.

Otro tipo de criterio para clasificar estas empresas será el sector en el que realice sus funciones principales, pudiendo estar en:

- Sector Primario: la empresa realiza actividades agrícolas, minerales o forestales de manera que aprovechen los recursos que proporciona la naturaleza.
- Sector Secundario: son las que se dedican a la transformación de los de dichos recursos que se recogen en el sector primario, en este sector se pueden encontrar actividades relacionadas a la construcción o al sector energético.
- Sector Terciario: este último sector engloba a los servicios y a las empresas comerciales.

Por otro lado, otro tipo de criterio utilizado para clasificar las empresas familiares es según la propiedad del capital, pudiendo encontrar empresas públicas, privadas y mixtas.

Otro criterio muy común para clasificar las empresas familiares es según la forma jurídica empresarial, pudiendo escoger entre:

- Empresas individuales: las que tienen un único propietario.
- Empresas societarias: están formadas por una pluralidad de personas

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para el Instituto de la empresa familiar, el cual es un órgano fundado en 1992 en Barcelona que sigue una organización estatal con ánimo de lucro, las empresas familiares cuentan con una serie de elementos que lo diferencian de otros tipos de empresas que se pueden encontrar en la actualidad, dichos elementos pueden ser:

1- Herencia y Valores.

Las empresas familiares tienen como objetivo preservar la tradición y los valores a medida que van creciendo.

2- Flexibilidad y adaptabilidad.

Estas empresas tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los ajustes en las condiciones del mercado.

3- Compromiso a largo plazo.

Las empresas familiares prefieren estrategias con una visión a largo plazo en lugar de centrarse en ganancias rápidas.

4- Cohesión familiar.

La propiedad y gestión en manos de la familia podrá fomentar una cultura de trabajo en equipo y una importancia considerable a la lealtad en la empresa.

5- Gobernanza dual.

Estas empresas necesitan manejar asuntos familiares que pueda ir surgiendo de manera eficiente.

6- Resiliencia y estabilidad.

Las empresas familiares enfrentan desafíos y suelen ser estables debido al compromiso familiar y a su capacidad de superar obstáculos.

Estos elementos diferenciadores a las demás empresas además de su visión a largo plazo explican algunas de las características de estas empresas:

- En las empresas familiares, la prioridad principal es asegurar la continuidad y permanencia de la empresa, incluso si esto implica sacrificar la maximización de beneficios, algo que puede diferir de las empresas que no tienen lazos familiares.
- La dimensión humana que adquieren estas empresas familiares se refleja en su compromiso con la propia empresa y es otra característica diferencial, la empresa está identificada a un apellido, lo que supone un plus de apego, compromiso, responsabilidad y confianza.
- La Auto financiación es otra característica fundamental para las empresas familiares, la familia compromete su propio patrimonio, conllevando así un riesgo. El ahorro familiar es la principal o una de las principales fuentes de financiación con la que cuentan estas empresas.

Como bien se observa con estas características de las empresas familiares, los valores con los que cuenta la familia es un valor clave y que diferencia a estas empresas, teniendo reflejo en su comportamiento y en la gestión empresarial.

6. IMPACTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA

La empresa familiar desempeña un papel importante dentro del crecimiento económico en los países debido a su capacidad de crear empleo y promover nuevos proyectos.

Más allá de su importancia económica, las empresas familiares cuentan con una serie de características específicas que las convierten cada vez más en referencia social. Los valores propios que las caracterizan y diferencian se han

convertido en un importante activo empresarial (Instituto de Empresas Familiares, 1992)

Según el Directorio Central de Empresas, DIRCE, con datos elaborados por el INE existen en España alrededor de 3,2 millones de empresas constituidas como personas jurídicas. Este dato hace ver la importancia que tienen este tipo de empresas en la economía de España.

El impacto de estas empresas familiares en la economía española supone un impacto significativo tanto en el ámbito global como en el ámbito local.

En el ámbito privado, las empresas familiares son una creación de empleo muy importante, suponiendo un 66,7% del total, es decir, dos terceras partes del conjunto del empleo privado, excluyendo de este total a los trabajadores autónomos.

Por lo tanto, las empresas familiares son un factor clave y determinante en la economía española, desde la contribución en el PIB hasta la capacidad de generar empleo, proporcionando trabajo a muchos trabajadores de distintos sectores.

7. LA RIQUEZA EMOCIONAL

7.1. ORIGEN DE LA RIQUEZA EMOCIONAL

La perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW) en las empresas familiares es un enfoque importante en el estudio actual.

La perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW) en las empresas familiares ha emergido como un paradigma dominante en el estudio reciente (Gómez Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2010; Berrone et al., 2012; Björnberg y Nicholson, 2012; Cennamo et al., 2012; Hauswald y Hack, 2013).

SEW se refiere al valor emocional y relacional que las familias propietarias encuentran en su participación en el negocio, abarcando aspectos como la identidad familiar, la cohesión y el legado. Estas investigaciones han subrayado la importancia de SEW para comprender el comportamiento y las decisiones de las empresas familiares.

No se puede entender el concepto de empresa familiar sin entender el origen de la riqueza emocional y la importancia que tiene sobre ellas.

El SEW es un modelo basado en la teoría de la agencia conductual (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998) que busca representar el valor emocional que la familia ha invertido en la empresa (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007).

Berrone et al. (2012) reconoce la teoría del patrimonio o riqueza socio-emocional (SEW) como el enfoque dominante en el campo de la empresa familiar y encuentran que es el más importante diferenciador de la EF como una entidad única; como tal, esta teoría ayuda a explicar su comportamiento distintivo.

La riqueza emocional cuenta con una serie de “aspectos no económicos de la empresa que atiende a las necesidades que puedan tener la familia, como pueden ser mantener la identidad, ejercer influencia y perpetuar la dinastía familiar” (Gómez-Mejía et al., 2007 , p. 106).

7.2. RIQUEZA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares, dada su diversidad inherente, presentan una complejidad considerable. En los últimos años, ha habido un aumento en la investigación que busca entender mejor como funcionan estas empresas (Chrisman et al., 2010; Sharma et al., 2012) donde las emociones desempeñan un papel crucial.

Berrone et al. (2012) reconoce a la teoría del patrimonio socio emocional (SEW) como el enfoque dominante en el campo de la empresa familiar y encuentran que es el más importante diferenciador de la misma como una entidad única; como tal, esta teoría ayuda a explicar su comportamiento distintivo.

Gómez Mejía et al. (2007) señalan que las empresas familiares están principalmente preocupadas por evitar la pérdida de su riqueza socioemocional y para intentar evitar este riesgo, los miembros de la familia están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para el rendimiento del negocio.

La riqueza socioemocional se refiere a los elementos no monetarios de la empresa, como la identidad familiar, la influencia en la toma de decisiones y el deseo de mantener la empresa en la familia a lo largo del tiempo. Es decir, abarca las necesidades emocionales y relacionales de la familia en relación con la empresa, como su legado y continuidad.

Para profundizar en la riqueza emocional en las empresas familiares es necesario indagar en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), donde FIBRA es un acrónimo de cada una de las dimensiones de SEW.

F: Influencia familiar sobre la empresa,

I: Identificación familiar hacia la propia empresa

B: Lazos sociales con grupos de interés interno y externo de la empresa familiar.

MI: Vinculación emocional de la familia como consecuencia de su asociación con la empresa familiar

R: Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión

Para el propio Berrone et al. (2023), el SEW captura el legado afectivo que tienen los propietarios de la empresa familiar. A continuación se muestran las 5 dimensiones socio emocionales y sus principales características.

1.-Control familiar

Esta dimensión trata del control y de la influencia que pueden ejercer los miembros de la familia en la empresa, siendo esta una influencia fundamental del patrimonio socio emocional y el cual las empresas familiares están dispuestas a perpetuar el control en manos de la familia a pesar de posibles consideraciones financieras.

2.-Renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica

Esta dimensión muestra las intenciones de que la empresa se mantenga en generaciones futuras. Esta transferencia generacional es un aspecto central de la teoría del patrimonio socio emocional.

3.-Identificación de los miembros de la familia con la empresa

Es la identificación cercana que pueden tener los miembros de la familia hacia la empresa. En muchos casos, la empresa lleva el apellido o nombre del fundador, de manera que genera una especie de extensión de la misma familia.

4.-Capital social

Son las relaciones sociales que existen en la empresa familiar, donde existen grupos de interesados con una relación tan cercana que pueden considerarse como miembros de la familia.

5.-Apego emocional

En esta dimensión serán claves las emociones en el contexto de la empresa emocional, relacionándose así con el contenido afectivo.

Como conclusión a lo dicho por Berrone (2023), el Patrimonio Socioemocional de la Familia Empresaria están constituido para:

1. Deseo de la familia por tener control sobre la empresa.
2. El disfrute de tener peso y decisión en la empresa debido a la familia.
3. Conservar la cohesión familiar dentro del ámbito empresarial.
4. Nombrar a miembros de la familia para cargos directivos.
5. Salvaguardar la esencia y valores familiares en la empresa.

6. Asegurar la continuidad de la familia a través de las generaciones en la empresa.

8. LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las decisiones estratégicas que se tomen en una empresa pueden determinar el futuro de la propia organización, pudiendo así obtener con estas decisiones más capacidad de éxito o fracaso. Este proceso se ve como algo clave dentro de las propias organizaciones (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

El proceso de toma de decisiones en una empresa familiar es un tema cada vez más importante y más estudiado. La relevancia de estos estudios se observa en el aumento del interés de las empresas en la actualidad de poder realizar decisiones estratégicas más efectivas.

Tener la capacidad de tomar decisiones importantes puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, la supervivencia o la muerte. Estas propias decisiones ayudan de manera coherente a organizar recursos y habilidades de la empresa, pudiendo garantizar que se logren los objetivos y estrategias de la misma (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

La propia toma de decisiones tiene una serie de características según Rodríguez-Cruz y Pinto (2018) y pueden ser algunas como:

- Esta toma de decisiones suele ocurrir en momentos complicados o de riesgo para la empresa.
- Dependiendo tanto del entorno como el grado de compromiso de la empresa se tomarán unas decisiones u otras.
- La toma de decisiones se ve favorecida en momentos de cambios.
- Puede depender de cuanto sea el grado de participación de los miembros del equipo.
- La información que se utiliza para tomar decisiones permite mantener un control constante de la organización.

Para poder tomar decisiones eficientes, es clave tener una información fácil de entender, que se obtenga en el momento adecuado, que sea auténtica, verificable y de fácil acceso (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018, p. 54).

8.1. INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones no está desarrollado a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones. Esta toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda la empresa y sus distintos niveles: operativo, táctico y estratégico. (Wiig, 2003).

Moody (1983) por su parte identifica dos factores que pueden afectar la toma de decisiones: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa.

Al respecto se plantea que los gerentes a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales entre las que se encuentra el hecho de que:

La habilidad de un gerente para tomar decisiones individualmente está restringida por limitaciones cognitivas, falta de tiempo y acceso limitado a información. Sin embargo, al involucrar a grupos de manera inteligente en este proceso, el gerente puede superar estas limitaciones al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, mejorando así la toma de decisiones (Huber, 1980).

9. COMO INFLUYEN LOS FACTORES EMOCIONALES EN LA TOMA DE DECISIONES

Estas emociones han recibido escasa atención en el estudio de estas empresas, a pesar de que la distinción entre las empresas no familiares y las empresas familiares se ha basado en elementos familiares. Pocos investigadores han incluido explícitamente las características emocionales de la familia en sus definiciones (Labaki et al., 2013).

La importancia de una emoción va más allá de que pueda influir o no en la toma de decisiones de la propia empresa familiar. Una emoción es puede ser determinante para afrontar situaciones de cambio o de riesgo, para fomentar la creatividad y el desempeño laboral o para ejercer tareas de liderazgo o negociación, pero, *¿que es una emoción?*

Esa misma pregunta planteó William James en 1884 y en la actualidad sigue siendo un tema relevante para todos los investigadores. De hecho, es uno de los desafíos iniciales que enfrentan estos mismos al abordar las emociones es definir claramente su contenido y el alcance que puedan llegar a tener.

En los últimos años, un gran número de académicos ha abogado por el estudio de estas emociones dentro de la empresa familiar y en su toma de decisiones (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Melin, Brundin y Samuelsson, 2004; Vanden-Heuval, Goel, Van-Gils y Voordeckers, 2007). Estos académicos han propuesto varios constructos emocionales que son propios de la empresa familiar como pueden ser la propiedad emocional (Bjornberg & Nicholson, 2008), la cohesión emocional familiar y empresarial (Pieper, 2007), los retornos emocionales y costos (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), y el valor (Zellweger y Astrachan, 2008).

Tanto los valores que tengan los miembros de la familia como la capacidad de encontrar tiempo serán factores claves a la hora de tomar decisiones. Gómez-Mejía et al. (2007) encontraron que en las empresas familiares, se tomaran con mayor consideración hacia como afectan los aspectos socio emocionales en lugar de centrarse en su desempeño. Esta idea surge como la principal explicación de la diferencia que existe entre empresas familiares y no familiares.

9.1. PRINCIPALES TOMA DE DECISIONES

Una vez expuesto cómo pueden influir los factores socio-emocionales en la toma de decisiones de la empresa familiar, es necesario saber que esta toma de decisiones estará asociada con el perfil que tengan los que tomen las decisiones.

La narrativa corporativa refleja el propio conocimiento de los tomadores de las decisiones en la empresa familiar y puede ser útil para proporcionar información acerca de la percepción de la gerencia con respecto al negocio (Short & Palmer, 2003; Zachary et al., 2011)

Este proceso de toma de decisiones en las empresas familiares se verá afectado por diferentes criterios a los que se utilizan en empresas no familiares (Reid et al., 2000; Reid y Adams, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Gómez Mejía et al., 2007; Sorenson et al., 2009; Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2010; Pepper y Gore, 2012; Cruz et al., 2015; Madison et al., 2016; Revilla, Pérez-Luño y Nieto, 2016; Neubaum et al., 2017).

Algunos de los tipos de decisiones que tienen que hacer frente las empresas familiares son las siguientes:

Garantizar la continuidad de una empresa familiar implica un cuidadoso proceso de sucesión. Este proceso incluye la preparación de documentos que faciliten la transferencia de la propiedad de la empresa del propietario actual a

otros individuos, ya sean familiares, gerentes externos, organizaciones benéficas, entre otros. El objetivo es asegurar que esta transición se realice de manera eficiente en términos fiscales (Casillas et al., 2005, p. 233).

Para Aronoff, McClure y Ward (2003), por su parte, la sucesión significa «la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones»

Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa familiar. Sin embargo, quienes investigan en torno al tema, afirman que cuanto antes el dueño empiece a planificar, mayores serán las probabilidades de éxito (Casillas et al., 2005).

Los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar.

Herreros, Calaf y Rovira (2001) señalan que el protocolo familiares una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar.

Entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes (Fernández y Reyes, 2000):

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar
- Ayuda a establecer objetivos en la empresa
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales
- Prever la sucesión
- Regular el patrimonio
- Permitir la gestión

Por lo tanto, esta toma de decisiones en las empresas familiares resulta de una correcta evaluación de las ganancias esperadas de riqueza financiera y socio emocional (Cruz & Justo, 2017; Gómez-Mejía et al., 2018).

10. TRABAJO EMPÍRICO: ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

A la hora de realizar el trabajo empírico, se ha realizado una selección de grandes empresas que han tomado una serie de decisiones en función de cómo han ido afectando sus factores socio emocionales a lo largo de su historia.

Los factores socio emocionales han influido en la toma de decisiones de estas empresas y han tenido consecuencias tanto positivas como negativas en las mismas. Las empresas seleccionadas para analizar son las siguientes:

- Grupo Ybarra Alimentación (1842)
- Mahou (1890)
- Grupo Catalana Occidente (1864)
- Grupo Iberostar (1877)
- Roca Corporación (1830)⁴³
- Perfumería Gal (1898)

En dichas empresas, se analizará tanto su historia como de las decisiones que han ido tomando debido a como han influido sus valores y sus factores emocionales

10.1 GRUPO YBARRA ALIMENTACION. 1842

Para hablar del Grupo Ybarra tenemos que viajar a 1842, momento en el cual José María Ybarra dio vida a la empresa Hijos de Ybarra junto con el primer conde de Ybarra. Desde ese momento la empresa ha vivido un viaje de generaciones donde la pasión y la dedicación siempre han estado presentes y han llevado a la empresa a convertirse en una referente en el mundo de la gastronomía y alimentos.

A comienzos de 1868, los cambios que se estaban produciendo en las leyes de minería española permitieron que algunos inversores extranjeros se introdujeran en el sector y esto tuvo impacto en el grupo. La familia Ybarra tuvo que adaptarse al nuevo panorama y a las nuevas legislaciones, para ello, comenzaron a establecer vínculos comerciales con algunos de estos inversores extranjeros, demostrando así su habilidad para responder a los cambios que el entorno estaba experimentando

Este enfoque de integración vertical significaba que tenían que saber cómo hacer las cosas desde el principio hasta el final. No solo se trataba de ganar dinero, sino de comprender cada paso del proceso como si fuera parte de una receta especial. Además, tenían que estar al tanto de cómo llevar esos productos al mercado y asegurarse de que fueran accesibles para todos.

La segunda generación de la familia Ybarra estaba compuesta por los 5 hermanos Ybarra y junto con ellos, el grupo empresarial seguía en un constante crecimiento. En esta fase de sucesión los hermanos no apostaron por la división del patrimonio sino más bien por gestionar de manera directa el negocio familiar.

Durante la época de 1990, ya con la llegada de la tercera generación, el grupo continuó apostando por implementar estrategias publicitarias e innovando en el sector lo que conllevó a consolidarse en el mercado consiguiendo incluso la reputación de calidad suficiente.

Fruto de todo lo que estaba sucediendo, en 1997 nació lo que conocemos como Grupo Ybarra y de la mano, se crearon nuevas empresas para seguir haciendo crecer el grupo.

Hoy en día el grupo tiene presencia en más de 60 países, promueve un estilo de vida en el que se apuesta por la dieta del mediterráneo y sigue exportando sus productos además de contar con más de 200 empleados y alcanzar un volumen de negocios muy alto.

Uno de los factores importantes que ha hecho que el grupo Ybarra sea hoy en día uno de los referentes en el sector de alimentación es la gestión de negocios que ha ido promoviendo a lo largo de su larga historia.

En primer lugar, los Ybarra adoptaron una mentalidad abierta hacia nuevas inversiones, siempre evaluando cuidadosamente sus posibilidades de éxito.

En segundo lugar, se destacaron por su activa participación en la comercialización, especialmente a través de sus empresas navieras

El tercer y último aspecto es la capacidad de controlar las etapas de la cadena de producción de alguno de los negocios con los que el grupo cuenta, esto permitió al grupo manejar sus operaciones de manera eficiente

La formación de esta mentalidad fue fundamentalmente moldeada por la educación en el trabajo impartida por su padre a los cinco hermanos Ybarra, tal como se evidencia en la correspondencia entre padres e hijos. En estas cartas, se refleja claramente la enseñanza de la auto exigencia, la dedicación y el pragmatismo.

Además, los hermanos Ybarra complementaron y transmitieron a sus hijos la misma formación que recibieron, lo que se reflejó en una conducta económica unificada y coherente. La preservación del patrimonio compartido y su gestión a través de una empresa familiar fue fundamental para mantener esta armonía,

y al mismo tiempo, un factor clave para el éxito económico. Actitudes como mantener el control directo de la gestión y limitar el gasto también contribuyeron a esta eficiente administración.

Como se observa con este análisis, el grupo Ybarra pertenece al grupo de empresas familiares que han ido tomando decisiones a lo largo de sus años de vida en función de una serie de valores característicos de la familia y que se ha ido transmitiendo a lo largo de las generaciones.

AÑO	EVOLUCIÓN
1842	Nacimiento del grupo Ybarra
1876	Aumento de presencia a nivel internacional
1968	Se convierte en la empresa líder nacional en su categoría
2007	Obtención certificado de calidad y seguridad alimentaria
En la actualidad	Trabajando en el desarrollo de I+D+I

Fuente: Elaboración propia

Las décadas de cambio que el grupo Ybarra ha ido viviendo han hecho al mismo adaptarse no solo a cambios internos si no también externos, una muestra clara de ello fue el establecimiento de vínculos con los inversores ingleses, lo que proporcionó al grupo ajustarse de la mejor manera a los cambios que se estaban produciendo.

Pero no fue solamente la capacidad de adaptarse a los cambios lo que hizo al grupo Ybarra estar en constante crecimiento, indagando en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), el grupo se caracteriza elementos característicos de esta escala:

- Control familiar: La empresa mantiene actitudes de control directo de la gestión familiar limitando el gasto, lo que hizo contribuir a una eficiente administración del grupo.
- Sucesión dinástica: El grupo Ybarra ha ido continuando el legado que comenzó en 1842, transmitiendo valores de generación en generación.

Todos estos aspectos no económicos han ayudado a Ybarra a continuar siendo un ejemplo de empresa familiar donde la riqueza de sus factores socio emocionales y la toma de decisiones han sido claves para mantenerse a lo largo de todo el tiempo hasta continuar en la actualidad.

10.2 MAHOU 1890

Para conocer la historia del grupo Mahou nos remontamos a 1890, momento en que los hermanos comenzaron su fundación inicialmente con la producción de un solo tipo de cerveza. El éxito de la empresa en el sector impulsó a los hermanos a plantear ampliar sus horizontes y llevar a su negocio a otros lugares expandiendo así su alcance y diversificando sus mercados.

Con la entrada de la segunda generación de la familia Mahou se produjo un momento crucial en la empresa debido a que con la llegada de Casimiro se logró expandir el negocio durante el periodo en el que predominaban las guerras y pese a que no contaba con una formación académica adecuada, este último aprendió las habilidades necesarias y vio una oportunidad entre el periodo de la primera guerra mundial para que Mahou fuera creciendo.

Alrededor de los años 80 la empresa optó por fortalecer la estrategia de publicidad además de mejorar la relación con los clientes, todo ello teniendo en cuenta los propios desafíos que conllevaban los cambios de generaciones que la empresa iba teniendo.

El enfoque de Mahou en cuidar a sus clientes, un aspecto fundamental para Casimiro Mahou, fue crucial para el éxito de las empresas y fruto de ello consiguió convertirse en uno de los primeros en lograr el desarrollo de políticas que se centraban en mejorar las condiciones laborales de ese momento.

Ya en 1957 se produjo un momento que se considera crucial para que Mahou haya logrado este crecimiento constante y es que con la muerte de Casimiro y la entrada de la tercera generación a la empresa, esta se convirtió en sociedad anónima.

Hoy en día, el Grupo Mahou-San Miguel lidera la industria de cervezas en España, ofreciendo una amplia gama de marcas de cerveza que se complementan entre sí. Además, es responsable de la mayoría de las exportaciones de cerveza española, contribuyendo significativamente a la economía del país, y proporciona empleo a más de 2.500 personas.

Una vez analizada de forma general la historia del grupo Mahou, es más que significativo como ha ido adaptando sus decisiones a raíz de los valores de la propia familia. No es solo importante el logro de adaptarse a los cambios del entorno que hizo ajustar sus políticas, sino también, la importancia de la sucesión familiar.

A raíz del cambio generacional que se produce con la aparición en la empresa del hijo Casimiro la empresa adopta una serie de valores que hace llegar a

la misma a convertirse en sociedad anónima y conseguir un crecimiento y desarrollo notable.

Además, la innovación y desarrollo de productos ha hecho a la empresa invertir en investigación y desarrollo para crear nuevas variedades de cerveza y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. Esto incluye la introducción de nuevas marcas y la exploración de tendencias emergentes en la industria cervecera.

Indagando en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), el grupo se caracteriza elementos característicos de esta escala:

- Identificación familiar hacia la propia empresa: La empresa desde sus inicios adopta una serie de valores que hace identificar a los miembros de la familia con ella..
- Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión: Es la dimensión más característica, no podemos entender Mahou sin la renovación de lazos familiares que ha ido experimentando. Desde 1890 se ha ido apostando por una sucesión familiar que ha conseguido que la empresa sea una de las más importantes en la actualidad.

AÑO	EVOLUCIÓN
1890	Nacimiento de Mahou
1943	Sucesión familiar
1957	Mahou se convierte en sociedad anónima
2010	Asociación con Master Blenders
En la actualidad	Líder en la industria cervecera

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los valores familiares en Mahou se traducen en una cultura empresarial arraigada en la tradición, la coherencia, el respeto y el cuidado del legado, lo que ha contribuido a su éxito y a su posición como líder en la industria cervecera en España.

10.3 GRUPO CATALANA OCCIDENTE (1864).

Lo que hoy conocemos como Grupo Catalana Occidente inicia su camino alrededor de 1950 de la mano de dos de las aseguradoras con más reputación de todo el sector como eran La Catalana y Occidente.

A finales del siglo XIX, la compañía dio el salto a la bolsa de Barcelona y durante el transcurso del siglo XX, logró una considerable expansión, principalmente mediante una estrategia de diversificación y expansión a nivel internacional.

Las dos empresas realizaban sus operaciones de manera independiente pero con el paso del tiempo y de manera gradual fueron apostando por la integración y por fortalecer a lo que conocemos como Grupo Catalana Occidente.

El grupo contaba con una serie de objetivos que iban desde formar un equipo humano sano hasta mejorar su servicio ofrecido para poco a poco conseguir una cuota de mercado que le hiciera sentirse muy presente en el mismo.

Fruto de todo el crecimiento que el grupo estaba consiguiendo en 1987 se produjo uno de los momentos claves en el grupo, la fusión total de los dos grupos. Este proceso colocaba a los dos grupos en una sola entidad y estaba dirigida de manera más notable por parte de la familia Serra.

AÑO	EVOLUCIÓN
1864	Inician el camino la sociedad La Catalana y el grupo occidente
Transcurso del siglo XX	Estrategia de diversificación y expansión
1959	Sucesión familiar a través de Jesús Serra
1987	Fusión total La Catalana y Occidente
En la actualidad	Puestos de cabecera en el sector asegurador español

Fuente: Elaboración propia

A finales del año 1999 hasta el 2012 el grupo Catalana adquirió el control de varias compañías que le hicieron retomar el control y ocupar uno de los primeros puestos de cabecera en el sector español.

La sucesión familiar es una dimensión que ha estado muy presente en el grupo Catalana, la mayor expansión del grupo se dio a raíz de la toma de control de la segunda generación de la familia y sin el espíritu emprendedor que tuvo esta generación hubiera sido imposible que el grupo lograra la expansión que logró.

Después de haber analizado la historia del grupo desde sus inicios hasta conseguir la fusión que hizo aparecer a Grupo Catalana Occidente observamos como la familia ha ido utilizando herramientas para delimitar el vínculo entre familia y empresa.

La implicación de la familia Serra como hemos visto es mayoritariamente fuerte, pero también es respetuosa, estructurada y organizada fruto del protocolo familiar que inundaba los dos grupos y que se sigue manteniendo una vez completada la fusión entre los dos grupos.

10.4 GRUPO IBEROSTAR. FAMILIA FLUXÁ (1877)

Los orígenes del grupo Iberostar están vinculados a la familia Fluxá la cual inicio su actividad en el mundo de la zapatería con un pequeño taller artesanal en Mallorca. Esta empresa de zapatos se fundó en 1877 y continúa en la actualidad siendo una de las marcas mas prestigiosas en España.

Con el paso de los años y alrededor de 1950, la familia Fluxá decidió comenzar a diversificar su cartera de negocios y entrar en el mundo del turismo, fruto de ello supuso la adquisición de viajes Iberia la cual unos años más tarde se convirtió en una gran fuente de ingresos que hizo a la familia enfocar su negocio en una doble dirección.

El verdadero impulso del negocio turístico de la familia Fluxà fue liderado por Miguel Fluxà, uno de los tres hijos varones de Lorenzo. Miguel se unió a las operaciones familiares a principios de los años 60, justo cuando el turismo se integraba recientemente en la cartera de negocios de su padre. Fue entonces cuando recibió el encargo de desarrollar este nuevo sector, lo que marcó el inicio del éxito del negocio turístico de la familia y lo que provocó que Iberostar creciera de manera orgánica, gradual y notable desde el comienzo.

La expansión que Iberostar comenzó a experimentar se notaba especialmente en España, en las islas Canarias y Baleares los cuales eran sitios habituales de turismo pero además de ello, el grupo ya comenzaba a difundirse tanto que se abrió el primer complejo en el Caribe lo que refleja el crecimiento que el grupo estaba experimentando.

A pesar de que el crecimiento de la actividad hotelera era lo que más se hacía visible, las otras dos áreas de negocio no se quedaron atrás. La empresa tuvo que hacer una inversión acompañada al crecimiento que estaba teniendo el sector de los hoteles y fruto de ello se potenció y se desarrolló este sector vendiendo su negocio a un fondo de emisión británico.

En la actualidad el grupo Iberostar es en el sector de hoteles una de las empresas más exitosas y destacadas.

AÑO	EVOLUCIÓN
1853	Antoni Fluxá inicia su actividad como zapatero
1950	Estrategia de diversificación y expansión
1956	Adquisición empresa de viajes
1993	Primer complejo en el Caribe
En la actualidad	Empresa hostelera de las más destacadas de España

Fuente: Elaboración propia

No solo la estrategia de diversificación y expansión ayudó a Iberostar a lograr un crecimiento tan importante si no que la fusión que la empresa comenzó a realizar con las compañías de viajes acompañados de la sucesión familiar entre familiares posicionara al cabo de los años en una de las empresas hosteleras con más fama y reputación de España.

Como bien especificaba Aronoff, McClure y Ward (2003), la sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Dicha definición es el ejemplo perfecto para el grupo Iberostar y la familia Fluxá debido a que con el paso de los años, el liderazgo que Antoni comenzó en el año 1853 sigue hoy en día en el grupo a pesar de los cambios generacionales que se han ido produciendo.

En conclusión, existe una clara renovación de los lazos familiares los cuales según Berrone (2023) capturan el legado afectivo que tienen los propietarios de la empresa familiar.

10.5 ROCA CORPORACION (1830).

Los comienzos Roca Corporación Empresarial fueron en 1830, año en el que Ignasi Soler se propuso crear un modesto taller de herrería y reparación de maquinaria en Manlleu, Barcelona.

Desde los inicios del grupo se puede observar un claro ejemplo de sucesión familiar debido a que la familia ha ido heredando el negocio con el paso de los años a través de muchas generaciones hasta llegar a la actualidad

En los comienzos del siglo veinte, los hijos de Pere Roca tuvieron que estar al tanto de todas las novedades tecnológicas que estaban revolucionando la industria y para ello tuvieron que adaptar la empresa para afrontar estos cambios.

Desde los inicios de la corporación se hacían visible tanto la externalización como la expansión de la marca Roca, fruto de ello se comenzó a relacionar con extranjeros hasta que finalmente se consiguió una firma de convenio entre

el propio grupo y una filial de un grupo estadounidense que permitió a Roca acceder a patentes y tecnología americana que sin el convenio sería imposible.

Al llegar a mediados de la década de 1970 el grupo seguía implementando estrategias que lo impulsaran y le hicieran conseguir el crecimiento necesario hasta llegar a donde se encuentra hoy mismo y fruto de ello, la empresa ha sido galardonada con premios importantes como el ser reconocida como una de las mejores empresas familiares.

El premio data del rendimiento tan excelente que la compañía ha ido teniendo a lo largo de su historia y además, los valores sólidos que han hecho convertirse en una gran empresa familiar a lo largo de todas las generaciones.

AÑO	EVOLUCIÓN
1830	Apertura de un modesto taller
1880	Primeros signos de sucesión
1929	Firma para conseguir patentes americanas
2002	Reestructuración societaria
En la actualidad	Líder mundial en la producción y distribución de espacios de baño

Fuente: Elaboración propia

No pasaron ni siquiera 50 años para que la empresa diera los primeros signos de sucesión familiar que han hecho convertirse a la misma en líder mundial cuando hablamos de distribución de espacios de baño y que la han llevado a operar en la actualidad en más de 135 países.

Sin la sucesión familiar que el grupo Roca ha ido realizando, el galardón recibido como una de las mejores Empresas Familiares de nuestro país no hubiera sido posible. La sucesión familiar ha mantenido los valores de la empresa que han ido identificando a los miembros de la familia con la misma.

Además, el espíritu emprendedor y la visión a largo plazo desde la apertura del modesto taller que se abrió en 1830 han hecho al grupo aprovechar oportunidades estratégicas de expansión, tales como la diversificación de su cartera de productos y la expansión hacia nuevos mercados como por ejemplo la grifería.

10.6 PERFUMERÍA GAL (1898)

Es necesario saber que Perfumería Gal es conocida como una de las empresas con más antigüedad cuando hablamos de empresas de perfume en España, el grupo opera en España desde 1898 y se mantiene como una referente en la actualidad.

La historia de la empresa se remonta a sus modestos comienzos como un pequeño negocio especializado en la venta de productos cosméticos. La empresa nació como una empresa familiar que se dedica a ofrecer productos de cuidado personal pero centrándose particularmente en fragancias.

Los hermanos Echeandía se especializaron en la elaboración de productos de calidad y a precios accesibles dirigidos a la clase media. Sus fragancias, polvos y elixires fueron enormemente populares desde el principio y proporcionaron los ingresos necesarios para establecer su primera fábrica en la calle Ferraz de Madrid en 1901.

Con el paso de los años, la empresa no tuvo dudas en seguir introduciéndose en el mercado con nuevos productos.

La producción y la buena marcha de la empresa impulsó a la misma a buscar nuevos mercados y fue en 1920 cuando Perfumería Gal comenzó a internacionalizar su actividad y tres años más tarde instaló la primera delegación comercial en Londres.

El ascenso triunfal de Perfumería Gal en esos años también se atribuyó a su enfoque pionero y hábil en publicidad. Fueron innovadores en España al emplear la publicidad de manera masiva como estrategia comercial y comenzaron a implementar estrategias muy avanzadas para la época, lo que contribuyó en gran medida al éxito que la empresa estaba teniendo.

Los éxitos y la gran expansión que el grupo estaba consiguiendo se vieron interrumpidos por el estallido de la Guerra Civil Española, momento en el cual Echeandía se trasladó a Francia y permaneciendo en terrenos parisinos hasta 1939.

Tras unos años de aislamiento por la posguerra, los cuales retrasaron el crecimiento de la empresa, Perfumería Gal se centró en consolidarse en el mercado nacional apostando por reiniciar la elaboración de productos tradicionales.

En 1995 se produce un cambio importante en la historia de la empresa y es que la compañía de origen catalán Puig consiguió adquirir una parte de la Perfumería Gal. Fruto de esta adquisición se produjo un auge en liderazgo y expansión que se observa en la llegada de Perfumería Gal a mercados de latinoamericanos.

Desde 1996 hasta la actualidad la empresa ha sido una de las marcas de perfumería, cosmética y moda que ha estado presente en el mercado siguiendo en la actualidad con la tercera generación liderando el camino.

AÑO	EVOLUCIÓN
1898	Fundación en Madrid
1901	La empresa establece sus primeras fábricas
1920	Perfumería Gal se comienza a internacionalizar
1995	Adquisición de parte de la empresa
Actualmente	Tercera generación familiar liderando el camino

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa en la historia de Perfumería Gal, han sido muchos los años que la empresa sigue su funcionamiento y crecimiento, adaptándose a los cambios del entorno y a factores externos como la Guerra Civil, que hizo estancarse y reinventar de nuevo su gama de productos para de nuevo afianzarse en el mercado nacional.

La sucesión familiar sirve a la empresa para seguir siendo una de las empresas líderes en cuidado personal y fragancias, actualmente se encuentra en la tercera generación familiar, lo que habla bien del fuerte lazo familiar que existe en el grupo y que sin el sería imposible que la empresa se hubiera mantenido a lo largo de toda su historia.

Sin embargo, uno de los factores socioemocionales que más se hace presente en la empresa es el del Capital Social que como el propio Berrone (2023) explica, se trata de relaciones que no llegan a ser familiares pero que debido a la relación que tienen con el grupo se trata como una de ellas. La adquisición en 1995 por parte de Puig impulsó de manera definitiva a la empresa a obtener el liderazgo y a conseguir internacionalizar de manera definitiva a Perfumería Gal.

11. RESULTADOS SOBRE EL ESTUDIO DE CASOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Después de haber realizado un resumen de su historia acompañado del análisis de la escala FIBRA y su impacto en la toma de decisiones de una serie de empresas familiares que han sido importantes en España es el momento de analizar que dimensiones fueron las que tuvieron más impacto en las mismas.

Para ello, se realizará una tabla cruzada comparativa destacando que aspecto es el que tiene más impacto en la misma y destacando algunos aspectos específicos del mismo.

En primer lugar, se realiza un estudio de los factores socioemocionales que ha tenido el Grupo Ybarra y en qué aspectos se hace presente. Los factores de la escala FIBRA que se observan en el grupo Ybarra son:

- Control familiar
- Sucesión Dinástica
- Identidad familiar

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO YBARRA	CONTROL FAMILIAR	MUY ALTO	-La empresa sigue siendo propiedad y está gestionada por la familia Ybarra -La familia ha mantenido un control estricto sobre la toma de decisiones estratégicas. -La cultura familiar ha sido un factor clave en el éxito de la empresa.
GRUPO YBARRA	Sucesión Dinástica	Alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
GRUPO YBARRA	Identidad familiar	Alto	-Los empleados y clientes de Ybarra se identifican con la empresa y sus valores familiares. -La reputación de la familia Ybarra ha sido un activo valioso para la empresa. -La empresa ha mantenido una fuerte tradición familiar

En conclusión, el grupo Ybarra se observa cómo es una empresa que ha ido sobreviviendo gracias a la identidad familiar que ha conseguido, tomando decisiones a través de una sucesión cuidadosamente planificada y ejecutada con una fuerte tradición familiar que se sigue manteniendo en la actualidad.

La sucesión dinástica es una dimensión que muchas empresas no logran superar debido a que cada generación trae consigo nuevas ideas que a veces no son fáciles de integrar, sin embargo, el grupo Ybarra ha pasado con éxito de generación en generación y cada una de ellas ha aportado su grano de arena para que la empresa hoy en día esté donde esté.

Otra de las empresas que desde 1890 ha ido experimentando cambios y han sufrido el impacto de la escala FIBRA a la hora de ir tomando decisiones es Mahou, en concreto, los factores que se observan en Mahou son:

- Identificación familiar hacia la empresa
- Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión
- Implicación de la familia en la gestión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
MAHOU	Identificación familiar hacia la propia empresa	Alto	- Los empleados de Mahou se sienten orgullosos de trabajar para una empresa con una larga historia familiar. -La familia Mahou ha inculcado una fuerte cultura de orgullo y compromiso en la empresa. -La empresa ha mantenido una fuerte conexión con la comunidad local.
MAHOU	Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión	Alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
MAHOU	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Mahou sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.

En conclusión, se puede comprobar que hay dimensiones de la escala FIBRA las cuales han hecho a Mahou mantenerse desde sus inicios de manera sólida hasta llegar a convertirse en la líder en el sector de cerveza en España.

La identidad familiar y la identificación con la empresa han llevado a la misma a que los empleados de Mahou sientan orgullo e identificación con la misma, lo que hace que los empleados se sientan parte de la empresa y de las decisiones que toma a lo largo de su vida.

Además, ha sido constante el cambio de generaciones que han ido aportando nuevas ideas y valores a la empresa logrando mantener los lazos familiares que comenzaron a surgir en 1890 y que continúan en la actualidad.

Otra de las empresas que a partir de 1864 y que se ha mantenido hasta la actualidad con la familia Serra al frente durante generaciones es el Grupo Catalana Occidente, el grupo ha ido tomando decisiones en su larga carrera a través de los siguientes factores de la escala FIBRA:

- Sucesión familiar
- Implicación de la familia en gestión
- Protocolo familiar

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
CATALANA OCCIDENTE	Sucesión familiar	Muy alto	-La familia Serra ha estado al frente de la empresa durante generaciones. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada. -La familia ha mantenido una fuerte tradición de liderazgo en la empresa.
CATALANA OCCIDENTE	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Serra sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.
CATALANA OCCIDENTE	Protocolo familiar	Alto	- La empresa ha establecido un protocolo familiar para regular las relaciones entre la familia y la empresa. -El protocolo ha ayudado a prevenir conflictos y asegurar la continuidad de la empresa. -El protocolo ha promovido la transparencia y la comunicación entre la familia y la empresa.

No se puede entender el éxito y la reputación que el grupo Catalana Occidente sin la importancia de estos factores que lo han llevado a convertirse en una gran empresa familiar en España.

La familia es la principal fuente de toma de decisiones en la misma y tanto este liderazgo proporcionado a la familia como el protocolo familiar con el que cuenta la empresa es capaz de tomar decisiones correctas y de prevenir los posibles conflictos que puedan ir surgiendo a lo largo de los años con los cambios generacionales que se producen.

Además, no es fácil mantener a la empresa como una referente en el sector sufriendo tantos cambios generacionales, la sucesión familiar se ha ido cuidando al detalle y se ha ido ejecutando de una manera que la empresa ha ido dando pasos y tomando decisiones acompañado de los cambios de generación que ha tenido.

Otra de las empresas familiares que ha tenido un papel importante desde 1877 es el más que conocido Grupo Iberostar de la familia Fluxá, el grupo también ha tenido que experimentar dimensiones de la escala FIBRA con las que ha ido lidiando como son:

- Sucesión familiar
- Renovación de los lazos familiares
- Implicación de la familia en la gestión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO IBEROSTAR	Sucesión familiar	Muy alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
GRUPO IBEROSTAR	Renovación de los lazos familiares	Alto	-La familia Fluxà ha mantenido una fuerte tradición familiar en la empresa. -La familia ha inculcado una fuerte cultura de valores en la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la expansión y el éxito de la empresa.

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO IBEROSTAR	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Fluxà sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. -La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.

Desde 1877 hasta la actualidad, la familia Fluxá con el Grupo Iberostar ha ido experimentando una serie de cambios y de ideas que han sido acompañadas de cambios generacionales.

A pesar de ello, la familia siempre ha estado implicada en los cambios que se hayan podido producir en la empresa y esta misma ha sido el factor más importante para su crecimiento en el sector. Con los cambios de generación se han ido manteniendo los valores que se transmitieron a los inicios y las decisiones que se han ido tomando en lo largo del tiempo siempre han contado con los valores que para la familia son indispensables.

Por último, otra de las empresas familiares con más renombre en España es la conocida Corporación Roca, siendo una de las empresas familiares más antiguas ofreciendo sus servicios desde 1830 y que como no puede ser de otra manera, también ha tenido que ir tomando sus decisiones a través de la escala FIBRA.

En concreto, las dimensiones que la corporación ha ido experimentando son:

- Sucesión familiar
- Espíritu emprendedor y visión a largo plazo
- Adaptación a oportunidades estratégicas de expansión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
ROCA CORPORACION	Sucesión familiar	Muy alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
ROCA CORPORACION	Espíritu emprendedor y visión a largo plazo	Alto	-La familia Roca ha mantenido un fuerte espíritu emprendedor desde los inicios de la empresa. -La familia ha tenido una visión a largo plazo para el desarrollo de la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la expansión y el éxito de la empresa.
ROCA CORPORACION	Adaptación a las oportunidades estratégicas de expansión	Alto	-La empresa ha sido capaz de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. -La empresa ha aprovechado las oportunidades estratégicas de expansión. -La empresa ha mantenido una fuerte posición competitiva en el mercado.

Son tantos años los que la Corporación Roca se ha ido manteniendo como una de las referentes en el sector que es más que evidente que ha tenido que experimentar una serie de cambios generacionales importantes a los que ha hecho frente de una manera correcta, aportando cada generación sus ideas y realizando un fuerte lazo entre familiares para mantener a la empresa unida a los valores de la familia.

Además, la Corporación Roca ha ido aprovechando los cambios que se han ido produciendo en el entorno y ha tomado decisiones con el fin de aprovechar estrategias que le ayuden tanto a expandirse como a mantenerse en una posición competitiva en el sector.

Una vez se ha indagado en cada una de las dimensiones de la escala FIBRA para cada empresa, se observa como el grueso de las empresas analizadas cuenta prácticamente con las mismas dimensiones, fruto de la importancia que

han ido teniendo estas dimensiones en las empresas analizadas, estas han tomado sus decisiones para seguir manteniéndose en el mercado.

PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA ESCALA FIBRA EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS
--

SUCESION FAMILIAR RENOVACION DE LAZOS FAMILIARES IMPLICACION DE LA FAMILIA EN LA GESTION
--

12. CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio sobre el impacto de la Riqueza Socio emocional en las empresas familiares y como esta ha influido de una manera u otra en las mismas, se pueden llegar a una serie de conclusiones de este trabajo empírico.

Las diferentes conclusiones que se exponen a continuación se rescatan principalmente de los análisis del estudio que se ha realizado anteriormente utilizando como ejemplo las empresas mencionadas y la aparición en ellas de diferentes dimensiones de la escala FIBRA y de factores que no se consideran económicos.

- 1- Las dimensiones de la escala FIBRA influyen en la Empresa Familiar de manera que se toman decisiones en función de cómo estas afectan a la misma.
- 2- Factores como la adecuada gestión de la sucesión familiar pueden hacer que la Empresa Familiar continúe su vida o no.
- 3- Se demuestra como en Empresas Familiares con unos lazos familiares fuertes su capacidad para afrontar retos y cambios son mayores.
- 4- La implicación de la familia en la gestión de la Empresa Familiar puede proporcionar un liderazgo adecuado a sus miembros.
- 5- La familia puede ser un factor clave para el crecimiento y la innovación dentro de la Empresa Familiar.
- 6- La Riqueza Socio emocional no tiene el mismo impacto en las todas Empresas Familiares que existen.
- 7- Las Empresas Familiares que ejecutan correctamente la gestión y el protocolo familiar tienen un mayor porcentaje de sobrevivir a los retos y cambios del entorno.
- 8- Se demuestra como los periodos de abundantes cambios y crisis pueden fortalecer más todavía el vínculo de la familia con la empresa.

- 9- La identificación familiar de los miembros de la familia con la Empresa Familiar hace que el miembro se sienta identificado con los valores de la empresa.
- 10- Sin el cuidado de los factores no económicos que pueden afectar a la Empresa Familiar es poco probable que la misma perdure en el tiempo.

13- DIFICULTADES EN EL ESTUDIO Y PROPUESTAS PARA PROYECTOS

Tras realizar el trabajo empírico se han encontrado una serie de dificultades a la hora de indagar en como la Riqueza Socioemocional podía influir en las Empresas Familiares.

Principalmente, como se ha indagado desde el principio del trabajo empírico, la definición de Empresa Familiar se puede considerar como un incógnito ya que son muchos los autores que han ido proporcionando definiciones a lo largo de su reciente historia en nuestros tiempos por lo que ha resultado difícil encontrar una adecuada definición para la misma.

La mayoría de las Empresas Familiares que han sido objeto del trabajo empírico son empresas de renombre que han cambiado el mundo en nuestro país, debido a ello, se cuenta con una serie de empresas de mucha antigüedad por lo que ha resultado difícil encontrar datos sobre la evolución en la historia y conclusiones sobre cómo ha afectado la Riqueza Socioemocional en las mismas.

Para ayudar a futuros estudios sobre cómo puede influir la Riqueza Socioemocional en las Empresas Familiares se pueden extraer una serie de propuestas del estudio empírico que se ha realizado.

- 1- Realizar un análisis de alguna Empresa no Familiar para comparar como afectan a estas las dimensiones de la escala FIBRA.
- 2- Extraer conclusiones de los factores no económicos que más pueden perjudicar a una Empresa Familiar a la hora de tomar una decisión.
- 3- Observar casos de Empresas Familiares que han desaparecido por no tener en cuenta la Riqueza Socioemocional en la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astrachan, JH y Jaskiewicz, P. (2008). Retornos emocionales y costos emocionales en Empresas familiares de financiación privada: fomento de la valoración empresarial tradicional. *Revisión de la empresa familiar*, 21 (2), 139-149
- Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.
- Astrachan, J., Zahra, S. y Sharma, P. (2003). Family-Sponsored Ventures. The Entrepreneurial Advantage Of Nations: *First Annual Global Entrepreneurship Symposium*. 1-15.
- Arreola, F., Niebla, J., Ramírez. G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 103-115.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, LR (2012), Riqueza socioemocional en empresas familiares teóricas dimensiones, enfoques de evaluación y agenda para futuras investigaciones. *Revisión de la empresa familiar*, Vol. 25, núm. 3, págs. 258-279.
- Bernal S ancho, Maya, *La conformación de la norma de consumo en España. Perfumería Gal*, en línea. http://www.uned.es/125051/socicon/documentos/perfumeria_gal.pdf Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- BASCO, J. T. (2006), La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 33-54.
- C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward *Family Business Succession: The Final Test of Greatness Family Enterprise*. Georgia (2003)
- Cruz, C., Justo, R. (2017). El emprendimiento de cartera como apuesta mixta: una apuesta ganadora para los emprendedores familiares en las pymes. *Revista de gestión de pequeñas empresas* 55(4): 571 - 593 .
- DÉNIZ, M. C. Y CABRERA, M. K. (2005), Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain, *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Demb , A y Neubauer (1992): *The corporate Board: Confronting the paradoxes*, Oxford University Press, New York
- Díaz Morlán, Pablo (2002), *Los Ybarra: una dinastía de empresarios, 1801-2001*, Madrid: Marcial Pons.
- Davis y Tagiuri. *Modelo de los tres círculos*, Año: 1982

- Eisenhardt, K & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fernández Pérez, Paloma (2000), «Roca Soler», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: LID Editorial.
- García-Arnau, Irene, «La difícil internacionalización de Catalana Occidente », *Expansión*, 18-09-2013.
- García Ruiz, José Luis (2000), «Casimiro Mahou García (1881-1943)», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: Lid Editorial, pp. 289-293.
- García Ruiz, José Luis y Laguna Roldán, Constanza (1999), *Cervezas Mahou 1890-1998, un siglo de tradición e innovación*. Madrid: Lid Editorial.
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Gómez-Mejía, LR, Patel, PC, Zellweger, TM (2018). En los cuernos del dilema: riqueza socioemocional, riqueza financiera y adquisiciones en empresas familiares. *Diario de Gestión* 44 (4): 1369 - 1397 .
- Gómez-Mejía, LR, Haynes, KT, Núñez-Nickel, M., Jacobson, KJL, Moyano-Fuentes, J. (2007). Riqueza socioemocional y riesgos comerciales en empresas familiares: evidencia de almazaras españolas. *Administration Science Quarterly* 52 (1): 106 - 137.
- Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. *Gestión* 5. Volumen 8. Septiembre-October
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois.
- Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- James, W. (1884). ¿Qué es una emoción? *Mente*, 9 (34), 188-205.
- J.C. Casillas, C. Díaz, A. Vásquez *La gestión de la empresa familiar* (2005)
- J. Herreros, X. Calaf, A. Rovira. *Manual de la empresa familiar* Cinco Días, Madrid (2001)
- Kaye, K. (1996). *Cuando la empresa familiar es una enfermedad. Revisión de la empresa familiar*
- Labaki, R., Nava, M.-T. y Zachary, R. K. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *De Gruyter*, 3(3), 301-336.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 28, 312-331.
- Melin, L., Brundin, E. y Samuelsson, EF (2004). *Lógica de propiedad, responsabilidad, emociones y dinámica familiar en empresas controladas por la familia*.

- Michael-Tsabari, N. y Lavee, Y. (2008). *El modelo circumplex en la investigación familiar y su Implementación a Empresas Familiares*.
- Neubaum, O., Craig, J. B., Dibrell, C., & Thomas, C. H. (2017). Stewardship climate scale: Measurement An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60.
- Pieras Villalonga, M. y Perelló Carrió, B. (2002), *Antoni Fluxà Figuerola (1853-1918). Família Indústria i formació*. Inca: Ajuntament d'Inca.
- Pepper, A., & Gore, J. (2012). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 20(10), 1-25.
- Ramón Sabater Sánchez. *Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares*.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J., & McCartan, P. (2000). Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and nonfamily-owned firms. *Irish Business and Administration Research*, 21(1), 157-181.
- Revilla, A., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 1-15.
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Serra, J. M. (2011). Grupo Catalana Occidente: Una empresa familiar entre los mayores grupos aseguradores españoles. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), (32).
- Sierra Alonso, María, *Empresarios y políticos en la Sevilla de la Restauración: la Familia Ybarra*. Sevilla, 1989.
- Stake, R. (1995): *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Stoecker, R. (1991): Evaluating and rethinking the case study. *Social Review*, 0038-0261, 88-112.
- Villareal, O. & Landeta, J. (2007): *El estudio de Casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y dirección Estratégica*. Universidad del País Vasco.
- Van-den-Heuval, J., Goel, S., Van-Gils, A. y Voordeckers, W. (2007). *Familia y Los negocios como arenas emocionales: La influencia de la empatía y el seguimiento externo del CEO de la familia sobre la importancia de los objetivos familiares*.

- Wiseman, R. M. y Gómez-Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wiig, K. (2003). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. En I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Zachary, MA, McKenny, A., Short, JC, Payne, GT (2011). Empresa familiar y orientación al mercado: Validación de construcciones y análisis comparativo. *Family Business Review* 24 (3): 233 – 251.



Impacto Socioeconómico del Empleo en la Región Enriquillo: casos sobre Proyectos de UCATEBA

Socioeconomic Impact of Employment in the Enriquillo Region: cases on UCATEBA Projects

Rudy Medina-Calderón

Graduada en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Máster en Negocios y Relaciones Económicas Internacionales, Universidad Autónoma de Santo Domingo. Profesor titular de la Escuela de Negocios de UCATEBA. ORCID: 0000-0002-3126-4389.

E-mail: ruddymedinacalderon@gmail.com

Luis Palma-Martos

Departamento de Economía e Historia Económica, Universidad de Sevilla.
ORCID: 0000-0001-5834-3629. E-mail: lpalma@us.es

Jesús Heredia-Carroza

Departamento de Economía e Historia Económica, Universidad de Sevilla.
ORCID: 0000-0003-2280-2680. E-mail: jheredia1@us.es

Resumen:

Este artículo examina los resultados de una investigación sobre el impacto socioeconómico del empleo en la Región Enriquillo, influenciado por proyectos de desarrollo impulsados por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en el suroeste de la República Dominicana. Utilizando métodos de análisis lógico-deductivo, síntesis y técnicas estadísticas basadas en datos secundarios, se analizaron las condiciones laborales de la región. A pesar de los impactos positivos de los proyectos, las condiciones generales de empleo permanecen bajas. Esto resalta la necesidad de un análisis profundo de las perspectivas laborales en la República Dominicana para lograr una comprensión completa del fenómeno. El estudio también presenta un análisis detallado de casos específicos, concluyendo con informes sobre las tipologías empleadas en la formulación y ejecución de dichos proyectos.

Palabras Clave: Desarrollo Socioeconómico; Generación de Empleo; Región Enriquillo; Proyectos Universitarios; República Dominicana.

Códigos JEL: J21; O15; R58; I25.

Abstract:

This article Examines the results of an investigation on the socioeconomic impact in the Enriquillo Region, influenced by development projects promoted by ad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) in the southwest of the Republic. Using logical-deductive analysis methods, synthesis and secondary statistical techniques, the working conditions of the region were analyzed. Despite the positives of the projects, the general conditions of employment remain highlights the need for an in-depth analysis of the job prospects in the Dominican Republic to achieve a complete understanding of the phenomenon. The study is a detailed analysis of specific cases, concluding with reports on the as used in the formulation and execution of these projects.

Keywords: Socioeconomic Development; Employment Generation; Enriquillo Region; University Projects; Dominican Republic.

JEL Codes: J21; O15; R58; I25.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de empleo o empleabilidad se refiere a la condición en la que los individuos realizan una serie de actividades, remuneradas o no, cuyo objetivo principal es la producción de bienes y/o servicios dentro de una economía. A través del empleo, se satisfacen las necesidades de una comunidad y se proporcionan los medios de sustento necesarios para los individuos que conforman su núcleo, como establecen Torres-López et al. (2018). En las configuraciones sociales de América Latina, el desempleo, entendido como la falta de empleo, afecta de manera más significativa a los jóvenes, generando una serie de desafíos importantes para la sociedad, tal como postula Sánchez-Castañeda (2014).

Considerando estos conceptos de manera integral, el presente artículo presenta los resultados de una evaluación sobre el impacto socioeconómico de los proyectos de la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en la Región Enriquillo. Se analizaron cinco iniciativas específicas, que representan una muestra diversa de los proyectos implementados por esta universidad en áreas como la educación, el turismo, la artesanía y la tecnología (MEPyD, 2020). Estos proyectos se evalúan en términos de su contribución al desarrollo económico-social y su capacidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

La metodología de investigación combinó la recopilación de información valiosa sobre la Región Enriquillo, ubicada en el suroeste de la República Dominicana, a través de la evaluación del impacto socioeconómico de los proyectos de vinculación y extensión social llevados a cabo por UCATEBA en colaboración con organizaciones no gubernamentales. Esta estrategia de vinculación y asociación, considerada por Malagon (2006) como un mecanismo de integración entre las políticas de Estado, la educación y el desarrollo de los contextos, permitió explorar la capacidad de estos proyectos para generar empleo en el entorno. Mediante un enfoque integral y sistémico, se analizaron los proyectos seleccionados en función de criterios específicos, proporcionando así una visión holística del impacto generado (CEPAL, 2023).

El estudio se centra en la Región Enriquillo, caracterizada por altos índices de pobreza y desempleo (Banco Mundial, 2019). UCATEBA ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico de esta región, generando empleos y ofreciendo capacitación continua en áreas laborales demandadas por el sector productivo. Este análisis se sitúa en el marco de las observaciones de la CEPAL (2023), que destaca que las economías de América Latina y el Caribe continúan en una senda de bajo crecimiento.

Ubicada en el suroeste de la República Dominicana, la Región Enriquillo abarca una superficie de 6.796,31 km², lo que la convierte en la tercera región más extensa del país. Sus límites incluyen las provincias de San Juan y Elías Piña al norte, el Mar Caribe al sur, Azua y el Mar Caribe al este, y la República de Haití al oeste. Esta región comprende las provincias de Barahona, Pedernales, Independencia y Bahoruco, con Barahona como su capital. La Región Enriquillo cuenta con una población total de 439.611 habitantes y una densidad poblacional de 64 habitantes por kilómetro cuadrado (ONE, 2018; Estudio Socioeconómico de la Región Enriquillo, 2018). Sanlate (2024) también subraya el papel de las instituciones de educación superior en el desarrollo socio-educativo de la región.

Dado el contexto político, económico y geográfico de la región, se enfrentan importantes desafíos en la generación de empleo. Es esencial comprender los mecanismos a través de los cuales el empleo puede contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, y cómo la integración de UCATEBA a través de sus proyectos de desarrollo ha fomentado la generación de empleo en la Región Enriquillo. Este entendimiento es crucial para diseñar políticas públicas más efectivas que promuevan el crecimiento económico y mejoren las condiciones de vida de la población.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

La situación del empleo en la Región Enriquillo refleja un panorama complejo y desafiante. Según el estudio socioeconómico de 2018, de las personas mayores de 15 años registradas en el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN), un 48,5% se encontraba inactivo, el 41,3% estaba ocupado, y el 10,1% desempleado. De este último grupo, el 8,4% correspondía a desempleados ampliados y el 1,7% a desempleados abiertos (ONE, 2018). Datos más recientes del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo subrayan que la región continúa enfrentando desafíos significativos en términos de empleo y desarrollo económico, lo que resalta la necesidad de intervenciones específicas para la creación de empleos y la capacitación de la fuerza laboral (MEPyD, 2020).

Conceptualmente, el empleo se define como la condición en la que los individuos realizan actividades con fines de remuneración económica, estableciendo un perfil claro de quién debe realizar dichas tareas (Romero-Caraballo, 2017). Esta actividad no solo permite la integración de las personas en estructuras sociales, sino que también facilita la movilidad social y económica. El consenso académico actual resalta la importancia del empleo como un motor de cambio, que influye significativamente en las estructuras económicas y sociales, generando un impacto multivariado que abarca desde el desarrollo humano y la creación de riqueza hasta la infraestructura y la mitigación de problemas como la explotación laboral y la degradación ambiental (Grigera y Nava, 2021).

La interacción entre empleo y otros sistemas es fundamental para entender su papel en el desarrollo regional. Reyes-Cuevas et al. (2021) señalan que el desempleo es uno de los problemas más apremiantes, con un impacto profundo en los ámbitos económicos, sociales y políticos de una nación. La configuración de las relaciones sociales y la estructura del empleo moldean los contextos en los que vivimos, evidenciando su papel central en la transformación y el desarrollo sostenido de las comunidades. Este impacto multivariado del empleo se observa también en las respuestas que deben ofrecer las Instituciones de Educación Superior (IES), que juegan un papel crucial al diseñar estrategias integrales para abordar los desafíos socioeconómicos de manera sostenible (Revueltas y Vargas, 2020).

En el contexto de la Región Enriquillo, se observa cómo factores externos, como el cambio climático, han exacerbado las condiciones socioeconómicas. El aumento significativo del nivel de agua en el lago Enriquillo desde el año 2000 ha resultado en la inundación de extensas áreas agrícolas y en el desplazamiento de comunidades enteras, como la de Boca de Cachón, el primer asentamiento

humano formalmente desplazado por la variabilidad climática en la República Dominicana (Gómez-Valenzuela et al., 2021; Méndez-Tejeda et al., 2016). Estos fenómenos subrayan la importancia de desarrollar capacidades adaptativas en las comunidades rurales para enfrentar futuros desafíos climáticos.

Otro factor crítico que afecta al desarrollo económico de la región es la desnutrición, la cual tiene un impacto económico significativo en Centroamérica y la República Dominicana, representando entre el 1,7% y el 11,4% del PIB, con pérdidas de productividad debido a la mortalidad infantil y la baja escolaridad (Martínez & Fernández, 2007). Abordar estos problemas mediante programas de nutrición no solo mejoraría la calidad de vida, sino que también contribuiría a un aumento sostenible de las competencias laborales y la productividad social.

El papel de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) también es fundamental en este contexto, ya que su desarrollo ha demostrado ser crucial para la creación de empleo y el incremento de ingresos, tanto a nivel regional como nacional (Sousa et al., 2019). En la misma línea, la agricultura sigue siendo un pilar del desarrollo regional, como lo demuestra la experiencia de la producción de banano en Brasil, donde se ha evidenciado un impacto socioeconómico positivo que podría replicarse en la República Dominicana.

Además, la creación de universidades y la implementación de proyectos socioeconómicos se han demostrado efectivos para impulsar el desarrollo local. En Ecuador, por ejemplo, la creación de una universidad ha generado mejoras significativas en el PIB, el empleo y la inclusión social (Ruíz-Enríquez, 2018). De manera similar, en la República Dominicana, los proyectos impulsados por instituciones de educación superior, como UCATEBA, tienen el potencial de replicar estos beneficios, fortaleciendo la economía regional (Guzmán et al., 2023). El ecoturismo también emerge como una estrategia viable para el desarrollo sostenible, fomentando la conservación de recursos naturales y mejorando la calidad de vida de las comunidades rurales (Orgaz & Morales, 2016).

Por último, iniciativas específicas como el proyecto “Incubadora MIPYMES” en Santo Domingo muestran cómo el fomento del emprendimiento puede fortalecer el tejido productivo local, aunque es necesario expandir estas iniciativas para maximizar su impacto a largo plazo (Alvarado-Vélez et al., 2020).

En conjunto, estos elementos subrayan la complejidad de los factores que afectan el empleo y el desarrollo socioeconómico en la Región Enriquillo. Abordar estos desafíos requiere un enfoque integral que combine el desarrollo de capacidades, la promoción de la sostenibilidad y la implementación de políticas públicas efectivas. Esta revisión de literatura establece una base sólida para

comprender los desafíos y las oportunidades en la región, proporcionando un contexto valioso para el análisis de los proyectos de desarrollo de UCATEBA.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptivo, la cual, según Hernández-Sampieri et al. (2018) y Kerlinger (1986), se centra en la generación de información científica mediante la descripción de fenómenos a través de la búsqueda y categorización de datos in situ. Se optó por un enfoque de investigación mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri et al., 2018). La investigación se desarrolló bajo un diseño metodológico transversal, que, tal como indica Creswell (2014), permite la recolección de datos en un solo momento temporal, proporcionando un panorama puntual de la situación actual.

Para la recopilación de datos, se empleó la técnica de análisis bibliográfico, definida por Yegidis et al. (2018) como un enfoque investigativo que, aunque no estructurado, sigue un plan meticuloso para la revisión de informaciones, informes y datos secundarios producidos por investigaciones anteriores (Denscombe, 2017). Este método permitió integrar información relevante proveniente de fuentes diversas, incluyendo estudios previos y datos estadísticos oficiales.

La población de estudio estuvo compuesta por 17 proyectos de desarrollo llevados a cabo en la Región Enriquillo por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en colaboración con organismos cooperadores. De esta población, se seleccionó una muestra discrecional de cinco proyectos, basándose en criterios de accesibilidad y disponibilidad de información relevante. Estos cinco proyectos se consideraron representativos debido a su diversidad en términos de objetivos y áreas de impacto, cubriendo aspectos fundamentales como educación, turismo, sostenibilidad y gobernanza local. La distribución de la población y la muestra se presenta en la **Tabla 1**, que ilustra la proporción de proyectos seleccionados para el análisis.

Los datos utilizados en este estudio fueron recolectados a través de un proceso de revisión y verificación de documentación relevante proporcionada por los organismos financiadores y ejecutores de los proyectos. Se elaboraron informes de evaluación que sintetizaron la información clave obtenida durante la ejecución de las iniciativas de desarrollo y vinculación social en la región.

En cuanto al análisis de resultados, se aplicó una estrategia estadística univariada, centrada en el análisis individual de las variables mediante la utilización de estadísticos descriptivos, como histogramas y tablas de frecuencia (Field, 2018). Este enfoque permitió desglosar y categorizar la información obtenida de documentos oficiales, informes de impacto y estadísticas generadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020). Adicionalmente, los datos fueron analizados utilizando técnicas de análisis de contenido y métodos estadísticos, siguiendo las recomendaciones de Krippendorff (2019) y Miles & Huberman (1994).

El proceso metodológico seguido para evaluar el impacto socioeconómico de los proyectos de empleo en la Región Enriquillo se detalla en la **Tabla 2**. Esta tabla presenta las fases, etapas y pasos específicos que guiaron la investigación, desde la fase preparatoria, pasando por el diseño y evaluación, hasta la fase de mejora, asegurando un enfoque riguroso y sistemático en la evaluación de los proyectos.

Tabla 1.
Población, Universo, Muestra y Porcentaje (%)

Población	Universo	Muestra	Porcentaje (%)
Proyectos de Desarrollo y Vinculación Social desarrollados por ONG en alianza con la UCATEBA	17	5	29.4%

Fuente: Elaboración a partir de datos del Departamento de Innovación y Proyectos de la UCATEBA

Tabla 2.

Metodología Para Evaluar el Impacto Socioeconómico del Empleo en la Región Enriquillo

Fases	Etapas	Pasos
Fase 1: Preparatoria	1. Definición de los proyectos a evaluar	Selección de los proyectos objeto de evaluación.
Fase 2: Diseño	2. Criterios e indicadores de la evaluación de impacto.	Selección de los criterios. Selección de los indicadores por cada criterio. Validación de indicadores.
	3. Actores del proyecto.	Identificación de los actores. Identificación de retos estratégicos y asociados, según criterios de la evaluación de cada uno de los proyectos.
	4. Diseño de la rúbrica y aplicación de la misma	Diseño de rúbrica para evaluar los proyectos Aplicación de la rúbrica para la evaluación
Fase 3: Evaluación	5. Evaluación de los resultados.	Análisis de resultados. Concertación de actores respecto a los objetivos de cada uno de los proyectos Evaluación e interpretación de los resultados de la evaluación
Fase 4: Mejora	6. Presentación de los resultados	Presentar los hallazgos más relevantes y las conclusiones

Fuente: elaboración propia

DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS

Con el objetivo de proporcionar una visión general de los proyectos desarrollados por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en la Región Enriquillo, este apartado describe cinco iniciativas clave. Estos proyectos, seleccionados por su diversidad y relevancia, se enfocan en áreas como la educación, la sostenibilidad, el emprendimiento y la gobernanza local, destacando su impacto en el contexto socioeconómico de la región, con un énfasis particular en la generación de empleo.

Proyecto 1: Fortalecer las habilidades, participación y empleabilidad de la juventud haitiana y dominicana

Este proyecto binacional, implementado entre Haití y la República Dominicana, se diseñó para beneficiar a 173 jóvenes, con el objetivo de mejorar sus habilidades, fomentar su participación social y aumentar sus oportunidades de empleo (Banco Mundial, 2021). A través de programas de capacitación y de inserción laboral, se impartieron conocimientos en áreas clave como comercialización, tecnología, gestión y finanzas, proporcionando a los participantes herramientas esenciales para construir un futuro más prometedor y aumentar su empleabilidad. El impacto de esta iniciativa se tradujo en una mejora significativa de las competencias de los jóvenes, facilitando su integración en el mercado laboral.

Proyecto 2: Promoviendo la sostenibilidad en la Reserva de la Biósfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo

En colaboración con el Corredor Biológico del Caribe (CBC), UCATEBA implementó un proyecto enfocado en la sostenibilidad de la Reserva de la Biósfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo. Beneficiando a 95 personas, este proyecto buscó integrar a actores clave en el desarrollo económico y la conservación de especies prioritarias, abordando amenazas ambientales (IUCN, 2020). A través de una metodología participativa, se promovió la participación de la comunidad local en actividades de protección medioambiental, a la vez que se fomentó un desarrollo económico sostenible. Esta iniciativa no solo reforzó la conservación del entorno natural, sino que también fortaleció la conciencia y el compromiso de la comunidad hacia prácticas sostenibles.

Proyecto 3: Cooperación Universitaria para Fomentar la Cultura Emprendedora y el Emprendimiento Social

Este proyecto, una colaboración entre UCATEBA, la ONG ASAD, el Centro MIPYMES-UCATEBA y el CEI-UCATEBA, benefició a 50 jóvenes de las provincias de la Región Enriquillo. Su objetivo fue fomentar la cultura emprendedora y el emprendimiento social en zonas vulnerables, proporcionando capacitación en habilidades empresariales y facilitando la creación de negocios sostenibles (ASAD, 2021). Mediante talleres y programas educativos, los jóvenes participantes adquirieron competencias esenciales para desarrollar proyectos empresariales, promoviendo el crecimiento económico y social en sus comunidades. Este enfoque no solo aumentó las oportunidades de empleo, sino que también

mejoró la capacidad de los jóvenes para contribuir al desarrollo económico de la región.

Proyecto 4: Gobernanza local y gestión sostenible de los recursos naturales

Con un enfoque en las relaciones de género y la resiliencia de las poblaciones vulnerables, este proyecto se centró en las comunidades rurales de Duvergé y Mella. Beneficiando a 115 personas, la iniciativa buscó fortalecer la gobernanza local y promover prácticas sostenibles en la gestión de recursos naturales (FAO, 2021). A través de capacitaciones en técnicas agrícolas sostenibles y la promoción de la igualdad de género en la gestión de recursos, el proyecto mejoró las condiciones de vida de las comunidades participantes y fortaleció sus medios de vida. Esta aproximación permitió a las poblaciones locales aumentar su resiliencia ante desafíos ambientales y económicos, promoviendo un desarrollo inclusivo y sostenible.

Proyecto 5: Centro MIPYMES UCATEBA

En colaboración con el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), UCATEBA estableció el Centro MIPYMES, una iniciativa que benefició a 650 emprendedores locales. Este proyecto se enfocó en fortalecer el desarrollo productivo de la región mediante la prestación de servicios integrales de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas (MICM, 2022). Financiado conjuntamente por el MICM y UCATEBA, el centro ofreció asesorías, capacitaciones y acceso a recursos financieros, mejorando así la competitividad y sostenibilidad de los negocios locales. Esta estrategia de vinculación Universidad-Empresa ha sido fundamental para impulsar el crecimiento económico en la Región Enriquillo, facilitando un entorno propicio para el emprendimiento y la innovación.

4. RESULTADOS

La implementación de la metodología en los cinco proyectos ejecutados por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en la Región Enriquillo permitió evaluar en detalle el impacto socioeconómico de estas iniciativas, enfocándose especialmente en la generación de empleo y en la mejora de las condiciones laborales de la región. Los resultados obtenidos muestran que estos proyectos han jugado un papel crucial en el fortalecimiento del desarrollo económico local y en la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

El análisis de las condiciones laborales de la Región Enriquillo reveló diferencias significativas entre las provincias. Según los datos presentados en la **Tabla 3**, la provincia de Barahona concentraba el 52.88% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el año 2013, lo que la posiciona como la principal fuente de fuerza laboral en la región. Bahoruco, con el 27.07%, e Independencia y Pedernales, con 13.94% y 6.09% respectivamente, completan la distribución de la PEA. Estos datos subrayan la importancia de Barahona como motor económico de la región.

Tabla 3

Frecuencia de la Población Económicamente Activa de la Región Enriquillo

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Barahona	91,017	52.88%
Independencia	24,009	13.94%
Pedernales	10,487	6.09%
Bahoruco	46,596	27.07

Fuente: Plan para el Desarrollo Económico Local: Barahona (2018), Independencia (2019), Pedernales (2019), Bahoruco (2018)

Los índices de ocupación laboral, reflejados en la **Tabla 4**, indican que Barahona no solo tiene la mayor proporción de PEA, sino también el mayor índice de ocupación, con un 57.85% de su PEA empleada. Bahoruco sigue con un 31.03%, mientras que Independencia y Pedernales presentan índices de ocupación mucho más bajos, con un 3.04% y un 8.06% respectivamente. Estos resultados destacan la necesidad de crear más oportunidades laborales en las provincias con menores tasas de ocupación.

Tabla 4

Índice de ocupación laboral del entorno de la Región Enriquillo

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Barahona	70,106	57.85%
Independencia	3,685	3.04%
Pedernales	9,773	8.06%
Bahoruco	37,605	31.03%

Fuente: Plan para el Desarrollo Económico Local: Barahona (2018), Independencia (2019), Pedernales (2019), Bahoruco (2018)

Por otro lado, los datos de desocupación laboral, presentados en la **Tabla 5**, muestran que Barahona también enfrenta desafíos significativos en términos de desempleo, con un 60.96% de su PEA en situación de desocupación. Bahoruco tiene un 26.21% de desempleo, seguido por Independencia con un 10.74% y Pedernales con un 2.07%. Estos datos reflejan la necesidad de intervenciones focalizadas para reducir el desempleo y mejorar las condiciones laborales en la región.

Tabla 5
Índice de desocupación laboral del entorno de la Región Enriquillo

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Barahona	20,910	60.96%
Independencia	3,685	10.74%
Pedernales	713	2.07%
Bahoruco	8,991	26.21%

Fuente: Plan para el Desarrollo Económico Local: Barahona (2018), Independencia (2019), Pedernales (2019), Bahoruco (2018)

Los informes técnicos generados a partir de la implementación de los proyectos de UCATEBA ofrecen una visión clara del impacto de estas iniciativas. Por ejemplo, el proyecto de cooperación binacional para fortalecer las competencias de la juventud haitiana y dominicana no solo mejoró las habilidades de los participantes, sino que también facilitó la creación de empleos, tanto directos como indirectos. Este proyecto demostró su efectividad al generar autoempleo a través del apoyo a proyectos emprendedores juveniles.

Asimismo, el proyecto enfocado en la sostenibilidad de la Reserva de la Biósfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo tuvo un impacto significativo en la conservación del medio ambiente y en el fortalecimiento de las economías locales. Este proyecto no solo promovió prácticas sostenibles y mejoró las infraestructuras turísticas, sino que también generó empleo, contribuyendo a la diversificación de las fuentes de ingresos de las comunidades locales.

El proyecto de fomento de la cultura emprendedora en Barahona, por su parte, capacitó a jóvenes en habilidades empresariales, lo que resultó en la creación de nuevos empleos y en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor local. Estos resultados son un claro indicador del potencial de los jóvenes como agentes de cambio en sus comunidades.

Por otro lado, el proyecto de gobernanza local y gestión sostenible de los recursos en Duvergé y Mella mostró cómo la inclusión de género y la promoción de la resiliencia pueden contribuir al desarrollo comunitario. La inversión en este proyecto generó empleo y fortaleció las capacidades de las cooperativas locales, mejorando las condiciones de vida de los participantes.

Finalmente, el proyecto Centro MIPYMES UCATEBA, en colaboración con el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, demostró ser un motor de crecimiento económico en la región. Este proyecto no solo generó más de 500 empleos directos, sino que también mejoró la competitividad de las MIPYMES locales, facilitando su adaptación a los cambios del mercado y contribuyendo al desarrollo económico sostenible.

Los resultados de los proyectos ejecutados por UCATEBA, tal como se resumen en la **Tabla 6**, destacan la contribución significativa de estas iniciativas a la empleabilidad en la Región Enriquillo. Estos proyectos no solo han reducido el desempleo, sino que también han empoderado a las comunidades locales, promoviendo el desarrollo económico y social de manera inclusiva y sostenible.

Tabla 6

Aportaciones de los Proyectos a la Empleabilidad de la Región Enriquillo

Proyecto	Provincia	Empleos Directos e Indirectos Generados por la Ejecución de los Proyectos
"Fortalecer las competencias, la participación y el empleo de la juventud haitiana a través de una red de cooperación binacional" (Haití-República Dominicana) CESAL-HAITI	Pedernales/Anse-à-Pitres Haiti	64
"Impulso a la sostenibilidad del uso de los recursos de la biodiversidad por actores clave de la Reserva de la Biósfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo de la República Dominicana como vía para el desarrollo local y la conservación de especies prioritarias".	Barahona Pedernales	19

Proyecto	Provincia	Empleos Directos e Indirectos Generados por la Ejecución de los Proyectos
Mejora del acceso al empleo a través del fomento de la cultura emprendedora y el emprendimiento social en las zonas más vulnerables de la provincia de Barahona.	Barahona	50
Gobernanza local y gestión sostenible de los recursos con atención a las relaciones de género para favorecer la resiliencia de las poblaciones más vulnerables y sus medios de vida en las comunidades rurales de Duvergé y Mella.	Independencia	20
Proyecto Centro MIPYME UCATEBA, con el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYME	Barahona Pedernales Bahoruco Independencia	500

Fuente: Elaboración a partir de datos del Departamento de Innovación y Proyectos a partir de los proyectos de desarrollo ejecutados por la UCATEBA en alianza con ONG.

5. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio subrayan que los proyectos implementados por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) han tenido un impacto notable en el desarrollo socioeconómico de la Región Enriquillo, especialmente en la generación de empleo, la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Este impacto positivo se refleja en varias dimensiones clave que se detallan a continuación.

En primer lugar, la generación de empleo emerge como un resultado central de estos proyectos. La creación de empleos tanto directos como indirectos ha contribuido significativamente a reducir las tasas de desempleo en la región. Los datos presentados muestran un incremento promedio del 24.98% en las condiciones laborales de la Región Enriquillo (Rodríguez & Pérez, 2022), evidenciando que las intervenciones de UCATEBA han jugado un papel crucial en la dinamización del mercado laboral local. Según datos del MEPyD (2018), las tasas de desempleo en las provincias de la región oscilaban entre un 2% y un 60%,

lo que subraya la importancia de estos proyectos en la creación de oportunidades de empleo donde más se necesitaban.

La reducción de la pobreza monetaria es otro resultado significativo. Los empleos creados han permitido a las familias beneficiarias aumentar sus ingresos, lo cual ha tenido un efecto directo en la reducción de la pobreza. Según la ONE (2019), el 45.3% de los residentes en la región suroeste se veían afectados por la pobreza. La mejora en los ingresos familiares, producto de las oportunidades de empleo generadas, ha contribuido a la estabilidad económica de estas familias, mejorando su acceso a servicios básicos como educación, salud y vivienda, y reduciendo así la incidencia de la pobreza.

Además de la creación de empleo y la reducción de la pobreza, los proyectos de UCATEBA han tenido un impacto significativo en el empoderamiento económico de las comunidades locales. Al proporcionar capacitación y recursos para el emprendimiento y el autoempleo, estas iniciativas han fortalecido las capacidades locales para generar ingresos propios y crear oportunidades de desarrollo. Este enfoque ha promovido un sentido de autonomía económica entre los participantes, lo que no solo mejora su bienestar inmediato, sino que también contribuye a la resiliencia económica de la región a largo plazo (Martínez & Romero, 2021).

Los datos indican una mejora general en la calidad de vida de los beneficiarios, lo cual es un reflejo directo de las oportunidades de empleo dignas creadas por estos proyectos. Esta mejora se observa en el acceso ampliado a servicios básicos y en una mayor estabilidad económica de las familias involucradas (González, 2023). El desarrollo de capacidades locales ha sido un componente esencial, ya que ha permitido a los residentes adquirir habilidades relevantes y aplicables, no solo para los mercados laborales actuales sino también para el futuro, lo cual fomenta un desarrollo económico sostenible (Pérez & López, 2020).

Los impactos positivos de estos proyectos se observan también en indicadores macroeconómicos como la desigualdad y la productividad. La intervención de UCATEBA ha contribuido a la reducción de la desigualdad en la región, evidenciado por la disminución del Índice de Gini de 0.440 en 2015 a 0.417 en 2019 (MEPyD, 2015, 2019). Este cambio indica un aumento en los ingresos netos de los residentes y una distribución más equitativa de la riqueza, lo cual es esencial para el desarrollo inclusivo y sostenible.

Finalmente, el impacto de estos proyectos también ha sido evidente en la formación de capital humano. Los estudiantes de UCATEBA han desarrollado competencias y habilidades clave para la elaboración de proyectos viables,

fortaleciendo así su capacidad para contribuir al desarrollo local (García & Fernández, 2022). Esta formación no solo ha beneficiado a los estudiantes, sino que ha tenido un efecto multiplicador en la comunidad, fomentando la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado. La capacidad de UCATEBA para formar profesionales competentes ha resultado en iniciativas que abordan directamente las necesidades socioeconómicas de la región, promoviendo un cambio positivo y sostenible en la calidad de vida de sus habitantes (Hernández et al., 2023).

6. CONCLUSIONES

El análisis de los proyectos de desarrollo implementados por la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en la Región Enriquillo muestra un impacto positivo significativo en el desarrollo socioeconómico de la zona. Estos proyectos, que abarcan desde la capacitación de jóvenes hasta la promoción de la sostenibilidad y el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), han sido efectivos en la creación de empleo, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento del capital humano local. Los resultados destacan la creación de 653 nuevos empleos, tanto directos como indirectos, lo que ha contribuido a la reducción del desempleo en la región. Este impacto positivo se ha traducido en una mejora de las condiciones de vida de los habitantes, una disminución de la desigualdad económica y un aumento de los ingresos familiares, promoviendo así un desarrollo más equitativo y sostenible. La estrategia de vinculación y colaboración entre UCATEBA, las comunidades locales, las ONG y las autoridades gubernamentales ha sido fundamental para el éxito de estos proyectos, subrayando la importancia de un enfoque integrado y coordinado para abordar los desafíos socioeconómicos de la región.

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Los hallazgos de este estudio subrayan la importancia de un enfoque de gestión colaborativo y participativo en la implementación de proyectos de desarrollo. La cooperación efectiva entre universidades, gobiernos, ONG y comunidades locales es esencial para maximizar los impactos positivos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones. UCATEBA ha demostrado que una institución académica puede desempeñar un papel crucial en el desarrollo regional, no solo como proveedor de educación, sino también como facilitador de recursos y conocimientos técnicos que impulsan el crecimiento económico. Es fundamental que futuros proyectos continúen fortaleciendo estas alianzas

estratégicas, involucrando a todos los actores relevantes para asegurar un impacto sostenido y expandido.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A pesar de los importantes hallazgos, este estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la investigación se basó en una muestra limitada de proyectos y en el análisis de datos secundarios, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros contextos o regiones. Además, el estudio se centró principalmente en los efectos a corto y mediano plazo de los proyectos, sin evaluar exhaustivamente los impactos a largo plazo. Para obtener una comprensión más completa del impacto de estas iniciativas, se recomienda que futuros estudios adopten un enfoque longitudinal y amplíen el número de casos analizados. Asimismo, sería beneficioso incorporar métodos cualitativos, como entrevistas y grupos focales, para capturar de manera más profunda las percepciones y experiencias de los beneficiarios directos de estos proyectos.

REFERENCIAS

- Alvarado-Vélez, J. A., Moreira-Rosales, L. V., Pilco-Pilco, J. A., & Naranjo-Armijo, F. G. (2020). Emprendimiento y su impacto social: El caso del proyecto “Incubadora Mipymes” en Santo Domingo. *Uniandes Episteme*, 7(1), 19-29.
- ASAD. (2021). *Informe anual de actividades: Proyecto de cooperación universitaria y emprendimiento social en Barahona*. Recuperado de <https://asad.org/publicaciones>
- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre pobreza y desigualdad en América Latina*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/es/region/lac/publication/poverty-and-equity>
- Banco Mundial. (2021). *Informe de desarrollo global 2021: El futuro del trabajo en América Latina*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/publicaciones>
- CEPAL. (2023). *Informe sobre la economía de América Latina y el Caribe 2023*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denscombe, M. (2017). *The good research guide: For small-scale social research projects* (6th ed.). Open University Press.
- de Hogares, E. S. (s/f). Provincia de Barahona. Gob.do. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://siuben.gob.do/wp-content/uploads/siubencialidaddevidabarahona.pdf>
- Encuesta del mercado laboral del Banco Central arroja crecimiento interanual de 128,627 ocupados en el trimestre enero-marzo de 2023. (s/f). Gov.do. Recuperado el 24 de

julio de 2024, de <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5717-encuesta-del-mercado-laboral-del-banco-central-arroja-crecimiento-interanual-de-128627-ocupados-en-el-trimestre-eneromarzo-de-2023>

- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2021). *Gender equality and sustainable resource management in rural communities*. Recuperado de <https://www.fao.org/publications>
- García, R., & Fernández, M. (2022). *El papel de la educación superior en el desarrollo regional: Un estudio de casos en América Latina*. Editorial Universitaria.
- Gómez-Valenzuela, V., Ramírez, K., & Bonilla-Duarte, S. (2021). The incredible and sad story of Boca de Cachón: How a rural community in the Hispaniola is in a prolonged, heartless, and predictable climate crisis. *Climate*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/cli9120182>
- González, M. (2023). *Impacto de proyectos de desarrollo en la calidad de vida: Un estudio en América Latina*. Editorial Universitaria.
- Guzmán, R. M., Lizardo, M. M., De La Rosa, D., & Lisselotte S. Gálvez. (2023). Ayudas estatales y competencia en la economía dominicana. *Revista de La CEPAL*, 2023(140), 139–158. <https://doi.org/10.18356/16820908-2023-140-7>
- Grigera, J., & Nava, A. (2021). El futuro del trabajo en América Latina: Crisis, cambio tecnológico y control. *El Trimestre Económico*, 88(352), 1011-1042. <https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1242>
- Hernández, J., Martínez, R., & Torres, A. (2023). Impacto de la formación académica en el desarrollo socioeconómico: Evaluación de proyectos universitarios. *Revista de Educación y Desarrollo Regional*, 18(1), 25-40.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). *Anuario estadístico de la República Dominicana*. INE.
- International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2020). *Conservation efforts in the Caribbean: A review of the Jaragua-Bahoruco-Enriquillo Biosphere Reserve*. Recuperado de <https://www.iucn.org/resources/publications>
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundation of behavioral research* (3rd ed.). Holt, Rinehart & Winston.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Martínez, J., & Romero, A. (2021). *Capacitación y desarrollo de habilidades: Evaluación de programas de empleo*. Fundación para el Desarrollo Económico.
- Malagón Plata, L. A. (2006). La vinculación Universidad-Sociedad desde una perspectiva social. *Educación y Educadores*, 9(2), 79-93.

- Martínez, R., & Fernández, A. (2007). *El costo del hambre: Impacto social y económico de la desnutrición infantil en Centroamérica y República Dominicana*.
- Méndez-Tejeda, R., Rosado, G., Rivas, D. V., Montilla, T. M., Hernández, S., Ortiz, A., & Santos, F. (2016). Climate Variability and Its Effects on the Increased Level of Lake Enriquillo in the Dominican Republic, 2000-2013.
- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (2020). *Plan de desarrollo regional para la Región Enriquillo*. Recuperado de <https://economia.gob.do/publicaciones>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (2018). *Plan para el Desarrollo Económico Local Barahona*. Recuperado de <https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/DIGEDES/Planes%20para%20el%20Desarrollo%20Economico%20Local%20Provinciales%20y%20Regionales/BARAHONA%20-%20IMPRENTA%202%5BCC%5D-ilovepdf-compressed.pdf>.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (2019). *Plan para el Desarrollo Económico Local Pedernales*. Recuperado de <https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/DIGEDES/Planes%20para%20el%20Desarrollo%20Economico%20Local%20Provinciales%20y%20Regionales/PEDERNALES%20-%20IMPRENTA%20-comprimido.pdf>.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (2015). *Boletín de Estadísticas Oficiales de Pobreza Monetaria*. Recuperado de <https://mepyd.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/uaaes/boletines/boletin-estadisticas-pobreza-monetaria-rd-octubre-2015.pdf>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (2019). *Boletín de Estadísticas Oficiales de Pobreza Monetaria*. Recuperado de <https://pip.one.gob.do/Assets/files/publications/BoletindeEstadisticasOficialesdePobrezaMonetaria6May2019.pdf>.
- Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM). (2022). *Informe de actividades de los Centros MIPYMES 2022*. Recuperado de <https://www.micm.gob.do/publicaciones>
- NU. CEPAL. (2023). *Balance preliminar de América Latina y el Caribe*. ISBN 97899211221343.
- Oficina Nacional de Estadística (ONE). (2018). *Estudio socioeconómico de la Región Enriquillo*. Recuperado de <https://www.one.gob.do/publicaciones>
- Orgaz, F. A., & Morales, P. C. (2016). Ecoturismo en comunidades rurales: Análisis de los impactos negativos para la población local. Un estudio de caso. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 120, 99-120. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49155

- Padilla, R. (2022). *Estudio económico de Centroamérica y República Dominicana 2022*.
- Pérez, L., & López, F. (2020). *Desarrollo económico regional: Proyectos y estrategias efectivas*. Editorial Académica.
- Reyes-Cueva, I. M., Cruz Granda, J. K., Uriguen Aguirre, P. A., & Bejarano Copo, H. F. (2021). Factores que inciden en la tasa de desempleo en los países sudamericanos durante el periodo 2009-2017. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 123-132.
- Revueltas Vaquero, B., & Vegas Gallo, E. (2020). La responsabilidad socio-ambiental de las universidades: Una visión México-Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 220-235. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.599>
- Rodríguez, C., & Pérez, J. (2022). El impacto del empleo generado por proyectos regionales: Un análisis empírico. *Revista de Economía Regional*, 15(2), 45-60.
- Romero-Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Sanlate-Feliz, M. A. (2024). Impacto que tienen las instituciones de educación superior en el desarrollo socio-educativo de las provincias pertenecientes a la Región Enriquillo de la República Dominicana durante el periodo 2018-2021. [Tesis Doctoral] Universidad Internacional Iberoamericana de México (FUNIBE).
- Sánchez, P., & Morales, L. (2021). *Desarrollo sostenible y capital humano: Perspectivas desde la educación superior*. Fundación para el Desarrollo y la Educación.
- Sánchez-Castañeda, A. (2014). Los jóvenes frente al empleo y el desempleo: la necesaria construcción de soluciones multidimensionales y multifactoriales. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (19), 133-162.
- Torres-López, T. M., Munguía-Cortés, J. A., & Torres-Valdovinos, M. M. (2018). Representaciones sociales de empleo y desempleo en estudiantes universitarios de Quito, Ecuador. *Reflexiones*, 97(2), 7-22. <https://doi.org/10.15517/rr.v97i2.32704>.
- Yegidis, B. L., Myers, L. L., & Webb, R. L. (2018). *Research methods for social workers* (7th ed.). Pearson.

Gestión de la calidad y satisfacción del consumidor con una marca textil infantil: el caso de Laormiga

Quality management and consumer satisfaction with a children's textile brand: the case of Laormiga

Elena Herrainz-Fernández

Graduada en Finanzas y Contabilidad Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla.

Antonia García-Parejo

Doctora en Administración de Empresas y Marketing. Profesora titular Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla

<https://orcid.org/0000-0003-2673-4304>

Resumen:

La presente investigación se centra en analizar la relación entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor en el contexto de la industria de la moda infantil. Inicialmente, se realizó una descripción exhaustiva de las características de cada variable para establecer una base sólida para el estudio. A continuación, se llevó a cabo una encuesta dirigida a una muestra de 360 personas, con el objetivo de obtener información relevante sobre sus percepciones y experiencias. Los resultados de la encuesta fueron analizados minuciosamente, y mediante el uso del coeficiente de correlación de Pearson, se identificó una correlación positiva débil entre la gestión de calidad implementada por la empresa y la satisfacción reportada por los consumidores. Estos hallazgos destacan la importancia de la gestión de calidad en la creación de experiencias satisfactorias para los clientes, ofreciendo así una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial.

Palabras Clave: Comercio textil; gestión de la calidad; moda infantil; satisfacción del consumidor

Abstract:

The present research focuses on analysing the relationship between quality management and consumer satisfaction in the context of the children's fashion industry. Initially, a comprehensive description of the characteristics of each variable was carried out to establish a solid basis for the study. Next, a survey was conducted among a sample of 360 respondents in order to obtain relevant information about their perceptions and experiences. The survey results were thoroughly analysed, and using Pearson's correlation coefficient, a weak positive correlation was identified between the quality management implemented by the company and the satisfaction reported by consumers. These findings highlight the importance of quality management in creating satisfying customer experiences, thus providing a solid basis for strategic decision making at the business level.

Keywords: Textile trade; quality management; children's fashion; consumer satisfaction

1. INTRODUCCIÓN

El ámbito del comercio textil es sumamente variado, dinámico y continuamente sujeto a cambios. Está influenciado por las corrientes de moda, los ciclos estacionales, la creciente preocupación por la sostenibilidad, la competencia y los avances tecnológicos. Las empresas dedicadas a este sector se encuentran en constante transformación, ajustándose a las demandas y preferencias del mercado. Es así como surge el concepto de moda, que se caracteriza por su rápida evolución y que impulsa una producción textil cada vez más dinámica, siempre al tanto de las nuevas tendencias (Orellana et al., 2022).

De acuerdo con Revollo (2020), resulta más costoso atraer a un nuevo cliente que conservar y fomentar su lealtad. Se destaca la importancia del valor del cliente y la interacción con ellos como aspectos cruciales para mantener la rentabilidad. Por consiguiente, las empresas se esfuerzan por adaptarse a las demandas del consumidor con la meta de entrar, crecer y perdurar en un mercado tan dinámico. Es por ello que buscan reinventarse de manera constante, ya que los consumidores se vuelven cada vez más selectivos en sus hábitos de consumo de bienes y servicios, convirtiéndose en compradores más exigentes y asegurándose que los productos y servicios satisfagan sus expectativas.

Para lograr el objetivo de fidelizar a los clientes, es crucial examinar la satisfacción del consumidor y su estrecha relación con la calidad. La satisfacción del cliente se refiere a su capacidad para discernir el interés y la preferencia hacia un producto o servicio en particular. Mantener y mejorar esta satisfacción es

fundamental, ya que tiene un impacto significativo en el desempeño empresarial. Ayuda a evaluar la posición de la empresa en el mercado, así como a aumentar las ganancias y las ventas (Pozo et al., 2023). La gestión de la satisfacción del cliente es una responsabilidad crucial y una característica importante en las organizaciones, y debe ser realizada por todas las personas involucradas. La satisfacción del cliente surge de un proceso de comparación que se evalúa en función de la calidad del servicio y/o el uso del producto. Se sostiene que esta comparación puede generar una sensación de placer o decepción, dependiendo de las expectativas del cliente. En cuanto a la satisfacción del cliente, este sentimiento surge antes de la decisión de compra y se manifiesta después de haber utilizado el servicio o producto.

Estíbalez (2015) destaca que la calidad emerge como un factor crucial que influye en la satisfacción de los individuos, además de representar una ventaja competitiva para las empresas. Tanto la calidad del servicio como la del producto son de suma importancia, ya que inciden en las decisiones de compra o consumo del cliente. La calidad puede entenderse como la discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones experimentadas por estos, tanto en relación con el producto como con el servicio recibido. Cabe resaltar que una calidad excelente tiene un impacto positivo en el aumento de la productividad organizacional.

El término 'calidad' se encuentra ampliamente difundido en diversos contextos, con la intención de generar una impresión positiva en quienes lo escuchan, transmitiendo la idea de superioridad o excelencia. Desde un enfoque técnico, la noción de calidad refleja una forma de ejecutar actividades que prioriza la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos y resultados.

El concepto contemporáneo de calidad ha evolucionado hacia una forma de gestión que incorpora la mejora continua en todas las organizaciones y niveles. Este enfoque impacta a todas las personas y procesos dentro de la organización. Para muchas empresas, la atención a la calidad se presenta como una estrategia clave para competir en sus respectivos mercados, convirtiéndose en una necesidad estratégica y una herramienta crucial para sobrevivir en entornos altamente competitivos.

Para liderar en sus sectores, las empresas deben comprender las expectativas y necesidades de su base de clientes potenciales, producir productos de alta calidad y mantener relaciones sólidas con los clientes. Es común en la actualidad que las empresas integren su estrategia de marketing con su sistema de calidad para lograr estos objetivos.

1.1. OBJETIVO

El objetivo principal de este estudio es analizar la gestión de la calidad y satisfacción del consumidor con una marca de la industria textil, concretamente de ropa infantil. Como objetivo específico está el conocer si existe una relación positiva entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El estudio que se va a llevar a cabo es interesante porque como ya se sabe, adaptarse a las constantes nuevas tendencias y gusto del público es difícil, y cuesta hacerse destacar en un mercado tan competitivo. Pero a la vez la clave es ofrecer la mejor calidad para alcanzar el éxito. De ahí que el interés por este estudio parta de un vacío existente en la literatura. No se han encontrado estudios previos que relacionen la moda infantil, con la satisfacción del consumidor y la gestión de la calidad.

Para cumplir con el objetivo marcado anteriormente, en este trabajo se analizará el caso de la Laormiga. Una empresa de moda infantil, una marca que nació en el año 2010 con la inauguración de su primera tienda en Sevilla y que a día de hoy se ha expandido a nivel nacional e internacional.

Su rápida expansión ha sido posible gracias a la apertura de tiendas propias, a la venta online en su página web y otras plataformas, a la distribución en tiendas multi-marcas y sobre todo a sus franquicias.

Es una compañía joven e innovadora, dedicada al diseño, confección y venta de una moda infantil, elegante y de calidad. Nace con el objetivo de proveer al mercado de unos productos que mantuvieran una extraordinaria relación calidad-precio y al mismo tiempo conseguir vestir con clase a los más pequeños.

Describen sus prendas como el resultado de un esfuerzo palpable por confeccionar un producto que combine la innovación con lo clásico, respetando un uso armonioso de colores y formas y mantengan, todas ellas, los estándares de calidad fijados.

Sus familias abarcan desde la primera postura hasta los 16 años. En sus prendas priman los estampados y el glamour en la confección, con prendas vaporosas y de mucho vuelo, pero sobre todo prendas que cuidan cada detalle para hacer de Laormiga una marca romántica. Por todo ello, se hace interesante y justificable realizar dicho análisis.

Para llevar a cabo dicho trabajo, este estará estructurado en un análisis del marco teórico que lo fundamenta, la metodología utilizada donde se incluyen las variables objeto de análisis, resultados de la investigación y por último se darán las conclusiones, futuras líneas de investigación y aquellas limitaciones que se han encontrado en el desarrollo del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. COMERCIO TEXTIL MINORISTA

El sector textil desempeña un papel fundamental en la economía ya que actúa como enlace entre los fabricantes o productores y consumidores finales, cubriendo sus demandas y haciéndoles quedar satisfechos. Para conseguir esto los fabricantes deben obtener información sobre cómo evolucionan las necesidades y preferencias de los clientes (Estudios y Política Comercial, 2021). El comercio textil minorista abarca la venta de una amplia gama de productos textiles, que incluyen ropa, calzado, accesorios y artículos para el hogar. Estos productos están disponibles tanto en tiendas físicas como en comercios online a través de internet, lo que permite llegar a un público más amplio.

Los productos textiles son considerados tanto bienes de primera necesidad, debido a que todas las personas necesitan prendas de vestir, como bienes de lujo, especialmente en el contexto de la moda y la alta costura. Este sector se caracteriza por la intensa mano de obra dedicada a la confección, su estrecha conexión con el sector primario y con la industria química.

Durante varios años, el comercio textil ha enfrentado una competencia constante y creciente. Este ha llevado a las empresas a analizar estrategias de respuesta ante el entorno competitivo y cambiante de esta industria (Costa et al., 2005).

La globalización económica y del conocimiento, la transición hacia la era digital y los cambios en las demandas del mercado, combinados con el rápido avance tecnológico y la progresiva liberalización de los mercados, están impulsando una importante transformación en el sector textil (Ruiz-Navarro et al., 2021). El sector textil, al igual que muchos otros, ha tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que le ha permitido avanzar significativamente en todos los aspectos. El uso de la tecnología ha mejorado la relación y la experiencia con los consumidores por parte de las empresas minoristas, quienes compiten con otras marcas para diferenciar sus productos y destacar en el mercado. En este

sentido, la calidad juega un papel crucial, ya que las expectativas de compra son fundamentales para captar la atención del cliente y fidelizarlo.

Este sector se enfrenta a nuevos desafíos y debe adaptarse para responder a ellos. Además, la creciente conciencia ambiental en la sociedad impone una demanda que el sector textil no puede ignorar. Debe ajustar sus procesos a los nuevos paradigmas, dado que es uno de los principales contribuyentes al deterioro ambiental, especialmente en lo que respecta a la generación de aguas residuales y la carga química asociada.

Los textiles, en general, y la industria de la confección, en particular, son esenciales en la vida cotidiana y desempeñan un papel significativo en la economía global. Es difícil imaginar un mundo sin textiles, ya que la mayoría de las personas utilizan prendas de vestir como parte integral de su expresión individual.

2.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMERCIO TEXTIL

La gestión de la calidad en el sector textil es crucial para satisfacer las necesidades de los clientes. Para lograrlo, es fundamental considerar la adopción de técnicas que mejoren la calidad. Estas prácticas no solo generan lealtad hacia la marca y fidelización de los clientes, sino que también construyen una reputación sólida, impulsando así la competitividad en el mercado.

En un mercado cada vez más competitivo, todas las empresas, sin importar su sector, deben esforzarse por satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ende, los líderes de las organizaciones deben dirigir adecuadamente la gestión de calidad para lograr mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. El enfoque en la gestión se ha convertido en una estrategia fundamental para aumentar la competitividad empresarial. Esto se debe a la implementación de procesos productivos eficientes que resultan en la creación de productos y servicios que superan las expectativas del consumidor, fortaleciendo así la relación entre la marca y su clientela, y garantizando su presencia continua en el mercado.

Dentro del ámbito de la industria textil, que abarca la producción de prendas de vestir o confeccionadas, los atributos o características del producto, como el precio, diseño y marca, desempeñan un papel crucial. Estos factores influyen directamente en el comportamiento del cliente y, por lo tanto, en su proceso de toma de decisiones durante la adquisición.

La calidad se relaciona con el conjunto de propiedades o cualidades que distinguen y otorgan valor económico a una prenda de vestir, en relación directa

con la confección, que incluye diseño, trazado, corte, costura, acabado y la sensación al tacto, derivada del tipo de material utilizado. Estos atributos se basan en experiencias personales o ajenas del comprador o consumidor.

En la adquisición de productos, especialmente prendas de vestir, intervienen diferentes factores conocidos en la industria como "atributos de las prendas confeccionadas", los cuales son valorados por el consumidor y tienen un gran impacto en su decisión de compra. En este proceso, no siempre el vendedor u ofertante interviene directamente, como ocurre en las compras on line; sin embargo, cuando lo hace, su influencia es limitada debido a la falta de información sobre los atributos que el consumidor busca y que motivan su decisión de compra.

El comportamiento del consumidor está influenciado y determinado por diversas variables, que dictan cómo reacciona ante diferentes situaciones de consumo dentro de la sociedad. En este contexto, el comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actividades que una persona realiza en la selección, compra, evaluación y uso de productos, bienes y servicios para satisfacer sus propias necesidades o deseos, así como los de otros (familiares, amigos). Estas actividades involucran procesos mentales, emocionales y acciones físicas (Arcos et al., 2022).

La planificación de la calidad se refiere a la parte de la gestión de la calidad que se centra en definir los objetivos de calidad y establecer los sistemas operativos necesarios, así como los recursos asociados para alcanzar dichos objetivos. Por otro lado, los métodos de control se definen como procedimientos diseñados para garantizar la preservación o mejora de la calidad de un producto o servicio. Estos procesos de planificación aseguran la preservación o mejora de la calidad de un producto y están vinculados a la formación de los trabajadores de la organización, el establecimiento de estándares medibles para la calidad de los resultados y la verificación continua de los componentes para detectar y corregir cualquier fallo de manera oportuna (Otavalo et al., 2023).

La mejora de la calidad es un procedimiento que busca perfeccionar los servicios, productos o sistemas de una empresa mediante una estrategia integral que establece los fundamentos para garantizar la equidad de los procesos y la identificación de áreas de mejora. Forma parte integral de la gestión de la calidad, la cual tiene como objetivo aumentar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos de calidad. Implica realizar mejoras en la estructura de trabajo habitual para alcanzar los resultados deseados, lo que requiere la implementación de este proceso en todos los niveles de la organización para

permitir una mejora continua de la calidad, con los consiguientes beneficios económicos para la empresa. En resumen, la mejora de la calidad fortalece la capacidad organizativa para satisfacer a los usuarios y fomentar su lealtad mediante la mejora del rendimiento (Otavalo et al., 2023).

La gestión de la calidad en las organizaciones, independientemente de su sector, tamaño, ubicación o número de empleados, implica la mejora de productos, servicios y procesos, una comunicación más efectiva entre áreas, un aumento de la eficacia y capacidad organizativa, y una cultura centrada en los objetivos. Esto proporciona un valor añadido y herramientas para competir en un mercado globalizado.

Sin embargo, simplemente adoptar un sistema de gestión de la calidad no garantiza la competitividad empresarial. En muchos casos, esta decisión está motivada por el deseo de mejorar la imagen corporativa, acceder a mercados internacionales o cumplir con requisitos de certificación. En tales casos, los esfuerzos no se centran en desarrollar una cultura de calidad. Por lo tanto, cualquier organización que desee implementar un modelo de gestión de calidad debe primero concentrarse en fomentar y reconocer la importancia de una cultura de calidad entre todos sus miembros (Claro y Africano, 2023).

A pesar de los beneficios significativos que la gestión de la calidad puede ofrecer a las organizaciones, aún son pocas las empresas y sectores que la han implementado o considerado como una estrategia competitiva. Aquellas que lo han hecho a menudo enfrentan obstáculos debido a comportamientos y resistencias personales.

2.3. SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL COMERCIO TEXTIL

En un mundo donde la variedad y la viabilidad de bienes y servicios están en constante expansión, es inevitable que esto afecte al comportamiento del consumidor. Como señala Hester (2014), es el consumidor quien tiene el poder. Esto es particularmente relevante en la industria textil, que experimenta cambios constantes debido a factores como la moda, las compras on line y la amplia variedad de marcas disponibles. Por lo tanto, comprender el comportamiento del consumidor, especialmente en relación con los factores que influyen en sus decisiones de compra, es esencial para los profesionales del marketing.

Las empresas utilizan diversos criterios para analizar el comportamiento de los consumidores con el fin de entender mejor sus necesidades y expectativas, lo que les permite ofrecer productos y servicios más adecuados. La satisfacción puede entenderse como un fenómeno donde el rendimiento y los beneficios

de los productos superan las expectativas de los clientes. Además, se la define como "una respuesta emocional a las experiencias proporcionadas por productos o servicios específicos, puntos de venta minoristas e incluso patrones de comportamiento de compra" (Cuc, 2010). La satisfacción del consumidor es un concepto multifacético, que surge de su experiencia cognitiva y/o afectiva tras la compra (Marinao et al., 2023). Puede definirse como un estado obtenido a través de la experiencia específica con un producto o servicio, o como una impresión global de la marca a lo largo de múltiples eventos de consumo. También se ha conceptualizado como la concordancia entre el fallo del servicio y los esfuerzos subsiguientes de recuperación realizados por la marca.

La experiencia de compra es un factor de gran importancia para los consumidores, tanto en entornos físicos como on line. Por lo tanto, las empresas deben asegurarse de contar con personal que ofrezca un servicio de calidad en sus establecimientos y de proporcionar una experiencia de compra rápida y efectiva a través de sus páginas web y apps.

Inicialmente, algunos autores sugirieron que la satisfacción del consumidor precede a la calidad de servicio percibida. Esta perspectiva implica que, a través de experiencias satisfactorias, se forma una actitud global a largo plazo. Así, la calidad percibida es influenciada por la satisfacción previa con las interacciones pasadas con la empresa o el proveedor. Además, este modelo considera la satisfacción como precursora de la calidad percibida. Argumenta que experiencias satisfactorias continuas conducen a percepciones positivas de calidad de servicio. Destaca la importancia de mantener altos niveles de satisfacción del cliente para mejorar la percepción general de calidad de servicio.

Esta postura considera la calidad de servicio percibida tanto como antecedente como consecuente de la satisfacción del consumidor, respaldada por varios investigadores. Según esta perspectiva, la calidad percibida influye en la satisfacción en una transacción específica, y viceversa (González y Brea, 2006).

Tradicionalmente, las empresas han enfatizado la descripción de su posición y viabilidad económica a través de medidas como ventas, cuotas de mercado y rentabilidad. Sin embargo, desde los años sesenta, la evaluación de la satisfacción del consumidor ha ganado importancia como indicador clave de los beneficios futuros (Ospina y Gil, 2011).

Entender y medir la satisfacción proporciona información valiosa sobre cómo los productos o servicios son percibidos por los clientes. Una alta satisfacción puede generar lealtad, repetición de compras y boca a boca positivo, impactando en la rentabilidad a largo plazo. Por tanto, evaluar la satisfacción se ha

vuelto crucial para comprender y mejorar la experiencia del cliente y mantener una ventaja competitiva. En resumen, la satisfacción del cliente es fundamental para retener clientes, mejorar la percepción de la marca y promover una operación más eficiente y rentable.

En cuanto a la satisfacción del consumidor con la compra online (Rebollo, 2020), considerando que durante las compras móviles se experimentan aspectos tanto utilitarios como hedónicos, ambos pueden incrementar las emociones positivas y reducir las negativas. Del mismo modo, el valor utilitario, que proviene de la mayor eficiencia en el proceso de compra gracias al ahorro de tiempo y esfuerzo, también genera emociones positivas al reducir los sentimientos de frustración, aburrimiento e irritación que pueden surgir al comprar (Zegarra y Ruiz, 2020). A pesar del crecimiento del comercio electrónico, muchos consumidores valoran la experiencia de compra en la tienda (Marinao et al., 2023). La interacción con el producto y la fuerza de ventas genera un poder relevante para el consumidor. La confianza en la fuerza de ventas y el diseño de la tienda influyen en las emociones del consumidor, su confianza y la percepción de la marca.

La satisfacción del cliente va más allá de la mera obtención de placer durante la experiencia de consumo; también implica cumplir con las expectativas que tienen los clientes sobre dicha experiencia (Jenefa y Kaliyamoorthy, 2014). Es un concepto fundamental en el ámbito del marketing, ya que establece una conexión entre los procesos de compra y consumo, y el fenómeno postcompra. Cuando esta relación se gestiona de manera positiva, no solo se logra satisfacer las demandas de los clientes, sino también aumentar la rentabilidad de la empresa. De ahí que los especialistas en marketing reconocen la importancia de la satisfacción del cliente, ya que esta conduce a ventas repetitivas, lealtad del cliente y boca a boca positivo. Además, la satisfacción también es un factor crucial para el consumidor individual, ya que influye en su comportamiento de compra y lealtad a la marca.

Para conseguir esta lealtad es importante analizar los atributos de las tiendas en los centros comerciales y los establecimientos minoristas de ropa. Estos están estrechamente relacionados con las orientaciones de compra. Se ha descubierto que estos atributos (precio, talla, calidad del producto, colores, etc.) y las orientaciones de compra son predictores importantes del comportamiento de compra en tiendas de ropa.

Otro factor a tener en cuenta es la confianza ya que juega un papel crucial en la construcción de relaciones duraderas entre el consumidor y la marca

(Marinao et al., 2023). Esta confianza actúa como un puente entre ambas partes y se define como la certeza percibida de que el interlocutor actuará con integridad y confiabilidad. A nivel estructural, se compone de elementos como la honestidad, benevolencia y competencia de la marca hacia el consumidor. Otros factores como la reputación de la marca, la familiaridad con la marca, la experiencia cognitiva, el apego, y la experiencia afectiva, incrementa el compromiso, la fidelidad y la intención de compra del consumidor.

Aunque la calidad y el valor emocional parecen ser determinantes de la actitud y la lealtad del cliente en los sectores de alimentación, electrónica y muebles, en el sector de textil y calzado no hay una correspondencia exacta entre los determinantes de la actitud y la lealtad.

En conclusión, el valor percibido por los clientes, influye tanto en la actitud hacia el establecimiento como en su lealtad hacia el mismo, siendo el componente emocional crucial en ambas (Ruiz-Molina, 2009). Según Sánchez y Solé (2017), existen pocas investigaciones sobre las motivaciones de los consumidores en la compra, evaluación y percepción de las marcas de moda.

Investigaciones empíricas han demostrado que los modelos estructurales en ambos sentidos ofrecen ajustes idénticos, indicando una relación recíproca entre ambos constructos. Por lo tanto, resulta difícil determinar empíricamente cuál es el antecedente de cuál, si la gestión de la calidad o la satisfacción del consumidor, subrayando la complejidad y naturaleza bidireccional de su relación.

2.4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LAORMIGA

Laormiga es una marca de moda infantil creciente e innovadora, dedicada al diseño y confección de prendas cómodas y sofisticadas; nace en 2010 con la apertura de dos tiendas, una en Sevilla y otra en Écija, donde se localiza su sede central.

Temporada tras temporada ha ido consolidándose en el mundo del vestir con colecciones que han hecho que los padres y madres se fijen para vestir a sus pequeños. La versatilidad de Laormiga ofrece una variedad de estilos para adaptarse a cada ocasión.

Destacando por su elegancia e innovación con lo clásico, mantienen una relación calidad-precio. Sus diseños combinan la tradición con un toque contemporáneo, cuidando cada pieza, desde la selección de los tejidos, hasta el último detalle en los acabados. Introducen toques modernos en diseños clásicos, creando una armonía perfecta que realza la inocencia y la gracia de la infancia.

Sus familias se distinguen en tres segmentos como son; recién nacido, bebé de 3 a 36 meses y niño de 3 a 16 años. Abarcan productos como, canastilla para los bebés y conjuntos de vestir, ropa formal y también de sport. Además, se atreven con accesorios para el pelo, leotardos, calcetines y calzado.

En la temporada de verano, con la línea de baño, incorporan tallas para adultos, para que puedan vestir la misma colección que sus hijos. Al igual que lo hace con accesorios como toallas y cestas, a juego con las diferentes telas elegidas; donde prima el colorido y el estampado, algo que notablemente destaca en Laormiga.

Cuentan con una colección 'teen', enfocada en adolescentes con un toque casual. Cabe destacar su línea de ceremonia y comunión, diseñada para los momentos más especiales donde prima el glamour en la confección y prendas que cuidan cada detalle. La marca también se atreve con colecciones de flamenca.

Gracias al amplio abanico de posibilidades y la calidad humana de un equipo con valores consolidados, han hecho posible que, a día de hoy, Laormiga cuente con 7 tiendas propias, 20 franquicias, y unas 300 tiendas multimarca a las que también vende. Datos que se han visto disminuidos trágicamente tras la pandemia de COVID-19.

Cuentan con su propia página web de venta online, y además están presentes en diversas plataformas de venta 'outlet'.

En los últimos años, la marca Laormiga ha comenzado su andadura por países extranjeros, haciéndose notar por su presencia en desfiles y ferias internacionales.

Esta gran red comercial se surte desde su centro logístico situado en la localidad sevillana de Écija, alberga más de 2500 m² diferenciados en dos edificios con una infraestructura de clasificación y almacenaje, y diversas áreas de talleres, cuidado de la calidad y la imagen del producto, 'showroom', atención post-venta y oficinas.

En resumen, la marca está firmemente comprometida con la excelencia en la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor. A través de un enfoque constante en la mejora continua, la implementación de rigurosos controles de calidad y una escucha activa a las necesidades y comentarios de sus clientes, están dedicados a garantizar que cada experiencia con sus productos sea excepcional. La satisfacción de los consumidores es su prioridad número uno, y seguirán trabajando incansablemente para superar las expectativas y fortalecer la relación con ellos.

3. METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

H1: Existe relación positiva entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor con la marca Laormiga.

H0: No existe relación positiva entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor con la marca Laormiga.

3.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Llevar a cabo la investigación ha sido esencial para comprender el marco teórico. Se ha llevado a cabo un estudio estadístico-descriptivo y transversal. Este enfoque permite recopilar información de una población definida, mediante un cuestionario previamente diseñado en un periodo de tiempo concreto (Torrado, 2004).

En cuanto al diseño de la investigación, se ha optado por estudiar la correlación entre variables. Método que describe y predice cómo se relacionan naturalmente las variables, sin ningún intento de alterarlas.

El instrumento utilizado para la recogida de datos, ha sido la encuesta. A través de esta herramienta se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos (Reyes, 2015).

Según Sousa et al. (2015), este instrumento y la correcta revisión de los resultados obtenidos, serán el medio adecuado para responder a los objetivos e hipótesis de nuestra investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

López (2012) define la población como “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 69). En este caso, para determinar la población objeto de estudio nos fijamos en los clientes de la marca Laormiga. Gracias a datos facilitados por la misma empresa, conocemos que 5.550 clientes acudieron a las tiendas o bien a la página web y realizaron una compra en el mes objeto de análisis.

Igualmente, define la muestra como la parte representativa de la población a la que se lleva a cabo la investigación. Para el cálculo de la muestra se tuvo en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se recurrió al cálculo de muestras finitas a través de la página web Qualtrics.com.

Calculadora del tamaño de la muestra en línea. El resultado de la muestra y, por tanto, el número de encuestas recogidas fue de $n=360$.

3.4. VARIABLES DEL ESTUDIO

3.4.1. Gestión de la calidad

Tal y como se detalló en la teoría, la gestión de la calidad se centra en asegurar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y/o por los clientes. Implica un planteamiento dinámico y ordenado para mejorar la calidad en todas las etapas del producto o servicio, desde el diseño y la confección hasta la entrega y el servicio postventa. Es interesante que todos los miembros de la organización se comprometan activamente con la búsqueda de la excelencia en la calidad.

Tabla 1. Variable independiente, gestión de la calidad

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión de la calidad	Productos/Servicios	Producto/Servicios	5, 6, 7 y 8
		Variedad productos/servicios	8
		Tendencia de moda	11
		Terminación	11
		Tallas	11
	Atención punto de venta	Atención	5, 9 y 14
		Promociones	9
		Comodidad del local	5 y 9
		Aspecto general de la tienda	9

Nota. Fuente de elaboración propia.

3.4.2. Satisfacción del Consumidor

Siguiendo con lo expuesto en el marco teórico la satisfacción del consumidor se refiere al nivel en que las experiencias, expectativas y necesidades de los consumidores son cumplidas por los productos y servicios que obtienen de una marca. La satisfacción es la guía para la clave del éxito de una empresa y su competencia en el mercado, ya que los clientes satisfechos son más propensos a ser leales a la marca y recomendarla.

Tabla 2. Variable dependiente, satisfacción del consumidor

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción del consumidor	Servicio en tienda física	Producto	10
		Satisfacción necesidad	10 y 14
		Cubre las expectativas	10, 12 y 13
	Servicio online	Eficiencia	23
		Experiencia en general	23
		Recomendaría el producto	23
		Volvería a comprar	23

Nota. Fuente de elaboración propia.

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS, DISEÑO DE LA ENCUESTA, VALIDEZ Y FIABILIDAD

La recolección de datos juega un papel fundamental en la obtención de información relevante. Para la investigación se utilizó la encuesta como herramienta de recopilación de datos, se diseñó un cuestionario con un total de 23 preguntas diferenciadas en 6 secciones.

El diseño de la encuesta se elaboró con el fin de obtener de manera completa y precisa los datos necesarios para responder a la pregunta de investigación. Se tuvieron en cuenta aspectos como la claridad de las preguntas, el orden lógico, y la relevancia de los temas abordados, con el fin de maximizar la calidad de las respuestas obtenidas. Cada una de las cuestiones se presentaban con distintas opciones de solución, una sola, o bien, múltiples respuestas. Algunas de las preguntas planteadas han sido de tipo cualitativo, viéndose reflejadas en gráficas. Otras de las preguntas eran de tipo cuantitativo, estas requerían ser contestadas utilizando una escala Likert de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Asimismo, se realizaron esfuerzos para dar validez y evaluar la fiabilidad del instrumento, es decir, su capacidad para producir resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en diferentes condiciones. La técnica que se llevó a cabo fue el estadístico alfa de Cronbach, con el fin de evaluar la consistencia interna y la estabilidad de las mediciones realizadas (Pozo et al., 2023). Esto ha permitido garantizar la confiabilidad de la herramienta y su capacidad para medir de forma precisa el fenómeno en estudio. El resultado de este indicador define que ambas variables presentan valores muy buenos, esto indica una adecuada consistencia interna entre ellas dado que los ítems muestran una fiabilidad significativa.

3.6. PROCESO DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el proceso de análisis de datos se llevó a cabo el siguiente procedimiento: primero, se elaboró a través de Google Formularios, una encuesta que se centraba en la gestión de la calidad y satisfacción del consumidor. A continuación, el enlace del cuestionario se envió por correo electrónico y se distribuyó un código QR en todas las tiendas físicas de la marca, hasta que se obtuvo la adecuada muestra para ver si eran clientes de Laormiga. El estudio se realizó basándose en datos de un periodo de tiempo determinado, concretamente del 26 de marzo al 26 de abril del año 2024. Seguidamente, se recopilaron sus opiniones y respuestas. Finalmente, una vez obtenidos todos los datos, se trasladaron a una hoja de cálculo Excel para ser tratados y analizados adecuadamente.

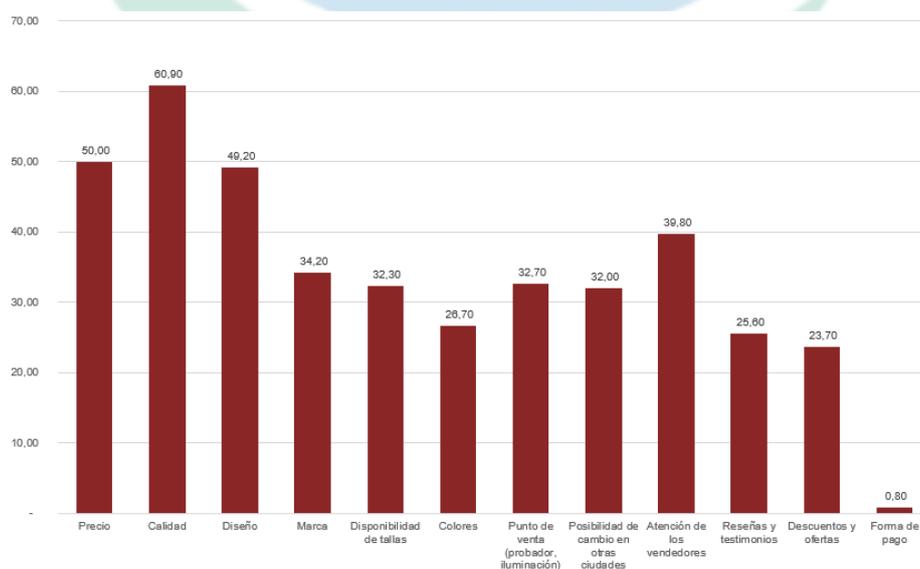
4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

4.1.1. Resultados por Ítems Tienda Física

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se partió de un análisis de las variables a tener en cuenta en tiendas física. Se observa que el factor que determina la compra, para la mayoría de los clientes es la calidad, con un porcentaje del 60,9%. En segundo lugar, el precio, con un 50%, seguido del diseño, con un 49,2%. Por último, otro factor a destacar es la atención de los vendedores, con un 39,8%.

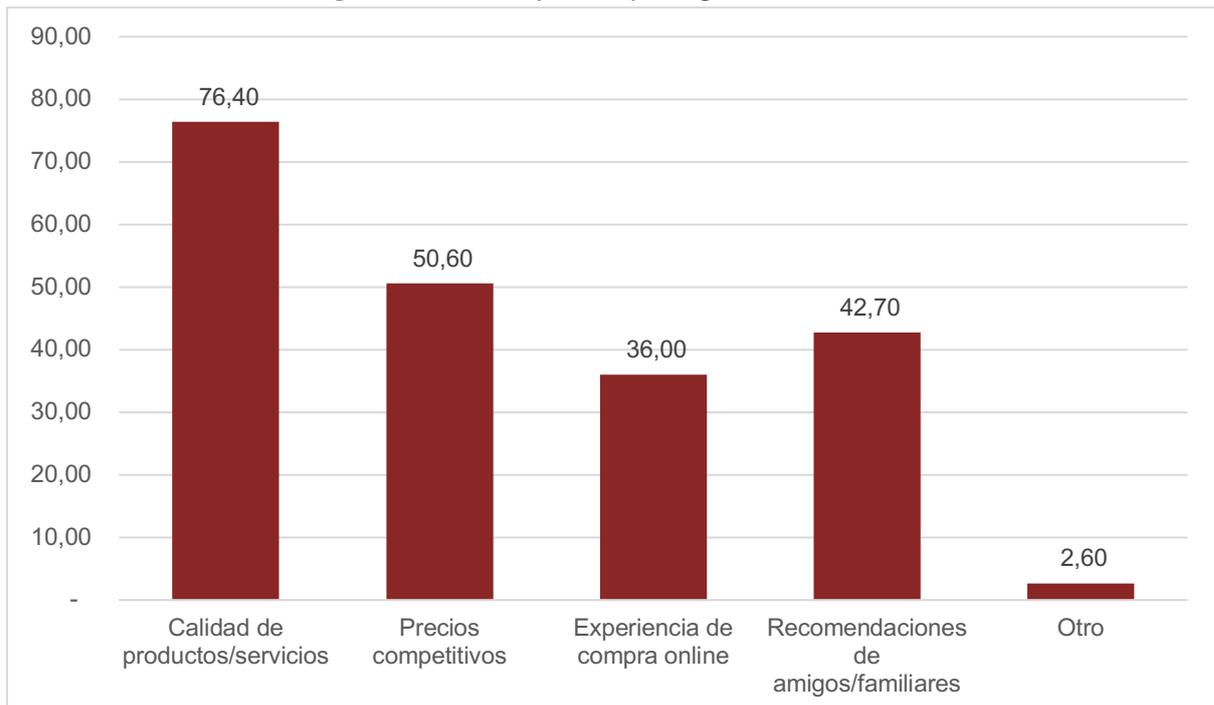
Figura 1. Factores que determinaron la compra



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Una vez más, la calidad de los productos y servicios que ofrece Laormiga, es la razón principal por la que sus clientes eligen la marca, siendo un 76,4 el porcentaje obtenido en las encuestas. Por otra parte, otra de las razones que prefieren los clientes son los precios competitivos, con un porcentaje del 50,6. Muchos de estos clientes, concretamente el 42,7%, simplemente eligen la marca por recomendación de amigos y familiares.

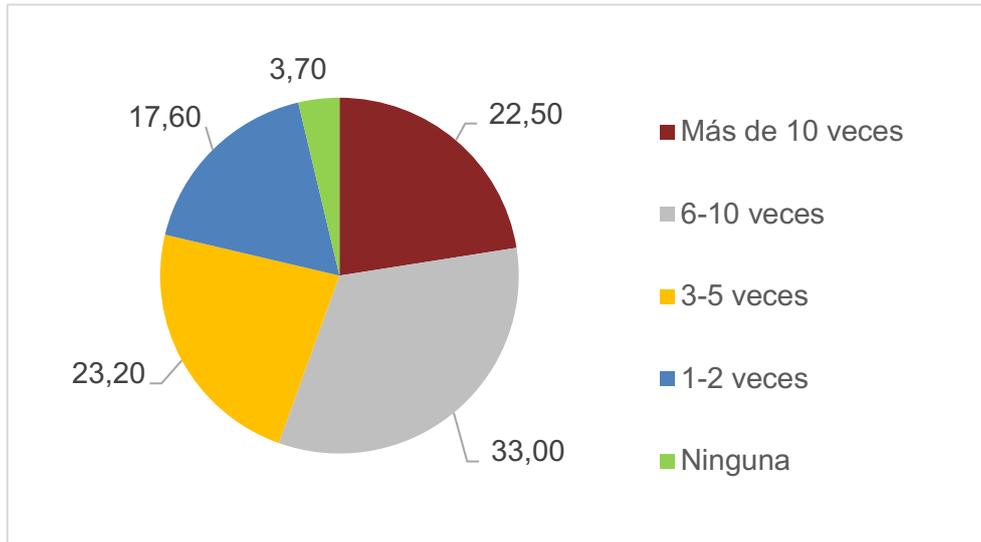
Figura 2. Razones por las que elige la marca



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Respecto a la frecuencia de veces en la que los clientes han realizado una compra en los últimos seis meses, se observa que, el valor máximo fue de seis a diez veces, con un 33%. Mientras que el 23,2% fueron de tres a cinco veces y el 22,5% de más de diez veces.

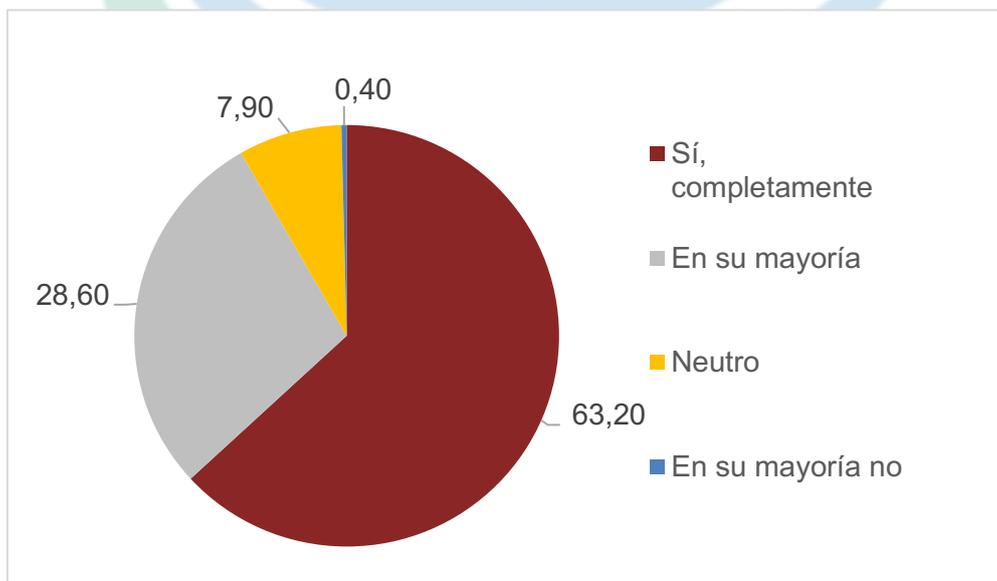
Figura 3. Veces que ha realizado una compra en los últimos seis meses



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En relación a los datos que se reflejan en la Figura 4, se puede decir que, para gran parte de los clientes encuestados, se han cumplido completamente sus expectativas con la marca durante su experiencia más reciente, concretamente con un porcentaje máximo del 63,2%. Posteriormente, el 28,60%, marcó que se cumplieron en su mayoría.

Figura 4. Expectativas durante la experiencia más reciente

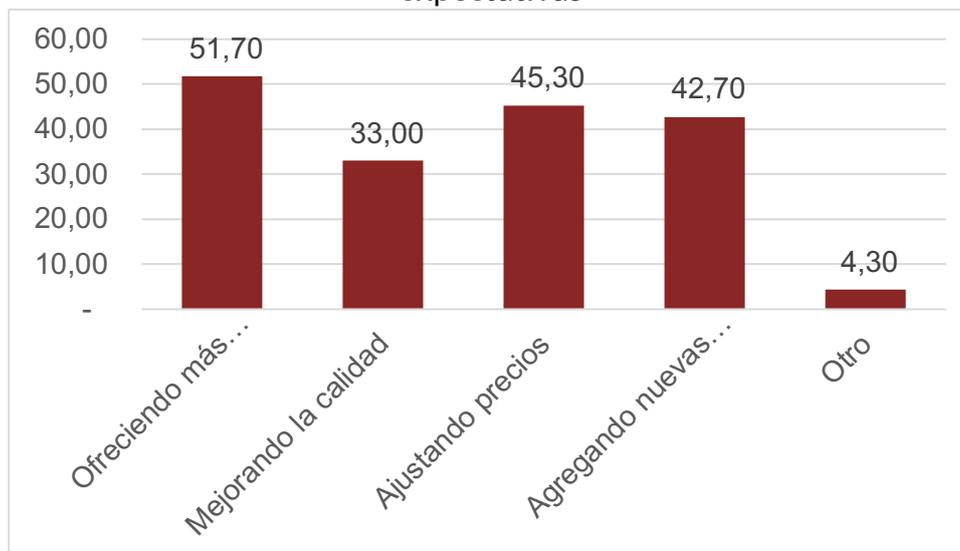


Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Los clientes han votado una serie de características que podrían ayudar a que los productos y servicios de Laormiga se ajusten con sus expectativas. Los

resultados obtenidos fueron que la mayoría de ellos, con un 51,7%, prefieren que se les ofrezca más opciones de personalización. Por otro lado, el 45,3% piensa que deberían ajustar los precios, mientras que el 42,7% desean que agreguen nuevas características.

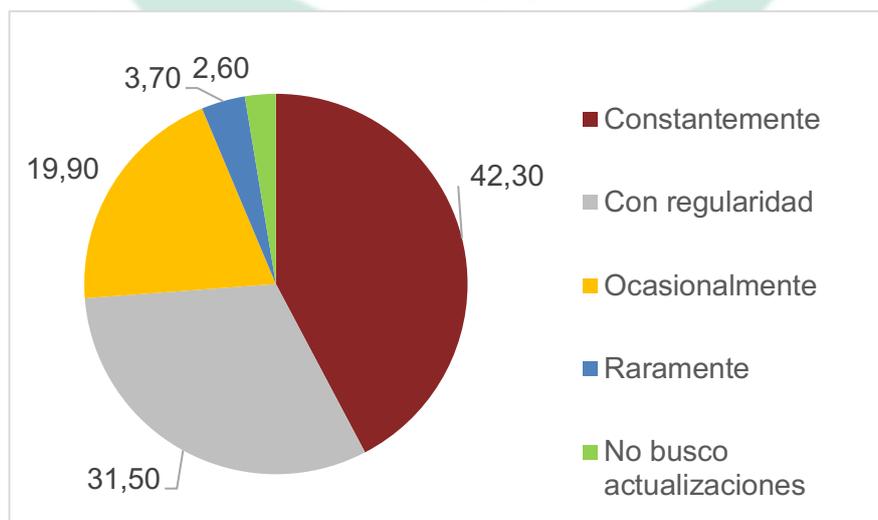
Figura 5. Cómo ajustar mejor los productos/servicios para alinearlos con las expectativas



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En la Figura 6 se aprecia la frecuencia con la que los clientes buscan actualizaciones sobre los productos o servicios que puede ofrecer la marca, llegando a la conclusión que el 42,3% realiza búsquedas constantemente y el 31,5% con regularidad.

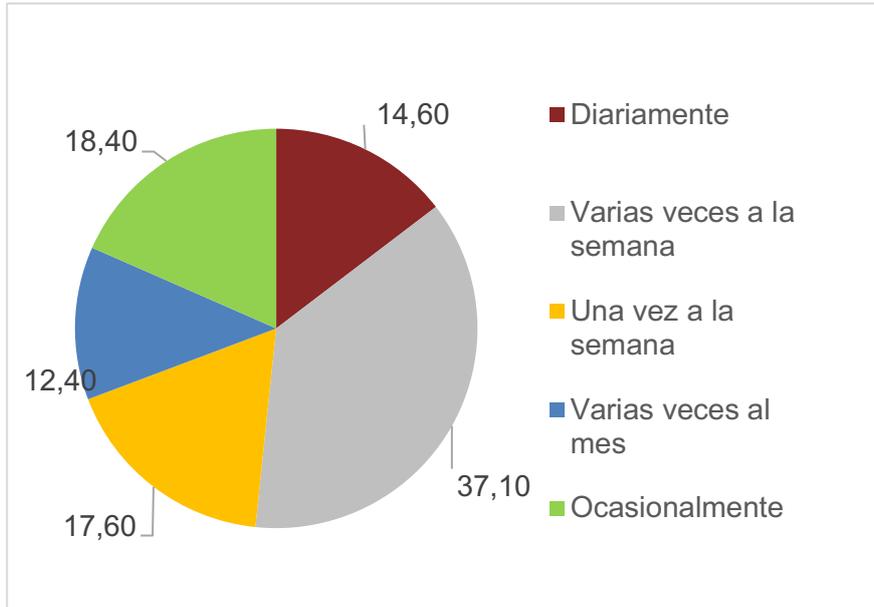
Figura 6. Búsqueda de actualizaciones sobre nuevos productos/servicios



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En relación a la utilización de los productos/servicios en un mes típico, el 37,1% de los encuestados utilizan los productos de Laormiga, en un mes típico, varias veces a la semana. Mientras que el 18,4% lo hace ocasionalmente y el 17,6% una vez a la semana. Sin embargo, el 14,6% hace un uso diario de las prendas de la marca. El restante 12,4% las utilizan varias veces al mes.

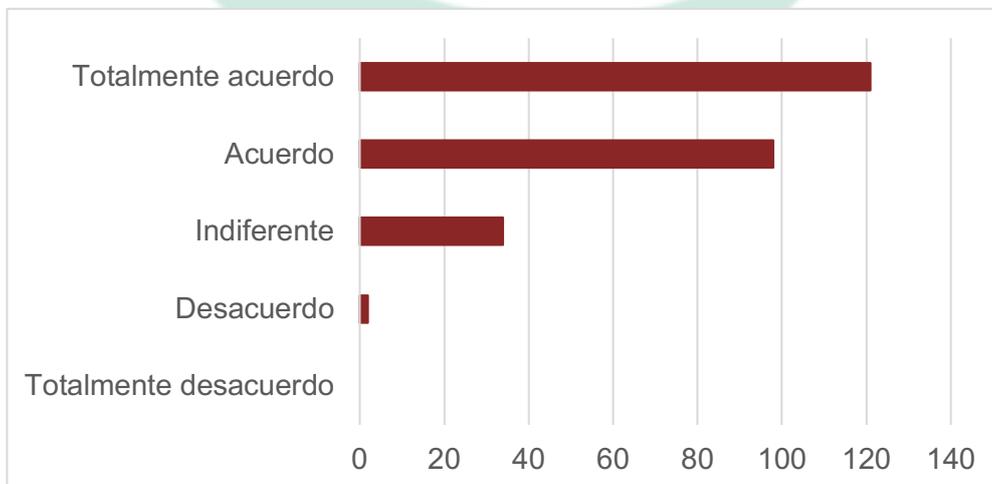
Figura 7. Utilización de los productos/servicios en un mes típico.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La mayor parte de las personas encuestadas están totalmente acuerdo con el aspecto de la tienda, la pulcritud, el orden, la iluminación, por lo que se llevan una grata impresión cuando visitan algunas de las tiendas.

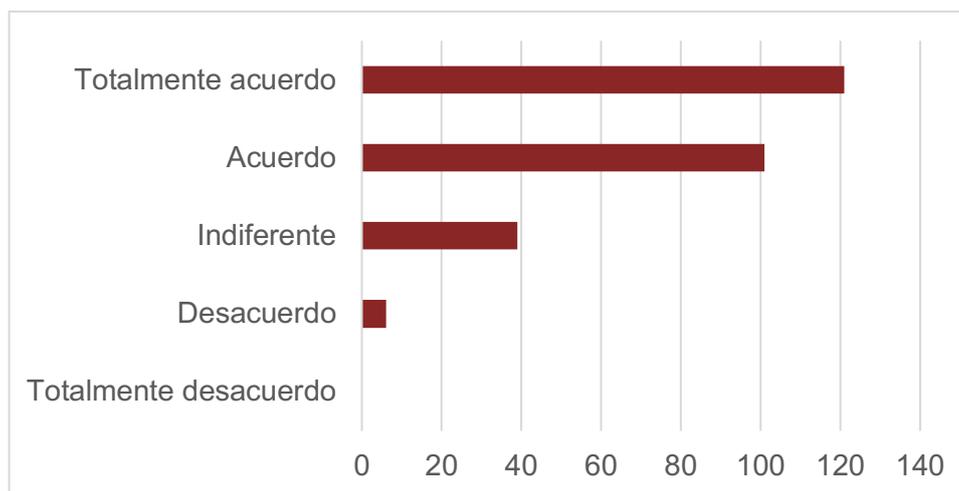
Figura 8. Aspecto general de la tienda



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La figura 9 muestra que la mayoría de los encuestados, consideran que las prendas de la marca tienen buenos acabados y una guía de tallas adecuada, por lo que sienten que están totalmente acuerdo. En cambio, para un pequeño grupo de clientes, este aspecto les resulta indiferente.

Figura 9. Buena terminación de las prendas

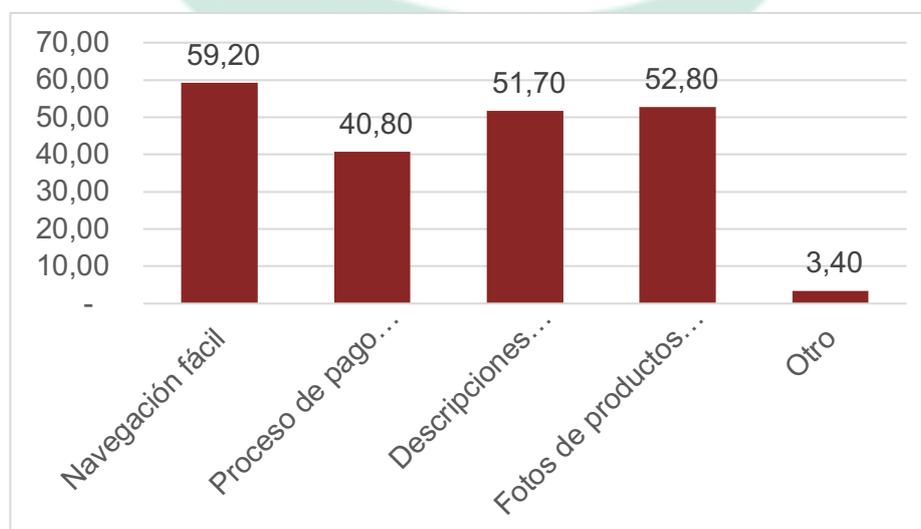


Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

4.1.2. Resultados por Ítems Tienda Online

De acuerdo a la satisfacción en el proceso de compra online, los clientes de Laormiga consideran que los aspectos más relevantes son: la fácil navegación, con un 59,2%, la alta calidad de las fotos de los productos, con un 52,8%, sus correspondientes descripciones detalladas, con un 51,7% y, por último, el rápido proceso de pago, con un 40,8%.

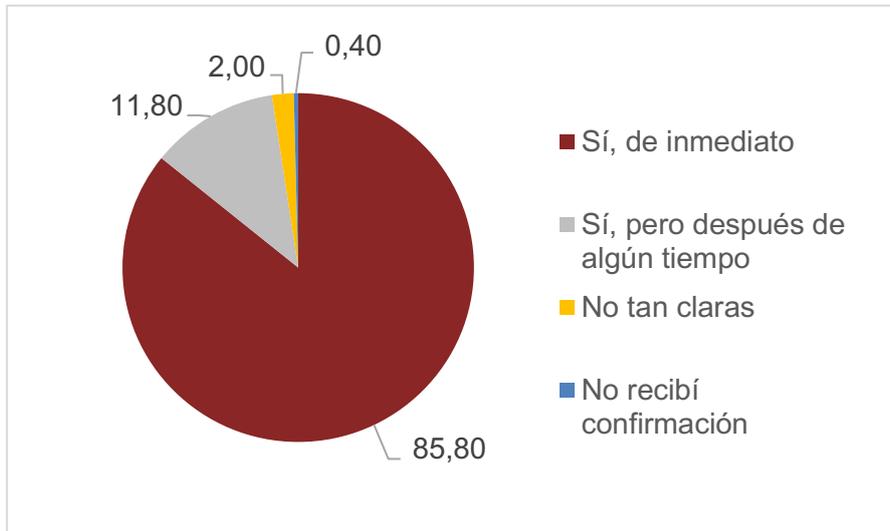
Figura 10. Aspectos más relevantes en el proceso de compra online



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Del 100% de los encuestados, el 85,8% recibió de inmediato confirmaciones claras y detalladas después de realizar su compra en la página web de la marca, por otra parte, el insignificante 2% no las recibió tan claras.

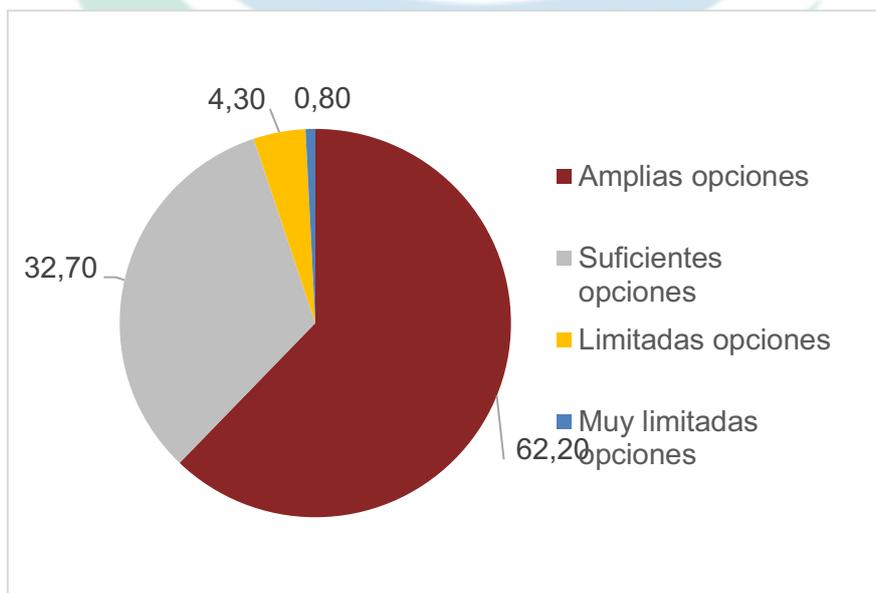
Figura 11. Confirmaciones claras y detalladas después de realizar la compra



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

En la Figura 12 se muestra la disponibilidad de opciones de pago en el proceso de compra online, el porcentaje máximo del 62,2% hace referencia a amplias opciones, frente a un porcentaje mínimo del 0,8% que hace referencia a opciones muy limitadas.

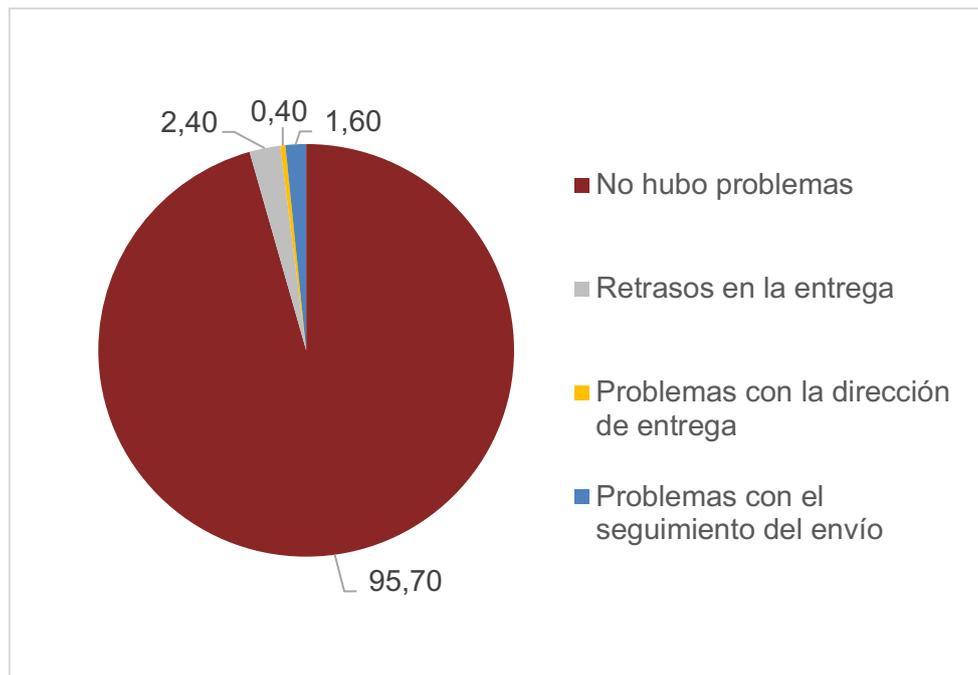
Figura 12. Opciones de pago durante el proceso de compra



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Del 100% de las personas encuestadas, el 95,7% no tuvieron problemas con la entrega o el proceso de compra, por lo que sienten atracción por los servicios que se les ofrece en Laormiga originando una buena impresión de la marca. En cambio, el 1,6% se manifiestan con problemas en el seguimiento de envío.

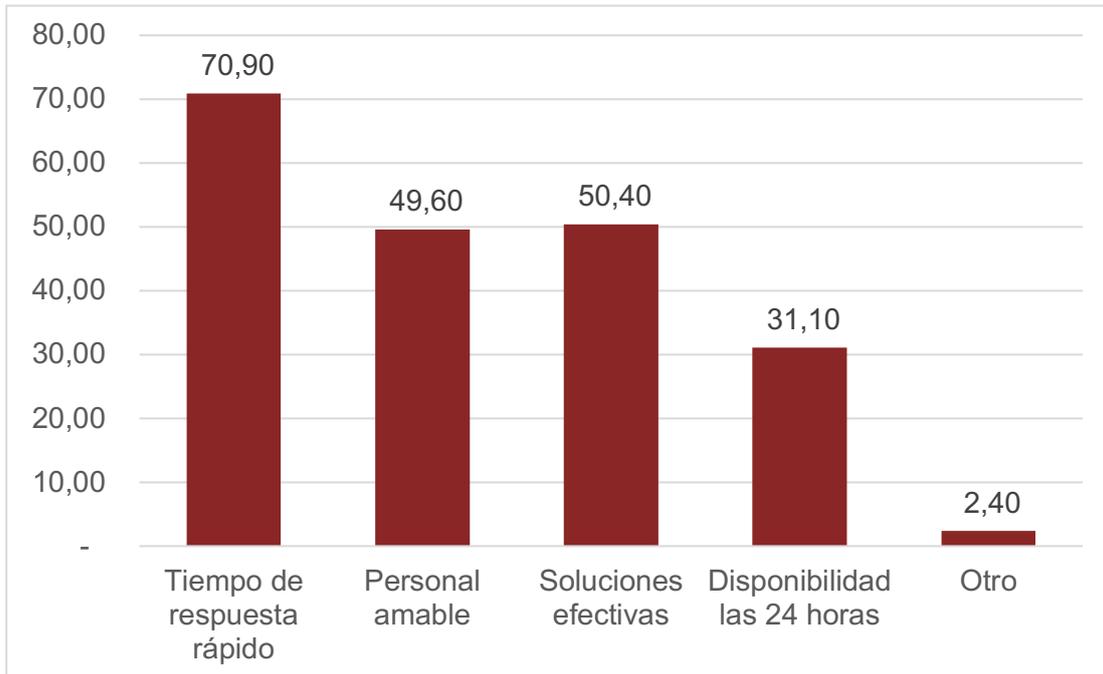
Figura 13. Algún problema con la entrega o el proceso de envío



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La característica que más valoran en el servicio de atención al cliente es el tiempo de respuesta rápido, con el 70,9%, seguido de soluciones efectivas, de un 50,4%. Y, para finalizar, el 49,6% optan por personal amable. Que se sientan seguros y respaldados por la empresa conlleva a crear estímulos favorables en los clientes hacia la marca.

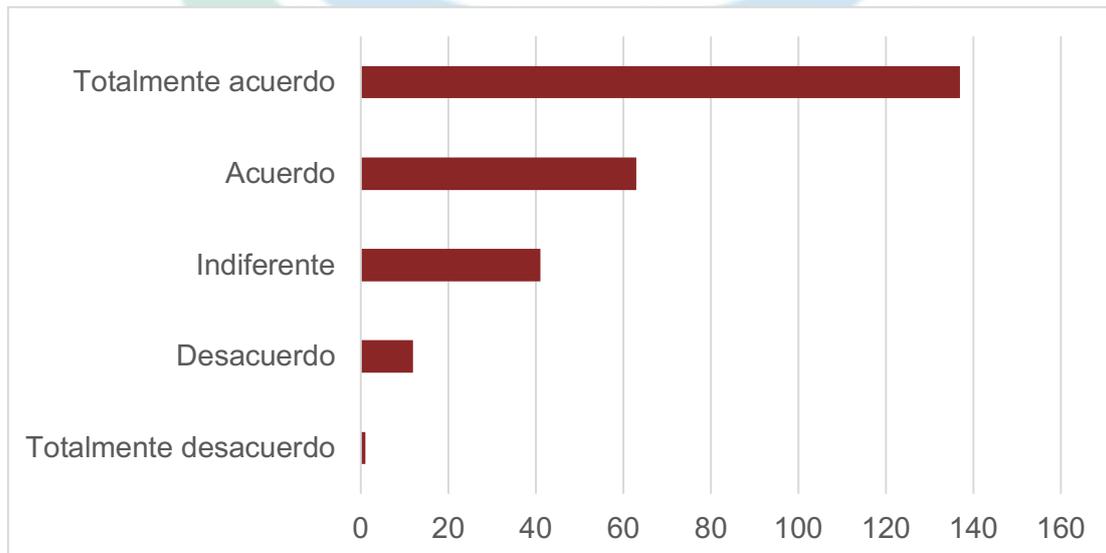
Figura 14. Características más valoradas en el servicio de atención al cliente



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La gran mayoría de los encuestados se encuentran totalmente acuerdo con la eficiencia del servicio de entrega y atención al cliente de Laormiga, gracias a su experiencia positiva con la marca. No obstante, una mínima parte se encuentra en desacuerdo en relación a este servicio.

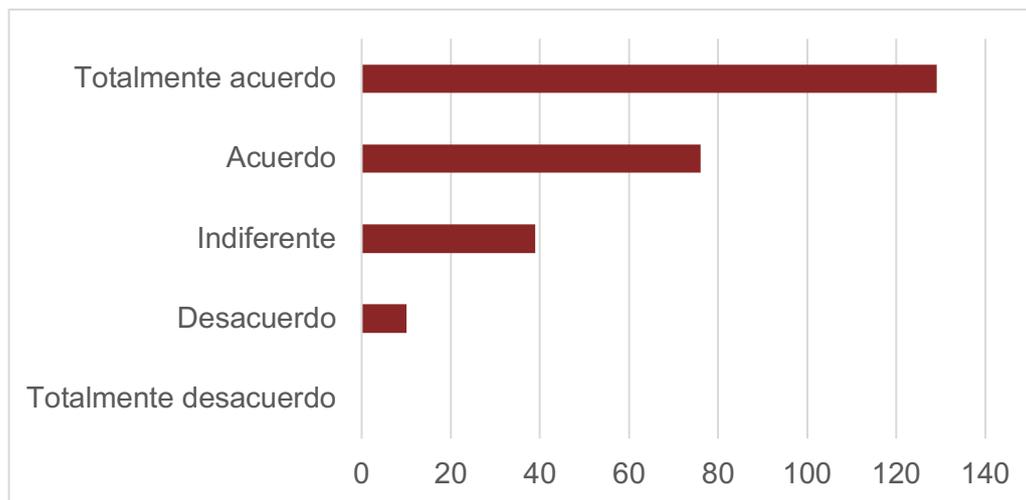
Figura 15. Eficiencia del servicio de entrega/atención al cliente



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La mayoría de los encuestados expresaron estar totalmente acuerdo para recomendar los productos y servicios ofrecidos por la marca Laormiga. Sin embargo, una minoría significativa mostró indiferencia hacia esta recomendación, mientras que una parte insignificante expresó desacuerdo con la misma.

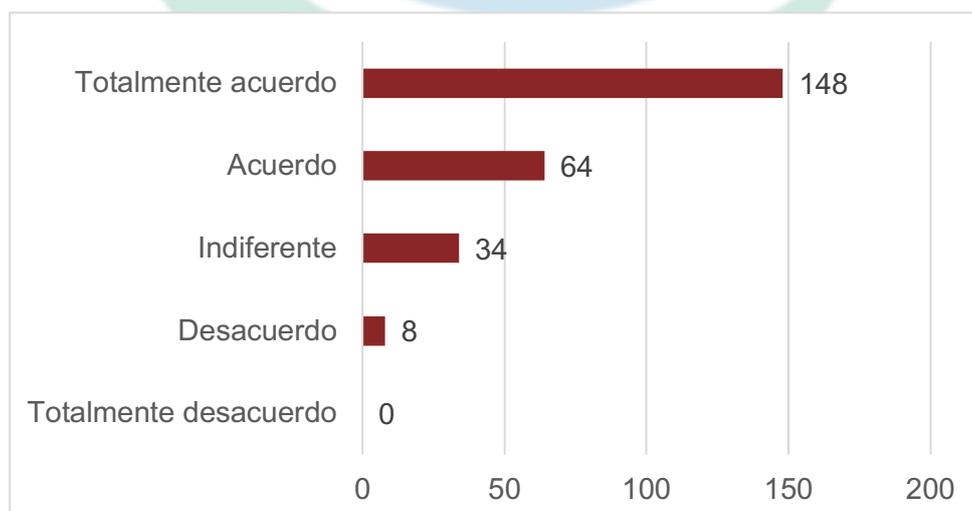
Figura 16. Recomendaría los productos/servicios a amigos



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

La mayor parte de los encuestados manifestaron estar totalmente dispuestos a volver a adquirir los productos y servicios proporcionados por la marca Laormiga. No obstante, una minoría significativa expresó sentir indiferencia hacia esta posibilidad, mientras que una parte insignificante mostró su desacuerdo con la misma.

Figura 17. Volvería a comprar algún producto/servicio



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

4.2. RESULTADOS DE PROMEDIOS

La Tabla 3 muestra un listado de indicadores referentes a la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor, cuyos promedios se mantienen en una puntuación por encima de 4.

Tabla 3. Resultados de promedio por indicadores

Indicadores	Promedios
Tendencia de moda	4,26
Terminación	4,26
Tallas	4,28
Atención	4,34
Promociones	4,14
Comodidad del local	4,18
Aspecto general de la tienda	4,33
Producto	4,1
Satisfacción necesidad	4,13
Cubre las expectativas	4,23
Eficiencia	4,27
Experiencia en general	4,2
Recomendaría el producto	4,28
Volvería a comprar	4,39

Nota. Fuente de elaboración propia.

Podemos clasificar los anteriores indicadores en una serie de dimensiones, así que sus resultados, son bastantes satisfactorios como podemos observar en la Tabla 4.

Tabla 4. Resultados de promedio por dimensiones

Dimensiones	Promedios
Productos/servicios	4,27
Atención punto de venta	4,25
Servicio tienda física	4,15
Servicio online	4,28

Nota. Fuente de elaboración propia.

Gracias a los alentadores resultados obtenidos, los promedios totales de las variables de estudio en cuestión, han sido extremadamente exitosos. En la Tabla 5 se puede contemplar dichos resultados.

Tabla 5. Resultados de promedio por variables

Variables	Promedios
Independiente: gestión de la calidad	4,26
Dependiente: satisfacción del consumidor	4,22

Nota. Fuente de elaboración propia.

Los promedios fueron calculados utilizando los resultados obtenidos para cada uno de los ítems correspondientes a las variables estudiadas, con el fin de obtener una medida representativa del desempeño general en cada área de interés.

4.3. RESULTADO DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

Según se observa en la Tabla 6, el coeficiente de correlación de Pearson de las variables es positivo, lo que indica una correlación positiva ya que el coeficiente de ambas variables ha presentado un resultado de 0,1944149. Aunque dicho valor muestra una correlación positiva débil, hay que asumir que este cálculo solo mide la relación lineal de las dos variables.

Tabla 6. Resultados de correlación de las variables

	Gestión de la calidad	Satisfacción del consumidor
Gestión de la calidad	1	0,1944149
Satisfacción del consumidor	0,1944149	1

Nota. Fuente de elaboración propia.

Aunque la correlación entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor se muestra como débil, es esencial reconocer las implicaciones prácticas que esta relación puede tener en el contexto de este estudio. A pesar de su modesta asociación, la calidad percibida por los consumidores sigue siendo un factor relevante en la satisfacción del cliente, lo que sugiere que incluso pequeñas mejoras en la gestión de la calidad podrían potencialmente traducirse en un aumento en la satisfacción del consumidor. Por lo tanto, aunque los resultados sugieren una correlación débil, no se debe subestimar el impacto que la gestión de la calidad puede tener en la percepción y experiencia del cliente. Estas conclusiones respaldan la importancia de mantener altos estándares de calidad en las prácticas comerciales para garantizar una satisfacción continua del cliente y la lealtad a largo plazo.

5. CONCLUSIÓN

5.1. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta investigación se ha abordado el objetivo primordial de evaluar la relación entre la gestión de calidad y la satisfacción del consumidor en la marca de moda infantil Laormiga. A través de un enfoque práctico que incorporó los elementos clave de ambas variables, se ha obtenido un panorama claro de su interdependencia.

Con respecto a la variable independiente, la gestión de la calidad en la marca Laormiga, se obtuvo un elevado resultado de promedios de 4,26, dado que los resultados de las dimensiones utilizadas para su cálculo también fueron altos. Lo que indica una percepción favorable por parte de los consumidores.

La dimensión de productos y servicios, evaluada con un promedio de 4,27, resalta la relevancia de ciertos aspectos clave para la gestión de la calidad. Por ejemplo, la tendencia a la moda indica que los productos o servicios ofrecidos están alineados con las preferencias actuales del mercado, lo que puede generar un mayor interés y demanda por parte de los consumidores. La terminación y el acabado de las prendas sugiere que la calidad de los productos y servicios son notables, lo que puede contribuir a una experiencia satisfactoria para los clientes y a la construcción de una reputación positiva para la marca. Por último, la evaluación de las tallas, señala que la disponibilidad de opciones de tamaño es adecuada y atiende las necesidades de diversidad de los consumidores.

La dimensión de atención en el punto de venta, destaca con un promedio de 4,25, subraya la importancia de varios aspectos cruciales para la gestión de la calidad. La atención de los vendedores indica que el personal de ventas ofrece un servicio atento y útil, lo que puede influir positivamente en la satisfacción del consumidor y en la probabilidad de compra repetida. Las promociones destacan la relevancia de las ofertas y descuentos para atraer y retener clientes, así como para aumentar las ventas. La comodidad del local sugiere que el ambiente físico de la tienda es acogedor y conveniente para los consumidores, lo que puede mejorar su experiencia de compra. En último lugar, el aspecto general de la tienda resalta la importancia de la presentación visual y la limpieza del espacio, lo que puede influir en la percepción de la marca y en la decisión de compra del cliente.

En cuanto a la variable dependiente, la satisfacción del consumidor con la marca Laormiga, el resultado de promedios fue 4,22, ya que sus dimensiones también alcanzaron valores significativos.

La dimensión de servicio en la tienda física, valorada con un promedio de 4,15, refleja la visión global de elementos fundamentales vinculados a la satisfacción del consumidor. Como muestra, el producto indica que los artículos ofrecidos cumplen con los estándares de calidad y variedad esperados por los clientes, lo que contribuye a una oferta atractiva y competitiva. La satisfacción de la necesidad señala que los productos y servicios disponibles en la tienda son efectivos para cubrir las necesidades y deseos de los consumidores, lo que aumenta la probabilidad de satisfacción y fidelización. Además, el hecho de que la tienda cubra las expectativas indica que los clientes encuentran que la oferta y el servicio proporcionados superan o están a la altura de lo que esperaban, lo que puede generar una experiencia positiva y fortalecer la relación con la marca.

La dimensión de servicio online, considerada con un promedio de 4,28, refleja la percepción general sobre varios aspectos esenciales relacionados con la satisfacción del consumidor en la compra por internet. La eficiencia indica que el proceso de compra online es rápido, fácil y sin contratiempos, lo que facilita la satisfacción del consumidor y puede influir en su decisión de compra. La experiencia abarca diversos aspectos, como la navegación en el sitio web, la claridad de la información, la facilidad de uso y la atención del servicio al cliente, lo que contribuye a una experiencia satisfactoria y positiva para el consumidor. Para acabar, el hecho de que los clientes estén dispuestos a recomendar el producto y volver a comprar, sugiere que están satisfechos con la experiencia de compra online y tienen una percepción favorable sobre la calidad del producto y el servicio recibido.

Para conocer si la relación entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor de la marca Laormiga es positiva o negativa, se ha calculado el coeficiente de correlación de Pearson. El resultado obtenido ha sido de 0,1944149, lo que indica una relación positiva débil entre ambas variables. Por tanto, se acepta H1 y se rechaza H0, además, a mayor gestión de la calidad, mayor será la satisfacción del consumidor.

Por lo tanto, se concluye que la gestión de calidad desempeña un papel crucial en la satisfacción del consumidor en la marca de moda infantil Laormiga. Esta investigación no solo valida la importancia de mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos del negocio, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar la satisfacción del consumidor.

5.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor son temas extensos y destacados actualmente, por lo que este estudio se podría ampliar analizando diversos temas como pueden ser:

- Realizar una investigación longitudinal, para observar la evolución, la dinámica, y las causas o efectos a lo largo del tiempo.
- Examinar otras empresas del mismo sector para un análisis comparativo.
- Explorar variables adicionales asociadas con la gestión de la calidad, con el fin de obtener una visión más detallada y exhaustiva.
- Ahondar en las emociones que los clientes experimentan en este tipo de interacciones y experiencias.
- Analizar el comportamiento de los consumidores para entender mejor sus patrones y motivaciones de compra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcos, I. A. M., Viera, J. O. T., Yauli, V. L. P., & Freire, E. M. A. (2022). Determinantes de compra del consumidor de prendas de vestir en la provincia de Tungurahua. *Revista Eruditus*, 3(1), 43-61.
- Claro, G. T. N., & Africano, G. N. (2023). Cultura de calidad: revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1351-1366.
- Costa, M. T., & Duch, N. (2005). *La renovación del sector textil-confección en España*. Instituto de Economía de Barcelona, (355/356), 263-272.
- Cuc, S. (2010). Un enfoque de gestión de los factores de satisfacción del cliente en la industria de la confección. *Gestión y marketing-Craiova*, (2), 334-342.
- Estíbalez Piñana, R. (2015). *Aplicación de metodologías y herramientas estadísticas para el análisis de encuestas de satisfacción como base para la mejora continua en una empresa del sector textil* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Estudios, S. G., & de Política Comercial, E. D. I. (2021). *Comercio minorista: recuperación, transformación y resiliencia*. Boletín Económico de ICE, (3132).
- González, M. A., & Brea, J. F. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 251-272.
- Hester, C. (2014). *¿Qué influye sobre la decisión de compra de los consumidores de clase media en el sector textil minorista en Madrid?* [Artículo de investigación] Universidad pontificia de Comillas.

- Jenefa, L. y Kaliyamoorthy, R. (2014). Impacto conductual de la satisfacción y retención del cliente en la industria textil. *Revista internacional sobre investigación y gestión empresarial global*, 3 (1), 51.
- López, P. L. (2012). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 69–74.
- Marinao Artigas, E., Valenzuela Fernández, L., Chasco, C., & Laroze Prehn, D. (2023). *Antecedents and consequences of trust as a multidimensional construct. Cross-country analysis in the luxury retail sector*. [Artículo de investigación] Departamento de Administración, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.
- Orellana, M. J., Vivero, J. G. S., Benalcázar, M. C. A., Hidalgo, O. M. R., & Jaramillo, M. F. (2022). Semáforo emergente del mercado. Caso: Asociación de producción textil hilando al desarrollo tendales asotendales. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 93-110.
- Ospina Pinzón, S., & Gil Saura, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor: Una propuesta de revisión de la literatura. *Cuadernos de administración*, 24(43), 35-57.
- Otavalo, T. E., Paredes, D. C., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2023). Importancia de la gestión de calidad en la productividad empresarial de las microempresas textiles de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura–Ecuador. *Revista Espacios*, 44(05), 29-47.
- Pozo, A., Patricio, S., Prado, J., Del Carpio, F., Surichaqui, B., & Yarin, A. (2023). Quality Management and Customer Satisfaction in SMEs in the Textile Industry. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 12(4).
- Reyes, M. P. (2015). La encuesta. [Artículo] *Revista científica Polo del conocimiento*.
- Revollado, A. L. (2020). *Estrategias de ventas y satisfacción del consumidor en la industria textil: una revisión de la literatura científica entre los años 2010 y 2019* [Trabajo de investigación] Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Ruiz-Molina, M. E. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, (21), 102-117.
- Ruiz-Navarro, R., Hintzmann, C., & Corrons, A. (2024). *Economía colaborativa y moda rápida (Sostenibilidad y comportamiento del consumidor virtual: una agenda de revisión e investigación)*. [Tesis Doctoral] Preimpresiones de Authorea. Universitat Oberta de Catalunya.
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista latino-americana de enfermagem*, 15, 502-507.
- Sánchez-Torres, J., & Solé-Moro, M. L. (2017). La calidad e innovación como factores de diferenciación para el comercio electrónico de ropa interior de una marca latinoamericana en España. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 52-61.
- Torrado Fonseca, M. (2004). Estudio de encuesta. [Artículo] En R. Bisquerra *Metodología de la investigación educativa* (231-257). Barcelona: La Muralla

Zegarra, M. M., & Ruiz-Mafé, C. (2020). Influence of perceived value on emotions and consumer behaviour in mobile commerce in the fashion industry 1. *UCJC Business and Society Review*, (68), 54-91.

WEBGRAFÍA

<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calculartamano-muestra/#calculadora>



ANEXO

ENCUESTA

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR CON UNA MARCA TEXTIL INFANTIL: EL CASO DE LAORMIGA

¿Conoce la marca Laormiga?

- Sí
- No

¿Por qué conoce a la marca?

- Soy cliente habitual
- Soy cliente esporádico
- No soy cliente, conozco por referencia
- No soy cliente, conozco por la publicidad
- Otra respuesta
- Ns/Nc

¿Ha comprado alguna prenda?

- Sí
- No

SATISFACCIÓN, CALIDAD Y FRECUENCIA DE COMPRA

¿Cuántas veces has realizado una compra en los últimos seis meses?

- Más de 10 veces
- 6-10 veces
- 3-5 veces
- 1-2 veces
- Ninguna

¿Cuáles fueron los factores que determinaron la compra?

- Precio
- Calidad
- Diseño
- Marca
- Disponibilidad de tallas
- Colores
- Punto de venta (probador, iluminación)
- Posibilidad de cambio en otras ciudades
- Atención de los vendedores
- Reseñas y testimonios
- Descuentos y ofertas
- Forma de pago

Selecciona las razones por las que elige la marca

- Calidad de productos/servicios
- Precios competitivos
- Experiencia de compra online
- Recomendaciones de amigos/familiares
- Otro

¿Con qué frecuencia utilizas los productos/servicios en un mes típico?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Ocasionalmente

Califique de 1 a 5 (de menos a más) de acuerdo con la importancia que le asigna a la calidad de:

- Los productos/servicios
- La variedad de productos/servicios

Califique de 1 a 5 (de menos a más) de acuerdo con la importancia que le asigna a cada uno de los siguientes aspectos referidos al local de venta de ropa:

- Que reciba una buena atención por parte de los empleados
- Que el local de venta ofrezca promociones
- Que el local de venta sea espacioso y esté bien ambientado
- Aspecto general de la tienda, pulcritud, orden, etc

Califique de 1 a 5 (de menos a más) de acuerdo con la satisfacción general:

- Cómo calificarías los productos/servicios
- Satisface sus necesidades
- Cubre sus expectativas

EXPECTATIVAS DE COMPRA

Califique de 1 a 5 (de menos a más) de acuerdo con la importancia que le asigna a cada uno de los siguientes aspectos cuando se compra una prenda de vestir para usted:

- Que la prenda siga la tendencia de la moda
- Que la prenda tenga buena terminación
- Que la prenda tenga buen tallaje

¿Consideras que han cumplido con sus expectativas durante su experiencia más reciente?

- Sí, completamente
- En su mayoría
- Neutro

- En su mayoría no
- No en absoluto

¿Cómo podrían ajustar mejor los productos/servicios para alinearse con sus expectativas?

- Ofreciendo más opciones de personalización
- Mejorando la calidad
- Ajustando los precios
- Agregando nuevas características
- Otro

¿En qué áreas específicas espera que mejoren para satisfacer mejor sus necesidades?

- Calidad del producto
- Atención al cliente
- Variedad de productos/servicios
- Proceso de compra online
- Otro

¿Con qué frecuencia busca actualizaciones sobre nuevos productos o servicios que ofrecen?

- Constantemente
- Con regularidad
- Ocasionalmente
- Raramente
- No busco actualizaciones

¿Cuál es su canal preferido para recibir actualizaciones y ofertas exclusivas?

- Correo electrónico
- Mensajes de texto
- Redes sociales
- Ninguno, no me interesa

COMERCIO ONLINE

En términos de satisfacción con el proceso de compra online, elige los aspectos que consideres más relevantes.

- Navegación fácil
- Proceso de pago rápido
- Descripciones detalladas de productos
- Fotos de productos de alta calidad
- Otro

¿Recibiste confirmaciones claras y detalladas después de realizar tu compra?

- Sí, de inmediato

- Sí, pero después de algún tiempo
- No tan claras
- No recibí confirmación

¿Cómo calificarías la disponibilidad de opciones de pago durante el proceso de compra?

- Amplias opciones
- Suficientes opciones
- Limitadas opciones
- Muy limitadas opciones

¿Hubo algún obstáculo o problema específico durante el proceso de selección y compra?

- No encontré obstáculos
- Problemas de carga lenta
- Problemas de navegación
- Problemas de pago

¿Experimentaste algún problema con la entrega o el proceso de envío?

- No hubo problemas
- Retrasos en la entrega
- Problemas con la dirección de entrega
- Problemas con el seguimiento del envío

Selecciona las características que más valoras en nuestro servicio de atención al cliente online

- Tiempo de respuesta rápido
- Personal amable
- Soluciones efectivas
- Disponibilidad las 24 horas
- Otro

Califique de 1 a 5 (de menos a más) de acuerdo con el nivel de satisfacción de:

- La eficiencia del servicio de entrega/atención al cliente
- Su experiencia general con la empresa
- Recomendaría los productos/servicios a amigos
- Volvería a comprar algún producto/servicio