

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies



Aplicando el valor social en las organizaciones

Applying social value to organizations

Vol. LXXVI Diciembre / December 2021 Núm. / No. 232

A. Zicari, J.L. Retolaza Ávalos, L. San-Jose, R.E. Freeman, J. Mendoza Jiménez, B. Guzmán Pérez, M.V. Pérez Monteverde, P. Álamo Hernández, R. Bernal Uribarrena, B. Alea Arrate, G. Amunarriz, H. Alcalde-Heras, A. Echanove Franco, C. Aragón Amonarriz, L.E. Guzmán-Rodríguez, M.M. Bornay-Barrachina, A. Arizkuren-Eleta, J.M. Guibert Ucin, J. Fernández Gómez

Título: Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249

DOI de la revista: <https://doi.org/10.18543/bee>

DOI del núm.: <https://doi.org/10.18543/bee762322021>

Idioma: Castellano e Inglés

Frecuencia de publicación: Anual

Acceso y Derechos de Autor: El acceso inmediato al contenido digital de cualquier número es gratuito. Los trabajos podrán descargarse, copiar y difundir, sin fines comerciales. Véase la sección "Política de acceso abierto" para más información.

Title: *Bulletin of Economic Studies (BEE)*

ISSN (Print): 0006-6249

URL: <https://bee.revistas.deusto.es>

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee>

Language: Spanish and English

Publication Frequency: One issue per year

Access and Copyright: *Unrestricted access to the digital content of any issue. Is free upon its publication. The content can be accessed, downloaded, copied, and distributed freely in any medium only for non-commercial. Print copies of any issue of this Journal are sold on demand. More details are available under the section "Open Access Policy".*

**BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES**

Deusto Business Alumni
Hnos. Aguirre, 2.
Teléfonos 94 445 63 45
48080 BILBAO (España)
E-Mail: beejournal@deusto.es

Co-editores principales**Chief co-editors**

- Iñigo Calvo-Sotomayor
- Cristina Iturrioz-Landart

Consejo editorial**Editorial board**

- Gema Albort Morant
- Miguel Alzola
- Silvia Cacho-Elizondo
- Elsa Del Castillo Mory
- Daniel Covarrubias
- Eric Lamarque
- Martín Larraza-Kintana
- Sergio Manuel Madero Gómez
- Ari Melo Mariano
- Silvina Alejandra Romano
- Ana Suárez Vázquez
- David Urbano Pulido

Secretaría

Sara Antépara Herrero

Precios de suscripción**Subscription fee**

25 €

El *Boletín de Estudios Económicos* (BEE) es una revista de acceso abierto revisada por pares que publica manuscritos originales destinados a difundir conocimientos y promover la transferencia de resultados de investigación de los campos de la economía y la gestión empresarial a una audiencia profesional. El BEE es una publicación de Deusto Business Alumni (DBA), asociación fundada en 1922, y que desde 1942 ha publicado el BEE de forma ininterrumpida. El BEE está dirigido principalmente a la comunidad de profesionales de habla hispana, publicando artículos en español y ocasionalmente en inglés. El índice, los resúmenes y los artículos del BEE se pueden encontrar en: <https://bee.revistas.deusto.es>. También disponible en: Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Desde 2020 el BEE está vinculado a la plataforma Deusto Business Open Alumni <https://www.deustobusinessopenalumni.es>, un foro online para recoger reflexiones y testimonios de expertos en temas económicos y de gestión de actualidad.

The Bulletin of Economic Studies (BEE) is an annual peer-reviewed, Open-Access journal that publishes original manuscripts aimed at promoting the transfer of research outputs from the fields of economics and business management to practitioners. The BEE is published by Deusto Business Alumni (DBA) association that dates back to 1922, and has published the BEE continuously since 1942. The BEE is mainly aimed at the Spanish-speaking practitioners' community publishing articles in Spanish and occasionally in English. The BEE index, abstracts and articles can be found in: <https://bee.revistas.deusto.es>. Also available at: Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Since 2020 the BEE is linked to the Deusto Business Open Alumni <https://www.deustobusinessopenalumni.es>, an online forum that gathers experts' reflection and testimonies on current issues of interest in economics and management.

Todos los artículos publicados en el Boletín de Estudios Económicos, han sido escritos expresamente para el mismo y no pueden ser reproducidos, total ni parcialmente, sin citar su procedencia. Si están interesados en alguna reproducción, diríjense a la dirección de la revista.

*All articles published in the Bulletin of Economic Studies have been expressly written for it and cannot be totally or partially reproduced without stating their origin.
If you are interested in any reproduction, please contact the journal.*

El Boletín de Estudios Económicos no se hace responsable de los datos utilizados, criterios, opiniones o conclusiones expresadas en los artículos publicados, que corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan la posición de la revista ni de sus editores. Las erratas de edición detectadas, que sean relevantes, se rectificarán en un Boletín posterior.

The Bulletin of Economic Studies is not responsible of the data used, criteria, opinions or conclusions stated in the published articles. These exclusively belong to the authors and do not voice the journal or editors' points of view. Relevant edition mistakes will be rectified in the following Bulletin.



Boletín de Estudios Económicos

DOI Boletín Estudios Económicos / Bulletin of Economic Studies: <https://doi.org/10.18543/bee>
DOI Número 232 / No. 232: <https://doi.org/10.18543/bee762322021>

Vol. LXXVI Diciembre / December 2021 Núm. / No. 232

Aplicando el valor social en las organizaciones *Applying Social Value to organizations*

Sumario / Summary

| | <u>Págs. / Pp.</u> |
|---|--------------------|
| Prólogos / Forewords | |
| 80 años de historia del BEE: Un tesoro de indudable valor | 3 |
| 80 years of the BEE s history: an undoubtedly valuable treasure | 7 |
| <i>Susana Rodríguez Vidarte y Fernando Gómez-Bezares</i> | |
| Una nueva etapa del Boletín de Estudios Económicos: La academia al servicio de la práctica empresarial. | 11 |
| A new phase for the Bulletin of Economic Studies: Academia at the service of business practice | 15 |
| <i>Cristina Iturrioz-Landart e Iñigo Calvo-Sotomayor</i> | |
| Valor Social, a modo de prólogo | 19 |
| Social Value, as a foreword | 23 |
| <i>Jose Luis Retolaza y Miguel Alzola</i> | |
| I. Sostenibilidad: clarificaciones para esta “década de acción”.- <i>Adrian Pablo Zicari</i> , Profesor en el departamento de contabilidad y Control de Gestión de ESSEC Business School, Paris | 27 |
| II. How do organisations generate and distribute value? Stakeholder value as the aim of the new business narrative [NBN] and stakeholder accounting [SA] as an information tool.- <i>José Luis Retolaza Ávalos</i> , Profesor de Economía de la Deusto Business School. Universidad de Deusto, <i>Leire San-Jose</i> , Profesora Titular en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y <i>R. Edward Freeman</i> , Professor of Business Administration, Darden School, University of Virginia. | 37 |
| III. Lecciones aprendidas sobre cambio cultural y competencias directivas para la generación de contextos socio-sanitarios favorables a la atención centrada en las personas (ACP).- <i>Gerardo Amunarriz</i> , Matia Instituto y <i>Henar Alcalde-Heras</i> , Deusto Business School. Universidad de Deusto | 51 |

| | |
|---|-----|
| IV. Medir lo que importa: la contabilidad social y los objetivos de desarrollo sostenible.- <i>Javier Mendoza Jiménez</i> , Profesor Ayudante Doctor de la Universidad de La Laguna, <i>Beatriz Guzmán Pérez</i> , Cátedra Cajasieta de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de La Laguna (CESCO) y <i>María Victoria Pérez Monteverde</i> , Profesora Contratada Doctor de la Universidad de La Laguna | 69 |
| V. ¿Cómo contribuye el enraizamiento de las empresas familiares al territorio a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y sus lecciones prácticas.- <i>Cristina Aragón Amonarriz</i> , Cátedra Empresa Familiar –Fundación Antonio Aranzábal– Deusto Business School | 85 |
| VI. La contabilidad social como herramienta para la toma de decisiones en un entorno de contratación pública eficiente y socialmente responsable.- <i>Ramón Bernal Uribarrena</i> , Director general de Lantegi Batuak y <i>Beloke Alea Arrate</i> , Adjunta a la dirección en Lantegi Batuak | 99 |
| VII. Contabilidad social para una gestión estratégica integral.- <i>Alfonso Echanove Franco</i> , Consultor de Estrategia LKS Next | 109 |
| VIII. Empresas conscientes: un modelo de productividad con propósito humanista.- <i>Pablo Álamo Hernández</i> , Ph. D. y Máster en Economía y Empresa por la Universidad de Comillas (Madrid, España) . . . | 125 |
| IX. ¿Cómo mejorar el desempeño de los equipos multiculturales? La diversidad como fuente de valor social.- <i>Laura Esmeralda Guzmán-Rodríguez</i> , Tecnológico de Monterrey, México, <i>María del Mar Bornay-Barrachina</i> , Universidad de Cádiz y <i>Amaia Arizkuren-Eleta</i> , Universidad de Deusto | 143 |

Autores invitados / Guest Authors

| | |
|--|-----|
| X. De la teoría a la práctica: ¿Cómo se forman líderes empresariales con valores? Lecciones desde la inspiración ignaciana.- <i>José M. Guibert Ucín</i> , Rector de la Universidad de Deusto | 171 |
| XI. The European green deal and the energy transition: challenges and opportunities for industrial companies.- <i>Jorge Fernández Gómez</i> , Orkestra-Basque Institute of Competitiveness and Deusto Business School | 191 |

80 años de historia del BEE: Un tesoro de indudable valor

Susana Rodríguez Vidarte

Fernando Gómez-Bezares

Deusto Business School

Co-Directores del Boletín de Estudios Económicos (1981-2020)

El diccionario de la RAE, en su tercera acepción, define el vocablo “prólogo” como: “primera parte de una obra en la que se refieren hechos anteriores a los recogidos en ella o reflexiones relacionadas con su tema central”.

Hoy abrimos una nueva etapa en la trayectoria del Boletín de Estudios Económicos con nuevos retos y objetivos que sus nuevos coeditores, Cristina Iturrioz e Iñigo Calvo Sotomayor, se encargarán a continuación de describir. Para preceder esas páginas, han solicitado la elaboración de este “prólogo” a quienes tuvimos el honor de desempeñar en el pasado esa responsabilidad, tarea que agradecemos y abordamos con ilusión. Porque todo cambio, y más si éste es de relieve como el que ahora enfrenta el BEE, es un buen momento para volver la vista atrás, aunque seamos conscientes, como advertía Antonio Machado que, al hacerlo, veremos “la senda que nunca se ha de volver a pisar”. Aún así, mirar hacia atrás es conveniente y necesario; la historia, –y ahora son palabras de Cicerón–, es “maestra de la vida” y son valiosas sus enseñanzas.

Corría el año 1916 cuando se abría el primer curso en la Universidad Comercial de Deusto; eran los tiempos de la Primera Guerra Mundial, y Bilbao vivía una época de prosperidad estimulada por la neutralidad española. Pronto se empezó a pensar en la conveniencia de una revista fruto de visiones pioneras como la de Román Perpiñá Grau. En 1922 se constituye la Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto que sigue planteando entre sus proyectos el lanzamiento de la revista, si bien no llega a acometer tal empre-

sa por la escasez de medios disponibles. Es en 1942 cuando aparece el primer número del “Boletín de la Asociación en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto”. Merece la pena resaltar que cuando aparece este primitivo Boletín, no existen todavía en España las facultades oficiales de Ciencias Económicas¹; y que, por otro lado, Europa está en plena Segunda Guerra Mundial. En el nº 9, de septiembre de 1946, aparece ya el nombre que se ha mantenido hasta nuestros días: Boletín de Estudios Económicos, con sus artículos, sus reseñas y su bibliografía. Desde el nº 10 de enero de 1947 se han publicado ininterrumpidamente tres números anuales hasta diciembre de 2020.

El Boletín es una revista publicada desde sus inicios por la Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto –hoy Deusto Business Alumni– con la visión de convertirla en herramienta de actualización y formación permanente para sus asociados, al tiempo que en referente para todo profesional de la dirección y gestión de empresas. Se optó por posicionarla como revista científica, dado el rigor exigido en el tratamiento de los temas, pero cuidando mucho el interés y relevancia que sus contenidos habrían de tener para sus asociados, para los profesionales de la economía y de la empresa, y para los académicos; siendo precisamente de estos colectivos de donde han surgido la mayoría de los autores.

A lo largo de sus 80 años de vida, el BEE ha buscado siempre el equilibrio: en los temas a tratar, –combinando el análisis económico con la gestión empresarial–; en su enfoque, –integrando aportaciones puramente científicas y aplicaciones prácticas–; y en el estilo, –combinando la retórica académica con la fluidez del lenguaje profesional–. Ha apostado así mismo por la interdisciplinariedad en la elección de sus monografías, consciente de la amplitud de miras que caracteriza a la formación directiva, pero garantizando siempre la presencia en sus mensajes de los valores humanistas y éticos que deben presidir la reflexión y actuación del profesional de dirección de empresas.

El BEE se propuso y ha conseguido ser tribuna para la difusión, tanto de rigurosas y exitosas prácticas de gestión empresarial expuestas por sus auténticos protagonistas (muchos de ellos, miembros de la Asociación de Licenciados) como de investigaciones desarrolladas en el ámbito académico. El firme convencimiento de sus editores en el enorme potencial que ambos tipos de aportaciones tienen para promover una mejor y más eficaz

¹ La primera Facultad de Ciencias Políticas y Económicas se crea en 1943 y en 1953 se crea la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales.

labor directiva ha estado impulsando esta estrategia. Relevancia, impacto y actualidad han sido los criterios que han inspirado la elección y configuración de las monografías cada cuatrimestre, si bien se ha buscado también la forma de dedicar los números monográficos, con cierta periodicidad, a presentar los más recientes avances en un área concreta de la gestión empresarial: finanzas, logística, marketing, etc. La revisión de los títulos de esas monografías nos aporta una buena idea de los problemas que han ocupado estos años a la economía española² y pone de manifiesto el gran desarrollo de la ciencia del management durante estas últimas décadas.

Muchas personas han hecho posible el Boletín a lo largo de estos ochenta años: los promotores iniciales, la Asociación de Licenciados, los miembros del Consejo de Redacción, los autores, los lectores... Queremos dejar constancia de nuestro cariñoso reconocimiento a todos ellos, pero es de justicia citar expresamente a los que nos han precedido en las tareas de dirección: el padre Sebastián Mantilla, José Ángel Sánchez Asiaín, el padre Demetrio Iparraguirre, Santiago García Echevarría, José Félix Fernández de Aguirre, Juan Francisco Santacoloma, Dionisio Cámara y Juan Jordano. Y tampoco podemos olvidar a los que desarrollaron las tareas administrativas como Juan Zuazo, José Luis Aguirre y Gabriela Mateos.

El Boletín, como revista pionera en su campo, pudo disfrutar en sus primeros años de vida de escasa competencia y de la fidelidad de los miembros de la Asociación de Licenciados lo que le permitió aumentar su tirada e impacto en la sociedad, superando los 4.500 ejemplares en papel, cifra a la que se ha añadido en los últimos años un creciente número de suscriptores online. La aventura del Boletín, desde su nacimiento, y durante muchos años, solo fue posible gracias al esfuerzo conjunto de la Asociación y la Comercial³: había un “nosotros”, que sacaba adelante

² Puede consultarse el Boletín de Estudios Económicos, casi completo, en ProQuest. Para más información sobre la historia del Boletín, puede acudir a:

Colinas, J.A. (1966): *Historia de la Universidad Comercial de Deusto 1916-1966*, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

Colinas, J.A. (1974): *50 Años de Historia de la Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto 1922-1972*, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

Revuelta, M.D. (1992): “El Boletín de Estudios Económicos en su 50º Aniversario”, *Boletín de Estudios Económicos*, agosto, nº 146, págs. 263-274.

Revuelta, M.D. (2017): *Cien Años de la Creación de la Primera Escuela de Negocios Española. La Universidad Comercial de Deusto. (1916-2016)*, Fundación Luis Bernaola, Bilbao.

³ Estaban especialmente implicados varios profesores y la biblioteca (donde era frecuente compatibilizar dedicación a la Facultad, a la Asociación y al Boletín).

el Boletín (como tantas otras cosas). Con el tiempo, las tareas y los recursos a ellas asignados, se fueron separando.

Desde las páginas del Boletín se ha rendido un merecido homenaje, con ocasión de la celebración de sus respectivos centenarios, a instituciones afines a la revista (Universidad de Deusto, Deusto Business School, Fundación Vizcaína Aguirre)⁴ y honrado la memoria de jesuitas que destacaron por su entrega y dedicación a La Comercial: los padres Chalbaud, Bernaola, Iparraguirre y Chacón. También la revista ha recibido a lo largo de sus ochenta años de historia numerosos reconocimientos y ha formado parte de importantes listados de publicaciones, pero nada de todo ello tendría importancia si no hubiera estado basado en el aprecio de sus lectores y en la colaboración entusiasta de todos los autores que han dejado su huella en los 231 números editados hasta el momento (viendo las páginas del Boletín puede apreciarse la relevancia de muchos de sus colaboradores).

Como decíamos al principio de estas páginas, hoy se abre un nuevo ciclo en la vida del BEE. Nuestra revista, la revista de Deusto Business Alumni, evoluciona para acompañar y hacer frente a los nuevos retos estratégicos que la propia Asociación y Deusto Business School asumen de cara al futuro. No podía ser de otra manera porque sus caminos siempre han estado alineados y las sinergias de ese trabajo conjunto son más que evidentes. La nueva etapa no cierra una puerta, sino que abre nuevas oportunidades para poner en valor todo el camino recorrido hasta el momento y mantener vivos los mensajes que atesoran sus páginas. Si tenemos en cuenta que el tiempo medio de vida de un artículo publicado en un blog es de dos a tres años, podemos valorar en su justo término el hecho de que artículos publicados en el BEE hace décadas sean a día de hoy citados en nuevos trabajos.

Los 80 años de historia del BEE son un tesoro de indudable valor que dejamos en las mejores manos posibles: las de los nuevos coeditores del BEE, Cristina Iturrioz e Iñigo Calvo Sotomayor, a los que desde estas líneas deseamos el mayor de los éxitos en su gestión. Unidos a ellos, compartimos sin duda el mensaje del filósofo danés Søren Kierkegaard “la vida solo puede ser comprendida mirando hacia atrás, pero ha de ser vivida mirando hacia adelante”.

⁴ Precisamente, este año, la propia Asociación de Licenciados llega a su centenario, y ¡qué mejor forma de celebrarlo que con este ilusionante proyecto de innovación en su obra editorial: el BEE!

80 years of the BEE's history: an undoubtedly valuable treasure

Susana Rodríguez Vidarte

Fernando Gómez-Bezares

Deusto Business School

Co-Directors Bulletin of Economic Studies (1981-2020)

According to the Chicago Manual of Style, 17th edition, ‘the term foreword should be reserved for prefatory remarks by someone other than the author, including those of an editor or compiler’. It is a ‘substantial introduction [...] that is usually included [...] just before the main text’.

This is the start of a new phase in the history of the Bulletin of Economic Studies (*BEE*, as it is known by its initials in Spanish), with new challenges and objectives to be described below by its new co-editors, Cristina Iturrioz and Iñigo Calvo Sotomayor. They have asked those of us who have had the honour of bearing this responsibility in the past to write this ‘foreword’, an endeavour that we have earnestly engaged in, and we are grateful for the opportunity. Any change (particularly any major one such as the one now facing the *BEE*) is a good opportunity to take stock; even though, as Antonio Machado noted, on glancing back we will see ‘the path never again to be trodden’. Still, looking back is both desirable and necessary; in Cicero’s words, history is ‘the teacher of life’ and has valuable lessons to offer.

The first course at the ‘*Universidad Comercial de Deusto*’ (Deusto Business School) started in 1916; it was the time of World War I, and Bilbao was experiencing a period of prosperity stimulated by Spain’s neutrality. Shortly after this it seemed the right moment to find a journal that would rely on pioneering visions such as those of Román Perpiñá Grau. The *Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas* (Economics Graduates’ Association) of the *Universidad Comercial de*

Deusto was set up in 1922, and it continued to plan for the launch of the journal. However, the Association did not manage to achieve this goal due to the lack of available resources. It was in 1942 when the first issue of the '*Boletín de la Asociación en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto*' (Bulletin of the Economics Association) was ultimately published. It is worth noting that when this early Bulletin appeared, there were still no official faculties of Economics in Spain¹ and Europe was in the throes of World War II. Issue no. 9 of the journal, published in September 1946, first featured the name *Boletín de Estudios Económicos*, which the journal still bears, which included articles, reviews, and references. Three issues per year have been published without interruption from January 1947 (Issue no. 10) until December 2020.

The *BEE* has been published by the Association of Economics Graduates (today Deusto Business Alumni) since its inception with a view to making it a tool for updating and providing ongoing education for its members. The goal of the *BEE* was also to become a point of reference for all business management and administration professionals. It was decided to position it as a scientific journal, given the rigour required when dealing with the topics covered. Great care was also taken to ensure that its contents would be interesting and relevant for its members, for economics and business professionals, and for academics. Most of the authors specifically belonged to these groups.

Throughout its 80 years of existence, the *BEE* has always sought to have balance. This encompasses its subject matter (by combining economic analysis with business management); its approach (by publishing strictly scientific contributions and practical applications); and its style (by combining academic rhetoric with the fluency of professional language). The journal's monographs have incorporated interdisciplinarity, on the understanding that education is characterised by having a broad vision, while ensuring that humanist and ethical values govern both reflection and action of the business management professional.

The *BEE* set out to be, and has succeeded in being, a platform for the dissemination of both academic research and of rigorous and successful business management practices presented by their protagonists (many of them members of the Graduates' Association). This strategy has been driven by the strong editorial belief in the vast potential that both types

¹ The first Faculty of Politics and Economics was established in 1943 and the Faculty of Political, Economic and Business Sciences was created in 1953.

of input have for promoting better, more effective management. Relevance, impact, and topicality have inspired the choice and configuration of every quarterly monograph. We have also sought to periodically publish monographic issues that present the most recent advances in a specific area of business management: finance, logistics, marketing, etc. A review of the titles of these monographs gives a good idea of the issues of concern in the Spanish economy over the past few years² and of the great strides taken by management science during the last few decades.

Many people have made the Bulletin possible over these eighty years: the initial promoters, the Graduates' Association, the members of the Editorial Board, authors, readers... We would like to warmly acknowledge all of them, but it is only fair to mention those who preceded us in managing the *BEE*: Father Sebastián Mantilla, José Ángel Sánchez Asiaín, Father Demetrio Iparraguirre, Santiago García Echevarría, José Félix Fernández de Aguirre, Juan Francisco Santacoloma, Dionisio Cámara, and Juan Jordano. Nor can we forget those who carried out administrative tasks, namely, Juan Zuazo, José Luis Aguirre, and Gabriela Mateos.

As a pioneering journal in its field, the *BEE* had little competition in its early years, and enjoyed the loyalty of the members of the Graduates' Association. This led to greater dissemination and impact on society in excess of 4,500 copies in print, as well as a growing number of online subscribers who have joined in recent years. The Bulletin's journey since its birth and for many years was only possible thanks to the joint effort of the Graduates' Association and the *Universidad Comercial de Deusto*:³ They formed a team which carried the Bulletin (and so many

² The Bulletin of Economic Studies is available on ProQuest almost in its entirety. For more information on the history of the Bulletin, please see:

Colinas, J.A. (1966): *Historia de la Universidad Comercial de Deusto 1916-1966*, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

Colinas, J.A. (1974): *50 Años de Historia de la Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto 1922-1972*, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

Revuelta, M.D. (1992): 'El Boletín de Estudios Económicos en su 50º Aniversario', *Boletín de Estudios Económicos*, August, no. 146, pages 263-274.

Revuelta, M.D. (2017): *Cien Años de la Creación de la Primera Escuela de Negocios Española. La Universidad Comercial de Deusto. (1916-2016)*, Fundación Luis Bernaola, Bilbao.

³ Several professors were particularly involved, as well as the library (where tasks related to the Faculty, the Association and the Bulletin often overlapped).

other things) forward. The tasks and the resources allocated to them were then separated over time.

On the occasion of the celebration of the respective centenaries of the *BEE* and of some institutions related to the Journal (University of Deusto, Deusto Business School, *Fundación Vizcaína Aguirre*)⁴, the Bulletin has paid a well-deserved tribute to them. It has also honoured the memory of Jesuits who stood out for their dedication to the *Universidad Comercial de Deusto*, namely, Fathers Chalbaud, Bernaola, Iparraguirre and Chacón. Throughout its eighty-year history, the Journal has also received numerous awards and has been included in influential publication lists; however, none of this would have been of importance had it not been based on the appreciation of its readers and the enthusiastic collaboration of all the authors who have left their mark on the 231 issues published to date. The pages of the Bulletin illustrate the high standard of many of the contributors.

As we said at the beginning of these pages, today marks the beginning of a new cycle in the life of the *BEE*. Our journal, the Deusto Business Alumni journal, is evolving to assist and face up to the new strategic challenges that the Association itself and Deusto Business School are taking on for the future. It could not be otherwise because their paths have always been aligned, and the synergies of this joint work are more than evident. The new stage does not close a door; rather, it opens new opportunities to showcase the value of all that has been achieved so far and keep alive the messages contained in its pages. If we take into account that the average lifespan of an article published in a blog is two to three years, we can appreciate the fact that articles published in the *BEE* decades ago are today still being referenced in new pieces of research.

The *BEE*'s eighty-year history is a valuable treasure that we are leaving in the best possible hands: those of the new co-editors, Cristina Iturrioz and Iñigo Calvo Sotomayor, to whom we wish great success in managing the journal. We share with them the message of the Danish philosopher Søren Kierkegaard that 'life can only be understood backwards, but it must be lived forwards'.

⁴ The Graduates' Association itself reaches its centenary this year. What better way to celebrate than by engaging in this exciting editorial innovation project: the *BEE*!

Una nueva etapa del Boletín de Estudios Económicos: La academia al servicio de la práctica empresarial

Cristina Iturrioz-Landart
Iñigo Calvo-Sotomayor

Deusto Business School
Co-Editores Principales del Boletín de Estudios Económicos

El Boletín de Estudios Económicos comienza con este número una nueva etapa de su larga trayectoria. Seguramente la persona que esté leyendo estas líneas se habrá dado cuenta de esta evolución al fijarse en el diseño de la portada, reflejo del impulso que se le ha querido dar a la publicación y los cambios implementados en su política editorial. En este prólogo nos gustaría explicar los mismos y exponer que, pese a renovarse, el foco del Boletín es seguir aportando nuevo conocimiento de valor al colectivo de personas asociadas a Deusto Business Alumni.

Como todo proyecto vivo, el Boletín ha ido desarrollándose progresivamente desde su nacimiento en 1942 y, durante la última etapa, esta publicación decana en economía y gestión ha sido dirigida con excelencia y pasión por Susana Rodríguez y Fernando Gómez-Bezares, coeditores de la revista académica hasta el presente número. Desde estas páginas les agradecemos su esfuerzo, tesón y cariño en la tarea, que constituye un eslabón más de la larga cadena de personas comprometidas que han dirigido el Boletín durante las últimas décadas.

Tal y como ellos mismos señalan en su prólogo, el Boletín inicia esta nueva etapa vital conservando la esencia de su naturaleza, es decir, ser una revista académica que traslade con rigor conocimiento experto a los profesionales de la economía y de la empresa, pero que, al mismo tiempo, evoluciona para responder a los nuevos retos estratégicos que tanto Deusto Business Alumni como Deusto Business School asumen de cara al futuro. La centenaria y arraigada relación entre ambas entidades, así como su

compromiso con la excelencia en la gestión, otorgan al Boletín de Estudios Económicos una historia y orientación hacia la práctica muy relevante en el campo del conocimiento científico sobre economía y gestión.

Por todo ello, se puede enunciar la misión del Boletín Estudios Económicos como la construcción de puentes que promuevan las relaciones y el diálogo entre la academia y los profesionales, mediante publicaciones que pongan el foco en transferir el conocimiento experto académico al ámbito de la práctica de gestión. En esta nueva etapa, se pone incluso un mayor énfasis en este objetivo. De esta forma, el Boletín se refuerza como un foro académico para exponer, debatir y transferir contribuciones originales con contenidos y estilos que resulten significativos para una audiencia profesional amplia, en el ámbito de la economía y la gestión. Creemos que esta orientación hacia la transferencia de conocimiento experto confiere al Boletín de Estudios Económicos una interesante y significativa diferenciación con respecto a otras revistas académicas.

Una amplia red de colaboradores así como los miembros del Consejo Editorial, en los que están representadas las distintas áreas de conocimiento del ámbito de la economía y gestión de empresas, garantizan la originalidad y el rigor académico de las contribuciones publicadas a través de un proceso de revisión por pares de doble ciego de cada contribución. Todos ellos son académicos que se han embarcado en esta nueva aventura porque están convencidos de que el Boletín de Estudios Económicos está llamado a cubrir un espacio necesario, relevante y diferenciado que permita trasladar resultados de investigación sobre temas frontera a una audiencia profesional conformada por personas inquietas, ávidas de nuevo conocimiento aplicable a su día a día en distintas responsabilidades directivas y de gestión.

Además, y como no podía ser de otra manera, esta publicación sigue contando con el apoyo de las instituciones que la hacen posible y apoyan. Tanto Deusto Business Alumni, asociación centenaria que impulso hace más de ocho décadas su primer número y que edita desde entonces la publicación, como Deusto Business School y la propia Universidad de Deusto, que conforman la *alma mater* de las personas que conforman la Asociación y se erigen como instituciones académicas con un profundo enfoque humanista con el que alinea plenamente Deusto Business Alumni.

En esta nueva etapa, el Boletín se publicará de forma anual tanto en formato impreso como digital en acceso abierto, y estará mayormente

organizado a través de números temáticos. Además, y de forma paralela a este nuevo impulso del Boletín, desde la Asociación se lanzó a mediados del año 2021 una plataforma web bautizada como Deusto Business OPEN Alumni¹ (DBOA), donde se recogen testimonios y tribunas de reflexión y opinión sobre temas económicos y de gestión. Esta plataforma constituye un espacio de difusión digital y puesta en común de análisis y experiencias complementario al Boletín de Estudios Económicos. De esta forma, se combina la larga trayectoria y profundidad de análisis de una revista académica como el Boletín, con un espacio digital de análisis y difusión ágil que combina el formato escrito y el audiovisual.

En definitiva, se inicia la andadura de esta nueva etapa del Boletín de Estudios Económicos presentando este número temático que introducen sus Editores Invitados, Jose Luis Retolaza y Miguel Alzola, en el siguiente prólogo. Este número se titula **“Aplicando el valor social en las organizaciones”**, y su objetivo es avanzar en la comprensión de cómo el valor social puede aplicarse en distintas empresas y organizaciones. En concreto, este número especial aborda cómo afrontar los retos actuales y futuros en la aplicación práctica de estrategias de valor social, aportando metodologías, experiencias y lecciones de cara a desarrollar estrategias de valor social en las organizaciones.

Volvamos al inicio. Tal y como señala el anterior equipo editorial, los 80 años de historia del BEE son un tesoro de indudable valor que esperamos seguir nutriendo y evolucionando para que pueda seguir cumpliendo su misión y objetivos. En esto vamos a trabajar con entusiasmo, ilusión y esperando vuestro acompañamiento como personas asociadas, profesionales del mundo de la empresa, instituciones de relevancia en el campo económico-empresarial y, cómo no, como nuevo talento joven en el ámbito de la gestión.

Nos gustaría concluir estas líneas recordando las palabras que pronunció Pedro Arrupe hace más de medio siglo: “no tengo miedo al nuevo mundo que surge (...) me espanta que podamos dar respuesta de ayer a los problemas del mañana”. Esta reflexión ha resonado en la larga historia del Boletín de Estudios Económicos, y seguirá resonando en la nueva etapa que se inaugura con el presente número.

¹ <https://www.deustobusinessopenalumni.es/>

**A new phase for the Bulletin of Economic Studies:
Academia at the service of business practice**

Cristina Iturrioz-Landart

Iñigo Calvo-Sotomayor

Deusto Business School

Chief Co-Editors Bulletin of Economic Studies

This issue of the Bulletin of Economic Studies (*BEE*) marks the beginning of a new phase in its long history. The regular reader of the journal will probably have noticed that changes have been afoot merely by looking at the design of the cover, which reflects the impetus given to the publication and the changes implemented in its editorial policy. In this foreword we would like to outline these changes and emphasise that, despite the ongoing renewal, the focus of the *BEE* is to continue to provide new valuable knowledge to the people associated with Deusto Business Alumni.

The *BEE* is an organic project and, as such, it has been in a state of continuous development since its birth in 1942. During its most recent stage, this highly respected business management and economics publication has been excellently and passionately managed by Susana Rodríguez and Fernando Gómez-Bezares, who were co-editors until this issue. They have been a link in the long chain of dedicated people who have managed the Bulletin over the last decades. We would like to thank them for their hard work, tenacity, and heartfelt efforts that they have put into the task.

As they noted in their own foreword, while this new stage of the Bulletin will preserve its essential nature, that is, to be an academic journal that rigorously disseminates expert knowledge in business and economics to professionals in the field, it will also evolve to meet the new strategic challenges that both Deusto Business Alumni and Deusto Business School will be addressing in the future. The strong, centenary connection between the two institutions, as well as their commitment to

excellence in management, has given the *BEE* a very important place in the history and a focus on practice within the current scientific knowledge on management and economics.

Therefore, it can be said that the mission of the Bulletin is to build bridges that promote relations and dialogue between academia and practitioners through publications that focus on transferring academic expertise to the realm of management practice. An even greater emphasis will be placed on this objective in this new phase. In this way, the *BEE* will be strengthened as an academic forum for introducing, discussing, and disseminating original contributions with a content and style that are of interest to a wide professional audience in the field of economics and management. We believe that the *BEE* stands out from other academic journals due to its focus on the dissemination of expertise.

Given the wide network of contributors and members of the Editorial Board, the different areas of knowledge in the field of economics and business management are well-represented. This helps ensure the originality and academic rigour of the published contributions through a double-blind peer review process that each manuscript is submitted to. Contributors and editorial board members are academics who have embarked on this new adventure because they are convinced that the Bulletin of Economic Studies makes a difference in covering necessary and highly relevant ground. They all enable research results on frontier issues to be disseminated to dynamic, professionals who are eager for new knowledge that is applicable to their everyday work in different leadership and managerial roles.

In addition, the *BEE* continues to rely on the support of the institutions that make it possible. Deusto Business Alumni, a one hundred-year old association that promoted its first issue more than eight decades ago and has edited the publication ever since, and Deusto Business School and the University of Deusto itself. They are the *alma mater* of the Deusto Business Alumni members and have a profound humanist approach with which the Alumni Association is fully aligned.

In this new phase, the Bulletin will be published annually in both print and digital open access formats. It will be mainly organised around thematic issues. In line with this new impetus for the Bulletin, in mid-2021 the Association launched an online platform called Deusto Business OPEN Alumni (DBOA),¹ which collects testimonies and provi-

¹ <https://www.deustobusinessopenalumni.es/>

des forums for reflection and opinions about economic and management issues. This platform is a space for the digital dissemination and sharing of analyses and experiences complementary to the Bulletin of Economic Studies. In this way, the long history and depth of analysis of the academic journal is combined with a digital space for analysis and rapid dissemination in both written and audio-visual formats.

This new phase of the Bulletin of Economic Studies begins with a foreword to this monograph, introduced by its Guest Editors Jose Luis Retolaza and Miguel Alzola. This issue is entitled **‘Applying Social Value in Organisations’** and aims to expand the current understanding of how social value can be applied in different firms and organisations. In particular, this special issue addresses how to face current and future challenges in the practical application of social value strategies, providing methodologies, experiences, and lessons for developing social value strategies in organisations.

Let us return to the beginning. As the former editorial team pointed out, the 80-year history of the *BEE* is a treasure trove that we hope to nurture and develop further, so that it can continue to fulfil its mission and objectives. We approach this endeavour with enthusiasm and look forward to receiving your support as partners, professionals from the business world, important institutions in the economic and business field and, of course, as new young talent in the field of management.

We would like to conclude by recalling the words of Pedro Arrupe more than half a century ago: ‘I am not afraid of the new world that is emerging (...) what I am terrified of is that we may apply yesterday’s solutions to tomorrow’s problems. This reflection has resonated throughout the long history of the Bulletin of Economic Studies and will continue to resonate in the new phase that begins with this issue.’

Valor Social, a modo de prólogo

Jose Luis Retolaza

Deusto Business School

Miguel Alzola

Fordham University

Editores Invitados del número especial “Aplicando el valor social en las organizaciones”

El valor social es un tópico de plena actualidad y el *leitmotiv* de este primer número en la nueva etapa del Boletín de Estudios Económicos. No es una casualidad, el valor social, en sus distintas acepciones, ha pasado a ocupar un lugar central en la reflexión económica. Tras unos años en los que la perspectiva financiera de la empresa, centrada en los beneficios o el cash-flow, parecía ser el modelo dominante; poco a poco, en la primera década del presente siglo, y de forma más acelerada a partir de la crisis del 2008-10, la perspectiva social ha vuelto a ponerse en primer plano. La *triple bottom line*, la responsabilidad social corporativa, red denominada como empresarial, por estos lares; la sostenibilidad, o, más actualmente, los criterios ASG (ambiental social y de gobernanza) han puesto en primer plano la reflexión sobre el valor que la economía en general y las empresas en particular, generan para la ciudadanía. Hasta el punto de parecer que nos encontramos ante una nueva realidad en la que el bien común sustituye al interés particular, como si este hubiera sido anteriormente el elemento fundamental de la legitimidad empresarial.

Nada más lejos de la realidad, desde que la economía es ciencia, el interés colectivo ha sido el elemento clave de la reflexión económica; es decir, la generación de valor para el conjunto de la sociedad. Ni que decir tiene que, en lo que los economistas no nos hemos puesto de acuerdo, es en qué consistía dicho bien público y las formas de conseguirlo. Para muestra las direcciones tan diferentes que siguieron los principales autores de la teoría clásica: Thomas Malthus (maltusianismo), Karl Marx

(marxismo), John Stuart Mill (utilitarismo), o Adam Smith. Siendo este último el que pondría la base que ha sustentado el modelo económico hasta nuestros días, a saber, que los intereses particulares en un contexto de libre mercado se alinean con los intereses colectivos. Algo parecido al actual *well doing & good doing* que lleva a la convergencia entre la utilidad económica y la ética, permitiendo prescindir de los aspectos morales en la toma de decisiones empresariales.

Posteriormente, la síntesis neoclásica, con su conocida ley de la oferta y la demanda, logró sistematizar e incluso matematizar la relación entre esos intereses particulares y el bien común, plasmado en el óptimo de Pareto. Basado en esas aportaciones y en la teoría general del equilibrio que las subyace, el óptimo social (sinónimo de valor para la sociedad) viene dado por la búsqueda de la maximización del beneficio particular en un entorno de libre mercado, o lo que es lo mismo, de competencia perfecta. Desde esta perspectiva, dominante en la teoría económica desde finales del siglo XIX hasta la actualidad, la generación de valor social (bien común) queda reducida a la búsqueda de la maximización del beneficio. Pronto se identificó que esto no funcionaba bien y se achacó a los conocidos fallos de mercado. Siempre que no hubiera un alineamiento entre intereses particulares y bien común, se debía a la intervención de algún fallo de mercado que distorsionaba la competitividad; a fin de superar dichos fallos se crean en todo el mundo las autoridades de la competencia.

En este contexto, no se necesita ninguna referencia explícita al valor social, ya que la contabilidad económico financiera, a través del beneficio, es un buen indicador del valor que una empresa aporta a la sociedad. En lógica, el interés social pasa por intentar maximizar dichos beneficios; y en las últimas décadas, indicadores directamente relacionados con los mismos, como el Ebitda, pasan a sustituir al valor añadido, que sólo mantiene su importancia en el cálculo del PIB y en el IVA, pero que prácticamente desaparece en el ámbito del análisis financiero.

Y el sistema parece funcionar en las décadas postreras del siglo XX y el inicio del XXI, hasta que colapsa. Ya existían evidencias claras de que el modelo no funcionaba, por cuanto que supone la imposibilidad de rentas extraordinarias, salvo en contadas ocasiones. Y, claramente, se podía apreciar, en palabras de Greenspan, una exuberancia irracional, que popularizaría el Nobel Shiller como título de su libro. Así las cosas, la crisis del 2008-10 pone claramente de manifiesto que la búsqueda de la maximización de beneficio, consecuente con la priorización de los

intereses individuales, no parece tener una coincidencia, al menos necesaria, con el bien común.

A lo largo de la última década se constatan deterioros evidentes tanto en el entorno medioambiental como social, que son directamente causadas por el interés de las empresas en optimizar su beneficio. La consecuencia es que la correlación entre beneficio empresarial y bien social deja de tener credibilidad. Los informes del *Edelman Trust Barometer* así lo vienen manifestando año tras año. Quizás en la mente de la ciudadanía, e incluso de muchos profesionales, no se relacione esto con un fallo del modelo económico sino con elementos más coyunturales como los paraísos fiscales, los bajos salarios, la competencia de países con bajos costes, la globalización, una competitividad a ultranza... Pero lo cierto es que los fallos que acumula el modelo, su profundidad y persistencia, hacen pensar que no podemos únicamente mirar resultado mercantil para comprender el valor que las empresas aportan a la ciudadanía; necesitamos abordar de forma directa la comprensión sobre la generación de valor social y su relación con la sostenibilidad, tanto medioambiental como de cohesión social.

En este contexto, la teoría de *stakeholders* que había nacido sin pena ni gloria haya por 1984 de la mano de Edward Freeman, un filósofo de Virginia, empieza a tener presencia en el discurso empresarial y a partir de la crisis coge velocidad de crucero; hasta el momento actual, en el que ya son una excepción las grandes empresas que evitan referirse a la satisfacción equilibrada de los intereses de todos sus *stakeholders* como un propósito fundamental de la organización.

La quiebra del modelo clásico y el desarrollo de la teoría de *stakeholders* coincide con otros movimientos en la misma dirección: los ODS, la refundación del capitalismo, el capitalismo moral... El elemento común a todos ellos es que el modelo tradicional no funciona y, por lo tanto, la contabilidad económico financiera centrada en el beneficio no es suficiente para comprender el valor que las organizaciones en general, y las empresas en particular, aportan o detraen a la sociedad. En este contexto crítico, el valor social emerge como elemento central. Los ciudadanos estamos interesados en conocer la transferencia de valor desde una perspectiva más amplia que la del beneficio, para lo cual es necesario desarrollar una mirada más holística que la proporcionada por la contabilidad económico-financiera. Si a este sistema de información le llamamos contabilidad social, contabilidad social monetaria, contabilidad para los *stakeholders*, monetización del valor social; o utilizamos cualquier otra

denominación, es totalmente irrelevante. Lo importante es que estamos en una nueva perspectiva en la cual las empresas se interrogan sobre cuál es su propósito, es decir su aportación de valor para la sociedad, y proponen formas concretas y sistemáticas de valorarlo e informar sobre ello a sus grupos de interés. Avanzar en esta reflexión es el objeto que anima el actual número de la revista.

En él, hemos invitado a diferentes investigadores, con publicaciones relevantes en revistas de alto impacto, a escribir una síntesis más adaptada a la perspectiva profesional. En algunos casos se ha conseguido mejor que en otros; pero la totalidad de los artículos seleccionados, que han sido previamente revisados por pares, son de gran actualidad y relevancia para la empresa en general, y para la empresa vasca en particular. Os animamos a leerlos desde una perspectiva práctica y a discernir sobre su posible utilidad en vuestras organizaciones. Así mismo os ofrecemos un acceso directo a los autores de los mismos que estarán encantados de poder dialogar con cualquiera que se lo solicite, sobre la potencial aportación de los artículos y su aplicabilidad en realidades empresariales concretas.

Social Value, as a foreword

Jose Luis Retolaza

Deusto Business School

Miguel Alzola

Fordham University

“Applying Social Value to Organizations” Special Issue, Guest Editors

Social value is a topical issue and the leitmotiv of this first issue in the new phase of the *Bulletin of Economic Studies (BEE)*. It is no coincidence that social value, in its various meanings, has come to occupy a central place in economic thinking. For some years, a financial perspective focused on profits or cash flow seemed to be the dominant model for businesses; however little by little, in the first decade of this century, and more rapidly since the 2008-10 crisis, the social perspective has returned to take centre stage. Based on the *triple bottom line*, namely, corporate social responsibility, rebranded as business social responsibility here; sustainability, or, more currently, ESG (Environmental, Social and Governance) criteria, the focus of reflection has shifted to the value that the economy in general and businesses in particular generate for citizens. So much so that we seem to be in a new reality in which the common good replaces private interest, as if the latter had previously been the fundamental element of corporate legitimacy.

Nothing could be further from the truth. For as long as economics has been a science, the collective interest has been the key element in economic thinking; in other words, emphasis has been on the generation of value for society as a whole. Needless to say, what economists have not been able to agree on is what public good means and how to fulfil it. The very different directions followed by the main classic theory authors, including Thomas Malthus (Malthusianism), Karl Marx (Marxism), John Stuart Mill (utilitarianism), and Adam Smith are proof of this. It was

Adam Smith who laid the foundation that has underpinned the economic model to the present day, namely, that private interests in a free-market context are aligned with collective interests. Something similar to the current ‘doing well by doing good’ which leads to a convergence between economic utility and ethics and means that moral aspects in business decision-making may be dispensed with.

Later, the neoclassical synthesis, with its well-known law of supply and demand, managed to systematise and even mathematise the relationship between private interests and the common good, which was embodied in Pareto-optimality. Based on these contributions and the general theory of equilibrium that underlies them, social optimality (synonymous with value for society) is achieved by seeking to maximise private profit in a free market environment, in other words, through perfect competition. From this perspective, dominant in economic theory from the late 19th century to the present day, the generation of social value (common good) is reduced to the pursuit of profit maximisation. This was soon found not to be working well and was blamed on well-known market failures. Whenever there was no alignment between private interests and the common good, it was due to the intervention of some market failure that distorted competitiveness; in order to overcome such failures, competition authorities were created around the world.

In this context, no explicit reference to social value is needed, as financial economics and accounting (through profit) is a good indicator of the value a company brings to society. Logically, social interest lies in trying to maximise these benefits; and in recent decades, indicators directly related to them, such as EBITDA, have come to replace added value, which only remains important in the calculation of the GDP and VAT, but has practically disappeared from the field of financial analysis.

The system seemed to work in the last decades of the twentieth century and the beginning of the twenty-first century, until it collapsed. There was already clear evidence that the model was not working, in that it meant that extraordinary profits were impossible, except on rare occasions. In Greenspan’s words, there was irrational exuberance, a phrase which Nobel laureate Shiller would popularise as the title of his book. Thus, the 2008-10 crisis clearly showed that the pursuit of profit maximisation, consistent with the prioritisation of individual interests, does not seem to necessarily coincide with the common good.

Over the last decade, there has been a clear deterioration in both the environmental and social environment, which is directly caused by

firms' interest in optimising their profits. The consequence is that the correlation between corporate profit and social good is no longer credible. The *Edelman Trust Barometer* reports have shown this year after year. Perhaps in the minds of the public, and even of many professionals, this is not related to a failure of the economic model but rather to more circumstantial elements such as tax havens, low wages, competition from low-cost countries, globalisation, extreme competitiveness.... The truth is that the accumulated failures, depth, and persistence of the model suggest that we cannot only look at corporate profits to understand the value that companies contribute to citizens; we need to have a direct understanding of how social value is generated and of its relationship with sustainability, both environmental and in terms of social cohesion.

In this context, *stakeholder theory*, which was coined in 1984 by Edward Freeman, a philosopher from Virginia, began to have a presence in business discourse, and since the crisis it has been gaining momentum. Large companies that avoid considering a balanced satisfaction of the interests of all their stakeholders to be a fundamental purpose of their organisation are an exception today.

The breakdown of the classical model and the development of *stakeholder theory* has coincided with other movements in the same direction: The Sustainable Development Goals (SDGs), the refoundation of capitalism, and moral capitalism, among others. The common element in all of them is that the traditional model does not work and, therefore, profit-focused financial economics and accounting is not enough to understand the value that organisations in general, and companies in particular, contribute to or take out of society. In this critical context, social value is a central element. Citizens are interested in understanding the transfer of value from a broader perspective than that based on profit, and to do so a more holistic view is needed than that provided by financial economics and accounting. Whether we call this information system social accounting, non-financial reporting, stakeholder accounting, monetisation of social value; or use any other name, is totally irrelevant. What matters is that within this new perspective businesses are asking themselves what their purpose is, i.e., what value they contribute with to society; and they are proposing specific and systematic ways of assessing it and reporting on it to their stakeholders. The aim of the current issue of the journal is to further the current understanding of these matters.

We have invited different researchers who have outstanding publications in high-impact journals to write a summary that is more suited to

the professional perspective. In some cases, this has been achieved better than in others, but all the articles selected, which have been previously peer-reviewed, are highly topical and relevant to business in general, and to Basque business in particular. We encourage you to read them from a practical perspective and to discern their potential usefulness in your organisations. We also offer you direct access to the authors, who will be happy to discuss the potential contribution of the articles and their applicability to specific business practice with anyone who is interested in doing so.

SOSTENIBILIDAD: CLARIFICACIONES PARA ESTA “DÉCADA DE LA ACCIÓN”

SUSTAINABILITY: CLARIFICATIONS FOR THIS “DECADE OF ACTION”

Adrian Pablo Zicari

Profesor en el Departamento de Contabilidad y
Control de Gestión de ESSEC Business School, Paris

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2253>

Recibido el 18 de noviembre de 2021
Aceptado el 7 de febrero de 2022

RESUMEN

En estos últimos tiempos ha habido un cambio gradual, una mayor aceptación, hacia la sostenibilidad, tanto en medios académicos como empresarios. Sin embargo, al mismo tiempo, se puede también percibir una cierta confusión frente a la multiplicación de iniciativas, estándares y siglas. Además, varios debates se superponen, abogando por diferentes consideraciones ambientales y sociales, a veces contrapuestas entre sí. El objetivo pues de esta nota es brindar algunas clarificaciones, que ayudarán a los lectores a comprender mejor esta “década de la acción”, tal cual la ha llamado las Naciones Unidas. Propongo entonces siete cuestiones, que analizaré sucesivamente. Estas cuestiones no son exhaustivas, seguramente habrá otras cuestiones relevantes. Pero son ciertamente temáticas centrales, que podemos suponer que continuarán siendo cruciales en los próximos años.

Palabras clave: Sostenibilidad, década de acción, responsabilidad social empresarial, stakeholders.

SUMMARY

In recent times there has been a gradual shift, a greater acceptance, towards sustainability, both in academic and business circles. However, at the same time, a certain confusion can also be perceived, in the face of the multiplication of initiatives, standards and acronyms. In addition, several debates are overlapping, advocating different environmental and social considerations, sometimes in opposition to each other. The purpose of this note is therefore to provide some clarifications that will help readers to better understand this “decade of action”, as the United Nations has called it. I propose seven questions, which I will analyse in turn. These questions are not exhaustive; there will certainly be other relevant issues. But they are certainly central issues, which we can assume will continue to be crucial in the years to come.

Keywords: Sustainability, action decade, corporate social responsibility, stakeholders.

1. Introducción

Quienes hemos trabajado durante un cierto tiempo en temas de Sostenibilidad tendremos posiblemente la misma impresión. Hasta hace unos años, era ciertamente difícil hablar de la sostenibilidad. Tanto en ámbitos académicos como empresarios, muchos auditorios eran más bien escépticos, cuando no hostiles a esta temática. Afortunadamente, en estos últimos tiempos ha habido un cambio gradual, una mayor aceptación, incluso en muchos casos un cierto entusiasmo al respecto. Uno no puede menos que estar satisfecho de este cambio tan prometedor. Sin embargo, al mismo tiempo, se puede también percibir una cierta confusión. Se acuñan expresiones, aparecen nuevas siglas, se presentan distintas iniciativas, se hacen promesas. Peor aún, varios debates se superponen. Sólo por dar un ejemplo, la *Energiewende* alemana conlleva distintas aspiraciones simultáneas: descarbonizar la producción energía, mientras se abandona la energía nuclear, y todo ello a un costo abordable para la población. Esto es, una serie de legítimas consideraciones ambientales y sociales, que posiblemente conlleven cierta tensión entre sí.

En definitiva, no siempre resulta claro de qué se habla, cuál es el périmetro de la discusión, y en última instancia, cuánto es verdad y cuánto es meramente *greenwashing*. El objetivo pues de esta nota es brindar algunas clarificaciones, con la esperanza de dar a los lectores algunos elementos de criterio. Espero así que la comunidad profesional, tanto directivos de empresa como consultores y docentes del área, puedan contar con algunas referencias para comprender mejor esta “década de la acción”, tal cual la ha llamado las Naciones Unidas. Propongo entonces siete cuestiones, que analizaré sucesivamente. Estas cuestiones no son exhaustivas, seguramente habrá otras cuestiones relevantes. Pero son ciertamente temáticas centrales, que podemos suponer que continuarán siendo cruciales en los próximos años.

2. Siete temáticas centrales para esta década de acción

En primer lugar, la naturaleza de la empresa. A primera vista, parece un tema “académico”, poco apropiado para evocar en una revista para dirigentes de empresa. Empero, es una cuestión absolutamente concreta, de fuertes implicaciones prácticas. Bien recordamos la famosa provocación de Friedman (1970): “*the social responsibility of business is to increase its profits*”. Ciertamente una visión simplista, reductora, que

muestra a la empresa meramente como una propiedad de los accionistas. Como diría el personaje principal de la película “Wall Street” (Stone, 1987) en su discurso a los accionistas de Teldar Paper: “*you own the company*”. A esa visión se contraponen una serie de proposiciones, quizás la más conocida es la de Freeman (1984), quien ve la empresa como una comunidad de distintos públicos interesados (los *stakeholders*), donde los accionistas son necesarios, pero no son los únicos referentes. En una línea similar, Stout (2012) considera que los inversores fundan la empresa, pero que ello no los convierte en dueños de la misma, mientras que Handy (2002) enfatiza la idea del propósito o razón de ser de la empresa, (por ejemplo, hacer un producto, brindar un servicio), más allá de que la empresa necesite utilidades para poder continuar su existencia. Visto desde Europa, este debate *shareholder-stakeholder* (o Friedman vs. Freeman) suele tener una cierta connotación legalista, siendo posiblemente una reacción frente al concepto anglosajón de primacía del accionista.

Esto nos lleva al segundo tema. Según sea nuestra comprensión, nuestro punto de vista respecto de la naturaleza de la empresa, así será nuestro modo de representar la empresa en los reportes contables. Una visión centrada en los accionistas lleva necesariamente al Estado de Resultados como *la* representación de las actividades de la empresa. Podemos imaginarnos al Estado de Resultados como una “cascada” que desemboca en el resultado final, propiedad del accionista. Aunque este modo de presentar la empresa nos resulte natural, no deja de ser un enfoque tendencioso, ya que implícitamente se muestra al *bottom line* como el objetivo último de la gestión (Quattrone, 2020), bien en consonancia con la primacía del accionista.

Muchos consideran que la actividad de la empresa estaría mejor explicada con otro reporte, el Estado de Valor Añadido. Aunque no es una práctica estándar, muchas empresas lo aplican de modo voluntario, siendo obligatoria en Brasil para las empresas cotizantes en bolsa. En este documento se detalla cómo el valor económico se crea y se distribuye entre una serie de *stakeholders*: empleados, Estado, accionistas, reinversión. Quattrone (2021) propone considerar también a la Naturaleza como un *stakeholder*, representándola en una reserva especialmente dedicada dentro de este reporte. Este Estado de Valor Añadido contribuiría a una negociación entre los *stakeholders*, al mostrar la participación de cada uno de ellos en la actividad económica.

El tercer tema podría llamarse “la guerra de estándares”. Al momento de escribir esta nota, el estándar más utilizado para la confección de

reportes de sostenibilidad es la *Global Reporting Initiative* (GRI). El más utilizado, pero no el único. Hay otras iniciativas internacionales, incluyendo entre otras, el *Integrated Reporting*, el *Sustainability Accounting Standards Board*, y el reciente proyecto del *European Financial Reporting Advisory Group*. Sin contar con otras iniciativas más específicas (*Value Balancing Alliance*, *World Economic Forum*, entre otras). Sin ánimo de agregar más confusión, existen también otras iniciativas relacionadas también con la sostenibilidad, por ejemplo, las ISO 26.000, el Global Compact y algunas legislaciones nacionales, particularmente en Europa. Vemos así que la sostenibilidad está cada vez más regulada, bien sea por iniciativas *soft law* (de carácter voluntario) o por leyes.

Esta tendencia a una mayor regulación no es mala en sí misma, más aún, es posiblemente un progreso, tal cual Unerman y O'Dwyer (2007) habían previsto hace un tiempo. El problema surge cuando identificamos a la sostenibilidad con tal o cual estándar, guía o iniciativa. Ello sucede lamentablemente a menudo. La dirección de la empresa decide presentarse a tal o cual estándar, y para ello contrata a asesores competentes, quizás crea un departamento de sostenibilidad y tarde o temprano, la empresa obtiene el preciado certificado, o publica su primer reporte. Sin embargo, sucede a menudo que todo ha sido un mero cumplimiento (como se dice a veces, cumpro y miento). Toda esa actividad ha sido externa, periférica. No ha habido cambios mayores en la empresa, la cual sustancialmente continúa siendo la misma, operando del mismo modo, con el mismo modelo de negocios. Conviene aclarar que la *compliance* es necesaria, al igual que la labor de asesores y especialistas. El problema surge cuando pensamos que la sostenibilidad consiste meramente en la *compliance*. Esta es por cierto necesaria, pero no suficiente. Es preciso ir más allá del cumplimiento, y así comprender los riesgos de sostenibilidad, identificar las nuevas oportunidades, quizás replantear los actuales modelos de negocios. En definitiva, debemos vincular la sostenibilidad con la estrategia de la empresa, algo que ningún modelo o estándar hará por los dirigentes de empresa.

El quinto tema se refiere a la filantropía de empresa. Es una cuestión importante, dado que para muchas empresas es una de las formas más habituales de contribuir a la sociedad. Se suele hacer referencia a las iniciativas pioneras de Andrew Carnegie, industrial norteamericano del siglo XIX. Luego de vender US Steel, la empresa que él había fundado, Carnegie decide comenzar una segunda carrera como filántropo. Para ello aplica el plan que él mismo se había fijado en su famoso artículo

“The Gospel of Wealth” (1889). Luego de una primera etapa de acumulación, Carnegie repartió sus riquezas conforme a un programa preciso, actuando tan profesionalmente como cuando él era empresario. Podemos ver un reflejo moderno de esta historia en casos como los de Bill Gates o Warren Buffett. Vemos también una diferencia nítida entre la empresa, abocada completamente a su único objetivo de lucro y la acción personal del dueño / filántropo. Algo similar sucede también con las fundaciones de empresa, dedicadas a sus proyectos solidarios, de modo independiente de la empresa.

Esa distinción se ha relativizado hoy día, con el surgimiento de la filantropía estratégica (Porter & Kramer, 2002), donde se buscan coincidencias y mutuos refuerzos entre la posición competitiva de la empresa y sus actividades filantrópicas. Por ejemplo, una empresa industrial dona a una universidad que formará sus futuros ingenieros. Conceptualmente es un cambio importante, porque es la empresa, no los dueños personalmente, que hacen las donaciones, y hay además un retorno esperado para la empresa, aunque dicho retorno no sea fácil de cuantificar (por ejemplo, reputación, imagen, mejor relación con gobierno y comunidad). No hay consenso acerca de la conveniencia de esta filantropía corporativa. Por ejemplo, Patten (2007) estudia el impacto de las donaciones luego del tsunami del 2004, y encuentra una correlación favorable entre donaciones y valor accionario. Otros estudios mencionados en Gautier y Pache (2013), son más reservados al respecto. Curiosamente, Wang et al. (2008) sugieren que las donaciones aumentarían el valor de la empresa hasta cierto punto, a partir del dicho valor disminuiría.

La sexta cuestión corresponde a la escala. Mientras que los problemas de sostenibilidad son corrientemente problemas de gran escala, con frecuencia globales (por ejemplo, cambio climático), la mayoría de nuestras herramientas, incluso nuestro modo de pensar, están abocados a soluciones al nivel de una empresa individual. Mientras que los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) están naturalmente identificados y cuantificados a nivel global, una empresa puede a lo sumo relacionar sus impactos con algunos de los ODS. Por ejemplo, muchos reportes de sustentabilidad procuran establecer un vínculo entre tal o cual actividad de la empresa con un determinado ODS. Pero dicho vínculo es meramente conceptual, la empresa difícilmente podrá cuantificar esa contribución. Son pocas las empresas que por sí solas tienen un impacto significativo. Quizás alguna empresa muy grande, en una localización aislada, pueda identificar con facilidad su impacto con el medio ambiente local que la

rodea. Pero son casos excepcionales. Lo habitual es que exista una gran brecha entre el nivel de empresa, donde actúan los dirigentes de empresa y el nivel global, donde actúan los responsables políticos. Esta brecha había sido ya evocada por Rob Gray (2006), quien se preguntaba si la sostenibilidad correspondía a la empresa individual o al planeta.

Finalmente está la cuestión de la relación entre sostenibilidad y resultados económicos. Es una discusión larga y compleja, posiblemente la que más interese a un público de empresa. Friedman (1970) tendía a ver a la mayoría de las acciones de sostenibilidad y filantropía como un juego de suma cero. Cada euro dedicado a esas cuestiones es un euro menos para los accionistas. Con un poco más de equilibrio, Davis (1973) procuró enumerar argumentos en pro y en contra de la responsabilidad social de la empresa. Tanto Friedman como Davis se mantenían en una argumentación conceptual, desprovista de datos de la realidad. Con el tiempo, muchos estudios procuraron explorar esta relación entre sostenibilidad y valor accionario. En algunos casos, se estudió el impacto de un evento, normalmente negativo, como fue el caso de un derrame de petróleo (Humphrey et al., 2016). Otros estudios han comparado el rendimiento de un grupo de acciones seleccionadas con criterios de sostenibilidad respecto de un índice bursátil general. Un trabajo conocido es el de Margolis et al. (2009), quienes analizan más de cien estudios previos, con diferentes metodologías. Más recientemente, Edmans (2011) estudia la relación entre bienestar de los empleados y valor accionario. Como vemos, no se han escatimado esfuerzos para estudiar esta cuestión. Sin embargo, los resultados no son concluyentes, ni en un sentido ni en el otro. En una conclusión bastante equilibrada, Margolis y Elfenbein (2008) sugieren que una política de sostenibilidad no es necesariamente costosa para el accionista, aunque tampoco genere ventajas para el mismo. Dicho sea de otro modo, se puede hacer sostenibilidad, pues contrariamente a las reservas de Friedman, no habría costo para el accionista, pero no habría tampoco ventajas para el mismo.

Mientras los estudios antes mencionados exploran meramente correlaciones, resulta aún más difícil encontrar una relación causa-efecto entre sostenibilidad y resultado económico. Una aclaración es necesaria aquí. La correlación entre sostenibilidad y resultado económico interesa obviamente a los inversores. En efecto, si esta relación fuera positiva, podría ser una señal interesante para comprar una acción, tal cual sugiere Edmans (2011). No sabemos si una empresa es más rentable porque es sostenible o meramente, dado que es más rentable, ésta puede permitirse el lujo de ser más sostenible (King & Lenox, 2001). En última instancia,

esa disquisición no es relevante para los inversores, quienes sólo están interesados aquí en indicadores de compra. Pero para los dirigentes de empresa, la cuestión de la causalidad es más que relevante. Frente a la opción de adoptar o no una política de sostenibilidad, ellos deben poder determinar si la misma será rentable o no.

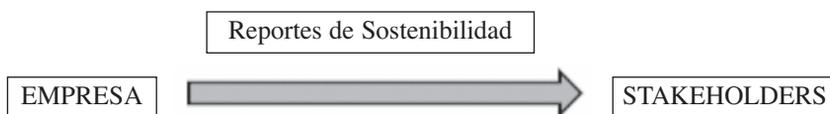
Porter y van der Linde (1995) habían argumentado que en ciertas condiciones esta relación podía ser positiva. Ellos mencionaban el caso de la reducción de costes ambientales debida a mejoras de procesos, lo que hoy se llama ecoeficiencia. Además, las empresas ya instaladas en un sector podrían estar interesadas en aumentar las regulaciones ambientales, en un intento de aumentar las barreras de ingreso a potenciales competidores. Más aún, una empresa con un *market share* más importante que el de sus competidores podrá más fácilmente amortizar el costo de sus inversiones medioambientales. Como podemos ver, Porter y van der Linde procuran vincular la sostenibilidad con oportunidades estratégicas, en búsqueda de oportunidades ganar-ganar. Esto es más claro en el caso de la ecoeficiencia, cuando la empresa gana por una reducción de costos mientras al mismo tiempo hay un menor impacto ambiental. Pero esos autores reconocen que esa coincidencia feliz no sucede siempre, y que, en algunos casos, como Karnani (2010) indica, será necesaria la intervención del Estado como regulador. Aunque Porter y van der Linde, y luego los estudios que se hicieron en esa línea, nos han dado algunas pistas de reflexión, cabe reconocer que no contamos hoy día con herramientas concluyentes que puedan indicarnos cuándo ser sostenible es rentable y cuándo no.

3. Conclusión

En esta nota procuro dar elementos de juicio respecto de algunas temáticas de sostenibilidad, las que supongo serán cada vez más importantes en lo que reste de esta década de acción. He relevado siete grandes temas: la naturaleza de la empresa, el modo en que la contabilidad representa a la empresa, la multiplicidad de estándares de reporte hoy vigentes, los problemas de regulación y cumplimiento, la filantropía de empresa, las dificultades de escala y finalmente, quizás la cuestión más difícil, la relación entre sostenibilidad y rentabilidad. Para cada una de estas cuestiones, he hecho un breve esbozo del problema, las posibles soluciones y he acompañado algunas lecturas clásicas.

En una apretada síntesis, se puede decir que la visión de *stakeholders* no es un argumento pasajero, ni un nuevo giro retórico, sino que es un elemento central, un cambio de fondo en la comprensión de la empresa. En términos prácticos, esto implica una revalorización de la relación entre la empresa y otros públicos, más allá de los accionistas. Estos últimos seguirán por supuesto siendo importantes, pero será cada vez más difícil, sino imposible, gestionar sólo para los accionistas. En ese sentido, propongo la revalorización del Estado de Valor Añadido, como una herramienta sencilla que puede ayudar a mejor comprender y posiblemente dar cuenta de las tensiones y sinergias entre los *stakeholders* y la empresa.

Además, el avance de la sostenibilidad tiene que ver con esta cada vez mayor importancia de la voz de los *stakeholders*, y en ciertos casos, con cambios en las reglamentaciones. Resulta cada vez más claro que el mero cumplimiento de normas puede no resultar suficiente, a la luz de las expectativas de los *stakeholders*, que van más allá de la ley. Sin embargo, la relación causa-efecto entre sostenibilidad y resultados no siempre resulta sencilla de determinar, más aún en el corto plazo, lo cual puede dificultar la justificación económica de iniciativas de sostenibilidad. Por otra parte, en la mayoría de los casos, tampoco resulta fácil vincular las acciones de una empresa con objetivos planetarios (los ODS), más allá de lo meramente conceptual. Podemos suponer que una mejor comprensión de cómo las empresas contribuyen a los ODS favorecería su diálogo con los *stakeholders*. Finalmente, la existencia de distintos estándares de reporte de sostenibilidad, no siempre fácilmente comparables, y que están en constante evolución, puede ser un factor de confusión adicional para la comunidad empresaria.



Las siete cuestiones:

1. La empresa dirigida a los accionistas o a los stakeholders (naturaleza de la empresa)
2. Cómo representamos la actividad económica de la empresa (Estado de Resultados y Estado de Valor Añadido)
3. La “guerra de estándares” en el reporte de la sostenibilidad
4. Qué podemos esperar de la regulación en la sostenibilidad

5. La filantropía de empresa y la creación de valor
6. Las acciones de la empresa y su impacto global (escala)
7. La sostenibilidad y los resultados económicos

Referencias

- Carnegie, A. (1889). 1906. The Gospel of Wealth. *North American Review*, 183, 526-37.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. June 1973. 312-332.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*. 101, 621-640.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman: Boston
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Gautier, A y Pache, A. (2013). Research on corporate philanthropy: a review and assessment, *Journal of Business Ethics*, 126 (3), 343-369.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), 793-819.
- Humphrey, P., Carter, D. A., & Simkins, B. (2016). The market’s reaction to unexpected, catastrophic events: The case of oil and gas stock returns and the Gulf oil spill. *The Journal of Risk Finance*, 17 (1), 2-25.
- Handy, C. (2002). What’s a business for, *Harvard Business Review*, Dec 2002 49-55.
- Karnani, A. (2010). The case against corporate social responsibility, *The Wall Street Journal*.
- King, A y Lenox, M. (2001). Does it really pay to be Green? An empirical study of firm environmental and financial performance, *Journal of Industrial Ecology*, 5 (1), 105-116.
- Margolis, Joshua D. and Elfenbein, Hillary Anger and Walsh, James P. (2009). Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. Disponible en: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- Margolis, J. y Elfenbein, H. (2008). Do well by doing good? Don’t count on it. *Harvard Business Review*, January 2008, p. 19.
- Patten, D. (2007). Does the market value corporate philanthropy? Evidence from the response to the 2004 tsunami relief effort. *Journal of Business Ethics*, 81 (3), 599-607.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-89.

- Porter, M. y van der Linde, C. (1995). Green and competitive, ending the stalemate, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1995, 120-134.
- Quattrone, P. (2021). Seeking transparency makes one blind: how to rethink disclosure, account for nature and make corporations sustainable, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35 (2), 547-566.
- Quattrone, P. (2020). A Smart third way, *Developing leaders*, Issue 36: 2020, 66-74
- Stone, O. (1987). *Wall Street* (film). 20th Century Fox.
- Stout, L. (2012). New thinking on “shareholder primacy”, *Accounting, Economics, and Law. A convivium*, 2 (2), art 4, 1-21.
- Unerman, J., & O’Dwyer, B. (2007). The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability. In *Accounting Forum* (Vol. 31, No. 4, pp. 332-353). No longer published by Elsevier.
- Wang, H., Choi, J., and Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance, *Organization Science*, 19 (1), 143-159.

HOW DO ORGANISATIONS GENERATE AND DISTRIBUTE VALUE? STAKEHOLDER VALUE AS THE AIM OF THE NEW BUSINESS NARRATIVE [NBN] AND STAKEHOLDER ACCOUNTING [SA] AS AN INFORMATION TOOL¹

¿CÓMO GENERAN Y DISTRIBUYEN VALOR LAS ORGANIZACIONES? NUEVA NARRATIVA EMPRESARIAL [NNE] DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, Y LA “STAKEHOLDER ACCOUNTING” [SA] COMO HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN

José Luis Retolaza Ávalos

Profesor de Economía de la Deusto Business School. Universidad de Deusto
Leire San-Jose

Profesora Titular en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

R. Edward Freeman

Professor of Business Administration, Darden School, University of Virginia

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2240>

Recibido el 11 de noviembre de 2021
Aceptado el 18 de febrero de 2022

SUMMARY

Many different companies have decisively embraced the New Business Narrative focused on the Stakeholder Theory and it has been part of the ethos of leading companies worldwide for some time now. However, a systematic process has not been developed to identify an organisation's withdrawn or distributed value for its different stakeholders in monetary terms. Accounting is inadequate for this purpose and the current information system therefore needs to be expanded. This article reflects on Stakeholder Accounting [SA]. Based on the multi-faceted model, it proposes broadening the value concept to also include price-based transactions, transfers performed in a non-market environment (and without consideration), and emotional ones. Moreover, it proposes expanding from a one-dimensional perspective, focused on shareholders, to a multi-dimensional including all the stakeholders of the organisation. The rest of the article reflects on the multiple experiences generated over the last ten years, along with the applicability, the potential and the implications of this accounting both for organisations and for their stakeholders.

¹ This is research within the framework of the collaboration agreement signed between the DBS and Corporate Excellence, and has been developed specifically for use in the European Agricoop Value Project.

Keywords: Stakeholders, new business narrative, stakeholders value, stakeholder accounting, purpose.

RESUMEN

Desde ya hace un tiempo, la Nueva Narrativa de la Empresa [NBN] centrada en la teoría de stakeholder, se ha incorporado de forma decidida en un amplio abanico de empresas, contribuyendo al ideario de las principales empresas del mundo. Sin embargo, no se ha desarrollado un proceso sistemático que permita identificar de forma monetaria el valor distribuido o retraído por una organización a sus diversos stakeholders. La contabilidad resulta insuficiente para este propósito, por lo que se necesita ampliar el actual sistema de información. En el presente artículo reflexiona sobre la Contabilidad Social orientada a los Stakeholders [SAS] que, basada en el Modelo poliédrico, propone una ampliación del concepto de valor, incorporando además de las transacciones basadas en precios, las transferencias realizadas en un entorno de no mercado (sin contraprestación de precio) y aquellas de carácter emocional. Así mismo propone una ampliación desde una perspectiva unidimensional, centrada en los accionistas una multidimensional que incorpore a la totalidad de los stakeholders de la organización. En el resto del artículo se reflexiona sobre las múltiples experiencias generadas en diez años de funcionamiento, así como la aplicabilidad, el potencial y las implicaciones de esta contabilidad [SAS] tanto para las organizaciones como para sus stakeholders.

Palabras clave: Stakeholder, nueva narrativa de empresa, propósito, contabilidad social, contabilidad para los stakeholder, valor social.

1. Introduction

Companies are seeking to shift from maximising profits to the purpose. At least, that is the case according to the public statements of the main investment funds and the websites of the majority of leading corporations. Furthermore, that purpose is broken down into balanced value distribution for multiple stakeholders. However, the model used to analyse and evaluate the performance continues to be fundamentally economic-financial accounting. Non-financial information has been increasingly included in recent years, but it is true that there is still no model as systematic and fully structured as accounting. The KPIs (Key Performance Indicators) are being included in the social and environmental spheres, but lack a cross-cutting analysis unit to provide an overall global perspective. Their reading and interpretation are as complex as if we were attempting to understand accounting in terms of non-monetary units, such as number of units sold, square metres of premises and number of employees, without a monetary unit to connect the data of one area with the information of the others.

The current accounting information system is one dimensional and is clearly aimed at shareholders/investors. Thus, it offers negative value to other stakeholders: workers, suppliers, public administration, etc. We cannot help but feel that good management should reduce and not incre-

ase that amount, as could be inferred from accounting where it would appear in plus terms. The conclusion to be drawn from these inconsistencies is that we need a new type of accounting that allows the general public and all the stakeholders involved to know to what extent a company or organisation creates or diminishes value for society, and how that value is distributed among the different stakeholders.

The current accounting system, with all its potential, proves to be very limited when it comes to holistically understanding value creation and its distribution, let alone in terms of how it is perceived as useful by individuals, which are not mere rational decision-makers guided by egoism, but rather complex decision-makers able to assess market, non-market and emotional aspects simultaneously. This explains the need felt by the stakeholder paradigm for a broader information system that allows a better understanding of the performance of the organisations as regards their stakeholders overall. The information systems linked to management as fundamental in the decision-making processes must be taken into account. Therefore, their measurement is not a mere external communication element (Kaplan & Norton, 1992), but rather substantially affects the strategy and management of the company. If there is really a commitment to managing for the stakeholders, management control elements (accounting) are necessary in order to see the value distributed to the different stakeholders, using all value transfer methods; not only with the goal of being transparent and coherent with the purpose, but also with the aim of making value management and creation more effective.

2. Theoretical framework: purpose and new business narrative

Since the last economic crisis, the micro-economic framework to understand how the economy functions has clearly been thrown into crisis; the incidents cited are just some signs of this far-reaching change of paradigm.

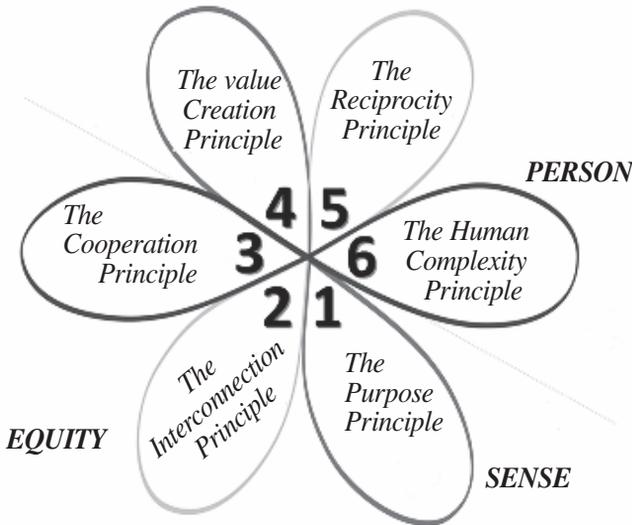
Recently Purpose is replacing maximising profit as the business orientation (Craig & Snook, 2014; Mayer, 2021; Serafeim, 2020); that requires a new business theory, which is yet to be developed. However, a theory, at least a narrative as a framework to understand the above change, has been generated from the stakeholder theory, which is largely incorporated in the discourse of the large corporations globally. The New Business Narrative [NBN] is based on five key concepts (Freeman et al., 2020b): 1) Prioritising purpose and earnings; 2) Creating value for stakeholders, including shareholders; 3) Seeing the businesses integrated in society and in the markets; 4) Recognising humanity made up of per-

sons, including their economic interests; and 5) Integrating business and ethics into a more holistic model. An approach that is based on six fundamental principles, (San-Jose, Retolaza y Freeman, 2017), namely: 1) Purpose, 2) Interconnection, 3) Cooperation, 4) Reciprocity, 5) Value Creation, and, 6) Human Complexity).

Figure 1

Daisy chart of the New Business Narrative principles

THE NEW NARRATIVE OF ORGANIZATIONS



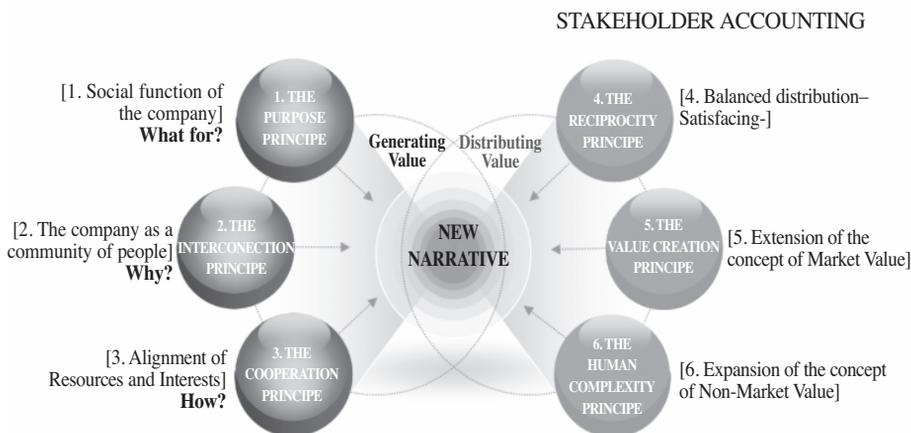
Source: Prepared by the authors.

The New Business Narrative [NBN] starts with the Purpose (1st Principle), which drives the participation of multiple stakeholders (2nd Principle: interconnection). The latter cooperate with each other and with other agents (3rd Principle: cooperation) to generate value; and expect, as is logical, to be included in the distribution of that value equitably to their contribution (4th Principle: reciprocity). This collaboration allows an incremental value to be generated (5th Principle: value creation), not only through the market activities, by also by means of non-market and even emotional transfers, as people are complex beings (6th: human complexity) with different motivations and interests, which are even often contradictory; and we do not react well to the reductionist

model of maximising economic profit. The following figure graphically depicts the aforementioned six principles.

Figure 2

The 6 Principles of the New Business Narrative



Source: Prepared by the authors based on Freeman et al. (2020).

This New Business Narrative [NBN], which is very different to that of profit as it indicates the social value generated, requires a new accounting model that provides information not only about the profit, but also about all the transfers generated by the organisations, including the emotional and non-market ones, generally known as negative and positive externalities.

2. Stakeholder accounting [sa] for the new business narrative [nbn]

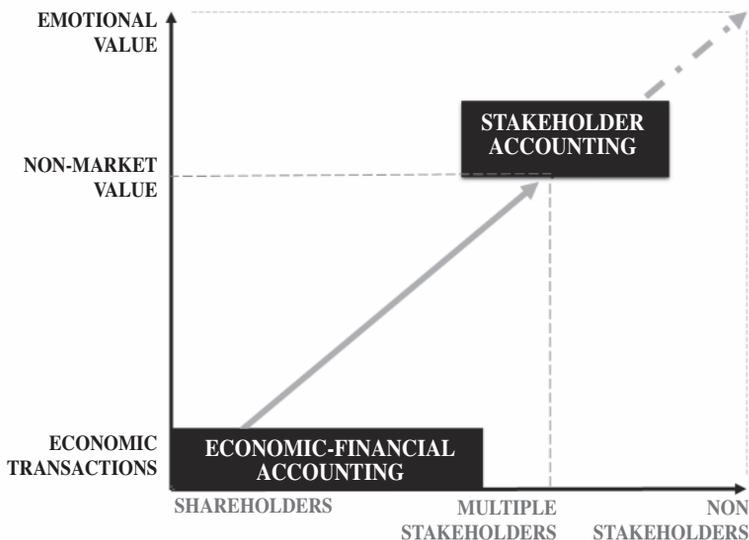
2.1. Conclusions

The fact is that we have a well-developed accounting system to identify value creation through the market, but it does not provide any information about non-market and emotional value transactions; the information on the distribution of the generated value does not facilitate a direct reading even as regards the market. The New Business Narrative [NBN] is calling for a new accounting system to really facilitate a holistic

understanding of the global value that the organisations transfer to or detract from all their stakeholders and, therefore, society (Harrison et al., 2020). This new accounting, which is usually known as Stakeholder Accounting [SA], breaks with the single value concept, by providing information on the value perceived by each stakeholder. That enables the shift from the current one-dimensional accounting to multi-dimensional accounting really aimed at stakeholders. Second, that information system should be able to incorporate not only the transactional value with a price paid, but also the set of non-market transfers, including relational ones. In any event, it would not as much about generating an alternative or complementary system to the current economic-financial accounting system, as about expanding its limits. Figure 3 depicts that expansion visually.

Figure 3

Expansion of the accounting information system



Source: Freeman, Retolaza & San-Jose, 2020.

Beyond non-monetary accounting, or general approaches that, undoubtedly, have facilitated the development of monetary social and

environmental accounting (Gray et al., 2014), multiple research and practical studies with companies and organisations exemplify the proposed accounting (Retolaza & San-Jose, 2018). AECA² has its own methodology (Gonzalo & Pérez, 2017) which enables the shift from classical accounting to the analysis of the distribution for the main recipients of the market added value: workers, capital, public administration and the organisation itself; it also has a working group that is standardising the value indirectly driven through the suppliers. Furthermore, extending economic-financial accounting to the non-market transfers proposed by GEAccounting³ allows their monetary quantification. There are also some emotional accounting experiences (Ruiz-Roqueñi, 2020) which have recently been crystallised in a sound methodological proposal (Retolaza & San-Jose, 2021). The incorporation of value generated or detracted by omission from the non-stakeholders is still a work in progress.

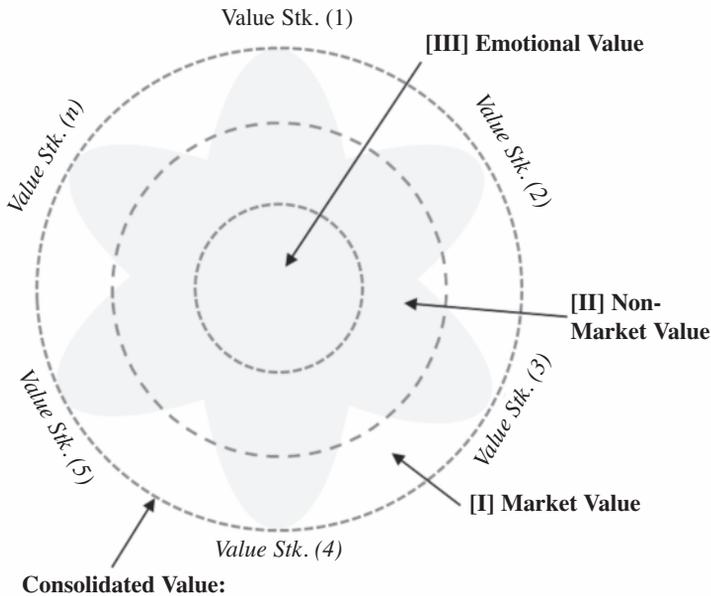
At the time of writing, companies have the necessary instruments to develop an accounting system that identifies all the value that they generate and its distribution to the many stakeholders. Given the determination of the majority of companies to generate value for stakeholders overall, the analysis and management of that value does not seem to be optional, but rather that it should be a clear goal of the companies. Stakeholder Accounting [SA] emerges as an instrument to assess the performance generated and the equitable distribution among the different stakeholders; thus, the possibility of cost accounting opens up in areas of great social interest, such as gender equality, the contribution to the SDGs (Sustainable Development Goals) or to the circular and proximity economy; aspects into which we will delve further in a later section.

The basis of Stakeholder Accounting [SA] is the multifaceted model (see Figure 4) proposed earlier in the area of stakeholder theory (Freeman et al., 2020; San-Jose et al., 2017). It is a framework for understanding the value distribution for a differentiated set of stakeholders.

² <https://is.aeca.es/suite/#/home>

³ <https://www.geaccounting.org/>

Figure 4

Polyhedral Model

Source: Freeman, Retolaza & San-Jose, 2020.

The practical way of presenting this model in the framework Stakeholder Accounting [SA] would use a matrix identifying the type of distributed value on the y-axis and the stakeholder perceiving that value on the x-axis.

2.2. Applicability

Stakeholder Accounting [SA] is now not only an academic theoretical proposal, but is already a functioning reality. There are multiple case studies published in the scientific field (Retolaza et al. 2015b; San-Jose & Retolaza, 2017; Etxezarreta et al. 2018; Retolaza & San-Jose, 2020; Lazkano & San-Jose, 2020; Ayuso et al. 2020). Several years ago, Retolaza and San-Jose (2018) (2018) explicitly identified a total of 52 experiences. Therefore, a hypothetical thesis that Stakeholder Accounting [SA] is impossible in real monetary units should be refuted;

empirical contrast, regardless of whether it can be improved, allows us to assert the possibility of spelling out in a practical way an information system in an organisation on its performance, aimed at a broad set of stakeholders; which reaches beyond the quantification of monetary transactions, and includes non-monetary and, even, emotional value transfers in monetary units. In this line, the Global Economic Accounting (GEAccounting) reports over 200 experiences in a decade of work. It has developed the ARTE (Action Research Training Experience) programme that facilitates the transfer of know-how to the different organisations to develop Stakeholder Accounting [SA] adapted to each participant (Aguado et al., 2021).

The methodology used in those experiences is explained and documented in different papers (Retolaza et al., 2015,2016; Retolaza & San-Jose 2016b, 2019, 2021; San-Jose & Retolaza, 2016). It consists of six differentiated phases to obtain the non-market value: 1) preparing the stakeholder map, 2) phenomenological dialogue with the stakeholders, 3) identifying value variables, 4) calculating the fair value for each unit of the different value variables, 5) quantitative identification of the outputs transferred as regards each of the variables, 6) calculating the fair value generated by each variable for each stakeholder. The process of calculating the market value has to be added to this process to calculate the non-market value. The former only comprises a transformation of the profit and loss account from the perspective of the stakeholder receiving the distributed value, whether first by means of added value, second, by the mobilised value, fundamentally through the suppliers, or indirectly, using the induced value. Value that is often not attributable to a single agent and must be collectively considered as a value generated by a specific value ecosystem. Its exclusive appropriation by any of the participants would destroy or significantly hinder the collective value creation. Furthermore, the emotional value has to be incorporated, based on the degree of satisfaction of the different stakeholders with the perceived value and of the transfer of this value to monetary units by identifying the limits of the fair value of the surplus to that stakeholder, whose scope is estimated between the real price paid (lower limit) and the maximum willingness to pay (upper limit). Once the three types of value market, non-market and emotional – have been obtained, they are integrated and analysed using indicators, along with their graphic representation and holistic understanding.

2.3. *Potential*

Even though the majority of organisations and companies that develop an accounting system for stakeholders initially seem to be guided by interests related to communication and reputation (Lazkano & Beraza, 2019), they naturally extend the potential of that information to other spheres, such as benchmarking, strategy, people management and impact assessment.

Communication and benchmarking are areas where multiple experiences exist; in the first case, we can highlight information leaflets, press releases and videos; with regards to benchmarking, it is already being carried out in several subsectors such as disability, agri-food and museums (San-Jose & Retolaza, 2016)

However, the great potential comes from two areas still to be developed. On the one hand, the integration of Stakeholder Accounting [SA] into the strategy, by means of an adapted balanced scorecard (Etxanobe, 2020) or by means of empowering the participants (Retolaza et al., 2020). On the other hand, the development of cost accounting, based on the Stakeholder Accounting [SA] and complementary to it. The fields of application studied include gender equality (Gartzia & Retolaza, 2019), territorial impact and proximity purchasing (Retolaza et al., 2015), the circular economy or assessing the impact of public procurement (Bernal et al., 2019) and innovation (Echevarría, 2020)

3. **Discussion**

It could be argued that both the citizens and an important percentage of investors are demanding a new social contract (Costas, 2017). Information on value distribution therefore becomes a significant consideration. Transparency is a value sought after by society, when not legally required (Fung et al., 2007); non-financial reports in our sphere not only expand the number of companies affected, but also the quality and depth of the information requested (Andrades & Larrán, 2019). In this vein, Stakeholder Accounting [SA] goes a step further than the KPIs, as it is able to translate the latter into monetary units. That opens up the possibility of social quantitative assessments that are as powerful as those used in the financial sphere.

Stakeholder Accounting [SA] proposes an expansion of the traditional accounting. On the one hand, by extending the y-axis by means of

incorporating the market, non-market and emotional values. The value has been expressed in monetary units facilitating its understanding and comparability in order to be able to integrate the three units with each other and with the management processes. On the other hand, an extension of the x-axis is also proposed, by establishing a category for each of the stakeholder recipient of that value.

This Stakeholder Accounting [SA] proposal is based on the multifaceted model, in a similar way that the double entry system underpins economic-financial accounting. The specificity of the model is that the value is differential for each of the stakeholders. Therefore, even though we can calculate the sum of the consolidated distribution for the stakeholders overall, the fundamental usefulness is not found in the sum, but in the balanced distribution. This will lead to multidimensional accounting, where the goal of the manager, far of optimising all of them, which would be impossible, will be to achieve a balance that is sufficiently satisfactory (*satisficing*) (Simon, 1957) for each of the stakeholders.

In addition, but no less important, it should be noted that the Stakeholder Accounting [SA] is presented as an instrument where feedback enables a potential increase in the perceived value in the areas of intrinsic and momentous motivation. In turn, it may also impact the social performance of the company by means of the increased OCB (Organizational Citizenship Behaviour) of the agents (multiple stakeholders) involved in its generation. In turn, this leads to a virtuous circle process (Retolaza & San-Jose, 2021).

Furthermore, value analyses can also be addressed where traditionally KPIs are used, such as value distribution according to gender. This type of accounting not only allows a global balanced measurement, but also specific for each type of value and stakeholder. Therefore, a much broader range of information is achieved, as the different spaces of the matrix do not have to necessarily be aligned in a single direction. That information, which is far more nuanced, allows strategic and management processes aimed at the differential value distribution to be specified. In turn, cost accounting focused on the SDGs allows the differential value incorporated by the strategies implemented by the company in that regard to be seen, and, therefore, enables the goodness of those management mechanisms to be assessed. Moreover, it allows the territorial impact of the activity of an organisation or project to be assessed. That facilitates an analysis of the return of the impact of public spending and investment, which is of great interest to steer public procurement to opti-

mise the social value generated. From this perspective, cost accounting based on stakeholder account is a good methodology to measure the social impact of organisations and projects.

References

- Aguado, R., Retolaza, J. L., & Alcañiz, L. (2021). Social accounting in organizations of the Social Economy: The ARTE program applied to the CLADE Group. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (138), 1-13.
- Andrades, J., & Larrán, M., (2019). "Examining the amount of mandatory non-financial information disclosed by Spanish state-owned enterprises and its potential influential variables", *Meditari Accountancy Research*, 27, 4, 534-555.
- Ayuso, S., Sánchez, P., Retolaza, J. L., & Figueras-Maz, M., (2020). "Social value analysis: the case of Pompeu Fabra University", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 233-252.
- Bernal, R., San-Jose, L., & Retolaza, J. L., (2019). "Improvement Actions for a More Social and Sustainable Public Procurement: A Delphi Analysis", *Sustainability*, 11(15), 4069.
- Costas, A., (2017). *El final del desconcierto*. Barcelona: Ed. Península.
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, 92(5), 104-111.
- Echevarría, J. (2020). "Philosophy of Innovation and Social Values in Enterprises", *ArtefaCToS. Revista de estudios de la ciencia y la tecnología* 9(1): 77-99.
- Etzanobe, A., (2020). "Contabilidad Social y Estrategia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100.
- Etzezarreta, E., Mendiguren, J.C.P., Diaz, L., & Errasti A., (2018). "Social value of social cooperatives: application of the Polyhedral Model to Zabalduz S.Coop", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 155-180, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9953
- Freeman, E., Retolaza, J.L., & San-Jose, L., (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. En: *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 100 2020: 89-114
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., & Martin, K. (2020b). *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*. Columbia University Press.
- Fung, A., Graham, M., & Weil, D., (2007). *Full disclosure: The perils and promise of transparency*. Cambridge University Press.
- Gartzia, L., & Retolaza, J.L., (2019). Cuantificación en unidades monetarias del valor social del género en las organizaciones. Vitoria-Gazteiz: Emakunde, Informe del Instituto Vasco de la Mujer.
- Gray, R., Brennan, A., & Malpas, J. (2014). New accounts: Towards a reframing of social accounting. In *Accounting forum* (Vol. 38, No. 4, pp. 258-273). Taylor & Francis.

- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E., (2020). "On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation"", *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1992). "The balanced scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1)(Jan/Feb): 71-79.
- Lazkano, L., & Beraza, A., (2019). "Social Accounting for Sustainability: A Study in the Social Economy", *Sustainability*, 11(24), 6894.
- Lazkano, L., & San-Jose, L., (2020). "Monetización del valor social: el caso Clade", *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Economía Social*, (16). 103-127.
- Gonzalo, J. A., & Pérez, J. (2017). Una propuesta de normalización relativa al valor añadido como medida alternativa de rendimiento empresarial. In XIX Congreso Internacional AECA.
- Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M., (2015). "Monetizing the Social Value: Theory and Evidence", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 83, 43-62.
- Retolaza, J. L., Sánchez, P., Tarifa, P., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose, L., & Ayuso, S., (2015b). Análisis del valor social de la Fundación Formació i Treball: Una aproximación monetaria al cálculo del valor social. Working Paper Cátedra Mango.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M., (2016). Social accounting for sustainability: Monetizing the social value. *Charm: Springer*.
- Retolaza, J. L., & San-Jose, L., (2016b). "Contabilidad social para la sostenibilidad: modelo y aplicación". *Revista de Contabilidad y Dirección*, 23, 159-178.
- Retolaza, J.L., & San-Jose, L., (2018). "Contabilidad social para el bien común", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(29), 95-122.
- Retolaza, J. L., Aguado, R., & San-Jose, L., (2020). Social accounting as an enabling tool to develop collective organizational citizenship behavior in the diocese of bilbao. *Frontiers in psychology*, 11, 77.
- Retolaza, J. L., & San-Jose, L., (2021). Understanding Social Accounting Based on Evidence. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211003865.
- Retolaza, J.L., & San-Jose, L., (2021b). Is it Possible to Monetarily Quantify the Emotional Value Transferred by Companies and Organizations?: An Emotional Accounting Proposal. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Ruiz-Roqueñi, M., (2020). Cuantificación del Valor Emocional. El caso de Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N°100/2020, pp. 155-175
- San-Jose, L., & Retolaza, J.L., (2016). *Contabilidad social orientada a los stakeholders*. Piramide: Madrid.
- San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder Engagement at Extanobe: A Case Study of the New Story of Business. In *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (pp. 285-310). Springer, Cham.

Serafeim, G., (2020). Social-impact efforts that create real value. *Harvard Business Review*, 98(5), 38-48.

Simon, H.A., (1957). *Models of Man*. Wiley, New York.

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE CAMBIO CULTURAL Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA GENERACION DE CONTEXTOS SOCIO-SANITARIOS FAVORABLES A LA ATENCION CENTRADA EN LAS PERSONAS (ACP)

LESSONS LEARNED ABOUT CULTURAL CHANGE AND MANAGERIAL SKILLS FOR THE GENERATION OF SOCIO-HEALTH CONTEXTS FAVORABLE TO PEOPLE-CENTERED CARE (PCC)

Gerardo Amunarriz

Matia Instituto

Henar Alcalde-Heras

Deusto Business School. Universidad de Deusto.

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2237>

Recibido el 29 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

La literatura y la experiencia reflejan la dificultad en la generalización de un cambio cultural en organizaciones socio-sanitarias. La investigación se centra en revelar los intentos directivos para escalar las buenas prácticas generadas en el proyecto piloto “Etxean Ondo” mediante una aproximación cualitativa y constructivista, basada en la teoría fundamentada e investigación acción. El objetivo de este artículo es fundamentar aquellas claves organizativas que han favorecido el cambio cultural y las competencias directivas necesarias para la generación de un contexto organizacional favorable al marco ético de la Atención Centrada en la Personas (ACP). Además de una contribución conceptual, se incluyen una serie de recomendaciones prácticas a modo de “buenas prácticas” que la investigación identifica como claves en la gestión directiva favorable a la ACP: i) acciones relacionadas con la organización Informal (dimensión intersubjetiva); ii) acciones relacionadas con los participantes (dimensión subjetiva); iii) acciones relacionadas con la organización formal (dimensión objetiva). El carácter de este estudio es exploratorio, pero se espera que los resultados emergentes, proporcionen elementos de reflexión a otros gestores interesados en emprender una transformación organizativa.

Palabras clave: Atención centrada en la persona (ACP), cambio organizacional, cambio cultural, competencias directivas, liderazgo, ecosistema.

SUMMARY

The literature and experience reflect the difficulty in generalizing a cultural change in long-term care organizations. This research focuses on managerial attempts to scale up the

good practices generated in the “Etxean Ondo” pilot project. Through a qualitative and constructivist approach, based on grounded theory and action research, the objective of this article is to share those organizational keys and managerial competencies identified in the process of organizational change towards service models based on the Person-Centered Care framework (PCC). In addition to a conceptual contribution, this article includes a set of practical recommendations that the research identifies as key managerial enablers in the development of an organizational context favourable to the PCC: i) actions related to Informal organization (Intersubjective dimension); ii) actions related to Participating Persons (subjective dimension); iii) actions related to the formal organization (objective dimension). The nature of this study is exploratory, but the emerging results are expected to provide elements for reflection to other managers interested in undertaking an organizational transformation.

Keywords: Person-centered care, organizational change, cultural change, managerial competences, leadership, ecosystem.

1. Introducción

Los datos publicados por el Departamento de Política Social del Gobierno Vasco en el Estudio sobre las condiciones de vida de las personas de 55 y más años en la comunidad autónoma del País Vasco (Sancho, 2014) consolidan el aumento del nivel de instrucción, hogares unipersonales o de dos personas, un debilitamiento de la red de apoyos, el drástico incremento del uso de internet, y sobre todo ello, la preferencia de vivir en su casa en caso de necesitar apoyos. Y, si ello no fuera posible, en realidades más significativas que permitan vivir «como en casa» (Brownie & Nancarrow, 2013). Desde hace años, la residencia como institución ha dejado paso en el norte de Europa a alojamientos con cuidados como vivienda alternativa, desde una mirada desinstitucionalizadora y centrada en las personas (McCormarck & McCance, 2017; WHO Europe, 2016).

El «World Report on Ageing and Health» de la OMS, (WHO Europe, 2016, p. 133), sin embargo, ya constataba años antes lo vivido en la pandemia del COVID-19. Analizaba cómo los sistemas de cuidados de larga duración eran incapaces de dar una respuesta acorde a las necesidades de una nueva realidad mucho más plural y diversa (Miller, 2018). Ya que la situación presente, afirmaban, es rígida y está fragmentada, y es ajena aspectos como la continuidad del proyecto vital, el mantenimiento de los vínculos afectivos y de las relaciones sociales, la propia identidad personal y la actividad con significado de cada persona. Aspectos todos ellos, considerados claves en el bienestar personal (Cooney, 2012, p. 9).

Los argumentos anteriormente citados planteaban la urgencia de un cambio (Goodwin N, 2017) hacia propuestas socio-sanitarias más sisté-

micas (Bernard, 1999; González-Ortiz et al., 2018). La literatura sugiere que el éxito de esta transformación de las organizaciones de carácter socio-sanitario depende esencialmente del cambio en las rutinas y actitudes del personal de atención directa (Stein, 2016), de sus relaciones y del trabajo interdependiente (Bishop, 2014; Koren, 2010). Además, para su generalización, es necesaria una transformación organizativa y cultural (Rosengren, 2016) basada en la autogestión, descentralización de los equipos Gray, Zonneveld, Breton, Wankah, Shaw, Anderson, Wodchis, 2020). y digitalización (Gray et al., 2020).

Mintzberg (2017) sostiene que es necesario un nuevo modelo de gestión para generar contextos organizativos favorables a la ACP. Miller y Stein (2020) afirman que existe una falta de claridad conceptual que facilite a los gestores cómo escalar y transferir (Kadu MK & Stolee, 2015) este proceso de cambio (Mitterlechner, 2020). de forma eficaz y segura ante un reto social tan crítico (Busetto et al., 2018).

El objetivo de este artículo es fundamentar aquellas claves organizativas y competencias directivas identificadas en el proceso de cambio cultural para generar contextos organizativos favorables a la ACP. Además de una contribución conceptual, este artículo incluye una serie de recomendaciones prácticas a modo de “buenas prácticas” enumerando una serie de acciones significativas que la investigación identifica como claves en la gestión directiva de un modelo favorable a la ACP: i) Acciones relacionadas con la organización Informal (dimensión Intersubjetiva); ii) acciones relacionadas con las personas participantes (dimensión subjetiva); iii) acciones relacionadas con la organización formal (dimensión objetiva). El carácter de este estudio es exploratorio, pero se espera que los resultados emergentes, proporcionen elementos de reflexión a otros gestores interesados en emprender una transformación organizativa.

2. Contexto de investigación

El Departamento de Empleo y Política Social del Gobierno Vasco y la Fundación Matia pusieron en 2011 en marcha un ambicioso proyecto de investigación-acción denominado “Etxean Ondo” (“en casa bien”) para proporcionar un apoyo adecuado a las personas mayores que viven en casa o en residencias, así como a sus familias y a los profesionales de la atención, con un enfoque integral y centrado en las personas. Se trabajó en coordinación con el Sistema Vasco de Salud, Diputaciones

Forales, cinco municipios, tres residencias y diferentes agentes comunitarios y sociales tanto del tercer sector como privados.

Los resultados de esta fase experimental de Etxean Ondo fueron reconocidos por el Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems Phase 3 (Abadie et al., 2014). Entre los resultados cuantificables del proyecto experimental se encuentra la reducción de las hospitalizaciones en términos de duración media de la estancia y de las visitas a urgencias. Además, se observó la mejora en el estado funcional y de salud de los usuarios, junto con el bienestar y la satisfacción de usuarios y cuidadores. Todos estos resultados prometedores del proyecto Etxean Ondo permitieron constatar a finales de 2015 el coste-eficacia del paradigma propuesto, y por lo tanto, avanzar en 2016 en una segunda fase orientada a la expansión y consolidación del piloto (Minkman, 2016). La presente investigación se focaliza en esta segunda fase de generalización del modelo Etxean Ondo.

La ausencia de una teoría formal cerrada que dé respuesta al problema planteado lleva a plantear una investigación constructivista (Mertens, 2008) basada en el estudio del caso de la Fundación Matía mediante metodología cualitativa mixta (Butterfield, 2009) en la que el investigador principal es “insider”, y ocupa el puesto de director general de la organización objeto de estudio (Coghlan, 2007). La primera fase de esta investigación se desarrolla mediante teoría fundamentada (Glaser & Strauss AL, 2017) y tiene un carácter inductivo-constructivista en el que se extraen claves del proceso de cambio organizacional vivido mediante cuatro grupos de discusión y once entrevistas en profundidad (Cuñat Giménez, 2007). Por otro lado, la segunda fase propone un proceso de investigación-acción participativa (Adelman, 1993; Lewin, 1943; Romano et al., 2005) que contrasta, acciona y valida los resultados de la primera fase.

La combinación de ambos enfoques sistemáticos, inductivos, deductivos y de contraste es adecuado para construir marcos teóricos de alcance medio (Gummesson, 2000). La investigación se enmarca dentro de una tesis de carácter industrial titulada “Fundamentos del Liderazgo y Gestión Estratégica hacia Organizaciones Sociosanitarias Centradas en las Personas: una aproximación desde el estudio del caso” y cuyos resultados han sido publicados en el “International Journal of Integrated Care” (Amunarriz & Alcalde-Heras, 2020) que tiene por título “Towards integrated Care Organization from CEO prespective”.

3. Una propuesta organizativa desde un enfoque sistémico

La gestión de un modelo basado en la ACP supone un reto organizativo mayúsculo (Batras et al., 2016) de coordinación en tiempo y forma de diferentes equipos, recursos y servicios debido al dinamismo y diversidad que se da en el acompañamiento y participación de cada persona en su plan de vida y cuidados (Leutz et al., 2010).

Los modelos organizativos que demanda la ACP implican una flexibilidad organizativa y una capacidad de adaptación enorme (Bishop, 2014; Kitson et al., 2013), en la que permanentemente se dan nuevas situaciones, y por ello, el equipo precisa identificar y resolver problemas de manera activa desarrollando nuevo conocimiento (Nonaka, 1994). La búsqueda de estos nuevos equilibrios a través de la innovación se alimenta precisamente de la propia diversidad de saberes (Levinthal & March, 1993) y motivaciones de los propios participantes (Eisenhardt & Martin, 2000). Amunarriz y Alcalde-Heras (2020), en su estudio basado en teoría fundamentada, proponen un modelo organizativo basado en tres dimensiones de acuerdo a los motivos que movilizan a las personas en sus comportamientos y relaciones profesionales.

La dimensión objetiva aglutina aquellos elementos de la organización formal y se vincula de acuerdo con los resultados de la investigación con los motivos extrínsecos de las personas. Se trata de una motivación que hace actuar “a cambio de” algún tipo de contraprestación. Trata de mejorar la eficacia y la competitividad organizacional.

La dimensión intersubjetiva incluye todos aquellos aspectos de la organización informal y se vincula, de acuerdo a los resultados del estudio del caso, con los motivos ajenos o trascendentes de las personas. Se trata de una motivación personal que busca satisfacer necesidades de otras personas, es decir, el servicio al equipo. Persigue la cohesión y unidad organizacional.

Y la tercera dimensión, la subjetiva, es el de las personas participantes, habrá tanta realidades como personas participantes. Esta dimensión, al igual que en las dos anteriores la investigación la relaciona con los motivos intrínsecos de las personas para actuar. Se trata de una motivación que persigue el logro de metas y superación personal. La dimensión subjetiva organizativamente fomenta el aprendizaje y la innovación organizacional.

Se trata de tres realidades irreductibles y complementarias entre sí que constituyen la organización como un sistema integrado con una tri-

ple meta: competitividad, unidad e innovación que se han estructurado de acuerdo a los diferentes patrones motivacionales.

El modelo experimental generado identifica nueve palancas organizacionales, organizadas de acuerdo las tres dimensiones motivacionales, para su gestión ACP. Planificación participada, estructura formal y políticas y sistemas de información en la organización formal; misión de servicio, liderazgo personal y cultura cooperativa en la organización informal; y aprendizaje experiencial, estilo relacional y diversidad en las personas participantes.

La gestión dinámica y coherente de estas tres dimensiones a través de las nueve palancas, permite ir equilibrando y avanzando (Birkinshaw et al., 2016), hacia un contexto preparado para asumir un mayor grado de descentralización y autogestión de los cuidados para una mayor personalización y participación de las personas cuidadas. Esta consistencia organizativa genera una “nueva” confianza y un contexto de mayor certeza sin renunciar a una mayor flexibilidad (Cristofoli et al., 2016). De manera que conforme avanza el sistema en su coherencia y autocomprensión (Bengoia et al., 2019) aumenta la capacidad de asumir responsabilidad por parte de los participantes, y por ende, la posibilidad de mayor autogestión de los equipos de atención (Sjögren et al., 2017).

Al tratarse de una realidad dinámica, precisa de una permanente toma de decisiones alineadas con las necesidades de las personas participantes —usuarios, familias, trabajadores, directivos, voluntarios, etc.—. Para ello, de manera progresiva, los equipos requieren ir asumiendo mayor nivel de autogestión. Este proceso de transferencia de la toma de decisiones allá donde ocurre la acción, requiere que este resulte consistente con el reconocimiento de la dignidad como principio rector del sistema (Joa et al., 2015). La apropiación de este principio (Chinchilla & Cruz, 2011) es el que permite la coherencia y la emergencia de la confianza como sustento del cambio organizativo pretendido.

3.1. Resistencia y miedo en la gestión del cambio

El miedo al cambio surge como una importante barrera en la tesis doctoral realizada por Amunarriz (2020). Las transcripciones de las entrevistas realizadas evidencian que los cambios que no se comprenden, el desconocimiento, la falta de información, o las expectativas de los participantes pueden causar miedo, resistencia, enojo, huida y desmotivación, y por tanto ineficacia y barreras para el cambio pretendido (Ham &

Walsh, 2013). A través de la investigación cualitativa, se proponen tres patrones de gestión de la dinámica de cambio.

El primero sugiere que, cuando el proceso se gestiona de forma extrínseca desde el poder formal (top-down), surge la resistencia, siguiendo un patrón de acción-reacción. Esta resistencia genera posiciones defensivas: surge la incertidumbre, y posiblemente cierta sospecha de que el cambio puede ser positivo para la organización, pero probablemente tendrá un balance negativo para los participantes.

El segundo patrón consiste en un temor a no ser capaz de superar el reto personal, es decir, está relacionado con la exploración de los límites internos de cada una para la superación personal. Se trataría de un miedo ligado al temor a no cumplir las expectativas o al fracaso ante los motivos intrínsecos.

Finalmente, emerge un tercer patrón, en el que no se identifican relaciones con el miedo ni con la resistencia al cambio. Este sugiere que estos temores pueden superarse cuando la cohesión y vínculo de la confianza, debida a la motivación trascendente (Argandoña, 2008), moviliza al equipo. Esto se observa en algunos de los equipos más avanzados en el desarrollo de la ACP. Ante la identificación de una diferencia entre la expectativa y lo ocurrido, tanto si es de algo formal o informal, se intenta comprender qué ha ocurrido a través de una reflexión en equipo. Se observa que esta participación orientada a resolver los conflictos genera un nuevo aprendizaje, “de doble lazo” (Nooteboom, 2000). El tratar los conflictos con intención constructivista y desde el respeto de las subjetividades, incluida la propia, aumenta la confianza y la eficacia grupal, además de aprendizaje y logro de resultados en el futuro (Weick et al., 2005). Se trata de un proceso lento y arduo, pero de esta forma, este nuevo conocimiento se socializa, es decir, se hace explícito a través de su transferencia a la organización formal. Se trata de un proceso iterativo de construcción permanente que avanza desde la acción y que genera cada vez mayor certeza (Bernard, 1999) y facilita la adaptación externa.

3.2. Implicaciones para gestores

La principal conclusión práctica que se puede extraer a lo largo de esta investigación es la naturaleza dinámica y subjetiva del proceso de cambio organizativo. El pretender a priori y desde el poder formal establecer una planificación exhaustiva y mecanicista del proceso no encaja

con la ACP, que fomenta un aprendizaje basado en la acción y en diversidad de las relaciones interpersonales.

Es importante entender y remarcar la importancia de las competencias directivas (Binns, 2008) en la gestión de este tipo de modelos organizativos que requieren altos niveles de autogestión (Solansky, 2008). Dichos modelos se sustentan en la autorregulación y compromiso personal de todos los participantes, agentes activos de un mismo ecosistema (Cooney, 2012), orientados voluntariamente hacia un propósito compartido (Fillingham & Weir, 2014).

La Tabla 1 muestra a modo de síntesis las competencias directivas identificadas para avanzar hacia modelos organizativos basados en la ACP (Amunarriz, 2020). Se trata de conclusiones obtenidas de los equipos y contextos donde el avance de la ACP ha sido mayor y permiten proponer, desde esta aproximación experimental, las consecuencias e implicaciones en el liderazgo de la gestión estratégica del cambio organizativo pretendido.

Se identifican dos condiciones necesarias y suficientes para la dirección estratégica del proceso (Tabla 1). La primera, la capacidad del directivo de priorizar y permitir que otros prioricen la motivación transcendente, es decir, la diversidad y el bien común, sobre las necesidades intrínsecas personales y los resultados extrínsecos de la organización en el proceso de toma de decisiones. La segunda condición está relacionada con la adquisición de las competencias técnica-directivas, interpersonales e intrapersonales que permitirán al directivo orquestar estas decisiones (Bartelings JA et al., 2017). Es importante tener en cuenta que estas dos condiciones son aspectos ajenos a la organización formal y están fuera del poder formal, del control del protocolo y las regulaciones del entorno externo.

Finalmente, es importante subrayar que los resultados obtenidos en las entrevistas demuestran que cuando el comportamiento personal del directivo prioriza el interés general, no siendo oportunista ni orientándose hacia resultados a corto plazo, sino respondiendo a las necesidades emergentes de los participantes de acuerdo al propósito organizacional, mediante la gestión constante de las nueve palancas, los participantes desarrollan un profundo nivel de confianza en sí mismos y en el proceso (Weick et al., 2005).

Tabla 1
Competencias directivas identificadas para la gestión del cambio en el marco de la ACP

| Dimensiones organizativas gestionadas | Objetivos organizativos buscados | Indicadores de rendimiento organizacional | Rol directivo | Tipo de liderazgo | Motivos de las conductas | Capacidades observadas | Competencias observadas |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|--|---|--|
| Formal | Resultados | Coste-eficacia | Gestor | Transaccional | Extrínsecos | Técnicas-Directivas | Visión de la organización y del "negocio", orientación a las personas, gestión de los recursos, habilidades de negociación y trabajo en red. |
| Formal P-Participantes | Resultados Innovación | Coste-eficacia Aprendizaje | Gestor Facilitador | Transformador | Extrínsecos Intrínsecos | Técnicas-Directivas Interpersonales | Habilidades de comunicación, gestión de los conflictos, el carisma, la delegación, la facilitación y trabajo en equipo. |
| Formal Informal P-Participantes | Resultados Cohesión Innovación | Coste-eficacia Unidad Aprendizaje | Gestor Inspirador facilitador | Personal | Extrínsecos Transcendentes Intrínsecos | Técnicas-Directivas Intrapersonales Interpersonales | Externas: proactividad, iniciativa, optimismo, ambición y la gestión personal del tiempo, información y el estrés. Internas: autoconfianza, autoconocimiento, autogobierno, autocontrol, equilibrio emocional e integridad. |

Fuente: elaboración propia.

4. Lecciones aprendidas

A modo de conclusión, se cierra esta sección enumerando acciones significativas identificadas en la investigación para el desarrollo de un contexto organizacional favorable a la ACP.

4.1. *Acciones relacionadas con la organización Informal (dimensión Intersubjetiva)*

El desarrollo de esta dimensión pretende la creación de sentido colectivo través de una misión de servicio en aras del desarrollo de cohesión y vínculo grupal para sustento de una mayor autogestión.

- Revisar el propósito organizacional de manera participativa. Revisar y/o evaluar los valores de la cultura organizacional presente; reflexionar de manera colectiva para construir por consenso un código de valores compartidos y de conductas coherentes con la misión revisada.
- Implementar programas de acompañamiento para el desarrollo de un liderazgo personal coherente con el propósito y valores pactados. Se focaliza principalmente en desarrollar competencias intrapersonales, interpersonales y de gestión directivas a través de la intervención en el propio equipo y contexto de trabajo

4.2. *Acciones relacionadas con las Personas Participantes (dimensión subjetiva)*

El desarrollo de esta dimensión persigue el desarrollo de capacidades distintivas a través del aprendizaje experiencial. Se trata de un trabajo personal que requiere motivación intrínseca, esfuerzo y tiempo que al ser compartido en equipo crece de manera exponencial. Se busca desarrollar nuevas capacidades en coherencia con los valores definidos en el propósito y la cultura a través del propio trabajo cotidiano. Para ello es necesario tiempo y espacios en las propias unidades.

- Promover programas de capacitación para el trabajo en equipo; principalmente centrados en el estilo relacional, la escucha y la asertividad
- Reflexionar sobre la diferencia y la diversidad en el equipo como fuente de ideas, nuevo conocimiento e innovación

- Facilitar mediante la intervención externa la gestión emocional. Se trata de que los equipos aprendan a manejar los conflictos, la diversidad y la ambigüedad

4.3. *Acciones relacionadas con la organización formal (dimensión objetiva)*

El desarrollo de esta dimensión consiste en adaptarla a los valores de las dos anteriores, es decir, dar cobertura formal y sustento para el logro de resultados en el tiempo. Se trata de promover políticas, sistemas, procesos, estructura y herramientas para que se fomenten el flujo de información, la comunicación, la participación y la delegación de poder a los equipos y se minimice el oportunismo.

- Rediseño de la estructura y organigrama. Es fundamental que la unidad de convivencia y el equipo sean vividos como la nueva escala de gestión o “célula organizacional” para su mayor autogestión. Implementar equipos pequeños y estables; no rotación; calendarios completos y no fraccionados.
- Dar autonomía a los equipos de las unidades para “colonizar” y personalizar los espacios. Se trata de generar espacios propios, con significado y más reconocibles para las personas que allí conviven
- Establecer tiempos y espacios para la reflexión en equipo. Es importante el desarrollar hábitos de discusión y análisis sobre episodios no comprendidos para construir nuevos significados orientados a la resolución de los conflictos
- Revisar las políticas de recursos humanos (selección, contratación, desarrollo y salidas) de acuerdo con los nuevos valores establecidos con la ACP; establecer los indicadores de evaluación de desempeño de acuerdo con los nuevos valores
- Implementación de los nuevos roles profesionales: coordinador de unidad y profesional de referencia. Y revisión de las funciones y responsabilidades de auxiliares, auxiliares referenciales, equipo interdisciplinar, dirección de centro y rol en el sistema de los departamentos y servicios de apoyo
- Rediseñar de los sistemas de información para ser contenedores de conocimiento y buenas prácticas. Estos tienen que mejorar el flujo de información y la socialización del conocimiento. Deben ser sistemas abiertos. Eliminar protocolos y generalización de guías de buenas prácticas

- Las reuniones de los equipos son una herramienta relevante para el flujo de información y el aprendizaje; la participación debe ser obligatoria en el trabajo en equipo; Establecer una guía y capacitación para desarrollo de reuniones efectivas

Es crítica la voluntariedad en la participación y que el mayor número de personas se una al proceso de reflexión. Esto supone un esfuerzo en tiempo y recursos importante que no surge de manera espontánea y precisa de acompañamiento, así lo asume Leutz en su trabajo seminal de 1999 (p. 89) en su segunda ley de la integración que dice: «It cost before it pays».

5. Discusión

La lucha para mantener la transformación organizativa y generar espacios residenciales más sostenibles y ecológicos con las personas, supone también por qué no decirlo, un conflicto entre los sistemas tradicionales de gestión y los nuevos modelos organizativos (Miller, 2018), donde los primeros están representados por jerarquías, mientras que los segundos se materializan en un trabajo en equipo autogestionado, interdependiente y que construye redes (Bengoia et al., 2019; Heimans & Timms, 2014). Parece que el avanzar hacia estos nuevos modelos de gestión requerirá de la adopción de un conjunto común de valores (Zonneveld et al., 2018), en el que aquellas personas con poder formal estén dispuestas a aceptar un papel relevante en el logro de un valor social.

La gestión estratégica del cambio (Laurola, 2018) supone abrazar la naturaleza dinámica, diversa y subjetiva del conjunto de personas que componen la organización. En este sentido, la comprensión de la organización como un sistema en la que las personas participantes se movilizan por motivos y competencias diferentes, debería fomentar la participación directiva en dinámicas de reflexión-acción de esta naturaleza (Amelung et al., 2017). Este tipo de transformación requiere cambios en creencias, valores y comportamientos profundamente arraigados en todos los colectivos: usuarios, familias, cuidadoras, técnicas, directivas y proveedoras. Es por ello, que aquellas personas con capacidad de decisión para poder cambiar las “reglas de juego”, tienen la responsabilidad de asumir, necesariamente en primera persona, estos procesos de desarrollo de liderazgo personal para avanzar hacia el nuevo paradigma (Chinchilla & Cruz, 2011).

El cuestionamiento personal y el pensamiento crítico implican una escucha activa de las partes interesadas. La adquisición de competencias, fruto del aprendizaje experiencial, supone un proceso lento, voluntario y arduo, de numerosas renuncias personales y mirada a largo plazo, que no todas las personas directivas están dispuestas a asumir. Es necesario gestionar las diferentes tensiones (Hahn et al., 2015) entre la satisfacción de los motivos presentes y los potenciales futuros para el equilibrio personal y organizacional (Pérez- López, 1993). Se requiere de propósito firme, acompañamiento, supervisión, espacios para la indagación, políticas adecuadas y de equipo para poder avanzar. Se trata de una aproximación eminentemente práctica y experiencial.

Evidentemente, el estudio aquí descrito no pretende ofrecer un modelo de éxito para otras organizaciones: cada organización y cada contexto son diferentes, y las estrategias de cambio exitosas también variarán. Por lo tanto, será necesario testar este modelo experimental en diferentes contextos y con diferentes protagonistas, comprobando si su impacto allí es tan positivo como en el proyecto “Etxean Ondo” y la Fundación Matia que cumple ya su décimo aniversario.

Referencias

- Abadie, F., Codagnone, C., Lupiáñez-Villanueva, F., & Helter, T. (2014). Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems Phase 3 (SIMPHS 3)-Report on the methodological set-up for the SIMPHS3 research. JRC Working Papers, (JRC92703).
- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>.
- Amelung, V., Chase, D., & Reichert, A. (2017). Leadership in integrated care. In *Handbook integrated care* (pp. 221-236). Springer, Cham.
- Amunarriz, G. (2020). Fundamentos del Liderazgo y Gestión Estratégica hacia Organizaciones Sociosanitarias Centradas en las Personas: una aproximación desde el estudio del caso. Tesis doctoral con mención industrial. Deusto Business School, Universidad de Deusto, Donostia.
- Amunarriz, G., & Alcalde-Heras, H. (2020). Towards an Integrated Care Organisation from a CEO Perspective. *International Journal of Integrated Care*, 20(3).
- Argandoña, A. (2008). Integrating ethics into action theory and organizational theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 435-446. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9340-x>.
- Bartelings JA, Goedee J, Raab J, Bijl R. (2017). The nature of orchestrational work. *Public management review*, Mar 16; 19(3): 342-60. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209233>.

- Batras, D., Duff, C., & Smith, B. J. (2016). Organizational change theory: Implications for health promotion practice. *Health Promotion International*, 31(1), 231-241. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau098>.
- Bengoa R., Stout A., Scott B., McAlinden M., Taylor MA. (2019). Systems, not Structures: Changing Health & Social Care. Expert Panel Report for the Ministry of Health of Northern Ireland. Belfast; 2016. Accessed 26 August. <https://www.health-ni.gov.uk/publications/systems-not-structures-changing-health-and-social-care-full-report>.
- Bernard, P. (1999). Social cohesion: A critique. *Canadian Policy Research Networks*.
- Binns, J. (2008). The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 600-620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00418.x>.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Riasch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? *California Management Review*, 58(4), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>.
- Bishop, C. E. (2014). High-performance workplace practices in nursing homes: An economic perspective. *Gerontologist*, 54(SUPPL 1), 46-52. <https://doi.org/10.1093/geront/gnt163>.
- Brownie, S., & Nancarrow, S. (2013). Effects of person-centered care on residents and staff in aged-care facilities: A systematic review. *Clinical Interventions in Aging*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.2147/CIA.S38589>
- Busetto L, Luijckx K, Calciolari S, Ortiz LGG, Vrijhoef HJM. (2018). Barriers and facilitators to workforce changes in integrated care. *International Journal of Integrated Care*; 18(2): 17. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3587>
- Butterfield, J. (2009). Using grounded theory and action research to raise attainment in, and enjoyment of, reading. *Educational Psychology in Practice*, 25(4), 315-326. <https://doi.org/10.1080/02667360903315131>.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79.
- Coghlan, D. (2007). Insider action research doctorates: Generating actionable knowledge. *Higher Education*, 54(2), 293-306. <https://doi.org/10.1007/s10734-005-5450-0>.
- Cooney, A. (2012). «Finding home»: A grounded theory on how older people «find home» in Long-term care settings. *International Journal of Older People Nursing*, 7(3), 188-199. <https://doi.org/10.1111/j.1748-3743.2011.00278.x>.
- Cristofoli D., Meneguzzo M., Riccucci N. (2016). Collaborative administration: the management of successful networks. *Public Management Review*, 2017: 275-283. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.1209236>.
- Cuñat Giménez, R. J. (2007). Aplicación De La Teoría Fundamentada. *Decisiones Globales*, 1-13.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Fillingham, D, Weir B. (2014). System leadership: lessons and learning from AQUA's integrated care discovery communities. London: King's Fund; October. https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/system-leadership-october-2014.pdf.
- Glaser, B G, Strauss, AL. (2017) Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.
- González-Ortiz L.G., Calciolari S., Goodwin N., Stein V. (2018). The core dimensions of integrated care: A literature review to support the development of a comprehensive framework for implementing integrated care. *Int J Integr Care*, Aug 8; 18(3): 10. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.4198>.
- Goodwin N. (2017). Change management. In Amelung VE, Stein KV, Goodwin N, Balicer R, Nolte E, Suter E (eds.). *Handbook Integrated Care*. New York: Springer Nature;. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56103-5_1.
- Gray, C.S., Tang, T., Armas, A., Backo-Shannon, M., Harvey, S., Kuluski, K., & Nelson, M. (2020). Building a digital bridge to support patient-centered care transitions from hospital to home for older adults with complex care needs: protocol for a Co-Design, implementation, and evaluation study. *JMIR research protocols*, 9(11), e20220.
- Gummesson, E. (2000). Qualitative research in management. *Qualitative Methods in Management Research*, 212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>.
- Ham, C., Walsh N. (2013). Making integrated care happen at scale and pace: Lessons from experience. London: The King's Fund;. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/making-integrated-care-happen-scale-and-pace>.
- Heimans, J., Timms, H. (2014). Understanding "New Power". *Harvard Business Review*, December;. <https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power>.
- Joa I, Testad I, Leiknes I, Severinsson E, Rørtveit K, Sætre B (2015). Patients' Experiences of Trust in the Patient-Nurse Relationship—A Systematic Review of Qualitative Studies. *Open Journal of Nursing*. 05(03): 195-209. <https://doi.org/10.4236/ojn.2015.53024>.
- Kadu MK, Stolee P. (2015). Facilitators and barriers of implementing the chronic care model in primary care: a systematic review. *BMC Fam Pract*, Feb 6; 16(12). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12875-014-0219>
- Kitson, A., Marshall, A., Bassett, K., & Zeitz, K. (2013). What are the core elements of patient-centred care? A narrative review and synthesis of the literature from health policy, medicine and nursing. *Journal of advanced nursing*, 69(1), 4-15.
- Koren, M. J. (2010). Person-centered care for nursing home residents: The culture-change movement. *Health Affairs*, 29(2), 312-317. <https://doi.org/10.1377/hlt-haff.2009.0966>.
- Laurola, H. E. (2018). *Integrated Care in Action: A Practical Guide for Health, Social Care and Housing Support*: Robin Miller, Hilary Brown and Catherine

- Mangan, London: Jessica Kingsley Publishers, 2016, pp 232, ISBN: 978-1-84905-646-5 (paperback). *International Journal of Integrated Care*, 18(3).
- Leutz, W., Bishop, C. E., & Dodson, L. (2010). Role for a labor-management partnership in nursing home person-centered care. *The Gerontologist*, 50(3), 340-351.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2 S), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time.'. *Psychological Review*, 50(3), 292.
- McCormack B, McCance, T (2017). *Person-Centred in Nursing and Health Care: Theory and Practice*, 2nd edition. Wiley Blackwell, Oxford.
- Mertens, D. M. (2008). *Transformative research and evaluation*. Guilford press.
- Miller, R. (2018). Transforming Integration through General Practice: Learning from a UK Primary Care Improvement Programme. *Int J Integr Care*, Apr-Jun; 18(2): 13. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3044>.
- Miller, R., & Stein, K. V. (2020). The Odyssey of integration: is management its achilles' heel?. *International journal of integrated care*, 20(1).
- Minkman, M. (2016). The Development Model for Integrated Care: a validated tool for evaluation and development. *Journal of Integrated Care*; 24(1): 38-52. DOI: <https://doi.org/10.1108/JICA-01-2016-0005>.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care. Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-53600-2_1.
- Mitterlechner, M. (2020). Leadership in integrated care networks: A literature review and opportunities for future research. *International journal of integrated care*, 20(3).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation1. *Knowledge, Groupware and the Internet*, 5(1), 3-42. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7111-8.50003-2>.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4(1-2), 69-92. <https://doi.org/10.1023/A:1009941416749>.
- Pérez- López, J.A. (1993) *Fundamentos de la dirección de empresas. Manuales Universitarios*. Ediciones Rialp.
- Romano, S. A., Klocker, N., Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). Slaying my own ghosts: My process into action research. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(1), 149-163. <https://doi.org/10.1080/03098265.2011.589828>.
- Rosengren, K. (2016). Person-centred care: A qualitative study on first line managers' experiences on its implementation. *Health Services Management Research*. 29(3): 42-49. <https://doi.org/10.1177/0951484816637748>.
- Sancho, M. (2014). Estudio sobre las condiciones de vida de las personas mayores en Euskadi. *Gizartea hobetuz* documentos de bienestar social.
- Sjögren, K., Lindkvist, M., Sandman, P. O., Zingmark, K., & Edvardsson, D. (2017). Organisational and environmental characteristics of residential aged care units

- providing highly person-centred care: A cross sectional study. *BMC Nursing*, 16(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0240-4>.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 332-341. <https://doi.org/10.1177/1548051808315549>.
- Stein, K.V. (2016). Developing a Competent Workforce for Integrated Health and Social Care: What Does It Take? *International Journal of Integrated Care*; 16(4): 9. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.2533>.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- WHO Europe. (2016). EUR/RC66/15 Strengthening people-centred health systems in the WHO European Region: framework for action on integrated health services delivery. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. <http://www.euro.who.int/en/health-topics/Health-systems/pages/publications/2016/eurrc6615-strengthening-people-centred-health-systems-in-the-who-european-region-framework-for-action-on-integrated-health-services-delivery>.
- Zonneveld N., Driessen N., Stüssgen RA., Minkman MM. (2018). Values of Integrated Care: A Systematic Review. *International Journal of Integrated Care*, Oct-Dec; 18(4): 9. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.4172>.

MEDIR LO QUE IMPORTA: LA CONTABILIDAD SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

MEASURING WHAT IS IMPORTANT: SOCIAL ACCOUNTING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Javier Mendoza Jiménez

Profesor Ayudante Doctor de la Universidad de La Laguna

Beatriz Guzmán Pérez

Cátedra Cajasieta de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de La Laguna (CESCO)

María Victoria Pérez Monteverde

Profesora Contratada Doctor de la Universidad de La Laguna

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2241>

Recibido el 2 de noviembre de 2021
Aceptado el 9 de enero de 2022

RESUMEN

La importancia que ha adquirido el estudio de la sostenibilidad en los últimos años es indiscutible. Sin embargo, a pesar de la evolución de los últimos 35 años, todavía no existe un sistema aceptado universalmente que permita medir de manera fiable la contribución de las organizaciones a la misma. En este artículo se propone la Contabilidad Social como una vía para relacionar las acciones realizadas por las entidades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y comprobar en forma monetaria su impacto. Para ello, se toman como caso de estudio dos entidades de la Economía Social, una Cofradía y una SAT que han realizado el proceso de monetización del valor social. Los resultados muestran que el ODS 8 concentra una mayor parte del impacto y que la SAT, una entidad de mayor tamaño y con más actividad relacional, contribuye a un mayor número de objetivos.

Palabras clave: Sostenibilidad, contabilidad social, economía social, objetivos de desarrollo sostenible.

SUMMARY

The importance that the study of sustainability has acquired in recent years is indisputable. However, despite the evolution of the last 35 years, there is still no universally accepted system that allows to reliably measure the contribution of organizations to it. In this article, Social Accounting is proposed to relate the actions carried out by entities with the Sustainable Development Goals, allowing to verify their impact in a monetary way. For this, is taken the example of two entities of the Social Economy, a Fisherman Brotherhood and a SAT that have carried out the process of monetization of social value. The results show that SDG 8 concentrates a greater part of the impact and that SAT, a larger entity with more relational activity, contributes to a greater number of objectives.

Keywords: Sustainability, social accounting, social economy, sustainable development goals.

1. Introducción

Ningún artículo o estudio que hable sobre sostenibilidad y que se precie puede omitir que este término, si bien tiene un origen anterior, empezó a cobrar especial relevancia a partir de la tantas veces citada definición de la Comisión Brundtland en 1987, que hacía hincapié en no poner en peligro las necesidades de las generaciones venideras a la hora de satisfacer las propias del presente (Brundtland, 1987).

Aunque ese año marcó la salida de una carrera que aún no ha acabado para definir y, sobre todo, medir, la sostenibilidad, podría decirse que el escenario ha ido cambiando a medida que el mundo se ha hecho cada vez más complejo. A escala internacional, los Objetivos de Desarrollo del Milenio constituyeron el primer marco hacia el que transitar de forma común. Estos objetivos, que pretendían alcanzarse en 2015, han sido analizados desde muy distintos ámbitos como la energía (Modi et al., 2005), la salud (Dodd & Thieren, 2005) e incluso el sector financiero (Claessens & Feijen, 2007). A pesar de la buena voluntad que suponía establecer esta vía común hacia la sostenibilidad, el proceso para redactarlos ha sido criticado por ejemplo por Amin (2006) y Eyben (2006) quien lamentaba que la igualdad de género hubiera sido limitada a la paridad en la educación.

Incluso antes de llegar a 2015, Sachs (2012) abogaba por una nueva visión de ese marco internacional y proponía una transición desde los Objetivos del Milenio hacia Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyeran una apuesta más decidida y diversa precisamente por la sostenibilidad. De este modo, las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS en adelante) que deberían alcanzarse para el año 2030

Dos elementos podrían destacarse como distintivos de esa Agenda 2030. En primer lugar, el reconocimiento de que, para alcanzar los objetivos y metas trazados, se requiere una acción decidida de las instituciones y gobiernos y la participación de agentes privados. Y, en segundo lugar, la necesidad de contar con un sistema de indicadores que permita monitorear los avances realizados a diferentes escalas de agregación, orientar la acción de las distintas unidades de decisión y, en definitiva, posibilitar la rendición de cuentas a la ciudadanía (Mendoza-Jiménez et al., 2020).

De este modo, dentro del primero de estos elementos, el papel otorgado a las empresas dentro de esa consecución de la sostenibilidad se ha ido incrementando paulatinamente. Rosati y Faria (2019) consideran que los factores organizacionales influyen en la adopción de políticas desti-

nadas a su consecución, mientras que García-Sánchez et al. (2020) analizan la alineación de las estrategias de comunicación de las entidades en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Sin embargo, en relación con el sistema de indicadores necesario y aún teniendo en cuenta todos los avances realizados, no existe todavía una metodología firmemente aceptada que permita a las organizaciones medir realmente cuál es la aportación al logro de los ODS de una manera clara y sencilla. En este artículo proponemos el uso de la Contabilidad Social desarrollada por Retolaza et al. (2014) como una suerte de “Piedra de Roseta” para permitir traducir el impacto de las actividades desarrolladas percibido por los distintos grupos de interés a contribuciones medibles a los distintos ODS.

Este artículo pretende acercar, sobre todo a aquellas personas que no están tan familiarizadas, el procedimiento de Contabilidad Social y el beneficio que puede tener para las organizaciones. Se pretende con este estudio dar un paso más dentro de este proceso y ver cómo los resultados del valor social pueden alinearse con un esquema de sostenibilidad internacionalmente reconocido como son los ODS.

Para ello, después de esta introducción se abordarán brevemente los problemas de medición de la sostenibilidad y el papel que la Contabilidad Social puede jugar para establecer un sistema de indicadores que sea fácilmente reproducible y comparable entre organizaciones. A continuación, se abordarán dos casos de entidades de la Economía Social que han realizado el proceso de monetización de su valor social y se expondrán los resultados obtenidos y cómo se trasladan posteriormente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por último, se ofrecerán las conclusiones y las posibles implicaciones desde un punto de vista práctico para las organizaciones de realizar este proceso y se acabará con las referencias bibliográficas utilizadas.

2. ¿Cómo medir si estamos caminando en la dirección correcta?

Al igual que el relato de Eduardo Galeano decía que el horizonte sirve para hacernos caminar, los Objetivos de Desarrollo Sostenible funcionan como una especie de línea de meta hacia la que encaminarse con las acciones que realizan las empresas, los gobiernos y los individuos. A modo de “GPS de la sostenibilidad”, los propios ODS cuentan con 169 metas y una cantidad inmensa de indicadores que, en teoría, permiten conocer si estamos avanzando hacia ese horizonte o bien estamos desviándonos del camino.

A pesar de que se han convertido en un marco aceptado en su mayoría (y por ello se toman como referencia en este artículo), los ODS no están exentos de fuertes críticas. Una de las más feroces la realizó Easterly (2015) quien, haciendo un juego de palabras, definió sus siglas como “Oníricos, Desorientados y Sin sentido”¹. Por su parte, Briant Carant (2017) también critica la transición de los objetivos del Milenio a los ODS por la influencia de los discursos económicos dominantes, dejando de lado otras visiones.

Otro de los grandes “debe” que tienen los ODS es que, partiendo del principio de que “lo que no se evalúa se devalúa”, si hablamos de algo tan importante como la sostenibilidad cabría esperar que se hubiera desarrollado uno o varios sistemas de indicadores que nos permitieran precisamente alcanzar esa ansiada medición. Sin embargo, y como dice Heal (2020), las interacciones entre la actividad económica y el medioambiente, que son fundamentales para medir la sostenibilidad están casi completamente sin medir y sin gestionar.

La información para alimentar a los indicadores de los ODS a los que se hacía mención anteriormente no puede extraerse de las fuentes estadísticas tradicionales, lo que ha hecho que algunos autores hayan sugerido la recurrencia al llamado *big data* para resolver este problema (MacFeely, 2019). Además de los problemas de información, otro de los aspectos a resolver con la medición asociada a los ODS se encuentra en una correcta visualización de los resultados obtenidos (Zhilin et al., 2020).

Un primer intento para poder conocer hacia qué aspectos de los recogidos en los ODS se encaminan las distintas acciones de las empresas se encuentran en los documentos conjuntos editados por la Global Reporting Initiative y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en los últimos 5 años. En su “Análisis y desarrollo de las metas y objetivos de desarrollo sostenible” se ofrece la primera relación entre las acciones que realizan las empresas y las diversas metas que se recogen en los ODS (GRI y ONU, 2017).

Si bien este primer paso es loable y constituye una valiosa fuente de información y orientación para las entidades de cara a integrar en los informes de responsabilidad social empresarial el impacto que tienen las acciones desempeñadas en la sostenibilidad, existen aún varias preguntas que quedan sin respuesta. En primer lugar, el documento incide en una visión de la responsabilidad social empresarial que deja fuera la

¹ La propuesta en inglés era “Senseless, Dreamy, Garbled” para hacer coincidir con las siglas en inglés (SDG). Los autores de este artículo han adaptado la traducción para coincidir con las siglas en español.

valoración de los distintos grupos de interés, y se basa más en la aproximación tradicional que está centrada en la propia empresa. En segundo lugar, no ofrece una herramienta para la *cuantificación* de esas acciones, lo cual no permite realizar comparaciones entre entidades en términos cualitativos de las actividades, sino que se remite al número de estas.

Para dar respuesta a estas dos preguntas, en este estudio preliminar se propone el uso de la Contabilidad Social como herramienta que permita no solamente tener en cuenta la visión y evaluación de los distintos grupos de interés, sino también aproximarse a la valoración real de las actividades que se tienen en cuenta. La Contabilidad Social se desarrolla sobre la base de un análisis de costo-beneficio (Mishan & Quah, 2020) y cuatro hipótesis metodológicas: un proceso de investigación acción participativa (Lewin, 1946), una aproximación al concepto de valor social desde la teoría de los stakeholders (Freeman, 2010), el paradigma fenomenológico (Moustakas, 1994) y la hipótesis de la lógica difusa (Dubois & Prade, 2012).

Se trata de un sistema de información que complementa y amplía la contabilidad tradicional en la naturaleza del valor considerado y los grupos de interés contemplados, permitiendo objetivar en una sola medida monetaria el valor económico y social atribuible a la gestión, el valor social integrado o valor combinado (Bonini & Emerson, 2005) y satisfacer las demandas de información de las partes interesadas (Freeman, 2010).

Este sistema de información contable se ha utilizado para proponer métricas específicas del impacto socioeconómico de diversas familias de entidades de carácter social, como cooperativas (Etxarri et al., 2018), fundaciones (Retolaza et al., 2015) y otras entidades sin ánimo de lucro (Retolaza & San-José, 2016). Dentro de la investigación realizada en este campo, la relación entre las variables de valor que generan las organizaciones y los ODS se encuentra todavía en una etapa muy temprana, sin apenas estudios que la aborden. A continuación, se mostrará el caso de dos entidades de la Economía Social de tamaños y naturaleza distintos para comprobar las similitudes y diferencias que existen entre ellas.

3. La relación entre la Contabilidad Social y los ODS: dos casos de estudio

3.1. El proceso de Contabilidad Social

Como se mencionó en el apartado anterior, la Contabilidad Social es una propuesta que busca ampliar los límites de la contabilidad tradicional

económico-financiera de manera que se refleje el valor transmitido a los distintos grupos de interés, tanto los que actúan activamente como los que pueden ser afectados por las acciones de la empresa (Freeman et al., 2020).

Se trata de un proceso complejo basado en la metodología de *action research* y que podría definirse como un giro en la concepción tradicional de la responsabilidad social empresarial, puesto que lo que se busca averiguar tiene que ver con la percepción de las actividades que realiza la empresa por parte de los distintos grupos de interés, y no su mera cuantificación en forma de costes.

Un resumen del procedimiento se encuentra en Retolaza et al. (2014) y se articula en base a cinco fases diferenciadas.

1. La identificación de los grupos de interés y la elaboración de un mapa para decidir a quién entrevistar.
2. La identificación de intereses de cada grupo mediante entrevistas.
3. La aplicación de algoritmos de análisis para identificar las denominadas variables de valor.
4. La cuantificación de esas variables de valor mediante el empleo de proxys que ayuden a determinar cuál es el valor expresado por los grupos de interés.
5. El cálculo del valor social integrado, que incluye el valor de mercado y el de no mercado.

Esa división entre valor de mercado y no mercado es una característica diferenciada de la Contabilidad Social. El primer ámbito, cuyo cálculo está más estandarizado, ofrece información sobre el impacto que tienen las actividades económicas de la entidad en distintos ámbitos como: los trabajadores (en forma de salarios), los proveedores (en forma de compras), la administración pública (en forma de impuestos) y los socios (en forma de beneficios repartidos si los hubiera). Por ello se ha decidido centrar el análisis en las variables de valor social de no mercado, que pueden aportar mayor luz a las diferencias que puedan existir entre distintas organizaciones desde un punto de vista cualitativo.

3.2. Ubicación de las variables de valor dentro de los ODS

Para los casos de estudio se han tomado como base dos investigaciones que aplican el proceso de contabilidad social a dos entidades de la Economía Social de naturaleza diferente, una cofradía de pescadores Guzmán-Pérez et al. (2020) y una Sociedad Agraria de Transformación Román-Cervantes et al. (2020).

En primer lugar, una cofradía de pescadores situada en el sur de Tenerife (Islas Canarias) y con una actividad dedicada sobre todo al asesoramiento de los patrones de barco asociados. Se trata de una entidad de pequeño tamaño cuyos resultados económicos son por lo general negativos y que dependen en gran medida de subvenciones públicas.

El caso de la SAT es totalmente opuesto, puesto que se trata de una de las entidades más grandes de Tenerife, que cuenta con más de 1.000 personas trabajadoras y con una potente proyección tanto insular como nacional.

Una vez aplicado el proceso de contabilidad social, se identificaron respectivamente 7 variables de valor para la Cofradía y 18 para la SAT. Esta segunda es una entidad de mayor tamaño y complejidad que la primera. Cada una de esas variables puede encuadrarse en una de las citadas dimensiones de la sostenibilidad, tal y como puede verse en la Tabla 1.

Tabla 1

Ubicación de las variables de valor dentro de las tres dimensiones de la sostenibilidad

| Variables de valor | Cofradía Variables de valor SAT |
|-------------------------------------|---|
| Social | Social |
| Divulgación | Respuesta social |
| Apoyo | Divulgación |
| Valor emocional | Empleabilidad |
| | Sostenibilidad* |
| | Fomento de redes informales y de colaboración |
| | Confianza y fluidez de comunicación |
| | Reconocimiento del trabajo |
| | Formación |
| | Flexibilidad |
| | Poder de decisión |
| | Igualdad de género |
| | Espíritu cooperativo y solidaridad interna |
| | Elección ética de proveedores |
| Ambiental | Ambiental |
| Conocimiento ecológico y del sector | Sostenibilidad* |

* Se valora el efecto positivo de las acciones de la entidad en las diferentes partes de la sostenibilidad, por ello, aparece en las tres dimensiones.

| Variables de valor | Cofradía Variables de valor SAT |
|--------------------|--|
| Económica | Económica |
| Ventaja de precio | Seguridad económica |
| Servicio | Ampliación de oportunidades económicas |
| Fuerza de marca | Reputación y ampliación del mercado |
| | Sostenibilidad* |
| | Proactividad e innovación |

* Se valora el efecto positivo de las acciones de la entidad en las diferentes partes de la sostenibilidad, por ello, aparece en las tres dimensiones.

Una vez ubicadas las variables de valor dentro de las distintas dimensiones de la sostenibilidad, se pasará ahora a clasificarlas teniendo como marco de referencia los 17 ODS fijados por las Naciones Unidas. Las Figuras 1 y 2 establecen esta relación asignando objetivos y metas concretas a cada variable. La clasificación se ha realizado partiendo del documento mencionado del GRI y el Pacto Mundial y mediante consenso entre los autores y a través de una consulta a varios expertos que evaluaron la clasificación propuesta en una escala de 1 a 5, siendo 1 nada conforme y 5 muy conforme.

Figura 1

Distribución de las variables de valor entre los ODS para la Cofradía

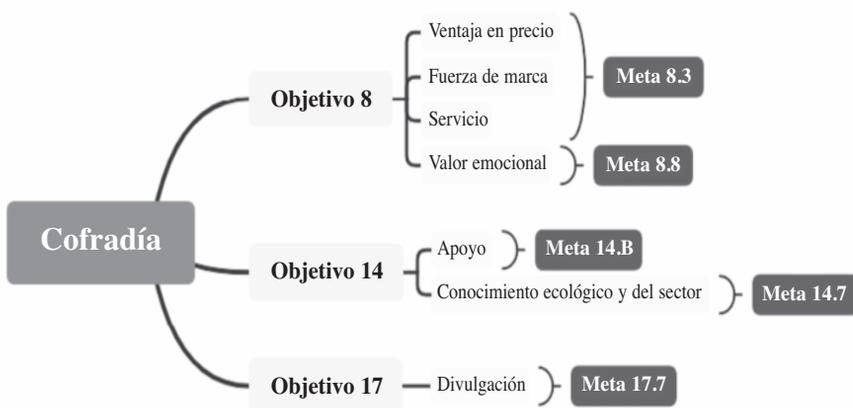
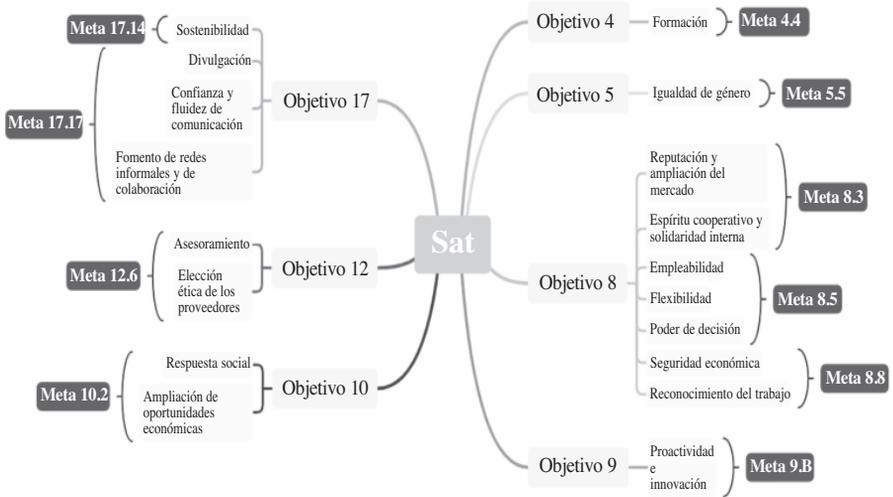


Figura 2

Distribución de las variables de valor entre los ODS para la SAT



Como puede observarse en la Figura 1, las variables de valor resultantes del estudio de la cofradía se circunscriben a tres ODS. De las 7 variables de valor detectadas, 4 se concentran en el objetivo 8, ya que están relacionadas con el crecimiento económico a través del empleo. Por su parte, el resto de las variables se distribuyen entre el objetivo 14, relacionado con la conservación de la vida submarina, y el 17, para favorecer las alianzas entre instituciones.

Por su parte, la mayor conectividad de la SAT con el tejido social, su mayor tamaño y su mayor variedad de actividades conlleva que estas tengan impacto en un número más grande de ODS que la Cofradía, como puede verse en la Figura 2. Aún teniendo esto en cuenta, el ODS número 8 vuelve a ser mayoritario y concentra 7 de las 18 variables de valor identificadas. Dos de ellas, la regulación y la ampliación de mercado y la presencia de un espíritu cooperativo y de solidaridad interna, están ligadas a la meta 8.3, puesto que fomentan el desarrollo de pequeñas empresas a través de diversas acciones.

Las acciones para crear relaciones y fomentar la colaboración hacen que el objetivo 17 concentre igualmente un buen número de variables de valor, sobre todo las relacionadas con comunicación y con la creación de redes. En tercer lugar, aparecen los objetivos 10 y 12 con dos variables

cada uno. El primero de ellos relacionado con la reducción de desigualdades a través de la respuesta social de la SAT y la creación de oportunidades económicas. El segundo está más ligado al fomento de un modelo de producción más sostenible que incluye la elección de los proveedores en base a criterios éticos y el asesoramiento en materia de sostenibilidad.

3.3. La cuantificación de la aportación a los ODS

De las dos preguntas que se hicieron inicialmente, es ahora el turno de responder la segunda, esto es, no solo tener en cuenta el número de acciones sino también su impacto. Para ello, se ha tomado la monetización de las variables de valor que se recoge en la tabla 2 y se ha calculado la contribución a los ODS en términos porcentuales para permitir la comparación entre dos entidades tan diversas.

Tabla 2

Monetización de las variables de valor entre los ODS para la SAT

| Variable de Valor Cofradía | Valor generado | Variable de valor SAT | Valor generado |
|-------------------------------------|--------------------|---|-----------------------|
| Servicio | 13.545,52 € | Respuesta social | 170.672,33 € |
| Ventaja de precio | 22.729,20 € | Divulgación | 6.399,00 € |
| Divulgación | 2.730,60 € | Asesoramiento | 24.007,95 € |
| Apoyo | 22.955,00 € | Empleabilidad | 20.520,00 € |
| Conocimiento ecológico y del sector | 15.700,00 € | Seguridad económica | 137.902,61 € |
| Fuerza de marca | 13.140,00 € | Ampliación de oportunidades económicas | 748,89 € |
| General | 90.800,32 € | Sostenibilidad | 47.466,68 € |
| | | Reputación y ampliación del mercado | 10.530,00 € |
| | | Fomento de redes informales y de colaboración | 60.870,00 € |
| | | Confianza y fluidez de comunicación | 30.460,37 € |
| | | Reconocimiento del trabajo | 8.600,00 € |
| | | Formación | 20.203,20 € |
| | | Flexibilidad | 81.900,00 € |
| | | Poder de decisión | 26.400,00 € |
| | | Igualdad de género | 300.000,00 € |
| | | Espíritu cooperativo y solidaridad interna | 88.844,76 € |
| | | Elección ética de proveedores | 6.359,25 € |
| | | Proactividad e innovación | 14.000 € |
| | | General | 1.055.885,04 € |

Asignando a cada objetivo la cantidad correspondiente se obtiene una visión más clara de la aportación en términos cualitativos que realiza cada una de las entidades a los ODS. Las Figuras 3 y 4 muestran la división para la Cofradía y para la SAT.

Figura 3

Aportación monetaria de las variables de valor de la Cofradía a cada ODS

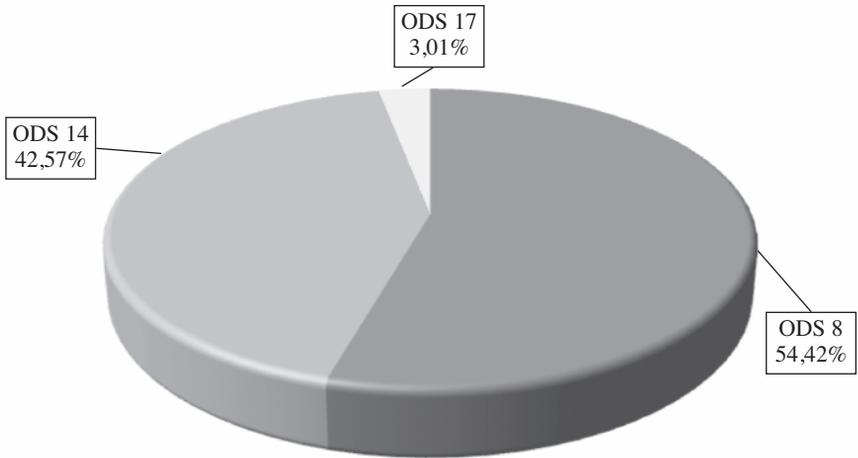
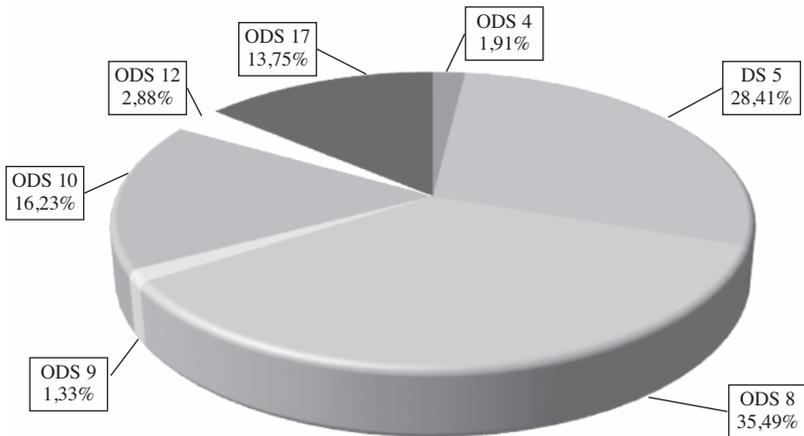


Figura 4

Aportación monetaria de las variables de valor de la SAT a cada ODS



En el caso de la Cofradía, el ODS número 8 concentra más de la mitad del valor generado (54,42%), gracias sobre todo a que las variables ventaja en precio y servicio suponen conjuntamente más de un tercio de ese valor. La actividad relacionada con la conservación marítima se refleja en el importante peso que tiene el ODS 14, que alcanza el 42,17% del total, mientras que la parte colaborativa de la Cofradía, que se recoge en el ODS 17, es más residual y llega al 3,01%.

El valor generado por la SAT está más repartido porcentualmente y varios ODS superan el 15%. Al igual que en el caso anterior, el ODS 8 aglutina una gran parte del valor social de la entidad, el 35,49%, fruto de variables como la seguridad económica y la flexibilidad, a la que los trabajadores conceden una alta importancia. La contribución al ODS 5 sobre igualdad de género es también notable. Aunque se haya ubicado en este una sola variable homónima, la valoración concedida a la misma por el Cabildo de Tenerife, 300.000€, hace que aumente su peso dentro del conjunto total. El tercer lugar en importancia lo ocupa el SDG 10 donde la aportación de la SAT al desarrollo de entidades sociales y no lucrativas se valora con casi 18.000 € y eleva la importancia relativa hasta el 16,23% del total.

El carácter colaborativo de la entidad se refleja en la proporción que supone el ODS 17 (13,75%), gracias sobre todo a las variables de fomento de redes y de comunicación. Ello pone de manifiesto la relevancia que este tipo de estrategias tiene para los *stakeholders* de la organización y lo valorado de su contribución en este sentido.

La comparación entre ambas entidades deja patente, en primer lugar, que la Cofradía, a diferencia de la SAT, centra su generación de valor más en objetivos relacionados directamente con su actividad –el ODS 14 en este caso– y en aspectos relacionados con el empleo. Por su parte, estos tienen menor incidencia en el caso de la SAT, donde su espíritu colaborativo permea más en la sociedad, lo que se traduce en una mayor aportación a los ODS como el 17 relacionados con ese tipo de actividades.

4. **Discusión**

La medición de la sostenibilidad sigue siendo una de las asignaturas pendientes, sobre todo en lo relativo a las acciones de las empresas. La falta de información relevante para construir indicadores que superen los que tradicionalmente se han usado es uno de los lastres para poder avan-

zar en este campo. En este estudio se propone el uso de la Contabilidad Social como punto de partida para que las empresas puedan no sólo conocer, sino también comunicar, el impacto que tienen sus acciones en el marco internacionalmente aceptado, a pesar de sus limitaciones, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Si bien en este estudio nos hemos centrado en entidades de la Economía Social, ello no quiere decir que no sea aplicable a otro tipo de entidades independientemente de su naturaleza. Teniendo en cuenta lo anterior, una de las limitaciones que, por ahora, presenta este proceso, es la naturaleza individual del mismo, que se espera poder superar a medida que se vayan regularizando y estandarizando las variables obtenidas.

El proceso de Contabilidad Social permite avanzar otro paso más en el camino hacia una medición más estructurada y detallada de la contribución, tanto positiva como negativa, que realizan las distintas entidades objeto de análisis. Ello puede ser relevante, entre otros, para poner de manifiesto las ventajas y aportaciones que la apuesta por un modelo distinto al imperante puede traer para el desarrollo sostenible.

La visualización de resultados obtenidos puede ser relevante tanto a nivel general, para acrecentar una labor de *lobby* dentro de las distintas tipologías empresariales, como dentro de la propia empresa de cara a comunicar a los distintos grupos de interés cuáles son los resultados. Esto conecta con otro beneficio de la Contabilidad Social como es la obtención de una información más detallada que permita apuntalar las futuras decisiones estratégicas.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran una cuantificación monetaria de las aportaciones a la sostenibilidad integrando además la perspectiva de los distintos grupos de interés, ya que las variables de valor se han obtenido teniéndolos en cuenta. Esto aporta una información que puede ser importante para las organizaciones principalmente desde un punto de vista estratégico, ya que, realizando el análisis entre las variables valoradas por cada grupo de interés y los ODS a los que se está contribuyendo puede construirse una matriz que permita a la entidad tener una visión clara de qué aspectos de la sostenibilidad valora cada parte.

Lo anterior es especialmente útil en términos de comunicación y de planteamiento de acciones futuras que puedan ser adaptadas a los distintos actores con los que interacciona cada organización. Ello añade un

valor añadido al proceso de Contabilidad Social que ya de por sí proporciona una serie de ventajas para aquellas entidades que lo llevan a cabo. Otro punto positivo de relacionar los resultados con los aspectos de la sostenibilidad es que no existen limitaciones en cuanto al tipo de empresa en el que se pueden llevar a cabo.

La Contabilidad Social ofrece un camino para la consecución necesaria del objetivo de medición de la sostenibilidad de una forma adecuada y que además pueda adaptarse al nivel de cada organización. Los casos presentados son un ejemplo de cómo, además, pueden modelarse resultados en términos estratégicos que sirvan para desarrollar acciones futuras. La sostenibilidad es un asunto común que debe involucrar a todas las partes con las que actúa una entidad, el desarrollo planteado en este artículo permite tener un punto de partida para poder conocer si estamos cumpliendo con el deber de lograr un desarrollo más sostenible.

Referencias

- Amin, S. (2006). The millennium development goals: A critique from the south. *Monthly Review*, 57(10), 1. <https://bit.ly/3BpaCj7>
- Bonini, S., & Emerson, J. (2005). *Maximizing blended value—Building beyond the blended value map to sustainable investing, philanthropy and organizations*. Blended Value Project. <https://bit.ly/3gKqtQ7>
- Briant Carant, J. (2017). Unheard voices: a critical discourse analysis of the Millennium Development Goals' evolution into the Sustainable Development Goals. *Third World Quarterly*, 38(1), 16-41. <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1166944>
- Brundtland, G. (1987). *Nuestro Futuro Común. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://bit.ly/3GQMGq0>
- Claessens, S., & Feijen, E. (2007). *Financial sector development and the millennium development goals* (No. 89). World Bank Publications. <https://bit.ly/3LyIHqt>
- Dodd, R., & Thieren, M. (2005). *Health and the millennium development goals*. World Health Organization. <https://bit.ly/3oNOGJK>
- Dubois, D., & Prade, H. (Eds.). (2012). *Fundamentals of fuzzy sets* (Vol. 7). Springer Science & Business Media. <https://bit.ly/36hdPpF>
- Easterly, W. (2015). The SDGs Should Stand for Senseless, Dreamy, Garbled. *Foreign Policy*. <https://bit.ly/3HRJP1D>
- Etxarri, E. E., de Mendiguren Castresana, J. C. P., Molina, L. D., & Amozarrain, A. E. (2018). Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S. Coop. *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, 93, 155-180. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.9953>

- Eyben, R. (2006). The road not taken: International aid's choice of Copenhagen over Beijing. *Third World Quarterly*, 27, 595–608. <https://doi.org/10.1080/01436590600720793>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, E., Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: towards an expanded accounting model, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18962>
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). “Sell” recommendations by analysts in response to business communication strategies concerning the Sustainable Development Goals and the SDG compass. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120194. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120194>
- Global Reporting Initiative & UN Global Compact (2017). *Business Reporting on the SDGs: An analysis of the Goals and Targets*. United Nations. <https://bit.ly/3sKkfVH>
- Guzmán Pérez, V., Mendoza-Jimenez, J., & Pérez Monteverde, M. V. (2020). El valor social y las cofradías canarias: una aproximación a través del análisis de un caso. *CIRIEC – España: Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*. 100, 115-153. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.14486>
- Heal, G. (2020). Reflections—defining and measuring sustainability. *Review of Environmental Economics and Policy*, 6 (1), 147–163. <https://doi.org/10.1093/reep/rer023>
- MacFeely, S. (2019). The big (data) bang: Opportunities and challenges for compiling SDG indicators. *Global Policy*, 10, 121-133. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12595>
- Mendoza Jiménez, J., Guzmán Pérez, B., Pérez Monteverde, M. V., & Román Cervantes, C. (2020). The Contribution of the Fishermen's Guilds and the Agrarian Transformation Societies to the Sustainable Development Goals: The Case of the Canary Islands. *Sustainability*, 12(14), 5635. <https://doi.org/10.3390/su12145635>
- Mishan, E. J., & Quah, E. (2020). *Cost-benefit analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351029780>
- Modi, V., McDade, S., Lallement, D., & Saghir, J. (2005). *Energy Services for the Millennium Development Goals*. World Bank publications. <https://bit.ly/3gNZq6l>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications. <https://bit.ly/3rTo0cu>
- Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose, L., & Barrutia, J. (2014). Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. *Revista de Servicios Sociales*, 55, 17-33. <http://dx.doi.org/10.5569/1134-7147.55.02>

- Retolaza, J. L., San-Jose, L. (2016). Contabilidad social para la sostenibilidad: modelo y aplicación. *Revista de Contabilidad y dirección*, 23, 159-178. <https://bit.ly/3JtaK46>
- Retolaza, J. L., Sánchez, P., Tarifa, P., Ruiz-Roqueñi, M., San-José, L., & Ayuso, S. (2015). *Análisis del valor social de la Fundación Formació i Treball: Una aproximación monetaria al cálculo del valor social*. Cátedra Mango. <https://bit.ly/34JZdyG>
- Román Cervantes, C., Guzmán Pérez, B., Mendoza Jiménez, J., & Pérez Monteverde, M. V. (2020). La sostenibilidad social de las SATs: una propuesta de indicadores para su evaluación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (133), e67336. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67336>
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Zhilin, L. I., Gong, X., Chen, J., Mills, J., Songnian, L. I., Zhu, X. U. & Hao, W. U. (2020). Functional requirements of systems for visualization of sustainable development goal (SDG) indicators. *Journal of Geovisualization and Spatial Analysis*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s41651-019-0046-x>

¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENRAIZAMIENTO TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL? TRES DINÁMICAS DE APORTACIÓN DE VALOR SOCIAL SOSTENIBLE Y SUS LECCIONES PRÁCTICAS

HOW DOES THE TERRITOTRIAL EMBEDDEDNESS OF THE FAMILY BUSINESS HELP THE GENERATION OF SOCIAL VALUE? THREE DYNAMICS OF SUSTAINABLE SOCIAL VALUE GENERATION AND SOME PRACTICAL LESSONS

Cristina Aragón Amonarriz

Cátedra Empresa Familiar- Fundación Antonio Aranzábal- Deusto Business School.

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2230>

Recibido el 18 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

El presente artículo recoge una serie de reflexiones e identifica tres dinámicas con las que las empresas familiares procuran el sostenimiento de la aplicación de valor social, que este número especial aborda. Estas dinámicas están centradas en la perspectiva del enraizamiento de las empresas familiares, y en particular de su propiedad familiar, en los territorios.

Las principales implicaciones que realiza este artículo consisten en, por un lado, evidenciar el potencial de contribución de las familias empresarias al bienestar social; y, por otro lado, presentar ejemplos que sirvan de inspiración a las instituciones en el diseño de políticas territoriales y que animen a las familias empresarias a participar en proyectos que exceden del ámbito de la empresa familiar. Las contribuciones de este estudio se basan en las investigaciones previas de la autora, en colaboración con Diputación Foral, la Federación Mercantil o la Cámara de Gipuzkoa, que le han permitido estudiar el enraizamiento de la familia al territorio, la responsabilidad social de empresas y familias y su aportación social y económica. Asimismo, ha organizado más de veinte encuentros empresariales con empresarios familiares y ha entrevistado personalmente a más de cincuenta empresarios de distintas generaciones.

Palabras clave: Enraizamiento, valor social, empresa familiar, emprendimiento.

SUMMARY

This article gathers a set of insights and identifies three dynamics applied by family businesses to sustain their social value, which is the focus of this special issue. In the paper, the approach is the family business embeddedness, and specifically the embeddedness of the owning family in the territory.

The main implications of this article are, on the one hand, evidencing the potential contribution of business families to the social welfare; and, on the other hand, to provide exam-

ples that inspire the territorial policies and that encourage business families to participate in projects that go beyond the family business boundaries. The contributions of this study are based on the author's previous research, made in collaboration with the Provincial Council, the Commerce Federation, and the Chamber of Commerce of Gipuzkoa. She studied the roots of the family in the territory, the social responsibility of companies and families and their social and economic contribution. She has also organized more than twenty family business conferences and has personally interviewed more than fifty businesspeople from different generations.

Keywords: Embeddedness, social value, family business, entrepreneurship.

1. Introducción

El territorio es más que un espacio donde se desarrolla actividad económica; el territorio representa la construcción dinámica resultante de las interacciones entre los distintos actores que operan en el mismo (Boschma, 2005). Por lo tanto, el enraizamiento de la actividad empresarial a un territorio, *firm territorial embeddness* (Pallares-Barbera et al., 2004) es un concepto relevante, aunque complejo, resultante de la combinación única de distintos factores presentes en un territorio determinado. En concreto, Amato et al. (2021) definen este concepto como los vínculos que tiene una empresa con un lugar específico y el nivel en el que la misma está condicionada por las dinámicas económicas y sociales que se dan en dicho contexto local. De ahí, el papel de los territorios tanto en el arraigo de las actividades empresariales (Martínez-Sanchis et al., 2021; Martínez-Sanchis et al., 2020b) como en la creación de un entorno donde se promueva el desarrollo no solo económico, sino social. En este sentido, y de forma específica, la estructura de propiedad y gobierno de los agentes económicos y sociales resulta ser un eje fundamental (Ricotta & Basco, 2021) tanto en el desarrollo y sostenibilidad de actividades económicas en el territorio como en su impacto social.

Los emprendedores y sus familias son el “alma creativa” de un territorio al que están íntimamente ligados y donde reinvierten parte de la riqueza económica que generan, así como sus energías (Del Baldo, 2012). De hecho, la propiedad familiar se caracteriza por la voluntad de continuidad en el largo plazo que conlleva una visión sostenible de la actividad empresarial (Chua et al., 1999); la posesión de un conjunto único de recursos y capacidades, denominada riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007) y la vinculación de la familia con los grupos de interés más cercanos al negocio. Todo ello les otorga una naturaleza diferenciada frente a otras formas de gobierno corporativo, en la aportación de valor social (Salvato & Melin, 2008; Stavrou et al., 2007) y en el crecimiento de la propia empresa (Baù et al., 2019).

Por ello, más allá de la creación de empleo, el pago de impuestos y la base del bienestar y los servicios sociales de una comunidad, la empresa familiar y las familias empresarias enraizadas aportan estabilidad y sostenibilidad a su contribución social, favoreciendo el desarrollo sostenible del territorio. Esta influencia no es unidireccional, sino bidireccional, ya que los actores que interactúan producen el territorio, pero el territorio da forma a los actores, incluida su racionalidad (Crevoisier, 2014) y su identidad. Así, las relaciones y lazos sociales se pueden alentar y bloquear, esto es potenciar o dañar la confianza y la proximidad, afectando al arraigo de los agentes empresariales (Saenz de la Fuente et al., 2021).

Las empresas encuentran su legitimidad social en la aportación de valor, pero dicha aportación y su sostenibilidad están condicionadas por su entorno. Por lo tanto, junto con los resultados económico-financieros, necesitamos nuevas formas de identificar la generación de valor social de las organizaciones y las palancas de su sostenibilidad. De hecho, la aplicación de valor social no debería tener en cuenta únicamente la aportación de valor social en un momento concreto, sino la capacidad de sostener la aplicación del valor social de forma a lo largo del tiempo, de forma que tanto los gobiernos, instituciones y los individuos que conformamos las comunidades de estos territorios, podamos valorar de forma sistemática, objetiva y continuada a lo largo del tiempo el valor generado por las empresas en nuestros territorios. En este sentido, presentamos a continuación tres dinámicas propias de las familias empresarias y de las empresas familiares que fomentan la creación de valor social sostenible. Esto redundará en beneficio de un territorio más acogedor e impulsor de las familias empresarias y al mismo tiempo en el desarrollo de las empresas familiares. En este sentido, agentes territoriales, familias empresarias y sociedad pueden beneficiarse de las lecciones que este artículo plantea.

2. Contexto de la investigación

La autora ha liderado y participado en proyectos competitivos y publicaciones académicas de primer nivel que han permitido profundizar en el fenómeno del enraizamiento de la empresa familiar tanto desde el diagnóstico y estrategias de sucesión de las pymes garantes de la generación de riqueza sostenible en nuestro territorio, como desde el análisis del impacto de eventos extremos que ponen en peligro su desarrollo, terreno este poco explorado (Smith et al., 2021).

A partir de sus investigaciones, la autora presenta en esta ocasión un manuscrito original que recoge una serie de reflexiones y la selección de lecciones aprendidas sobre el tema clave de la aplicación del valor social, que este número especial aborda. Centrándose en la perspectiva del enraizamiento de las empresas familiares en los territorios, presenta tres dinámicas de generación valor social sostenible por parte de la propiedad familiar en los territorios, de las que se extraen lecciones prácticas dirigidas tanto a la comunidad empresarial como a los agentes que diseñan y ejecutan políticas de desarrollo territorial.

3. Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible de la propiedad familiar

Estudios realizados en nuestro territorio revelan que, en comparación con las actuaciones socialmente responsables de las pymes no familiares, la responsabilidad social de las pymes familiares difiere en dos ámbitos muy vinculados con su actividad empresarial: en las relaciones responsables con otros agentes de la cadena de valor y en las inversiones que impactan en la mejora de la competitividad (Aragón-Amonarriz et al., 2011). La razón de la actuación social de estas empresas radica en su propiedad responsable (Aragón-Amonarriz & Iturrioz-Landart, 2020). Las familias propietarias transmiten esta responsabilidad de generación en generación a través del capital social familiar, esto es, de las relaciones y los valores familiares en el seno de un entorno de confianza (Aragón-Amonarriz et al., 2019; Martínez-Sanchis et al., 2020a). Esta transmisión, que ha de revisitarse con cada generación, perpetúa un compromiso con la comunidad que permite sostener la aplicación de valor social en el tiempo.

Por ello, más allá de la cantidad de valor social que estas empresas pueden generar en un momento concreto, cabe destacar su aportación sostenible a la generación de valor social: sostenible por el mantenimiento de la actividad económica a través de la regeneración de los proyectos y de la revitalización del emprendimiento en el seno de la empresa familiar o de las empresas de la familia; sostenible por la vinculación con otros agentes del territorio a través de las relaciones personales y profesionales desplegadas por la familia empresaria, favoreciendo el dinamismo empresarial y emprendedor; y sostenible por la estabilidad de la actividad económica en tiempos de crisis, lo que permite la estabilidad en las ratios de ahorro-consumo en la población y una proyección a largo plazo

de la inversión económica y social en el territorio. Profundicemos en estas tres dinámicas de sostenibilidad de valor social de las actividades empresariales de propiedad familiar en los territorios.

3.1. *Dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de la empresa/grupo familiar*

En primer lugar, son fuente de valor social las dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de actividades empresariales que las familias empresarias impulsan dentro de la propia familia (Zellweger et al., 2012). Desde la óptica de la propia actividad empresarial, el fenómeno de emprendimiento transgeneracional y la incorporación de las nuevas generaciones es una fuente crítica de emprendimiento e innovación para el porfolio familiar (Zellweger, et al., 2012), y una oportunidad para la renovación de las estrategias y estructuras, adaptándolas al cambiante entorno competitivo. Estas dinámicas transgeneracionales en los territorios donde estas familias empresarias están enraizadas son generadoras de valor al menos en dos sentidos.

Por un lado, a pesar de los retos de naturaleza familiar a los que se enfrentan los sucesores, como son la sobre-identificación de los predecesores con el negocio o la carencia de una visión familiar compartida (Aragón-Amonarriz et al., 2021), la orientación emprendedora que ha sido inculcada en el seno de las actividades familiares permite superar estas dificultades antes de que apaguen el talante innovador del sucesor (Martínez-Sanchis et al., 2020a). Como indicaba Iñigo Guinea, CEO de GHI Hornos Industriales, cada generación sucesora debe regenerar la empresa, hacer propio el proyecto y recrearlo. Sólo con este espíritu los proyectos empresariales pueden, apoyándose en sus orígenes, mantener la vigencia y frescura con la que se iniciaron. Casos de regeneración como el citado son destacables, pero afortunadamente no son únicos: Cadinox, Echemar y Plastigaur son entre otros muchos, ejemplos de actividades que, dentro del mismo sector, ha sido regeneradas por las nuevas generaciones. Esto dota de vitalidad a los proyectos empresariales y le aporta sostenibilidad, sin embargo, no es algo automático: requiere de una propiedad responsable arraigada al territorio.

Por otro lado, en el marco de las dinámicas emprendedoras de la familia empresaria, donde la perspectiva de largo plazo de los propietarios familiares sostiene el deseo de mantener la orientación emprendedora para las futuras generaciones, una evolución esperable es pasar de ser

empresa familiar a ser grupo familiar (Masulis et al., 2011). Es desde esta nueva óptica, la de grupo empresarial, desde la que mejor puede calibrarse la aportación social de una familia empresaria. Este deseo puede desbordar los límites de un negocio y favorecer dinámicas emprendedoras dentro de las estructuras de propiedad, dando lugar a carteras de propiedad familiares, entendidas como la colección de negocios vinculados por un conjunto heterogéneo de relaciones de propiedad entre los diferentes miembros de una familia empresaria (Masulis et al., 2011). En las carteras familiares, la creación de valor transgeneracional familiar para las próximas generaciones supone dinámicas de cambio en la cartera de inversiones familiares, como la diversificación de activos y la reinversión de rendimientos. Por todo ello, este tipo de propiedad es de alto interés para el desarrollo económico y social del territorio (Le Breton-Miller & Miller, 2018), por distintos motivos, tanto el predominio de las participaciones de control en las mismas que permiten mantener los centros decisorios en el territorio; así como la presencia heterogénea de la familia dentro del portafolio, no solo en la propiedad, sino también en el nivel de gobierno y, finalmente, en el nivel de gestión que conducirá una dinámica de comportamientos ligados a la sostenibilidad de los negocios arraigados al territorio al que esas familias empresarias pertenecen. Los denominamos *grupos empresariales familiares vinculados al territorio* (Garmendia-Lazcano et al., 2020). Grupos empresariales como Ormazabal, Unceta o La Rioja Alta ilustran esta realidad en la CAPV.

3.2. Dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo más allá de la familia y sus negocios

En segundo lugar, las dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de actividades empresariales, no sólo se impulsan en el seno de la propia familia, sino también en su entorno (Randolph et al., 2019). Desde la perspectiva territorial, la dinámica transgeneracional es también una contribución al ecosistema emprendedor. Las relaciones de las familias propietarias les aproximan a los generadores de nuevas actividades empresariales o emprendedores del territorio de forma natural (Arregle et al., 2016). Este vínculo se refuerza en los casos en que las familias empresarias pertenecen y colaboran con ecosistemas emprendedores (Stam, 2015). En estos casos, el impacto de la familia empresaria desborda los límites de la propia familia y negocio, y genera relaciones puente con otras empresas y otros agentes (Sanchez-Ruiz et al., 2019).

De esta forma, las familias empresarias promueven el talento emprendedor en el territorio y, en calidad de emprendedores experimentados (Autio et al., 2014), son agentes relevantes para entender los antecedentes emprendedores en una región (Autio et al., 2014). Este fenómeno no sólo sostiene el valor social de la generación de riqueza y bienestar en el territorio, sino que lo multiplica más allá de las fronteras familiares. Promover a otros con espíritu emprendedor es potenciar exponencialmente la aplicación de valor social, ya que no es infrecuente que a su vez los emprendedores ayudados imiten, una vez consolidados, en los procesos de acompañamiento desinteresado y promocionen a su vez a nuevos emprendedores.

3.3. Dinámicas de resiliencia y sostenibilidad del proyecto empresarial en tiempos de crisis

En tercer lugar, las dinámicas de resiliencia en los momentos de crisis. El valor social de la propiedad familiar se asocia a su contribución en el bienestar de la comunidad (Ingram & Głód, 2018). Ejemplo de este valor social se plasma cuando las familias empresarias frente a los embates del contexto económico, las pandemias u otros azotes o eventos extremos, muestran su resiliencia y se erigen en faros en medio del caos (Iturrioz-Landart et al., 2009). Es en esos momentos, cuando el compromiso con la comunidad en la que la familia se inscribe y se reconoce como parte de ella, emerge como un fuerte vínculo territorial (Saenz de la Fuente et al., 2021). Por ello, en coyunturas en que eventos extremos rompen la continuidad y desarrollo de dinámicas de generación de riqueza económica y social en un territorio, el tipo de propiedad empresarial emerge como un eje clave del que dependen decisiones de gobierno empresarial críticas respecto del mantenimiento de la actividad, o de su mantenimiento en el territorio. Es en estos escenarios de crisis cuando la resiliencia de este tipo de propiedad que resiste y mantiene la actividad en el territorio se configura como fuente de valor social, ya que, desde una perspectiva de racionalidad económico-empresarial, estas decisiones no se justificarían. En este sentido, los valores y las virtudes de las familias empresarias y el compromiso con la actividad y sus grupos de interés pueden ser las palancas clave en estos procesos de lealtad territorial (Pallares - Barbera et al., 2004). Según el informe presentado por KPMG (2021), en el contexto de la pandemia COVID-19, las empresas familiares han dado prioridad a la seguridad física y financiera de sus trabaja-

dores y han fomentado la productividad del territorio fomentando la colaboración con otras empresas o con la administración pública. Es en este contexto, donde las vinculaciones de valor con los grupos de interés, el compromiso y lealtad a los mismos, y la responsabilidad empresarial por encima de otros parámetros, debe ser entendida y visibilizada como fuente potente de valor de la propiedad familiar. Por ello, es importante que pueda medirse no sólo como una aportación de valor económico y puntual, sino como el potencial de actividad que un actor de estas características puede proporcionar en su entorno, especialmente en momentos de crisis.

4. Lecciones prácticas tanto para las instituciones como para las familias empresarias

En el presente artículo, se han presentado tres dinámicas de aplicación de valor social de las empresas familiares. Sin embargo, estas empresas, que suponen aproximadamente dos tercios de las empresas de la CAPV, son agentes vulnerables que pueden desaparecer del tejido económico, abandonando la actividad que han venido desarrollando durante tantos años, con la consiguiente pérdida que ello supone para nuestro territorio. De hecho, la amenaza de venta y cierre y los problemas sucesorios pueden acabar erosionando la supervivencia y la contribución social de estas organizaciones. Evitar estas situaciones ha de convertirse en una prioridad en la agenda política y empresarial. De otra forma, sólo se favorece a otras empresas cuyas prioridades y decisiones, podrían alejarse del desarrollo de un territorio próspero y sostenible.

En este contexto, la primera lección es la relevancia de generar herramientas y políticas que puedan detectar de forma precoz los factores que están operando, en los momentos críticos, en estas decisiones de la propiedad empresarial arraigada, con objeto de generar y obtener información y conocimiento que posibilite una mejor toma de decisiones en el ámbito de la continuidad y la transmisión empresarial resulta fundamental. Los territorios deben disponer de mecanismos que hagan posible en momentos de crisis, la lealtad territorial. Con este objeto predictivo, se planteó el proyecto de identificación de los perfiles de riesgo sucesorio, de venta o salida entre las pymes industriales de Gipuzkoa, proyecto que fue financiado por Diputación Foral de Gipuzkoa. Otro ejemplo, en este sentido, fue la colaboración con la Federación Mercantil de Gipuzkoa, en el proyecto para apoyar la sucesión en el comercio (Aragón-Amonarriz et al., 2021). La metodología ha sido aplicada por la

Federación Mercantil para el acompañamiento de los comerciantes en los procesos de sucesión. Los apoyos institucionales no tienen un recorrido relevante sin la participación y la implicación de las propias familias empresarias. Estas deben entender que la clave de la supervivencia y la generación de valor social pasa por anticipar los problemas. En los casos de empresas de pequeño tamaño, el día a día puede ser tan absorbente que impida entrar en cuestiones de mayor alcance o no urgentes. En estos casos, acercarse y apoyarse en las instituciones y asociaciones puede ser la única forma de acometer esta anticipación.

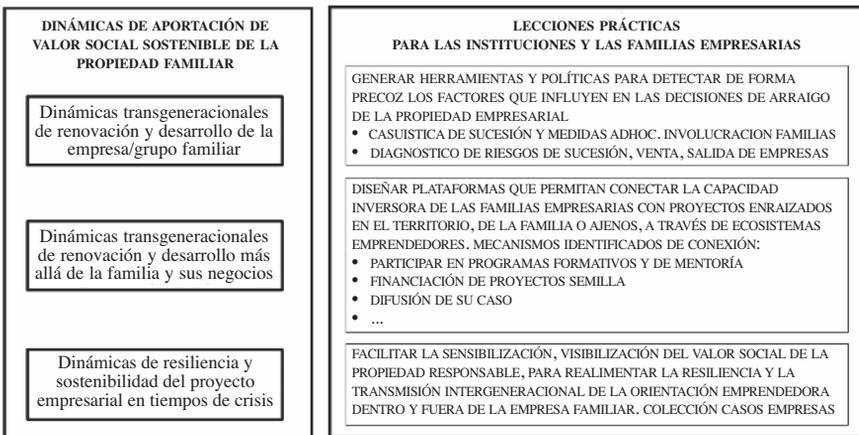
La segunda lección alude a la orientación transgeneracional de la propia familia empresaria y de los agentes del territorio que persiguen la generación de nuevas actividades empresariales en el mismo. Es determinante fomentar no solo el anclaje de las empresas familiares, sino de los inversores familiares, diseñar plataformas que permitan conectar la capacidad inversora de las familias empresarias con proyectos enraizados en el territorio, ya sean propios de la familia o ajenos a la misma, a través de su participación en los ecosistemas emprendedores. Comprender cómo estas familias pueden apoyar estas iniciativas y qué obstaculiza este apoyo es un reto que puede impulsar de forma eficiente el dinamismo empresarial del territorio. Ejemplo de cómo puede realizarse esta involucración es el estudio del caso de la familia Luker y su apoyo a los emprendedores del ecosistema emprendedor Manizales + en Colombia (Benavides et al., 2021). En este caso, la familia despliega diversos mecanismos de colaboración con el ecosistema, tales como participar en programas formativos y de mentoría; financiación de proyectos semilla, difusión de su caso.

Finalmente, la generación y desarrollo de iniciativas empresariales sostenibles y arraigadas, como son las empresas familiares, que promuevan el talento y a las personas, debe ser reconocida como un bien común de un territorio, no solo desde el ámbito educativo y administraciones, sino también desde el ámbito social y la sociedad civil. Este tipo de iniciativas empresariales son la base de la riqueza y desarrollo social de un territorio. Consolidar el anclaje al territorio y potenciar el carácter emprendedor de las empresas familiares dota de estabilidad a la actividad económico-social de la región y es en sí mismo un valor social innegable. Por ello, es necesario disponer de mecanismos que faciliten tanto la sensibilización, visibilización del valor social de la propiedad responsable, y que posibiliten y realimenten la resiliencia y la transmisión intergeneracional de la orientación emprendedora dentro y fuera de la empre-

sa familiar. Esta es una de las claves para retener el poder de decisión en el territorio y apoyar la generación de riqueza, a través de transmisiones y comportamientos empresariales responsables. Es responsabilidad de las instituciones, asociaciones, fundaciones, universidades y centros formativos hacer pedagogía en esta línea. Un ejemplo de ello es la colección de casos que Deusto Business School y Fundación Antonio Aranzábal publican desde 2013. En este sentido, las familias empresarias van pasando de la sombra y el “perfil bajo” a compartir con otros empresarios y con la sociedad sus proyectos y sus esfuerzos. En este proceso, no todas las familias tienen el mismo ritmo: las que ya han dado el paso de salir a la luz son referencia para las que aún no ven el interés. Sin embargo, difícilmente la sociedad valorará algo que no conoce. En esta labor empresarios y agentes estamos llamados a colaborar para promover la sostenibilidad de los negocios y el bienestar del territorio.

Figura 1

Dinámicas y lecciones para apoyar la aportación de valor social sostenible de las familias empresarias en el territorio



Referencias

Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2021). Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>

- Aragón-Amonarriz, C., Alcaine-Zapata, M., & Iturrioz-Landart, C. (2021). Comercio familiar. *Distribución y Consumo*, 2, 76.
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161-185.
- Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C., Narvaiza-Cantín, L., & Altuna-Artola, M. (2011). La RS y la competitividad en la pyme guipuzcoana: radiografía y recomendaciones. In Guibert Ucin, J.M. (Ed), *Gestión socialmente responsable* (pp. 31-150). Servicio de Publicaciones= Argitalpen Zerbitzua.
- Aragon-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How do family responsible ownership practices enhance social responsibility in small and medium family firms?. *European Journal of Family Business*, 10(1), 66-79.
- Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization?. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 697-722.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2019). Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 360-385.
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibañez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (forthcoming).
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Crevoisier, O. (2014). Beyond territorial innovation models: the pertinence of the territorial approach. *Regional Studies*, 48(3), 551-561.
- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.
- Garmendia-Lazcano, A., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2020). Identifying territory-linked family business groups: a methodological proposal. *Journal of Family Business Management*.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Ingram, T., & Głód, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57-69.

- Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C. & Olarte Marín, F.J. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 70(01), 388-409.
- KPMG (2021) *Informe Empresa Familiar 2021. Recuperación y crecimiento*. KPMG, S.A. <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2021/06/informe-empresa-familiar-2021.html>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking back at and forward from: "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 31(2), 229-237.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020a). How the Pygmalion effect operates in intra-family succession: shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020b). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., Radu-Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of European entrepreneurial families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies*, 1-26.
- Masulis, R. W., Pham, P. K., & Zein, J. (2011). Family business groups around the world: Financing advantages, control motivations, and organizational choices. *The Review of Financial Studies*, 24(11), 3556-3600.
- Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635-649.
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Debicki, B. J., & Zajkowski, R. (2019). Untangling non-economic objectives in family & non-family SMEs: A goal systems approach. *Journal of Business Research*, 98, 317-327.
- Ricotta, F., & Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-23.
- Saenz de la Fuente, I., Iturrioz-Landart, C. y Aragón-Amonarriz, C. (2021) Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios *UCJC Business Review*, 18(3).
- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family social capital in the family firm: A taxonomic classification, relationships with outcomes, and directions for advancement. *Family Business Review*, 32(2), 131-153.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Smith, C., Nordqvist, M., De Massis, A., & Miller, D. (2021). When so much is at stake: Understanding organizational brinkmanship in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 100425.

- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

LA CONTABILIDAD SOCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UN ENTORNO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EFICIENTE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE

SOCIAL ACCOUNTING AS A TOOL FOR DECISION MAKING IN AN EFFICIENT AND SOCIALLY RESPONSIBLE PUBLIC PROCUREMENT ENVIRONMENT

Ramón Bernal Uribarrena

Director general de Lantegi Batuak

Beloke Alea Arrate

Adjunta a la dirección en Lantegi Batuak

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2238>

Recibido el 29 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

En los últimos años, la contratación pública ha ido evolucionando hacia la consideración de que la misma no solo constituye un medio para satisfacer las necesidades de bienes o servicios, sino también para la implantación de políticas públicas. A través del presente artículo, se presenta la contabilidad social como herramienta para evaluar, de forma cuantitativa y objetiva, el valor social generado por las empresas en el desarrollo de los contratos del sector público. De esta forma, se invita a la reflexión a todas las partes intervinientes en los procesos de contratación pública.

Palabras clave: Contratación pública, valor social, eficiencia social, contabilidad social.

SUMMARY

During the last years, public procurement has evolved towards the consideration that it not only constitutes a means to satisfy the needs of goods or services, but also for the implementation of public policies. Through this article, social accounting is presented as a tool to evaluate, quantitatively and objectively, the social value generated by companies in the development of public sector contracts. All parties involved in public procurement are invited to reflect on this proposal.

Keywords: Public procurement, social value, social impact, social accounting.

1. Introducción

En los últimos años, ha cobrado especial relevancia la denominada contratación pública estratégica socialmente responsable. Tal como esta-

blece la regulación actual española en materia de contratación pública, la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (en adelante, Ley de Contratos del Sector Público), el sistema actual de contratación pública persigue conseguir que la misma se utilice como instrumento para poner en marcha políticas en materia social, entre otras. Esto es, que a través de la compra pública no solo se provea de bienes o servicios, sino que al mismo tiempo se utilice como herramienta para la aplicación de políticas públicas (Grandía, 2017; Uyarra & Flanagan, 2010). Se constata así que los aspectos sociales constituyen uno de los principales ejemplos de la visión estratégica de la contratación pública.

Sin embargo, todavía no se está aplicando una herramienta de medida objetiva y con garantías jurídicas suficientes que evalúe este tipo de criterios, y que permita equilibrarlos con los económicos. Por ello, el objetivo del presente artículo es hacer reflexionar a todas las partes intervinientes en el proceso de compra pública, especialmente al sector público, sobre la importancia de aplicar un mecanismo que permita optimizar la eficiencia de la contratación pública como instrumento de desarrollo social, ofreciendo un nuevo planteamiento.

Además, también con el objetivo de impulsar la contribución de la contratación pública a los objetivos sociales de las Administraciones Públicas, la Ley de Contratos del Sector Público regula, en su disposición adicional cuarta, los contratos reservados. De esta forma, la Ley introdujo la obligatoriedad de que las Administraciones Públicas fijen porcentajes de reserva del derecho a participar en los procedimientos de adjudicación de determinados contratos, o de determinados lotes de los mismos, a Centros Especiales de Empleo de iniciativa social y a empresas de inserción.

Dicha disposición adicional no se encuentra exenta de polémica, principalmente, por la restricción artificial de la competencia que puede suponer el hecho de reservar la participación en algunos procedimientos de contratación pública a determinados operadores económicos. A este respecto, a día de hoy, no está claro que esta figura legal sea conforme a los principios fundamentales de la Unión Europea de igualdad de trato y de proporcionalidad¹. Ello pone de manifiesto que una contratación pública eficiente y responsable no debería basarse solo en medidas de

¹ Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala Quinta), de 6 de octubre de 2021, del asunto C-598/19, que tiene por objeto una petición de decisión prejudicial planteada por el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco.

discriminación positiva cuestionadas constantemente, ni tampoco en la inclusión de aspectos sociales a través de criterios de adjudicación faltos de metodología.

2. Contexto de la investigación

La contratación pública supone un 18% del PIB en España, de ahí el interés y la necesidad de facilitar una herramienta que incorpore una perspectiva más amplia en los procesos de valoración de licitaciones públicas (Bergman & Lundberg, 2013; Retolaza et al., 2015). Con el objetivo de avanzar hacia una mayor eficiencia de los procesos de contratación pública, el estudio que en este artículo se muestra ha permitido analizar cómo incorporar en un determinado proceso de contratación pública la evaluación del valor social que se estima que van a generar en el desarrollo del contrato objeto de licitación, si resultaran adjudicatarias, cada una de las empresas licitadoras, como criterio de adjudicación adicional (Uribarrena, 2020). El proceso de contratación estudiado es el destinado a proveer a Viviendas Municipales de Bilbao, organismo autónomo adscrito al Ayuntamiento de Bilbao, los servicios de “Oficina Técnica de Gestión de proximidad para la regeneración urbana integral y rehabilitación del Barrio de Otxarkoaga en el marco del programa Orain Otxar”, a cuya licitación se presentaron cuatro empresas².

El modelo utilizado para este estudio es el modelo de Contabilidad Social, fruto de la investigación conjunta, inicialmente de la Universidad de Deusto y la UPV/EHU, a la que posteriormente se han ido incorporando otras Universidades, hasta lograr un sistema estándar con capacidad para valorar, de manera objetiva y comparable, el valor social integrado generado, o destruido, por cualquier tipo de organización para el conjunto de sus grupos de interés (administración, sociedad, proveedores, clientes, etc.), y no solo para los accionistas.

Los criterios de valoración de ofertas realmente utilizados fueron los siguientes (100 puntos):

- Criterios no cuantificables por fórmulas, 45% (45 puntos), valorándose la idoneidad del equipo de trabajo, el enfoque metodológico y la propuesta de aseguramiento de la calidad.

² Este expediente se encuentra ya licitado y formalizado (número 2019/PROM/30).

- Criterios cuantificables por fórmulas, 55% (55 puntos), adjudicándose una puntuación en función de su propuesta económica.

Tabla 1

Valoración real de las propuestas³

| LICITADORES | Alonso Hernández Asociados | Arquitectos Sin Fronteras | Factoría gestión | Gestión integral |
|--|----------------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| Idoneidad del equipo de trabajo | 15 | 8,5 | 6 | 7,5 |
| Enfoque metodológico | 12,5 | 11,25 | 6 | 6 |
| Propuesta de aseguramiento de la calidad | 15 | 11,25 | 7,5 | 6 |
| Criterios no cuantificables | 42,5 | 31 | 19,5 | 19,5 |
| Propuesta económica | 119.900€ | 124.369€ | | |
| Criterios cuantificables | 47,9 | 46,18 | | |
| TOTAL PUNTUACIÓN | 90,4 | 77,18 | | |

Para realizar la nueva evaluación incorporando el criterio de valor social, como criterio adicional, se plantea mantener la puntuación máxima concedida a los criterios ya evaluados, con el mismo rigor de cálculo, y se propone una puntuación máxima para el valor social, la misma que la concedida a la oferta económica, ambas como criterios cuantificables (155 puntos):

- Criterios no cuantificables por fórmulas, 29% (45 puntos), valorándose la idoneidad del equipo de trabajo, el enfoque metodológico y la propuesta de aseguramiento de la calidad.
- Criterios cuantificables por fórmulas, 35,5% (55 puntos), adjudicándose una puntuación en función de su propuesta económica.
- Criterios cuantificables por fórmulas, 35,5% (55 puntos), donde se adjudica una puntuación en función de valor social que la empresa va a generar en el desarrollo del proceso.

Por último, aplicando el modelo de Contabilidad Social, se pretende determinar el Valor Social Integrado (VSI) que cada una de las empresas

³ Las ofertas presentadas por Gestión Integral del Suelo, S.L. y Factoría de gestión y consultoría no llegaron al umbral mínimo de puntuación en los criterios no cuantificables, por lo que no se entró a valorar su propuesta económica. Finalmente, es la oferta de Alonso Hernández Asociados la que resulta adjudicataria.

licitadoras generaría en caso de resultar adjudicataria. Esto es, el valor que la empresa licitadora generaría y aportaría a los distintos grupos de interés: trabajadores, proveedores, clientes, etc. El cálculo del VSI generado por cada una de dichas empresas se realiza sobre la base del último ejercicio contable anterior a la licitación en cuestión, accediendo a información pública (cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación).

Tabla 2

Nueva propuesta de valoración

| LICITADORES | Alonso Hernandez Asociados | Arquitectos Sin Fronteras | Gestión integral del suel | Factoria gestión y consultoria |
|--|----------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Idoneidad del equipo de trabajo | 15 | 8,5 | 7,5 | 6 |
| Enfoque metodológico | 12,5 | 11,25 | 6 | 6 |
| Propuesta de aseguramiento de la calidad | 15 | 11,25 | 6 | 7,5 |
| Criterios no cuantificables | 42,5 | 31 | 19,5 | 19,5 |
| Propuesta económica | 119.900€ | 124.369€ | | |
| Criterios cuantificables | 47,9 | 46,18 | | |
| VSI | 750.213€ | 672.855€ | | |
| Criterios cuantificables | 55,00 | 49,33 | | |
| TOTAL PUNTUACIÓN | 90,4 | 77,18 | | |

3. La perspectiva del Valor Social en la Contratación Pública

El modelo de Contabilidad Social permite presentar el dato de valor social desde dos ecosistemas distintos:

1. Valor Social de Mercado: el que genera una organización a través de su actividad económica, de su participación en el mercado; el que se deriva de los puestos de trabajo y salarios que genera, las compras a proveedores, ventas a clientes, contribuciones a la Administración Pública a través de impuestos, cotizaciones sociales, etc.
2. Valor Social de no Mercado: el que se genera a través de aquellas acciones que no llevan implícita transacción monetaria, acciones sobre grupos de interés concretos; a las personas trabajadoras, por ejemplo, a través de acciones formativas, de desarrollo profesional, o la sociedad, a través de la cohesión social que la regeneración

urbana integral del barrio, objeto del contrato, pudiera generar. En el ejemplo expuesto, solo se ha dispuesto del Valor Social de Mercado, por lo que coincide con el VSI.

A través del análisis del caso anterior, podemos constatar que es posible ampliar el proceso de evaluación de ofertas en un procedimiento de contratación pública con la perspectiva del valor social que cada empresa licitadora generaría con el contrato en caso de resultar adjudicataria del mismo. Los criterios de adjudicación constituyen la base para hacer una evaluación comparativa de la calidad de las ofertas. En tal sentido, como hemos ido poniendo de manifiesto a lo largo del presente artículo, el principal objetivo del estudio consiste en establecer un mecanismo que permita optimizar la eficiencia de la contratación pública como medio de desarrollo social.

Los resultados del trabajo presentado permiten a las distintas Administraciones Públicas disponer de información objetiva y cuantificable, desde una perspectiva del total de valor generado, desglosándolo también por el valor que se genera para cada grupo de interés. La visión de la actividad de los operadores económicos a través del valor por ellas generado puede ser utilizada para la toma de decisiones respecto a políticas públicas que busquen maximizar los resultados para el conjunto de la sociedad.

El modelo de Contabilidad Social aplicado a la contratación pública, en la medida en que permite realizar una evaluación cuantitativa de conceptos tales como el valor de mercado (que es el generado por la actividad económica que lleva a cabo la organización) y el de no mercado (innovación social, retorno social, etc.), facilita la objetivación de los procesos de licitación, favoreciendo también el avance efectivo hacia una contratación pública verdaderamente estratégica y responsable. No cabe duda de que los resultados de la investigación expuesta son muy positivos y alentadores, pero es preciso continuar contrastando este modelo en más procedimientos de contratación pública.

Por supuesto, no hay que perder de vista la necesidad de garantizar en todo momento la seguridad jurídica en todas las licitaciones públicas. Así, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contratos del Sector Público, la introducción de aspectos sociales en los procedimientos de contratación se encuentra supeditada a que estos guarden relación con el objeto del contrato. En concreto, el artículo 145 del citado cuerpo legal, refiriéndose a los criterios de adjudicación, en su apartado sexto, establece que:

- a) En todo caso estarán vinculados al objeto del contrato;
- b) Deberán ser formulados de manera objetiva, con pleno respeto a los principios de igualdad, no discriminación, transparencia y proporcionalidad, y sin conferir al órgano de contratación una libertad de decisión ilimitada;
- c) Deberán garantizar la posibilidad de que las ofertas sean evaluadas en condiciones de competencia efectiva, yendo acompañados de especificaciones que permitan comprobar la información facilitada por las empresas licitadores.

Por tanto, el planteamiento de incorporación del valor social a la hora de evaluar las ofertas resulta coherente con el sentido y disposiciones de la Ley de Contratos del Sector Público. Dado que los procedimientos de contratación pública tienen objetos muy diversos, para dar respuesta a las distintas casuísticas, es necesario ampliar el caso presentado de estudio. En suma, se precisa tener un mayor contraste del uso de este modelo en distintos procesos de contratación pública.

Por otro lado, parece oportuno señalar también, en relación a lo dispuesto líneas arriba sobre la figura legal de los contratos reservados a favor de Centros Especiales de Empleo de iniciativa social y de empresas de inserción como excepción a la libre competencia, que dicha controversia sería superada mediante la Contabilidad Social como criterio de adjudicación. Por un lado, porque es posible trabajar en identificar el valor adicional que el trabajo de los Centros Especiales de Empleo de iniciativa social y de las empresas de inserción genera para la sociedad, por el colectivo con el que trabajan, al ser en su mayoría personas con especiales dificultades de inclusión en el mercado laboral. Esto es, incorporando este modelo se puede identificar el valor social que generan esta tipología de organizaciones, los Centros Especiales de Empleo de iniciativa social por su contribución a la incorporación del colectivo de personas con discapacidad al mercado laboral y las empresas de inserción respecto al colectivo de personas en riesgo de exclusión.

Asimismo, los contratos reservados encuentran su razón de ser en la consideración de que las referidas empresas sociales no están en disposición de competir con las puramente mercantiles cuando el criterio fundamental de adjudicación es el precio. En la medida en que esta herramienta pone en valor la eficiencia en la relación input/output, que en el caso de las empresas sociales puede ser mayor, permite a las más diversas organizaciones, con independencia de su forma jurídica o de la existencia o ausencia de ánimo de lucro, licitar en términos de competencia

sana y efectiva. A través de su utilización, cualquier operador económico se encontraría en disposición de licitar en cualquier procedimiento, viéndose siempre reconocida la labor de las que mayor valor social generan.

Para finalizar, corresponde visualizar un último ejemplo de lo expuesto hasta el momento. De la propia Ley de Contratos del Sector Público se desprende que una de las mayores preocupaciones del legislador es la relativa al empleo (Fons, 2009), así como su pretensión de lograr empleo estable y de calidad en lo que a condiciones laborales se refiere. En el ya citado artículo 145 de la Ley, en su apartado segundo, se establece que las características sociales del contrato se referirán, entre otras, a las siguientes finalidades: la mejora de las condiciones laborales y salariales, la estabilidad en el empleo, la contratación de un mayor número de personas para la ejecución del contrato o la formación. Sin embargo, si en las licitaciones públicas se prioriza el criterio del precio frente a otros de tipo social, como podemos encontrarnos a menudo en la práctica de la contratación administrativa, ello se traduce en precios bajos a costa del abaratamiento de los costes laborales, entre otros. Resulta contradictorio entonces, con la propia norma, que una mejora de las condiciones laborales como es la mejora de los salarios y de otras condiciones, pueda penalizar a una empresa a la hora de licitar. No cabe duda de que una mejora en los salarios no puede ser perjudicial para que una empresa resulte adjudicataria de una licitación y a eso contribuiría la metodología aquí presentada. Una mejora de los salarios respecto a otros operadores económicos en una licitación se traduciría en mayor valor social.

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

Tradicionalmente, la contratación pública se ha caracterizado por encontrarse diseñada desde una perspectiva economicista y con escasa prospectiva. A ello se le suma que la práctica administrativa de la contratación pública ha vivido una época dominada por el objetivo de reducir el gasto público, lo que ha supuesto un debilitamiento de los objetivos de la contratación pública estratégica. A fin de reorientar esta situación, resulta fundamental que todas las partes intervinientes en los procesos de compra pública, licitadores y licitantes, sector público y privado, enfoquen su participación en los mismos con una nueva cultura. La contratación pública socialmente responsable se erige cada vez más como una

demanda activa de la ciudadanía, en consonancia con la evolución normativa de la materia.

Cuando hablamos de incorporar a la contratación pública la dimensión social, el valor social, no se trata de hacer prevalecer la protección de los derechos sociales frente a otros principios de la contratación (libre competencia, etc.) como si se tratara de nociones contrapuestas e incompatibles. A la vista de lo expuesto en el presente artículo está que no lo son, y que la Contabilidad Social permitiría transformar la contratación pública en un instrumento eficiente, no solo para la libre competencia, sino también para reforzar su visión estratégica y la idea de la misma como inversión y no como gasto.

Para finalizar, corresponde destacar los siguientes aprendizajes: El caso presentado en este artículo permite evidenciar que sí es posible evaluar en las licitaciones públicas, de manera objetiva y cuantificable, aspectos sociales. Así, las organizaciones van a poder visualizar el valor social que generan y, consecuentemente, cabe esperar que se esfuercen para obtener un mayor retorno social. No obstante, todavía es preciso continuar probando esta herramienta para un avance efectivo en la optimización de la contratación pública, para lo que resulta necesaria la colaboración del sector público.

Referencias

- Bergman, M. A., & Lundberg, S. (2013). Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 73-83.
- Fons, D. M. (2009). *Cláusulas sociales, libre competencia y contratación pública*. Madrid, Spain: Fundación Alternativas.
- Grandia, J., (2017). *Public procurement in Europe*. In: Ongaro, E., Van Thiel, S. (Eds.), *Public Administration and Public Management in Europe*. Palgrave MacMillan, Basingstoke, London, United Kingdom, pp. 363–380.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., Ruiz-Roqueñi, M., Araujo, A., Aguado, R., Urionabarrenetxea, S., ... & González, L. A. (2015). Incorporando el valor social en las licitaciones públicas: un modelo integral. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (85).
- Uribarrena, R. B. (2020). Incrementando la eficiencia de las licitaciones públicas con la contabilidad social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (100), 239-276.
- Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European planning studies*, 18(1), 123-143.

CONTABILIDAD SOCIAL PARA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

INTEGRATED STRATEGIC MANAGEMENT THROUGH SOCIAL ACCOUNTING

Alfonso Echanove Franco
Consultor de Estrategia LKS Next

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2235>

Recibido el 27 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

El consenso alcanzado a nivel global con la declaración de la Agenda 2030 marcó un hito importante en la sensibilización del tejido empresarial por incorporar el valor social en el desarrollo de su actividad. Era el reflejo de una creciente exigencia social e institucional, tendencia que la pandemia de la Covid 19 no ha hecho sino reforzar y acelerar.

En este contexto, las empresas han reaccionado subrayando su preocupación por la generación de valor social, han retomado con fuerza el concepto de propósito empresarial para comunicar el fin social que persiguen y han adaptado los sistemas de reporte a las exigencias del entorno. Con todo, sigue existiendo un gap importante entre la declaración del propósito y los resultados obtenidos, dos de los hitos clave del proceso de gestión estratégica en la empresa. En la raíz del problema está la falta de información social equiparable a la información económico-financiera, cuya utilización resulta inexcusable para formular y dar seguimiento a la estrategia de empresa. Los resultados de esta investigación permiten proponer el modelo poliédrico de contabilidad social como un sistema idóneo para posibilitar una efectiva integración del valor social en la estrategia de empresa.

Palabras clave: Valor social, gestión estratégica, modelo poliédrico, contabilidad social.

SUMMARY

The consensus reached at the global level with the declaration of the 2030 Agenda marked an important milestone in raising awareness of the need for incorporating social value in the development of business activity. It was the reflection of a growing social and institutional demand, a trend that the Covid 19 pandemic has only reinforced and accelerated.

In this context, companies have reacted by underlining their concern for the generation of social value, they have strongly retaken the concept of business purpose to communicate the social purpose they pursue and have adapted the reporting systems to the demands of the environment. However, there is still a significant gap between the statement of purpose and the results obtained, two of the key milestones of the strategic management process in the company. At the root of the problem is the lack of social information comparable to economic and financial information, the use of which is inexcusable to formulate and monitor the company's strategy. The results of this research allow us to propose the polyhedral model of social accounting as a suitable system to enable an effective integration of social value in the company's strategy.

Keywords: Social value, strategic management, polyhedral model, social accounting.

1. Introducción

La tradicional distinción entre las empresas mercantiles y las sociales, que atribuye a las primeras la persecución de un fin exclusivamente económico y a las últimas un fin exclusivamente social, está superada. En los últimos años, la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015, la transposición en los Estados miembro de la Ley 2014/95 de la Comisión Europea sobre la divulgación de información no financiera y, en suma, la creciente presión social e institucional por generar un valor que no sea exclusivamente económico, ha llevado a las empresas a elaborar instrumentos de descargo de responsabilidad y reporte de acuerdo con sistemas como la *Global Reporting Initiative*, modelos de evaluación de impacto o de contabilidad social y ambiental. Se correlaciona así la información veraz y accesible a todos los *stakeholders* de la empresa con la sostenibilidad (Etxebarria, 2009).

El paradigma de maximización del beneficio económico (Friedman, 1970) se ve reemplazado por el de la gestión estratégica centrada en la distribución de valor a los *stakeholders* (Freeman, 2010), lo que se está trasladando a los procesos y planes estratégicos actuales, en los que la mención al conjunto de *stakeholders* y sus intereses es ya generalizada. En suma, toda empresa necesita velar por la generación de valor económico y social e integrar ambos en sus dinámicas de gestión y, por ende, en su gestión estratégica. Sin embargo, mientras que el alcance de la información financiera es incuestionable en el entorno empresarial y su utilización está generalizada, no ocurre lo mismo con la información social. Surge un conflicto habitual en los procesos de reflexión estratégica en las empresas. Por una parte, la profundidad del análisis y debate en torno a los retos de mercado es suficiente y se apoya en una serie de indicadores muy extendidos (ventas, rentabilidad, productividad, inversiones...), que aportan una base de objetividad a la reflexión. Frente a ello, si bien se tienden a formular retos de carácter social, su análisis es limitado y las diferencias de percepción que concurren en la reflexión sobre el alcance de lo social son notables. Ocurre, por un lado, que la medición del valor social es compleja y no está estandarizada y, por otro lado, que la información de valor social se recoge fundamentalmente para los procesos de comunicación y no para la gestión estratégica de la empresa.

En este contexto, a través de los resultados de esta investigación proponemos a gestores de empresa las claves para integrar el valor social de forma efectiva en la gestión estratégica, basándonos en el modelo poliédrico de la contabilidad social (Retolaza & San-Jose, 2018). Así, preten-

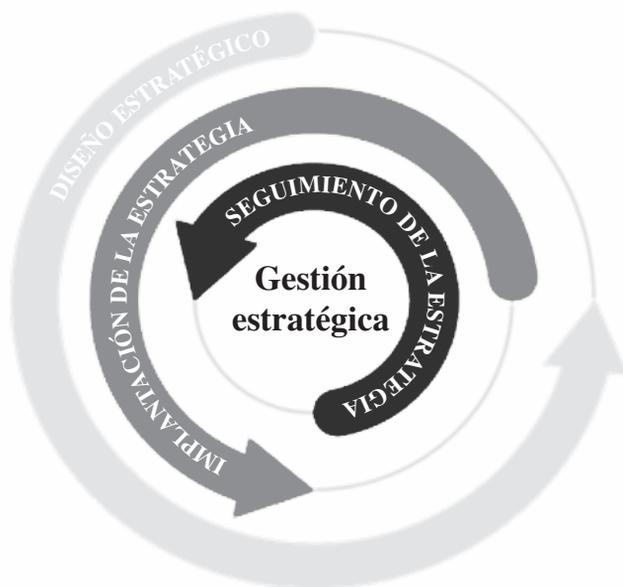
demos contribuir a cubrir el *purpose gap* (Gast et al., 2020), planteando un modelo de dirección estratégica que alinee los resultados con el propósito de la organización. El artículo está estructurado en cuatro apartados principales, en los que sucesivamente se presentan el contexto de la investigación, sus resultados, y las conclusiones y recomendaciones; terminando con las referencias que podrían ser de utilidad para profundizar en alguno de los temas planteados.

2. Contexto de la investigación

Las primeras aportaciones relevantes a la estrategia como área de investigación en gestión surgen a mediados del siglo XX, cuando se van configurando diversas escuelas de pensamiento sobre las que Mintzberg (1990) aporta una visión global e integradora, incidiendo además en la importancia de factores condicionantes para la estrategia como la organización y la cultura de la empresa. Al inicio del siglo XXI diversos autores (francés, 2006; Johnson et al., 2006) amplían el alcance del concepto de *estrategia* hacia el de *dirección o gestión estratégica*, aportando así una visión de proceso en tres etapas: diseño, implantación y seguimiento (Figura 1). Es esta concepción cíclica de la estrategia la que utilizamos en este artículo.

Figura 1

Etapas de la gestión estratégica en la empresa



El segundo ámbito de investigación es el de la medición del valor social. Podría hablarse de una primera distinción entre modelos que monetizan la información social y aquellos que no lo hacen. A efectos de lograr una integración entre la información social y la financiera, la monetización ayuda a acercar ambas realidades. Se distinguen dos líneas de trabajo en torno a la monetización del valor social: el *community social return on investment* (SROI), basado en un análisis comparativo de la eficiencia entre inputs y outputs; y el *social environmental accounting* (SEA), que contabiliza el valor social generado por la organización en un periodo de tiempo (Retolaza & San-Jose, 2018). Teniendo esto en cuenta, se propone el modelo poliédrico de la contabilidad social como sistema de información que cubriría el gap de información social existente.

Este artículo aborda una investigación en la que confluyen ambos ámbitos de estudio –estrategia y medición del valor social–. Para ello, en primer lugar, tratamos de extraer aprendizajes para gestionar el valor social a partir del análisis de la formulación del propósito y del desempeño social de una muestra de empresas con actividad de mercado, distribuidas en dos grupos de análisis: mercantiles y de economía social. Se han establecido estos grupos porque la economía social está reconocida como una forma diferente de empresa, incluso a nivel legislativo.

Cada uno de los enfoques metodológicos utilizados en esta fase de análisis (Tabla 1) se corresponde con el diferente objetivo perseguido en cada momento. Así, se aborda un estudio semántico para el tratamiento de las declaraciones de intención estratégica basado en información escrita de carácter descriptivo (por ejemplo, el propósito o la misión de las empresas analizadas) y un análisis estadístico sobre datos de la información financiera para la evaluación del desempeño social, utilizando para ello la distribución del valor añadido. Esta información es adecuada para este fin si consideramos que el estado de valor añadido es un estado financiero que “tendría perfecta cabida en las memorias de sostenibilidad como indicador clave de desempeño económico y social” (Gonzalo & Pérez, 2017).

La investigación culmina con un estudio de caso de varias empresas que han utilizado este modelo y lo empiezan a aplicar en su gestión estratégica. El estudio de caso, que es una metodología de investigación útil y necesaria para el avance científico en la dirección y economía de la empresa (Villarreal & Landeta, 2010) se ha realizado en tres empresas que utilizan la contabilidad social, analizando tanto información documental de cada empresa como información obtenida a través de entrevistas en profundidad con personas de sus equipos directivos.

Tabla 1

Ficha metodológica del análisis comparativo entre empresas de economía social y empresas mercantiles

| | |
|------------------------------------|---|
| Objetivos | Identificar similitudes y diferencias entre empresas de economía social y empresas mercantiles con actividad industrial tanto en la fase de diseño estratégico como en los resultados de la implantación de la estrategia. |
| Empresas objeto de análisis | Empresas activas con actividad productiva en España en diferentes sectores de actividad, analizadas en dos grandes grupos configurados de acuerdo con su forma jurídica: 1. Cooperativas y Sociedades Laborales (empresas de economía social) 2. Sociedades anónimas y Sociedades Limitadas (empresas no de economía social) |
| Metodologías | 1. Enfoque cualitativo. (metodología de análisis semántico-pragmático). Está centrado en la lectura y el análisis de la información corporativa de las páginas web de las empresas, incorporando el léxico utilizado a diferentes categorías conceptuales y trasladándolas a mapas comparativos. (Tamaño de la muestra: 60 empresas) 2. Enfoque cuantitativo. Análisis comparativo de la distribución del valor agregado generado por las empresas. Obtención de medias aritméticas. (Tamaño de la muestra: Total de empresas en España de los grupos analizados cuyas cuentas públicas son accesibles a través de la base de datos SABI). |
| Fuentes de información | Cuantitativa - Información financiera pública de empresas. Cualitativa - Información corporativa y estratégica publicada en las páginas web |

3. Resultados de la investigación. Aprendizajes para una efectiva integración del valor social en la estrategia

3.1. La redefinición del propósito

Los conceptos de misión, visión, orientación estratégica o propósito no son nuevos y han sido ampliamente debatidos en la literatura de gestión. Fijar su alcance ha sido una de las preocupaciones iniciales de los gestores en los procesos de reflexión estratégica y, en la práctica, se han utilizado de forma dispar, estableciendo en algunos casos claras diferencias entre cada uno de ellos, fusionándolos en otros o utilizándolos indis-

tintamente. Actualmente, ha tomado fuerza el concepto de propósito, definido por Hamel y Prahalad (1990) como “el objetivo que merece un esfuerzo y un compromiso” y redefinido hoy en relación con la necesidad de las empresas de “mejorar su desempeño e intentar contribuir a resolver algunos de los problemas sociales y medioambientales que afectan a la sociedad actual” (Fischer et al., 2019).

No es objeto de esta investigación abrir una nueva línea de debate conceptual que ayude a diferenciar el alcance de declaraciones como el propósito, la misión o la visión; sino poner de manifiesto la actual relevancia de cualquiera de ellas en una empresa, como elemento estable y motivador, que traslada la esencia estratégica de la organización. Por ello, el análisis comparado que desarrollamos abarca el contenido conjunto de estas declaraciones en sesenta empresas con actividad de mercado, tanto mercantiles como de economía social. Se concluye que el alcance del propósito, la misión o la visión han tendido a homogeneizarse entre organizaciones de diferente naturaleza. Tanto las empresas de un grupo como de otro incluyen en ellas aspectos relativos a la competitividad, al compromiso social, al compromiso ambiental y al modelo de empresa. Detrás de ello se refleja el esfuerzo acometido por un número creciente de empresas por redefinir su propósito y alinearlo con un marco de referencia común. La sostenibilidad ha irrumpido con fuerza en las empresas y se percibe hoy en día una mayor necesidad de comunicar desde sus declaraciones básicas los compromisos de carácter social y ambiental junto con aspectos relacionados con la competitividad de la actividad empresarial.

Lo anterior tiene implicaciones importantes para la gestión de todo tipo de empresa. Por un lado, un primer aprendizaje apunta hacia la importancia que ha adquirido la manifestación de un propósito que, más allá de aspectos relacionados con la actividad empresarial –que tendían a estar recogidos en el concepto clásico de misión– sitúa a la empresa en el centro de las relaciones con sus *stakeholders* y con la sociedad. Un aprendizaje adicional incide en que gestionar estas relaciones con los *stakeholders* de la empresa es un tema que debe ocupar y preocupar a los gestores y, por lo tanto, esta búsqueda del propósito no es un asunto meramente formal. Es importante dedicar esfuerzos a transmitir y gestionar los aspectos que claramente identifican la actividad de la empresa con su propósito. La inversión en intangibles (entre ellos, variables sociales como el capital humano y la relación con agentes del entorno) ha demostrado tener una correlación positiva con la productividad y el crecimiento (Hazan et al., 2021). Con todo, el enunciado del propósito es importante, pero dista de ser suficiente

para una gestión estratégica integral, que contemple el valor social y el valor económico. Por ello, completamos el análisis con una consideración de los resultados y su relación con el propósito.

3.2. *¿Puede la contabilidad financiera cubrir el gap de información entre el propósito y los resultados?*

Toda vez que las empresas se apoyan en la contabilidad financiera para obtener indicadores clave –de ventas, rentabilidad o productividad, por nombrar algunos– en el análisis y toma de decisiones estratégicas, el siguiente paso en la investigación lleva a cuestionarse si la contabilidad financiera puede aportar también información sobre el desempeño social de una empresa. Para ello, se ha hecho un análisis de la distribución de valor añadido de diferentes grupos de empresas partiendo de un estado financiero –el estado de valor añadido– que se acerca al concepto de aportación de valor a la sociedad, ya que permite abordar desde una perspectiva diferente a la de la búsqueda del beneficio el análisis de la información de una cuenta de pérdidas y ganancias, reflejando la generación y distribución del valor a los diferentes factores de producción y otros agentes económicos (al menos; la distribución entre el trabajo, el capital, el Estado y la propia organización).

En la Tabla 2 se presentan los resultados del análisis de distribución del valor añadido entre grupos de empresas mercantiles y de economía social en el sector industrial.

Tabla 2

Distribución del valor añadido en empresas de economía social (CES) y empresas mercantiles (CNES) en el grupo C (CNAE) - Industria manufacturera

| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | CES | CNES | CES | CNES | CES | CNES |
| VA/INGRESOS | 17,26% | 32,53% | 15,22% | 28,45% | 17,36% | 27,12% |
| GASTOS PERSONAL/VA | 60,96% | 53,60% | 57,28% | 56,03% | 53,92% | 55,15% |
| RESULTADO/VA | 14,96% | 23,46% | 17,97% | 19,47% | 21,52% | 22,96% |
| AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO/VA | 17,88% | 14,27% | 17,20% | 15,94% | 17,55% | 14,32% |
| IMPUESTOS SOCIEDADES/VA | 3,24% | 5,47% | 4,55% | 5,35% | 4,37% | 2,63% |
| GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS/VA | 2,96% | 3,20% | 3,00% | 3,21% | 2,64% | 4,95% |

Al igual que en el análisis previo de sus declaraciones estratégicas; en la medida en que los dos tipos de empresas están impulsados por principios diferentes, podrían presentar comportamientos diferentes. Sin embargo, en el periodo analizado, no se percibe un patrón de comportamiento definitivo y las tendencias a un mayor reparto porcentual del valor hacia uno u otro factor de producción en alguno de los grupos no permite formular argumentos concluyentes. Esto subraya la importancia que tiene, para cualquier empresa que quiera gestionar el valor social, encontrar alternativas o fórmulas complementarias a la información financiera para medirlo, comunicarlo y gestionarlo y, en consecuencia, para poder integrarlo en los procesos estratégicos. Por ello, resulta necesario disponer de un modelo de información social que complemente la información financiera y sea aplicable a distintos tipos de empresas.

3.3. La opción para una gestión estratégica integral valor social: Modelo poliédrico de la contabilidad social

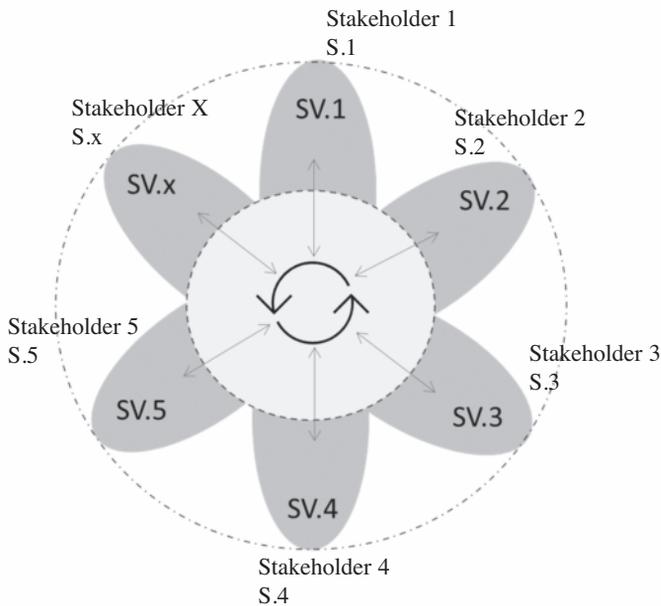
Como ya se ha indicado, a los efectos de esta investigación, cabría mencionar la existencia de dos grandes tipos de modelos: i) aquellos que utilizan un conjunto de indicadores expresados en diferentes unidades, sin monetizar y ii) aquellos que avanzan hasta la monetización del valor social. Estos últimos ayudan a tener una visión integradora de las perspectivas financiera y social, al expresar el valor social en euros y, por lo tanto, disponer de un lenguaje común al financiero. De las dos líneas de trabajo existentes en torno a los modelos que monetizan el valor social; en primer lugar, el SROI (retorno social de la inversión) permitiría analizar el nivel de eficiencia en el uso de los recursos económicos disponibles, fundamentalmente para evaluar un proyecto. A diferencia de ello, el segundo enfoque (SEA), en el que se enmarca la contabilidad social, trascendería el ámbito del proyecto y podría aplicarse a la empresa en periodos estandarizados de tiempo, normalmente ejercicios anuales. Se ha comprobado la aplicabilidad de la contabilidad social en diferentes contextos (Etxezarreta et al., 2018; Lazcano et al., 2019) utilizando el denominado modelo poliédrico (Retolaza & San-Jose, 2016). El reto ya abordado por algunas empresas que han implantado este modelo (Figura 2) es pasar de la recogida de información y su utilización en la comunicación a su incorporación a la gestión y la estrategia.

El modelo presenta algunas características que lo hacen idóneo para este fin. En primer lugar, la aplicación en ejercicios anuales plantea una

primera ventaja de la contabilidad social frente a otros enfoques ya que, aportando contenidos diferenciados y complementarios, acerca la información social a la información financiera en cuanto a la lógica de análisis como *input* para la definición de la estrategia. A la evaluación de la trayectoria, un hito habitual en las reflexiones estratégicas, se puede incorporar la información social con datos que siguen la misma frecuencia de medición; por ejemplo, información relativa a cada uno de los tres o cuatro ejercicios de un periodo estratégico.

Figura 2

Representación gráfica del modelo poliédrico de la contabilidad social



Fuente: Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi, 2016: 40.

Otro aspecto que hace de este modelo un sistema apropiado para la gestión estratégica es su carácter integral. Por un lado, incorpora transacciones de valor de no mercado, en las que no media un precio, haciendo visibles actividades de la empresa relativas a la sostenibilidad y asuntos de interés general para los *stakeholders* y para el conjunto de la sociedad, que de otra forma no se ven reflejados, y que en la contabilidad social se

Cabe detenerse así mismo en un aspecto adicional especialmente relevante en la actualidad para la gestión de la estrategia. Se trata de la perspectiva multi-*stakeholder*, que también aporta el modelo poliédrico de contabilidad social, como ha quedado reflejado en la Tabla 3. En el contexto global del acuerdo trasladado al Pacto Mundial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible por conseguir unos objetivos comunes entre todos los agentes socioeconómicos, la estrategia de las organizaciones debe contemplar el conjunto de los *stakeholders* y, por lo tanto, será necesario que la información utilizada también esté orientada a cada uno de ellos o, al menos, a los estratégicamente prioritarios. El modelo poliédrico está basado en la teoría de *stakeholder*, lo que tiene implicaciones prácticas importantes, alineadas con este contexto global. Su implantación parte de la definición consensuada en la organización de un mapa de *stakeholders* a los que se genera valor, contempla un diálogo con estos *stakeholders* para identificar las variables de valor y su medición, y pone el énfasis en la distribución equilibrada del valor y no en su maximización.

Tanto para la fase de definición como para las de implantación y el seguimiento de la estrategia, el modelo arroja datos y ratios que aportan perspectivas de análisis novedosas para fundamentar la toma de decisiones en la empresa, de acuerdo con su misión y su propósito. Entre estas ratios pueden mencionarse aquellas que permiten entender la distribución del valor entre *stakeholders*, conocer cuál es el punto de equilibrio entre el valor social generado a través de la actividad de mercado y la de no mercado, analizar la eficiente generación de valor social a partir de los recursos disponibles o profundizar en el alineamiento entre los resultados obtenidos y las prioridades de la organización. A ello debe añadirse, finalmente, que la implantación de este modelo en un número cada vez mayor de empresas permite así mismo disponer de ratios de referencia en determinados sectores y, por lo tanto, de factores a integrar en el uso de herramientas de benchmarking, muy valoradas en las fases de diseño estratégico.

3.4. *Lecciones aprendidas de la aplicación del modelo poliédrico en la gestión estratégica*

Llegados a este punto, y teniendo en cuenta que el modelo poliédrico presentado se ha aplicado ya en organizaciones de diversos sectores, resulta interesante analizar para qué se está utilizando y, específicamen-

te, valorar cómo se incorpora a la gestión y a la estrategia. En esta línea, abordamos el estudio de casos de diferentes empresas con actividad de mercado y con niveles de gestión avanzados, que han incorporado la contabilidad social a sus sistemas de gestión y la utilizan o están empezando a utilizarla en el proceso de dirección estratégica. El estudio de caso está soportado tanto en la revisión de documentos como en entrevistas en profundidad a personas de los equipos directivos de las organizaciones objeto de estudio. De esta manera se han analizado, entre otros asuntos, la motivación de la organización para incorporar el valor social en la estrategia, la valoración de la trayectoria de la organización en el desarrollo de procesos de gestión estratégica, su experiencia de implantación de la contabilidad social, las dificultades, barreras superadas y beneficios derivados de dicha implantación y de su utilización en el proceso de gestión estratégica, así como los retos a futuro para que esta se consolide de forma efectiva.

Con todo ello se han identificado factores críticos de éxito, definidos como “factores que deben ser reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos” (Ferguson & Dickinson, 1982). A modo de conclusiones preliminares estos factores se han estructurado de acuerdo con el esquema tipo de un proceso de gestión estratégica en tres etapas (diseño, implantación y seguimiento), y distinguiendo a su vez con carácter transversal a estas fases otros elementos de contexto interno a considerar en la implantación de un modelo que integre el valor social en la estrategia.

En la fase de diseño estratégico, es importante tener en cuenta el elemento novedoso que supone incorporar información social como la proporcionada por el modelo poliédrico de contabilidad social. Por ello, a fin de asentar un lenguaje común un primer factor crítico de éxito es la formación del equipo de trabajo que pilote la reflexión sobre el alcance del modelo poliédrico, sus principales elementos y su vínculo con la estrategia. En suma, se busca minimizar el riesgo habitual en las reflexiones estratégicas de los sesgos basados en las concepciones previas que cada persona tiene sobre el alcance de lo social. La calidad del proceso participativo, la fiabilidad y base científica de la información social, la perspectiva integral de análisis y la formulación explícita de objetivos de valor social, que se hace posible a través de la contabilidad social, son otros factores a tener en cuenta para abordar el proceso de reflexión estratégica con garantías tanto en las actividades de análisis como de formulación.

En las fases de implantación y seguimiento los principales aprendizajes apuntan a la necesaria sistematización del uso de la información social, que se reconoce que el modelo poliédrico facilita ya que expresa el valor social en euros independientemente de que las fuentes de valor vayan cambiando con el tiempo. En la práctica, las organizaciones que han sido objeto de estudio se han encontrado así mismo con la necesidad de integrar la información en su modelo de gestión y los sistemas que lo soportan (ERP o sistema de despliegue de objetivos). Si bien la importancia de esta integración se reconoce en general como un factor crítico, las experiencias han sido diversas en función de la flexibilidad del sistema utilizado y, por ello, el esfuerzo de esta integración en las tres empresas objeto de estudio ha sido desigual.

Por último, desde una perspectiva transversal a las tres fases del proceso de gestión estratégica resulta relevante relacionar los factores críticos con aspectos organizativos y culturales. Así, el liderazgo y la implicación del equipo directivo, la orientación a resultados, la existencia de un compromiso social claro y compartido o el sentido de pertenencia a la organización emergen como algunos de los elementos más señalados a fin de generar un contexto interno que facilite la efectiva integración del valor social en la gestión estratégica.

4. Conclusiones

A lo largo de este artículo se han presentado los resultados de una investigación cuyo resultado permite presentar un modelo que facilite a las empresas la integración del valor social en la gestión estratégica. Frente a los beneficios de modelos estandarizados de definición y seguimiento de objetivos financieros y de mercado a largo plazo, el menor trabajo desarrollado a nivel académico y en la práctica para la generación de información social con una perspectiva estratégica hace que la empresa siga encontrando dificultades para gestionar el valor social que genera y, muy especialmente, para garantizar el alineamiento de su desempeño social con el propósito de la empresa. La definición o la revisión del propósito es muy recomendable en el contexto actual y, además, es uno de los hitos de un proceso de gestión estratégica en el que las experiencias recientes demuestran que la participación de diferentes niveles de la organización tiene mejores resultados.

La información financiera puede proporcionar una visión parcial del desempeño social, basada en las transacciones de mercado. Pero estas no

son las únicas transacciones de valor en la dinámica actual de las organizaciones, por lo que también es recomendable que las empresas complementen la información financiera con otra información comparable, si se quiere gestionar el valor social de forma real e integrada. El uso de información social expresado en el mismo lenguaje –unidades monetarias– que el de la información financiera posibilita una integración efectiva en el proceso de gestión estratégica. De lo contrario, el desempeño social queda relegado en muchas ocasiones a un papel marginal, utilizado en los procesos de apoyo, como el de comunicación, y no en los procesos estratégicos de la empresa. Con ello, surge el riesgo de la pérdida de credibilidad y desalineamiento entre propósito y resultados.

Recientes experiencias avanzadas de aplicación de la contabilidad social permiten apuntar hacia factores críticos que deberían incorporarse en un modelo de gestión estratégica que integre el valor social. Entre ellos, algunos son comunes a la implantación de otros sistemas de gestión. Así, por ejemplo, factores como el liderazgo y la implicación de la dirección general, la comprensión del sistema por parte del equipo directivo o la sistematicidad en su uso. Otros son factores culturales, tanto en relación con la orientación social como la orientación a resultados; siendo este un elemento de especial interés ya que amplía la perspectiva del término, incluyendo el resultado social como un aspecto a gestionar en el marco de la estrategia general de la empresa, no únicamente en relación con una estrategia funcional –normalmente, la de comunicación–. Así mismo, tanto en la fase de diseño estratégico como en las de implantación y seguimiento surge como un factor crítico el uso de un sistema de información que integre las perspectivas social y financiera, que aporte rigor, sea fiable y robusto y que permita la comparabilidad en el tiempo y con otras organizaciones. Es por ello que el modelo poliédrico de la contabilidad social se presenta como una alternativa de características adecuadas para su incorporación a la gestión estratégica y, por ende, para contribuir a resolver el problema del gap entre el propósito y los resultados.

El diseño de un sistema de información social basado en este modelo no es complejo y para su implantación se recomienda un primer acercamiento desde el nivel directivo, a fin de que pueda conocer su alcance y su forma de uso. A partir de ahí, emprender el cálculo del valor social de un primer ejercicio y definir las bases de un sistema a consolidar en el tiempo serán los pasos decisivos para integrar el valor social de forma efectiva en la gestión estratégica de la empresa.

Referencias

- Etxebarria, I.A. (2009). "Las Memorias De Sostenibilidad: Un Instrumento Para La Gestión De La Sostenibilidad", *Revista Española De Financiación Y Contabilidad*, 677-697.
- Etxezarreta, E., Mendiguren, J.C.P., Diaz, L. & Errasti, A. (2018). "Valor Social De Las Cooperativas Sociales: Aplicación Del Modelo Poliédrico En La Cooperativa Para La Acogida De Menores Zabalduz, S.Coop.", *Ciriec-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (93), 155-180, Doi: 1.7203/Ciriec-E.93.9953.
- Ferguson, C. R., & Dickinson, R. (1982). "Critical Success Factors For Directors In The Eighties". *Business Horizons*, 25(3), 14-18.
- Fischer, D., Kraten, M., & Paul, J. (2019). "For The Public Benefit: Why Purpose-Driven Companies Should Adopt, Pursue And Disclose Locally Supportive Tax Strategies". *Atl. Lj*, 21, 159.
- Francés, A. (2006). "Estrategia Y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mando Integral", *Pearson Educación*.
- Freeman, R. E. (2010). "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*.
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B. & Simpson, B. (2020). "Purpose: Shifting From Why To How". *Mckinsey Quarterly*, April 2020.
- Gonzalo, J. & Pérez, J. (2017). "Una Propuesta De Normalización Relativa Al Valor Añadido Como Medida Alternativa De Desempeño Empresarial". *Xix Congreso Internacional De Aeca*, Santiago De Compostela.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). "El Propósito Estratégico", *Harvard Business School Review*, 1, 75-90.
- Hazan, E., Smit, S., Woetzel, J. & Cvetanovski, B. (2021). "Getting Tangible About Intangibles, The Future Of Growth And Productivity?" Discussion Paper. *Mc Kinsey Global Institute*, June 2021.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). "Dirección Estratégica". 7ª Edición. *Prentice Hall*.
- Lazcano, L. & San-Jose, L. (2019). "Monetización Del Valor Social: El Caso Clade", *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldazkaria/Revista Vasca De Economía Social*, 16, 103-127. Doi: 10.1387/Revés.20903.
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy Formation: Schools Of Thought", *Perspectives On Strategic Management*, 105-235.
- Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2016). "Contabilidad Social Para La Sostenibilidad. Modelo Y Aplicación", *Revista De Contabilidad Y Dirección*. 23, 159-178.
- Retolaza, J.L. & San-Jose, L. (2018). "Contabilidad Social Para El Bien Común". *Revista Responsabilidad Social De La Empresa*, N° 29. 2018. Cuatrimestre Ii

Villarreal, O. & Landeta, J. (2010). “El Estudio De Casos Como Metodología De Investigación Científica En Dirección Y Economía De La Empresa. Una Aplicación A La Internacionalización”. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, Vol. 16, Nº 3, 31-52. Academia Europea De Dirección Y Economía De La Empresa. Vigo.

EMPRESAS CONSCIENTES: UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD CON PROPÓSITO HUMANISTA

CONSCIOUS COMPANIES: A PRODUCTIVITY MODEL WITHIN A HUMANISTIC PURPOSE

Pablo Álamo Hernández

Ph. D. y Máster en Economía y Empresa por la Universidad de Comillas (Madrid, España)

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2239>

Recibido el 1 de noviembre de 2021
Aceptado el 14 de febrero de 2022

RESUMEN

Este trabajo de investigación propone un acercamiento al universo de las empresas conscientes, es decir, de las organizaciones que realizan su propósito de negocio partiendo de sus valores, eligen acciones coherentes con ellos y actúan con un sentido de responsabilidad incondicional. El objetivo de este trabajo es demostrar que es posible tener una alta productividad siendo una empresa consciente. La metodología utilizada es cualitativa, tiene un enfoque humanista y práctico, al analizar la experiencia de una consultora experta en asesorar a empresas en sus retos de productividad. Se presentan los resultados del modelo aplicado a más de 400 clientes en América Latina. La conclusión más importante de este trabajo es la convicción de que un modelo de productividad apto para las empresas conscientes debe compaginar el crecimiento económico sostenible y el desarrollo humano integral poniendo a la libertad, el empoderamiento y la autogestión de los colaboradores al centro de su estrategia de crecimiento.

Palabras clave: Empresas conscientes, productividad, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad.

SUMMARY

This work proposes an approach to the so-called conscious companies, that is, organizations that carry out their business purpose based on their values, choose actions consistent with them and act with a sense of unconditional responsibility, in order to show how it is possible to have a high productivity being a conscious company. The methodology used is qualitative and has a humanistic and practical approach as it analyses the experience of an expert consultancy in advising companies on their productivity challenges. The application of the proposed model to more than 400 clients in Latin America is presented. The main conclusion is that a productivity model suitable for conscious companies must combine sustainable economic growth and comprehensive human development, placing freedom, empowerment and employees' self-management at the center of its growth strategy.

Keywords: Conscious companies, productivity, corporate social responsibility, sustainability.

1. Introducción

Durante la crisis del COVID-19, muchas empresas se han planteado un dilema fundamental: ¿desarrollar el plan estratégico de sostenibilidad previsto antes de la pandemia o sobrevivir a ella? (Fajardo & Marantá, 2020; Sanchis & Poler, 2020; Antón & al., 2021; Chung & al., 2021). Esta disyuntiva, sin embargo, parece ser, para algunos académicos, una falacia, al considerar que no hay una dicotomía radical entre ser sostenibles y la continuidad de la empresa. Sin duda, el tema es relevante para los líderes empresariales que detentan siempre altos retos de productividad; éstos deben tomar decisiones que tienen consecuencias para el futuro de la organización, ya sea nivel de impacto ambiental o de cuestiones internas, por ejemplo, en el número de colaboradores de los que quizá convendría prescindir bajo criterios exclusivamente financieros con el objetivo inmediato de ser más rentables y productivos (BID, 2020).

Quienes se han planteado alguna vez el reto de la responsabilidad social, de alguna manera, aunque sea implícitamente, asumen una posición respecto a la sostenibilidad. Para muchas empresas, se trata de un asunto importante, estratégico (Baumgartner, 2014; Sharp & Zaidman, 2010; Vitolla et al., 2017). El mundo de los negocios se sustenta en la existencia de un universo infinito de necesidades –cuando no también problemas– que pueden ser satisfechas. Es el gran reto de la gerencia: satisfacer las necesidades del cliente a través de una propuesta productiva. De esta manera, los gerentes transforman la propuesta de valor en retos y desafíos por cumplir donde se dé un *trade off* claro entre las partes involucradas en el proceso.

En las últimas tres décadas, las organizaciones empresariales han ido tomando una mayor conciencia del impacto de sus actividades y desarrollando una actitud de responsabilidad ante ellas. Al tradicional mandato dado a la empresa de ser productivas y rentables, como si se tratara del único imperativo moral, ahora se ha añadido una nueva obligación ética: la productividad no puede darse a costa ni de la dignidad del ser humano ni de la sostenibilidad de esta “casa común” que es el planeta tierra (Francis, 2020). Una mayor conciencia del impacto de la acción empresarial ha tenido un rol trascendental, porque la práctica empresarial tiene el reto de adecuar su actuar a los principios morales que son racionalmente defendibles y comúnmente aceptados (Bernacchio, 2019).

Este espíritu de compromiso con la responsabilidad social empresarial se ha exteriorizado de diversas maneras en los últimos años, como, por

ejemplo, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas aprobados en el año 2015, con el plan Agenda 2030, pero gestados en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en Río de Janeiro en 2012 (Sanahuja & Tezanos, 2017). Un año antes, además, se habían aprobado los “Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos”, que, basados en el marco de “proteger, respetar y remediar”, plantean 31 principios dirigidos a los Estados y a las empresas mediante los cuales se detallan los deberes y las responsabilidades de unos y otras en materia de protección y respeto de los derechos humanos. En definitiva, es un hecho que, de diversas formas, las empresas han visto crecer las exigencias éticas que le son propias, así como también las expectativas de la sociedad y grupos de interés en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, que ha originado un creciente interés por cultivar un liderazgo ético y consciente que implemente una estrategia global para un mundo sostenible (Gómez, 2018; Ballester, 2020).

Considerando el contexto anteriormente planteado, el objetivo de este trabajo de investigación consiste en entender el mundo de las empresas conscientes, demostrar que la alta productividad es compatible con realizar el propósito de negocio partiendo de los valores organizacionales, gracias a un liderazgo ético de personas que eligen acciones coherentes con los valores con los que se identifica la empresa, y actúan con un sentido de responsabilidad incondicional, que tiene en cuenta no solo el corto plazo. En definitiva, consideramos que es posible tener una alta productividad siendo una empresa consciente.

2. Contexto de la investigación

El tema de nuestra investigación es el desarrollo de un modelo de productividad sostenible con desarrollo humano. Sin embargo, el objeto de estudio tiene un contexto más amplio. En efecto, consideramos que nuestro trabajo se puede enmarcar en el fenómeno de las empresas conscientes que tienen el propósito de ser socialmente responsables con un sentido de responsabilidad incondicional y con un compromiso con los valores que se pone de manifiesto con hechos, en las decisiones de sus líderes y en una serie de buenas prácticas corporativas.

Como se explica en Koponen y Alamo (2021), la empresa consciente se concibe así misma como un sistema dinámico, que se separa de la lógica de los recursos escasos y el paradigma competitivo, para adentrarse en una realidad diferente caracterizada por el sentido de propósito, de

responsabilidad, de transformación, de empoderamiento, de desempeño responsable colectivo con el objetivo de lograr un bienestar humano integral. Identificado el propósito, la voluntad se alinea a él en forma de planes de acción y decisiones empresariales que tienen a la intuición como factor clave de la conciencia que lleva al descubrimiento. Esta actitud de apertura a la revelación, al encuentro con la novedad, al dinamismo que implica la vida y la evolución, es lo que permite vivir conscientemente (Kofman, 2012) y poder desarrollar un modelo de productividad basado en la autogestión. Se trata de un arquetipo de gestión fundamentado en el inmenso poder creativo de la libertad humana cuando actúa con altos niveles de libertad y motivación.

La metodología utilizada es cualitativa y nos acercamos al fenómeno con una pretensión interpretativa y explicativa, basados en más de 15 años de dedicación a la consultoría empresarial y con una actitud de integrar experiencias propias y ajenas. En otras palabras, se estudió el fenómeno a partir de la experiencia profesional, y se completó este análisis con la observación del fenómeno social empresarial descrito en una empresa con más de 400 clientes, empresas intervenidas con el fin de ejecutar algún tipo de asesoría, especialmente en cómo lograr aumentar los ratios de productividad y rentabilidad.

Para nuestro estudio, seguimos el estudio de caso como método de investigación científica, lo que nos permitió adentrarnos en la realidad del fenómeno social con la finalidad de conocerlo en profundidad (Peña-Collazos, 2009). Para la redacción del caso que presentamos como evidencia del fenómeno estudiado, se empleó la técnica de la entrevista siguiendo las recomendaciones de Yin (2003) y Robles (2011). De esta manera, es posible investigar desde la observación de conductas significativas, con el fin de comprender una realidad y formular hipótesis, conclusiones y posibles aprendizajes a partir de la realidad encontrada.

3. Un modelo de productividad para empresas conscientes

La productividad debería estar entre las prioridades de los gobiernos y organismos internacionales con la misión de generar desarrollo económico sostenible respetando el paradigma de la calidad de vida (Draghi, 2017). En el contexto actual de la globalización y la tendencia de crecimiento de la población mundial, con el consiguiente aumento de la demanda que quiere acceder a un estatus de vida mayor, se debe adoptar una visión responsable de la productividad y del consumo, si realmente

se está comprometidos con la sostenibilidad real. De hecho, cuando el World Business Council for Sustainable Development (Nelson & Grayson, 2017) afirma que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración de todos los grupos de interés con el objeto de mejorar la calidad de vida (Nelson & Grayson, 2017), surge una inevitable pregunta que impacta radicalmente en el modelo de productividad sostenible: ¿Qué entendemos y cómo concretamos el concepto “calidad de vida” a nivel global?

De la misma forma, los líderes empresariales tienen como una de sus prioridades estratégicas la gestión de la productividad, es decir, el diseño, desarrollo y despliegue de estructuras, técnicas y herramientas para aumentar los resultados con los estándares de calidad esperada (Ahmad et al., 2018; Alamo, 2013; Chukwulozie et al., 2018; Dosi et al., 2021; Schulte et al., 2006; Wintrobe & Breton, 1986) por el cliente, y el mercado demanda. Este reto es ineludible, incluso en un contexto de crisis como el originado por la pandemia del COVID-19 (Obrenovic et al., 2020). Sin embargo, la búsqueda de la productividad es paradójica porque, cuanto más la buscamos, más complicado se vuelve el reto de alcanzarla (Skinner, 1986), más aún en el contexto altamente incierto y tecnológico en el que nos encontramos (Salvador & Madiedo, 2018).

A pesar de los esfuerzos en las últimas décadas, cada vez es más difícil aumentar los niveles de productividad y muchos sectores han visto mermada su capacidad productiva (Aragón, 2020), por razones diversas, sin duda, pero influenciados por un error fundamental en la concepción de ella misma debido a que no se entiende como la arquitectura de un sistema competitivo sino como guardianes de activos cuya rentabilidad hay que maximizar a como dé lugar, por ejemplo, reduciendo costos y aumentando la capacidad productiva. ¿Estos paradigmas son compatibles con la sostenibilidad o, por el contrario, necesitan ser equilibrados con otros criterios?

3.1. El problema de la productividad laboral

Bajo este paradigma mecanicista de la productividad, a nadie debería extrañar —es un secreto a voces— que, en muchas ocasiones, el ambiente laboral no es siempre tan positivo como muestran las evaluaciones de clima organizacional debido a diversos factores, como puede ser una cultura del silencio o diversas prácticas de liderazgo presentes en las com-

pañías que afectan al bienestar psicológico, así como también rasgos psicológicos (Bertrand & Mullainathan, 2001; Detert & Burris, 2016; Maslach & Leiter, 2008) Se trata de una situación dolorosa, o cuanto menos lamentable, la que viven algunas personas en el mundo laboral: desmotivación, escaso sentido de pertenencia, maltrato, abusos, estrés, bajos niveles de productividad, entre otros problemas (Peñaloza, 2015; Anjum & al., 2018; Coldwell, 2019; Kasalak, 2019; Johnson & al., 2020; Guzmán, 2021), que explican, en parte, los altos niveles de rotación de personal en muchas empresas. En definitiva, las compañías, no pocas veces, están muy lejos de ser lugares recomendables para la salud de las personas como deberían ser (WHO, 2010), porque, en medio de un entorno negativo o tóxico, merman la capacidad productiva y el *engagement* de los empleados (Rasool et al., 2021), incidiendo, como es lógico, en los resultados del negocio.

Según las evaluaciones de clima a las que hemos tenido acceso, especialmente grave parece ser el trato que reciben algunos trabajadores por parte de los jefes inmediatos, que, dominados por el ego, caen en actitudes de superioridad o concentración del poder. Al no vivir la humildad ontológica propia de los líderes conscientes, los jefes inmediatos rara vez escuchan, con verdadero interés, haciendo imposible la empatía y la comunicación, generando un distanciamiento de las personas que, con frecuencia, deriva en alguna forma de victimismo. Junto al ego, observamos la presencia de otra actitud que afecta a la productividad de manera negativa: el paternalismo. Este comportamiento conduce a un tipo de relación de dependencia, donde fácilmente se cae en el error de tratar como niños a personas adultas, impidiendo que vivan la responsabilidad incondicional de las empresas conscientes.

Impulsado por el deseo de cambiar esta situación, han surgido muchos modelos de gestión de enorme valor e impacto. La productividad laboral tiene que ser un aliado de la economía y del ser humano: trabajo, productividad y desarrollo humano tienen que ser aliados, no enemigos. De este parecer es el colombiano Luis Avendaño, fundador de Outsourcing Asociados, quien sostiene que las empresas necesitan una estrategia de productividad conectada con las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Al darse cuenta de la triste realidad que viven muchas personas en el entorno laboral, Avendaño decidió crear una consultora desde donde se pudiera dar todo el apoyo necesario a los grupos de interés, para que aumenten su productividad, consiguiendo a la vez el desarrollo integral y sostenible de su gente.

La hipótesis de Avendaño es cuanto menos desafiante y se basa en más de treinta años de experiencia profesional: el camino de la productividad empresarial pasa por empoderar al trabajador y lograr que actúe como empresario de su propio trabajo. El modelo, por tanto, obliga a las empresas a crear las condiciones para que los trabajadores piensen y actúen con autonomía, proactividad y responsabilidad, como personas que están a cargo de un negocio que les pertenece con todas sus consecuencias. En resumen, el paradigma de este modelo de productividad se resume en convertir al trabajador en un verdadero empresario de su trabajo (Alamo, 2013).

Una de las características fundamentales del modelo es el pago por resultados y no por el tiempo dedicado a la actividad productiva. Esta premisa, como es lógico, suscita crítica y rechazo en muchos agentes sociales porque ataca las bases de los modelos tradicionales de compensación laboral, al menos en aquellos países grandemente influenciados por el socialismo y la promesa del Estado de Bienestar (Steffan, 2003; Farge, 2007). En efecto, la realidad de algunas naciones es que las empresas están obligadas a recompensar al trabajador el tiempo de dedicación a la empresa, independientemente del resultado, con unas prestaciones sociales también desconectadas de la productividad (Corral, 2006). Esta manera de proceder genera un verdadero problema de consecuencias devastadoras para la empresa, en términos de competitividad, pero sobre todo para el trabajador en cuestiones de productividad y desarrollo personal. A este respecto, la realidad es contundente: pagar por horas de presencia en la empresa –y no por resultados– lleva a que el rendimiento se nivele por lo bajo (Alamo, 2013).

Otro punto esencial del modelo es un manejo diferente del éxito en los resultados de productividad. Tradicionalmente, ¿qué sucede con el conjunto de trabajadores que hacen posible el aumento de la productividad y mejoran los resultados a pesar de contar con mayores exigencias en términos de calidad? La respuesta a esta pregunta pone el dedo en la llaga sobre una de las mayores injusticias de los actuales sistemas de compensación laboral que dominan el mundo occidental: no hay una diferencia sustancial entre ser productivo y no serlo, ya sea porque no se compensa correctamente, ya sea porque no se mide y evalúa la productividad en muchas organizaciones, no sólo de naturaleza pública, sino también en un porcentaje alto de pymes familiares, que son la mayoría de las empresas del sector productivo. En las últimas dos décadas, en los 38 países que conforman la OECD (Organización para la Cooperación y

el Desarrollo), el aumento de la productividad no ha implicado una subida del salario promedio del trabajador, lo que plantea la cuestión de que cómo podemos unir la productividad a un beneficio de los agentes laborales (Schwellnus et al., 2017) que cumplen con los indicadores de calidad exigidos.

Aumentar las exigencias de productividad, y a la vez pagar al trabajador prácticamente lo mismo siempre, independientemente del desempeño y del resultado, no es propio de las empresas conscientes. Éstas parten del principio de “responsabilidad incondicional”, y, siguiendo un principio ético fundamental, incentivan que el colaborador responda y asuma las consecuencias de sus actos. Violar este principio básico iguala el desempeño por abajo, pues manda el mensaje de que “es lo mismo hacer algo que no hacerlo, que hacerlo bien o hacerlo mal”, estimulando así una mentalidad, un comportamiento y una cultura opuesta a la de un empresario.

Otra causa muy común que afecta negativamente a la productividad es considerar al trabajador como una máquina o como un recurso prescindible al servicio de la empresa. Ser tratado así, desde un paradigma principalmente utilitario, no incentiva al ser humano a dar lo mejor de sí, sino lo suficiente, lo mínimo imprescindible, porque no se logra generar un compromiso de máximos sino de mínimos. Las empresas conscientes, por el contrario, persiguen la coordinación a través de equipos con funciones predeterminadas, alta motivación, espacios de calidad para la creatividad: “Es importante contar con sistemas de trabajo que fomenten el mejor desempeño del talento; nuestro modelo de autogestión laboral lo logra, porque, a las necesidades y expectativas irrenunciables de la función, se une la confianza y el empoderamiento del trabajador como fermento y motor, respectivamente, de la productividad empresarial. Creemos que hay tratar a las personas como fines, confiar en ellas de verdad, porque solo así se puede despertar en ellas todo su potencial”, aclara Lina Avendaño, gerente administrativa de Outsourcing Asociados.

3.2. El corazón del modelo: la fusión de procesos

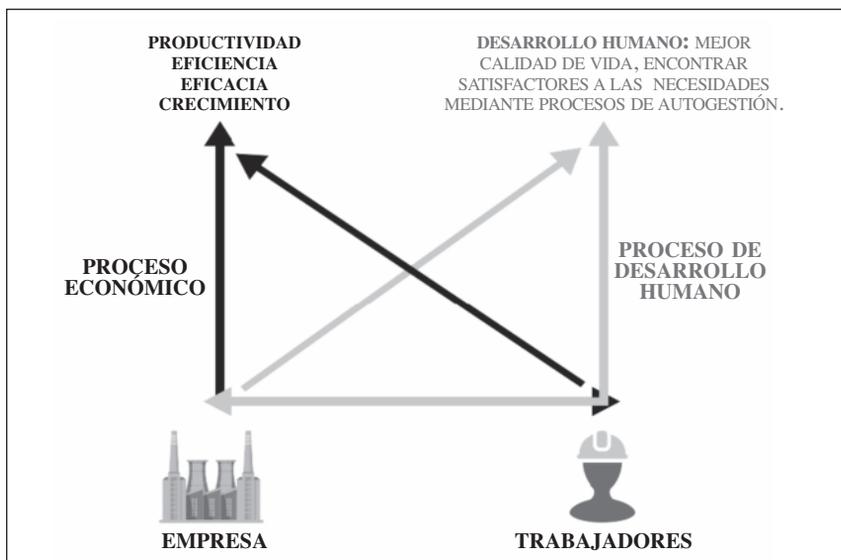
El modelo de productividad que Outsourcing Asociados propone para las empresas conscientes crea una nueva cultura del trabajo buscando la fusión de dos procesos complementarios entre sí: el proceso de “Desarrollo Humano”, entendido como el logro de una mejor calidad de vida para las personas; y el “Proceso Económico”, entendido como el

logro de objetivos de productividad, eficiencia y eficacia que deben tener las organizaciones para que se haga realidad su propósito económico, la evolución y crecimiento sostenible del negocio (Koponen & Álamo, 2021).

Como se observa en la siguiente figura, el modelo parte de la premisa de que *trabajador y empleador* son aliados, no enemigos, en la consecución de sus objetivos; de hecho, se necesitan mutuamente y, por tanto, la actitud más funcional e inteligente es la de una *humildad ontológica* que permita llegar a una *coordinación impecable*, como plantea el modelo de las empresas conscientes de Kofman:

Figura n °3

Modelo de productividad con desarrollo humano



Fuente: En Koponen y Alamo (2021).

El Desarrollo Humano Integral (DHI) es uno de los objetivos fundamentales del modelo. ¿Cómo debe concretar el empresario este gran reto? Por un lado, debe concretar unas políticas de liderazgo que inicien procesos de empoderamiento y autogestión que permitan al colaborador tener espacios de libertad y mecanismos para convertir su propio trabajo

en un proyecto de vida, al igual que un empresario, con el fin de que pueda satisfacer las necesidades básicas que tiene todo ser humano, cuyo logro genera un sentido de realización, satisfacción y felicidad. Desde este punto de vista, la variable “Desarrollo Humano” es un reto constitutivo de la empresa: se concibe como la generación de una estructura básica y de un ambiente propicio en donde el ser humano puede moverse y liberar todo su potencial creativo hacia aquello que valora y desea en beneficio propio, de su familia y de la empresa. Bajo este paradigma empresarial, las personas no tienen, en sentido estricto, un puesto de trabajo, sino un proyecto de vida en cada función laboral.

Junto al “Desarrollo Humano”, el modelo plantea otro proceso: el económico. Se trata de entender la necesidad, importancia y trascendencia de los objetivos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad, rentabilidad y crecimiento de las empresas. En este modelo, el Proceso Económico requiere de la colaboración del Estado, pues, en muchos países, sólo él puede ser el facilitador de este ambiente laboral. En realidad, debería ser el Estado el primer interesado en que los ciudadanos se realicen integralmente en el ejercicio del propio trabajo, aunque sea a un nivel puramente utilitario, ya que el desempleo y la desmotivación ciudadana tiene un alto costo para el Estado. En efecto, los gobiernos tienen mucho que aportar para que el “Proceso Económico” sea un éxito, por ejemplo, con la educación y con una normativa legal y administrativa que simplifique los trámites, costos y tiempos para crear empresas. De esta forma, el Proceso Económico se convierte en el medio, fundamento o soporte para que las personas puedan tener un verdadero Desarrollo Humano.

Figura n° 4

Características del trabajador-empresario del modelo de productividad con desarrollo humano

| El trabajador-empresario | | |
|---|---|--|
| Tiene bienes materiales de labor y gana por ellos | Autonomía para manejar el propio tiempo | Posibilidad de generar ingresos adicionales al salario |

Fuente: En Koponen y Alamo (2021).

Por tanto, además del pago por resultados, el modelo de productividad con desarrollo humano implica un cambio de mentalidad en el trabajador, que se siente empoderado y motivado a maximizar su capacidad laboral, ya no en tiempo sino en calidad con indicadores de desempeño asociados al resultado. Se trata, por tanto, de un modelo con una profunda fundamentación ética al buscar mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su trabajo, despertando en ellos la conciencia de todo su potencial. Al reconocer una sana –suficiente– autonomía de las personas para poder realizarse con autenticidad, incentivan en el colaborador el empoderamiento al “obligarle” a ser trabajador-empresario y de esta forma tener un fuerte sentido de propósito, construir su propio camino dejando en el mundo una huella personal, responsable, sostenible.

3.3. Los resultados del modelo

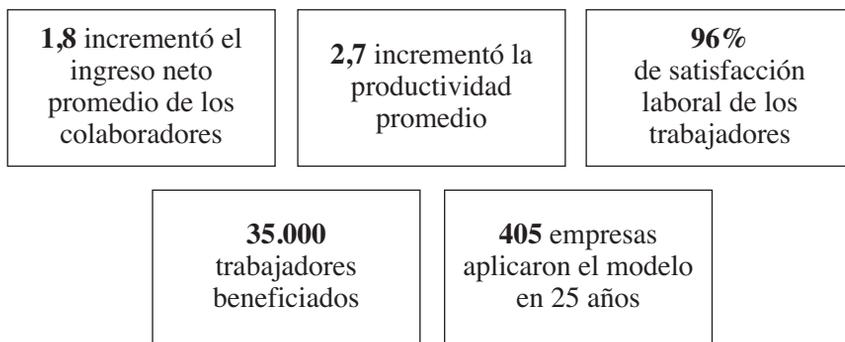
Una de las consecuencias del mencionado empoderamiento del trabajador es la sostenibilidad. En primer lugar, mejora la conciliación familia-trabajo del trabajo, ya que el requisito de autogestión implica la autonomía del trabajador para disponer de su tiempo; esta particularidad ocasiona una reducción de la rotación de la fuerza laboral, mayor satisfacción y compromiso que se evidencia en los resultados de productividad, impactando favorablemente en la sostenibilidad del negocio. Los resultados del modelo, que se sintetizan en la figura n°5, que presentamos más abajo, surgen de la información suministrada por los clientes de Outsourcing Asociados durante más de diez años de existencia tomando como muestra empresas procedentes exclusivamente de América Latina.

En segundo lugar, el empoderamiento del trabajador conlleva resultados de sostenibilidad ambiental. Como el modelo de productividad provoca hacer más con menos, uno de los resultados más relevantes es el notable descenso de los desperdicios. En efecto, el unir el pago al resultado y éste a la calidad del proceso, la unidad de pago contempla un uso más eficiente de los recursos provocando de manera natural un descenso en la huella ambiental. El modelo de productividad con desarrollo humano se mete en temas de responsabilidad social y sostenibilidad, pero con limitaciones, ya que suele ser un asunto que las empresas prefieren abordar de manera voluntaria en otro momento. Pero lo relevante aquí es destacar que el modelo facilita la integración de la estrategia de responsabilidad social al modelo de productividad, y en ningún caso es un obstáculo para su implementación.

En este orden de ideas, el modelo desafía a las empresas a que sean conscientes y tengan una visión holística del negocio, y estimula en ellas el uso responsable de los bienes y servicios a través de algunas actividades: consumo eficiente de los recursos naturales, reducción y gestión eficiente de residuos generados, disminución de emisiones de efecto invernadero, contribución a la conservación de la biodiversidad, políticas de seguridad y prevención de accidentes laborales y vertidos y respeto del paisaje. En definitiva, todas las políticas, toda la estrategia, puede estar atada a la unidad de pago y, en consecuencia, a la calidad esperada. Esta cultura empresarial, de manera habitual, tiene un impacto positivo en el desempeño, en la responsabilidad social y en la sostenibilidad empresarial.

Figura n° 5

Resultados de la aplicación del modelo de gestión empresarial con el paradigma del trabajador como empresario de su propio trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión

Esta investigación describe el fenómeno de las empresas conscientes y muestra los elementos principales que las caracterizan. Este tipo de empresas tiene conciencia del mundo interior y exterior, que debe armonizar, buscando un sano equilibrio entre los dos mundos. De esta manera, el líder consciente, sabedor de que es a la vez cuerpo, mente y espíritu, tiene objetivos a nivel individual, cultural y ambiental. La empresa cons-

ciente no permite que el mundo laboral deje por fuera de su actuar ninguna dimensión que es fundamental para el ser humano. En esta tarea, que implica un cambio de paradigma, juega un rol trascendental la gestión de las emociones (Loscos & Boonstra, 2020) porque, ante las alteraciones importantes, el ser humano actúe con resistencia y con miedo al cambio.

A lo largo de este trabajo, sin embargo, sobresale el modelo de productividad con desarrollo humano de Outsourcing Asociados. Se trata de un caso de empresa consciente que revoluciona las relaciones laborales tradicionalmente reducidas a los agentes empleador-empleado. Los estados se han movido siempre en dos extremos: la libertad y el control, siempre desde la óptica del empleador. Según la posición ideológica que predomine en el contexto social y empresarial, se estimula, motiva y recompensa más libertad del empresario o, por el contrario, se incrementan los controles a él. Y, en medio, siempre el trabajador, sin poder sentirse realizado completamente en ninguno de los dos extremos, por falta de oportunidades reales.

El modelo de productividad que hemos presentado es disruptivo, en parte, porque rompe ese binomio y esquema tradicional de las relaciones laborales. Los resultados del modelo demuestran que las empresas mejoran sustancialmente sus índices de productividad si convierten al trabajador en empresario de su propio trabajo. Cuando se logra este cambio de mentalidad, el trabajo se democratiza, disminuyen las diferencias salariales y los costes de mantenimiento de los activos laborales de los que son propietarios los trabajadores y, sobre todo, se logra un equilibrio entre el mundo interior y exterior del trabajador.

De esta manera, además, se acaba con la falaz dualidad y división entre ser empresario y ser trabajador, un anticuado paradigma empresarial que obliga a muchos excelentes trabajadores, quizá a los mejores, a abandonar la empresa para emprender y poder realizar los contenidos propios de su proyecto de vida. Frente a la tradicional división empresario y colaborador-funcionario, que arrebató a la empresa, con frecuencia y con el tiempo, mucho valor, debemos trabajar para ofrecer modelos de productividad que sean verdaderamente éticos y, por tanto, sostenibles.

5. Conclusiones

A raíz del conocimiento presentado, basado en la experiencia de una consultora empresarial colombiana con clientes nacionales e internacionales en América Latina, podemos exponer las siguientes conclusiones:

1. Los resultados invitan a considerar que la propuesta de las empresas conscientes como modelo organizacional es compatible con la productividad que se exige a toda compañía que debe actuar en un entorno competitivo. Concretamente, el modelo de productividad de una empresa consciente otorga al trabajo todo su valor y sentido, un propósito integral, persiguiendo el logro equilibrado entre un lógico, responsable y necesario crecimiento del negocio, por un lado, y el desarrollo humano integral de las personas que forman parte de la empresa, por otro.
2. El modelo de productividad con desarrollo humano aquí presentado otorga un rol trascendental a la libertad, como factor esencial de un trabajo digno y una vida plena. Sin libertad, no hay creatividad, ni motivación, ni sostenibilidad en el compromiso y en el desempeño. Por eso, el modelo de productividad consciente requiere empoderar al trabajador maximizando su libertad y autonomía, a través de un proceso que facilite que el trabajador asuma mayores responsabilidades y acabe siendo empresario de su propio trabajo. Para lograr este objetivo, un factor primordial y necesario es contar con mecanismos de compensación laboral que efectivamente incentiven la libertad, la autonomía y la responsabilidad, priorizando recompensar los resultados del esfuerzo realizado por el trabajador, antes que el tiempo de permanencia en la empresa.
3. Para que la libertad vuelva a estar al centro de la estrategia de las políticas laborales, se necesitan cambiar los paradigmas de gestión y superar la anticuada división del trabajo empresarial en dos categorías esenciales: los trabajos que requieren gente que piense y los trabajos que necesitan personas que simplemente ejecuten lo que otros han ideado; este modelo dicotómico y obsoleto de gestión es incompatible con la empresa consciente, porque dividir la realidad de una empresa en mente y músculo lleva a subutilizar sistemáticamente a una buena parte de los trabajadores y a no permitir que se libere en ellos el potencial que tienen dentro, afectando negativamente a la productividad empresarial y, en consecuencia, a la sostenibilidad del negocio y del planeta, que difícilmente podrá encontrar las mejores soluciones a los retos globales cerceñando la creatividad y sometiendo la libertad de gran parte de la población.

Referencias

- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*.
- Alamo, P. (2013). Entrevista a Luis Avendaño. Blog Apocalipsis: <https://blogs.eltiempo.com/apocalipsis/2013/09/09/luis-avendano-colombia-mejorara-sustancialmente-sus-indices-de-productividad-cuando-convierta-al-trabajador-en-empleado-de-su-propio-trabajo/>. Editorial El Tiempo.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035.
- Antón, J. M. R., Almeida, M. D. M. A., & Andrada, L. R. (2021). ¿Va a influir la pandemia sanitaria en la sostenibilidad y en la marcha hacia una economía circular en España?. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (133), 29-31.
- Aragón, Ó. G. (2020). Crecimiento versus desarrollo sectorial: el caso del sector veterinario en España. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(229), 171-196.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Ballester, E. (2020). COVID-19, la crisis sanitaria, económica y social que pone a prueba la RS. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/21/COVID-19-la-crisis-sanitaria-economica-y-social-que-pone-a-prueba-la-rse/>. Universidad Católica de Colombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos?: Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados laborales de América Latina y el Caribe. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0002307>
- Bernacchio, C. (2019). Pope Francis on conscience, gradualness, and discernment: Adapting Amorís Laetitía for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29(4), 437-460.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2001). Do people mean what they say? Implications for subjective survey data. *American Economic Review*, 91(2), 67-72.
- Chukwulozie, O. P., Nnaemeka, O. E., & Chigoziri, N. I. (2018). Quality and Productivity Management. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*.
- Chung Noriega, J., Ríos Cabrera, J., Rojas Saldaña, E., Tello Barreto, J., & Wong Sam, A. (2021). Plan estratégico de hotel boutique frente a crisis Covid-19 y retorno a la 'nueva normalidad'. Universidad del Pacífico.
- Coldwell, D. (2019). Negative influences of the 4th industrial revolution on the workplace: Towards a theoretical model of entropic citizen behavior in toxic organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2670.

- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <https://www.eoi.es/es/file/18662/download?token=3J2NDXvM>.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely? *Harvard Business Review*, 94(1), 80-87.
- Dosi, G., Guarascio, D., Ricci, A., & Virgillito, M. E. (2021). Neodualism in the Italian business firms: training, organizational capabilities, and productivity distributions. *Small Business Economics*, 57(1), 167-189.
- Farge Collazos, C. (2007). El Estado de bienestar. *Enfoques (La Plata)*, (1-2), 45-54.
- Draghi, M. (2017). El reto de la productividad en Europa. *Boletín de Estudios Económicos*, 72(222), 399-409.
- Francis, P. (2020). *Fratelli Tutti: Encyclical on Fraternity and Social Friendship*. Orbis Books.
- Guzmán, A. O. Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 16(3)1-23.
- Herciu, M., & Ogrean, C. (2018). Competitividad empresarial sostenible: un enfoque sinérgico y a largo plazo de los recursos y resultados de una empresa. *Estudios en Negocios y Economía*, 13(3), 26-44.
- Johnson, J. V, Gardell, B., & Johannson, G. (2020). *The psychosocial work environment: work organization, democratization, and health: essays in memory of Bertil Gardell*. Routledge.
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272-282.
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Koponen, I., & Álamo, P. (2021). Conscious Firms: A Disruptive Productivity Model with Human Development at the Service of Stakeholders. *Progress in Ethical Practices of Businesses: A Focus on Behavioral Interactions*, 137.
- Loscos, F., & Boonstra, J. (2020). La gestión de las emociones en los procesos de cambio. *Harvard Deusto business review*, (299), 41-43.
- Martinussen, P. E., & Davidsen, T. (2021). 'Professional-supportive' versus 'economic-operational' management: the relationship between leadership style and hospital physicians' organisational climate. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1-11.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, 12(15), 5981.

- Peñaloza, M. (2015). Razones que tienen los empleados para abandonar su lugar de trabajo. Universidad Nacional de Bucaramanga. UNAB.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Salvador, F. & Madiedo, J. (2018). Digital levers and employee productivity. *Harvard Deusto Management & Innovation*, 45.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(4), 645-671.
- Sharp, Z., & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of business ethics*, 93(1), 51-71.
- Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Harvard Business Review*, 64(4), 55-59.
- Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Wintrobe, R., & Breton, A. (1986). Organizational structure and productivity. *The American Economic Review*, 76(3), 530-538.
- Who (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la Organización Mundial de la Salud. World Health Organization.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA:Sage.

¿CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS MULTICULTURALES? LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VALOR SOCIAL

HOW TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF MULTICULTURAL TEAMS? DIVERSITY AS A SOURCE OF SOCIAL VALUE

Laura Esmeralda Guzmán-Rodríguez

Tecnológico de Monterrey, México

María del Mar Bornay-Barrachina

Universidad de Cádiz

Amaia Arizkuren-Eleta

Universidad de Deusto

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2228>

Recibido el 22 de octubre de 2021
Aceptado el 14 de febrero de 2022

RESUMEN

La comprensión de la diversidad cultural laboral aún es limitada (Jang, 2017). Este estudio responde a la necesidad detectada (Arslan et al., 2021) de analizar mejor la relación entre el desempeño de los equipos multiculturales y las características de sus integrantes. Presentamos un análisis de la influencia del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo sobre dicho desempeño.

La información ha sido obtenida de 415 miembros de equipos multiculturales. Las pruebas estadísticas realizadas comprenden un análisis de fiabilidad y validez de las medidas con EQS, un análisis ANOVA para identificar las diferencias significativas a través de la comparación de las medias de las muestras y un análisis de regresión para testar las hipótesis.

El número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo han sido variables de control en el modelo empírico.

Respecto al grupo de integrantes, los resultados confirman que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la experiencia internacional previa, la sensibilidad cultural, la adaptación y el desempeño general del equipo. El grupo de líderes, por el contrario, solamente considera a la sensibilidad cultural como un factor importante que afecta el desempeño.

Palabras clave: Equipo multicultural, desempeño, liderazgo transformacional, experiencia internacional, sensibilidad cultural, adaptación.

SUMMARY

Understanding of workplace cultural diversity is still limited (Jang, 2017). This study responds to the need detected (Arslan et al., 2021) to better analyze the relationship between

the performance of multicultural teams and the characteristics of their members. We present an analysis of the influence of transformational leadership, previous international experience, cultural sensitivity and adaptation to the team about its performance.

The information has been obtained from 415 members of multicultural teams. The statistical tests carried out include a confidence and validity analysis of the EQS, an ANOVA analysis to identify the significant measured differences through the comparison of the means of the samples and a regression analysis to test the hypotheses.

The number of nationalities, the stage of the project, gender and organizational support have been variables of control in the empirical model.

Regarding the group of members, the results confirm that there is a positive relationship between transformational leadership, previous international experience, cultural sensitivity, adaptation and the general performance of the team. The leaders, by contrast, only consider cultural sensitivity as an important factor affecting performance.

Keywords: Multicultural team, performance, transformational leadership, international experience, cultural sensitivity, adaptation.

1. Equipos multiculturales y su desempeño general

Para afrontar la creciente globalización de los negocios en el contexto actual, las empresas se han visto en la necesidad de gestionar la diversidad cultural de su fuerza laboral (Bouncken et al., 2016; Gonçalves et al., 2020; Kraus et al., 2019). Ello ha supuesto que los equipos multiculturales se han erigido como una de las formas clave de colaboración cada vez más utilizada por las empresas para visibilizar el valor social de la plantilla internacionalizada y aumentar su productividad (Choi et al., 2016; Ratasuk & Charoensukmongkol, 2019; Ratasuk & Charoensukmongkol, 2019), tanto en términos individuales (Jang, 2017; Karjalainen, 2020) como organizacionales (Jang, 2017; Jensen et al., 2020; Karjalainen, 2020; Kraus et al., 2019).

Los equipos multiculturales son grupos de trabajo cuyos miembros representan colectivamente dos o más culturas nacionales (Earley & Gibson, 2002) con conocimientos, actitudes, valores y experiencias que difieren entre sí (Bouncken et al., 2016; Puck et al., 2008) pero que colectivamente persiguen un objetivo común, trabajan en tareas interdependientes, requieren interacción social, comparten la responsabilidad de un producto de equipo y tienen responsabilidades y roles diferenciados (Gabelica & Popov, 2020). Es fundamental, en el contexto tan internacional en el que vivimos que, las empresas sean consciente que, debido a esta mezcla de elementos aportados por sus integrantes, estos equipos constituyen un capital social que puede proporcionar una gama más amplia de perspectivas, conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con las tareas (Gabelica & Popov, 2020; Jones et al., 2020) y pue-

den alcanzar niveles más altos de desempeño que los equipos culturalmente homogéneos (Chuapetcharasopon et al., 2018; Engelhard & y Holtbrügge, 2017; Feitosa et al., 2020; Stahl & y Maznevski, 2021).

Existen diversas opiniones respecto a los factores que se deben tomar en cuenta para analizar el desempeño alcanzado por el equipo. El estudio desarrollado por Glew (2009) establece que un desempeño exitoso del equipo se lleva a cabo cuando éste logra los objetivos cuantitativos establecidos, en tiempo y en presupuesto (Kirkman & Shapiro, 2001, 2005). Por su parte, Woehr et al. (2013) señalan tres aspectos para evaluar el desempeño del equipo: En primer lugar, que el producto final logre o exceda las expectativas deseadas (Kirkman et al., 2004). También que la intención de los integrantes de permanecer en el equipo a largo plazo. Finalmente, que la experiencia de los integrantes a través del trabajo en equipo sea beneficiosa y cumpla sus necesidades.

Para este estudio, hemos definido el desempeño del equipo multicultural como el desempeño logrado por el equipo que cumple con la productividad requerida (Tabassi et al., 2019), con estándares de calidad y a tiempo (Kirkman & Shapiro, 2001; 2005) debido a que son los indicadores prácticos y recomendados en gran parte de la literatura revisada.

2. Características de los integrantes y del líder de los equipos multiculturales

Varios autores (Arslan et al., 2021; Bouncken et al., 2016) han analizado diversas características individuales de los integrantes y de los líderes y su relación con el desempeño general de los mismos, como la motivación (Ng, 2017); las competencias interculturales (Matveev, 2017); la diversidad cultural (Tshetshema & Chan, 2020); el conflicto (Santos et al., 2015; Stahl & Maznevski, 2021), la comunicación efectiva (Brett et al., 2020); la confianza (Ochieng & Price, 2010; Ratasuk y Charoensukmongkol, 2019); el estilo de liderazgo (Bednall et al., 2018; Ochieng & Price, 2010); la sensibilidad cultural (Lvina et al., 2019), la experiencia internacional (Azam et al., 2018; Clark et al., 2017) y la adaptación (Kang & Shen, 2018; Park & Park, 2019) entre otros. En este trabajo analizaremos la relación de las mencionadas características individuales de los integrantes y los líderes debido a que éstas últimas cuatro han sido las mayormente mencionadas en la literatura de forma individual pero no en su conjunto en un mismo modelo.

3. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

El líder transformacional ayuda a los seguidores a lograr un mejor desempeño (Bass & Avolio, 1990; Yammarino & Bass, 1990) debido a que transmite una visión inspiradora, estimula el pensamiento creativo, muestra una preocupación genuina por sus empleados y es respetado y admirado por sus seguidores (Peng et al., 2021).

Investigaciones previas han establecido que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en varios indicadores de desempeño (Jensen et al., 2020), individuales, grupales y organizativos, como la apertura al cambio (Peng et al., 2021); la productividad organizacional (Ng, 2017); la responsabilidad social corporativa (Nguyen et al., 2021); el aprendizaje organizacional (Vashdi et al., 2019); el comportamiento individual innovador (Ng, 2017; Sheehan et al., 2020); el comportamiento ciudadano del empleado (Ng, 2017); el intercambio de conocimiento entre los empleados (Le & Lei, 2017; Lindsay et al., 2020); la motivación (Murphy & Anderson, 2020; Sheehan et al., 2020) y el compromiso del seguidor, lo que impulsa la generación de ideas creativas (Van Dijk et al., 2020).

Por otro lado, otros estudios han establecido que el líder transformacional podría tener problemas relacionados con cuestiones de poder, con adquirir una autoconfianza desmedida en sus habilidades y juicios, reclamar en exceso crédito por el éxito, culpar a otros por el fracaso, e ignorar los consejos de los expertos (O'Reilly & Chatman, 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, debido a que los líderes transformacionales valoran en gran medida la diversidad cultural y motivan a los integrantes a romper enfoques tradicionales establecidos para producir ideas creativas (Choi et al., 2016; Lisak et al., 2016; Van Dijk et al., 2020) al fomentar una forma de pensar abierta, la expresión de ideas y la asimilación de enfoques diversos, se considera que este tipo de liderazgo es recomendado para gestionar equipos multiculturales (Van Woerkom & De Reuver, 2009). Dicho esto, se propone la siguiente hipótesis:

H.1. El estilo de liderazgo transformacional del líder está positivamente relacionado con el desempeño general del equipo multicultural.

4. Experiencia internacional y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

La experiencia internacional de los miembros de equipos multiculturales, sea académica en el extranjero (Schmid & Mitterreiter, 2020) o sea

experiencia laboral internacional (Azam et al., 2018; Hao et al., 2021), representa un recurso clave para lograr un proceso de toma de decisiones efectivo y un desempeño organizativo esperado, debido a que ayuda a procesar información compleja (Clark et al., 2017), proporcionando a los individuos habilidades globales (Hajro et al., 2017) y una comprensión más profunda sobre contextos culturales diversos (Arslan et al., 2021). Por ello, es indispensable que sea tomada en cuenta como una característica de los miembros de los equipos en empresas internacionalizadas.

La literatura analizada establece la importancia de estudiar la experiencia internacional y su relación con el desempeño. En este estudio, hemos definido la experiencia internacional previa como el número de años que el individuo ha participado en una o más actividades laborales y académicas internacionales que hayan involucrado la interacción con sujetos de diversas culturas (Clark et al., 2017). Dicho esto, se propone la siguiente hipótesis:

H.2. La experiencia previa internacional está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

5. Sensibilidad cultural y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

El término “sensibilidad hacia los demás” ha sido establecido por primera vez en el estudio básico de los cinco Grandes rasgos de personalidad (Caligiuri, 2000; Mount et al., 1998) como la capacidad de empatizar con los sentimientos de los demás (Goldberg, 1993).

En el entorno cultural colaborativo, Chuapetcharasopon et al. (2018) han definido la sensibilidad cultural como la percepción de los individuos sobre su entorno, para promover el reconocimiento, la expresión y la aceptación de la diversidad cultural en los entornos laborales, en donde varios procesos no siempre se ejecutan correctamente debido a la falta de la misma (Kraus et al., 2019).

Debido a que las percepciones individuales y grupales varían de una cultura a otra (Moradi, 2020), varios estudios apuntan a que la sensibilidad cultural multicultural representa una ventaja para los integrantes y una dimensión crítica en la gestión multicultural (Gonçalves et al., 2020; Jones et al., 2020) por ser una forma de capital social que favorece una comprensión más profunda de las diferencias culturales, el desarrollo de lazos de confianza que favorecen la colaboración y el desempeño (Puck et al., 2008).

En este estudio, hemos definido sensibilidad cultural como la habilidad de empatizar con los intereses, pensamientos, valores e ideas de personas (Goldberg, 1993). de diferentes culturas (Gorse & Emmitt, 2007). Se propone la siguiente hipótesis:

H.3. La sensibilidad cultural está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

6. Adaptación al equipo y su relación con el desempeño de los equipos multiculturales

Para lograr un desempeño exitoso, los equipos deben adaptarse. Dicha adaptación implica habilidades y tanto competencias a nivel de equipo (Ramos-Villagrasa et al., 2019), como individuales (Bayraktar, 2019; Bedwell, 2019; Kang & Shen, 2018; Park & Park, 2019; Ramos-Villagrasa et al., 2019).

A nivel individual, la adaptación se define como un comportamiento laboral que ayuda a los empleados a adaptarse al cambio, demostrando excelencia en la resolución de problemas, manejo de la incertidumbre, estrés, crisis, nuevos aprendizajes y adaptabilidad relacionada con las personas, la cultura y el entorno (Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000). Esta capacidad de adaptación se considera una de las habilidades estratégicas de desarrollo de talento global necesarias para hacer negocios de manera eficaz (Bayraktar, 2019).

Poniendo sobre la mesa el componente cultural, la adaptación cultural ha sido definida en la literatura sobre asignaciones internacionales como la capacidad de desenvolverse eficazmente en diferentes culturas, aprendiendo nuevos idiomas, valores y tradiciones (Marques-Quinteiro et al., 2015). También ha sido definida como el grado de comodidad psicológica y familiaridad de los expatriados con respecto a diferentes aspectos de una cultura extranjera (Black et al., 1991; Peltokorpi & Zhang, 2020) y el grado de comodidad o falta de estrés que experimenta el expatriado al realizar una asignación internacional (Black & Gregersen, 1990; Liu & Lee, 2008), entre otras definiciones.

Puck et al., (2008); utilizan el modelo de adaptación cultural (Black, 1988; Black et al., 1991) como base y lo aplican al miembro del equipo multicultural porque consideran que un nuevo miembro del equipo debe pasar por un proceso de adaptación similar al que atraviesa el expatriado a la hora de cumplir un encargo internacional por el reto de superar las dificultades que puedan surgir al trabajar con nuevos compañeros de

diferentes culturas. Su estudio confirma que la adaptación del miembro del equipo al equipo multicultural influye positivamente en la satisfacción personal, el compromiso y la intención de permanecer en el equipo, lo que, a su vez, contribuye positivamente al desempeño del equipo.

El ingreso de un nuevo integrante en el equipo provoca incertidumbre tanto para el integrante como para el equipo, lo que puede afectar el desempeño (Beus et al., 2014). Y, a pesar de que el integrante no es enviado a un país extranjero a cumplir una asignación internacional, como en el caso de un expatriado, sí debe tratar con personas de diferentes culturas presentes en el equipo y, por lo tanto, también se presenta la necesidad de gestionar estas diferencias adecuadamente para su buen funcionamiento y desempeño.

Dicho esto, en este estudio se traslada la definición de adaptación cultural utilizada en la literatura sobre expatriación y se aplica al nuevo miembro del equipo multicultural. En este sentido, hemos definido “adaptación al equipo multicultural” como el grado de comodidad que el integrante o líder tiene al trabajar con el resto de los miembros del equipo provenientes de culturas diferentes a la propia (Black et al., 1991; Konanahalli & Oyedele, 2016; Liu & Lee, 2008).

Por consiguiente, la siguiente hipótesis es propuesta:

H.4. La adaptación al equipo está positivamente relacionada con el desempeño general del equipo multicultural

7. Método

7.1. Población

La población sobre la que se enfoca este estudio es la de directivos de nivel intermedio y alto de empresas internacionalizadas mexicanas y norteamericanas con subsidiarias localizadas en México, Sudamérica, Estados Unidos y la Unión Europea.

La selección de empresas se ha realizado tomando en consideración los siguientes parámetros considerados por Sullivan (1994) como buenos indicadores del grado de internacionalización de una firma: a) empresas con actividades comerciales internacionales relacionadas con exportaciones, importaciones, fusiones y adquisiciones y b) empresas con una o más subsidiarias en el extranjero. La información anterior se obtuvo de los informes anuales de cada empresa, donde se identifican el número de subsidiarias y los indicadores financieros.

Siguiendo el parámetro mencionado anteriormente, se identificaron un total de 180 empresas. Algunos ejemplos de aquellas empresas cuyos empleados han sido encuestados fueron Grupo Bimbo, Maseca, Nematik, Grupo Modelo, CEMEX, Walmart, Lamosa, Ford, Coca-Cola, General Electric, PepsiCo, Danone, Aeroméxico, Grupo FEMSA, Lufthansa, Gruma, Mabe, Johnson y Johnson, entre otros.

7.2. *Muestra*

La muestra se compone de un total de 415 participantes de equipos multiculturales en empresas internacionalizadas, de los cuales 111 fueron identificados como líderes y 304 como integrantes. Concretamente la muestra de líderes de equipo se compuso en un 71% por hombres, y un 29% por mujeres. En relación a su edad, la edad predominante fue en el rango de 36 y 55 años (63% de la muestra). En relación a los miembros de equipos, el 56% fueron mujeres, representando la mayoría en este caso. En relación a la edad, el grupo predominante lo constituyeron miembros entre 26 y 46 años.

El tipo de muestra elegida para este estudio es la “muestra por conveniencia” o “muestreo dirigido” debido a que los participantes deben cumplir con un perfil específico (Hernández-Sampieri et al., 2010) recomendada para el análisis de casos específicos debido a que implican una cuidadosa y controlada selección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento de la investigación.

El tamaño de la muestra ha sido determinado tomando en consideración investigaciones previas que establecen un mínimo de 100 casos para las poblaciones normales con tendencia estadística normal y entre 50 y 200 casos cuando se trata de grupos formados por pocos subgrupos (Hernández-Sampieri et al., 1991) y susceptible de presentar una potencia estadística aceptable para un nivel de confianza de 0,05 y 0,01 para cada grupo de 100 o más en situaciones de efecto tamaño moderado, (.80 para alfa igual a 0,05) (Hair et al., 1999). Con el objetivo de asegurar la multiculturalidad y de acuerdo a lo sugerido en la literatura, se ha considerado que un equipo multicultural está integrado por miembros de al menos dos o más nacionalidades (Burner et al., 1990).

7.3. *Instrumento de medición*

La técnica seleccionada para la recolección de información ha sido un cuestionario estructurado autoadministrado por correo electrónico para ser respondido en la plataforma tecnológica [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com).

El cuestionario se encuentra estructurado en cuatro secciones. La primera parte corresponde a la presentación del proyecto con una explicación breve sobre los objetivos del estudio, las instrucciones, el tiempo de respuesta y los resultados esperados., la segunda parte corresponde al perfil del participante, la tercera parte comprende preguntas que corresponden a las variables dependientes e independientes del modelo empírico y, por último, la cuarta parte sujeta la información demográfica del participante.

Es importante mencionar que el mismo cuestionario fue respondido tanto por líderes como por integrantes salvo por la sección correspondiente al liderazgo transformacional que fue respondida solamente por el grupo de integrantes respecto a su líder. El grupo de líderes no respondió dicha parte.

El cuestionario fue aplicado en forma presencial en foros de negocios y otros eventos organizados por las instituciones mencionadas y localizadas en Monterrey, México. Adicionalmente, fue enviado por correo electrónico a las bases de datos de empresas miembros de la Cámara de Comercio de Industria de Nuevo León (México) y a los alumnos de programas directivos de EGADE Business School.

Fueron recopilados 570 cuestionarios, pero 155 no se ajustaron al perfil del objetivo o no se completaron, lo que llevó a una muestra final de 415 participantes. De ellos, 385 (93%) se completaron mediante una encuesta en línea y 40 (7%) en papel.

En cuanto a las características demográficas de la muestra, 111 (27%) eran jefes de equipo y 304 (73%) eran miembros del equipo. La muestra es muy equilibrada en términos de género, con 211 (51%) de los participantes hombres y 204 (49%) mujeres. La nacionalidad predominante en la muestra fue la mexicana con 291 (70%), seguida de la europea con 71 (17%) y el resto dividido entre norteamericana, asiática y latinoamericana (excepto mexicana). La edad promedio informada por los encuestados estaba entre 26 y 55 años. Más de la mitad de los participantes, es decir, 237 (57%) tienen una maestría, 145 (35%) una licenciatura y 29 (7%) un doctorado. Por tanto, ha sido una muestra de personas trabajadoras con educación superior compuesta mayoritariamente por mexicanos.

7.4. Medición de las variables

7.4.1. Desempeño general

El desempeño del equipo mide la percepción del participante acerca del desempeño general de su equipo, más específicamente si el equipo

logra o excede sus objetivos (Kirkman et al., 2004; Woehr et al., 2013) con la productividad requerida (Tabassi et al., 2017; Tabassi et al., 2019) y de acuerdo a los estándares de calidad y tiempo establecidos (Kirkman & Shapiro, 2001;2005).

De acuerdo a Kinnebrew (2011), la evaluación del desempeño individual y organizativo ha sido estudiada frecuentemente en investigaciones sobre la gestión de empresas. Sin embargo, hasta el momento, es escasa la literatura que analiza el desempeño a nivel del equipo debido a que las medidas empleadas para realizarla son pocas o carecen de cierto grado de objetividad. Por lo tanto, esta autora sugiere utilizar la escala de medición llamada “índice de productividad del equipo” de Kirkman y Rosen (1999) pues considera que es una medida confiable y que comprende los conceptos adecuados y relevantes susceptibles de ser aplicados a contextos culturales. De esta manera, y siguiendo la recomendación anterior, en la medición del desempeño del equipo, se ha utilizado la versión modificada por Kinnebrew (2011) del índice mencionado. La escala se compuso por un total de 6 ítems (con alpha de Cronbach = 0.82), entre los que se encuentran a modo de ejemplo: “mi equipo alcanza o sobrepasa sus metas” y “mi equipo se asegura de que el producto /servicio alcance o sobrepase los estándares de calidad establecidos”. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.2. Liderazgo transformacional

Para medir en qué grado los miembros de un equipo perciben un estilo transformacional en el líder del equipo, hemos empleado el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” de Bass y Avolio (1990); Avolio y Bass (1995). Esta medida ha sido utilizada posteriormente en trabajos de Hemsworth et al. (2013). Se compone de 20 ítems clasificados en cuatro dimensiones que son la inspiración motivacional, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Algunos ejemplos de los ítems utilizados son: “expresa una visión optimista del futuro” y “actúa de forma que fomenta mi respeto por él/ella”. El alpha de Cronbach dio un resultado satisfactorio (0,91). Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.3. Experiencia internacional

Para medir la experiencia internacional hemos utilizado el número de años que ha participado en actividad laboral y/o académica que involu-

cra la interacción con sujetos de diversas culturas (Athanasios & Nigh, 2002; Scheider & DeMeyer, 1991). Se utilizó el enunciado de: “la experiencia internacional laboral que has tenido es”, siendo las posibles respuestas: “ninguna, menos de dos años, de dos a tres años, de tres a 5 años y más de cinco años”.

7.4.4. Sensibilidad cultural

Los ítems utilizados para medir esta variable se han obtenido de la escala de flexibilidad cultural de directivos obtenida de estudios previos de Puck et al. (2008) que consta de 4 ítems, entre los cuales están: “trato de entender las normas, valores y creencias de otras culturas” y “trato de entender mejor a las personas de otras culturas”. Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.5. Adaptación al equipo

Para medir esta variable se utilizaron 3 ítems de la escala de “la adaptación a un contexto multicultural” de Puck et al. (2008). El alpha de Cronbach resultó nuevamente satisfactorio (0.70). Como ejemplo son: “me adapto fácilmente al contexto multicultural en mi equipo” y “disfruto trabajando con diferentes culturas al mismo tiempo”. Se ha utilizado una escala de Likert de 5 puntos con respuestas variando de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

7.4.6. Variables de control

Las variables de control utilizadas en el estudio son el *número de nacionalidades* determinado por el país de origen (Kirkman et al., 2016; Nielsen & Nielsen, 2011); la *etapa del proyecto* que mide el tiempo en años que ha durado el proyecto en el que los miembros del equipo han estado trabajando juntos (Nielsen & Nielsen, 2013); el *género* (Jackson & Joshi, 2004) y el *apoyo organizativo*, que se refiere al grado en el que el integrante percibe que su equipo es ayudado por su organización. Para este último, hemos utilizado la escala de “apoyo organizativo” desarrollada por Rhoades & Eisenberger et al. (2001). Concretamente esta variable se midió con 3 ítems (Alpha de Cronbach = 0.82), entre los que figuran, por ejemplo: “Mi organización me provee de retroalimentación sobre mi desempeño laboral” o “Mi organización me provee de apoyo para cualquier tipo de problema.”

7.5. Validez y fiabilidad de las escalas de medida

Para comprobar la fiabilidad, validez y dimensionalidad de las escalas de medidas utilizadas, hemos llevado a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE) por el método de componentes principales con rotación Varimax para conocer la dimensionalidad de cada una de las variables propuestas y un cálculo del alfa de Cronbach para el estudio de la fiabilidad y hemos realizado un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el fin de comprobar si los factores identificados a través del análisis exploratorio constituyen la mejor forma de representar los datos (ítems) de los que se parte. Tras este análisis se calculan nuevamente los Alfas de Cronbach y los índices de fiabilidad compuesta. Los programas informáticos para llevar a cabo la aplicación de las técnicas empleadas han sido: SPSS ver.22 y EQS 6.1. Con el propósito de simplificar la información estadística proporcionada en el artículo, todos los datos concretos sobre correlaciones, fiabilidad, validez y dimensionalidad de las escalas de medida utilizadas se encuentran a disposición del lector, previa solicitud razonada a los autores del artículo.

8. Resultados

El resultado del análisis a nivel de correlación, es decir, el estudio de la relación existente entre las distintas variables, dieron resultados satisfactorios, encontrando una relación positiva entre todas las relaciones establecidas en este trabajo, donde el desempeño del equipo se relaciona positivamente con todas las variables mencionadas. No obstante, cabe destacar, que se encontró una relación negativa entre el apoyo percibido y el género del miembro de equipo. Concretamente, se observaba que las mujeres percibían un menor apoyo.

El análisis de los datos se realizó en dos muestras independientes, miembros y líderes de equipo. A modo exploratorio, se llevó a cabo un análisis ANOVA para las variables principales del estudio que son experiencia previa, sensibilidad cultural, adaptación al equipo y desempeño del equipo, para mostrar si existe diferencia entre ellas. Los resultados se muestran en la tabla 1. Cuando la significatividad es menor que .05, significa que efectivamente existen diferencias significativas entre ellas. Esto nos sirve para posteriormente poder utilizar estas variables en un mismo modelo, y que los resultados obtenidos sean fiables. Nos ayudan a comprobar que las variables que se utilizan son identificadas como conceptos, y que son diferentes entre ellos.

Tabla 1

ANOVA integrantes y líderes de equipo

| | F | Sig. |
|------------------------------|----------|-------------|
| Experiencia Previa | 9.421 | .004 |
| Sensibilidad Cultural | 2.206 | .047 |
| Adaptación al equipo | 1.529 | .029 |
| Desempeño del equipo | 3.395 | .006 |

Para comprobar las hipótesis del trabajo, se han utilizado regresiones jerárquicas lineales (tabla 2), introduciendo en un primer paso las variables de control, y las variables principales posteriormente. Como las variables sobre la percepción sobre cómo desempeñan los equipos se pregunta tanto a los líderes como a los integrantes de los equipos, estadísticamente han de elaborarse dos modelos diferentes. Concretamente, los modelos 1 y 2, se indican para la consideración de la variable dependiente “desempeño del equipo percibido por los miembros” (modelo 1) como variable final, y “desempeño del equipo percibido por los líderes” (modelo 2) como variable final. Es decir, en un modelo estadístico, lo que se hace es comprobar la influencia de las variables estudiadas sobre la variable final, es decir, si la experiencia previa, la sensibilidad cultural, la adaptación al equipo afectan y/o influyen en el desempeño final de los equipos.

Como puede observarse en la tabla 2, Modelo 1, las hipótesis referidas a las características individuales de los miembros del equipo y el desempeño del mismo (desempeño del equipo percibido y respondido por los integrantes de equipo) obtienen apoyo. Específicamente, desde la perspectiva de los integrantes de los equipos, las hipótesis 2, 3 y 4 son apoyadas por la obtención de unos coeficientes estadísticamente significativos y positivos ($\beta=.460^{**}$, $\beta=.341^{**}$ y $\beta=.166^{**}$ para la experiencia previa, la sensibilidad cultural y la adaptación de los miembros al equipo, respectivamente). En relación a la hipótesis H1 (relación entre el estilo transformacional del líder y su efecto en el desempeño del equipo), concretamente, de las dimensiones consideradas, es la estimulación intelectual la que parece tener un efecto positivo y significativo sobre el desempeño del equipo final ($\beta=.330^{**}$).

En un segundo bloque de análisis (Modelo 2), desde la perspectiva de los líderes, se comprobó que sólo la sensibilidad cultural es la variable que más influye en el desempeño del equipo ($\beta=.176^{*}$).

Tabla 2

Resultados de las regresiones jerárquicas lineales

| | Modelo 1 | Modelo 2 |
|--------------------------------|---------------|----------------|
| | β | β |
| Var. Control: | | |
| Género | .048 | .013 |
| Duración del proyecto | .004 | -.332** |
| Diversidad nacionalidad | .516** | .031 |
| Apoyo percibido | -.052 | .657** |
| Var. principales: | | |
| Experiencia previa_miembros | .460** | |
| Sensibilidad cultural_miembros | .341** | |
| Adaptación al equipo_miembros | .166** | |
| Motivación inspiracional | -.050 | |
| Influencia idealizada | -.050 | |
| Estimulación intelectual | .330** | |
| Consideración individualizada | -.033 | |
| Experiencia previa_líder | | -.109 |
| Sensibilidad cultural_líder | | .176* |
| Adaptación al equipo_líder | | .153 |
| R ² | .664 | .634 |
| ΔF | 24.07** | 7.90** |

**p<.01; *p<.05; +p<.09; Modelo 1, Variable dependiente: Desempeño del equipo, respondida por los integrantes de equipo; Modelo 2, Variable dependiente: Desempeño del equipo, respondida por los líderes.

9. Discusión

Las principales contribuciones de este estudio son mencionadas a continuación.

Liderazgo transformacional y desempeño. En cuanto al grupo de los integrantes, los resultados son congruentes con diversos estudios realizados (Arslan et al., 2021; Bednall et al., 2018; Park & Park, 2019; Peltokorpi & Zhang, 2020) y proporcionan información suficiente para soportar la mayoría de las hipótesis. A modo general, se puede decir que los integrantes consideran que el tener un líder transformacional, una experiencia internacional, una sensibilidad cultural y una capacidad para adaptarse al equipo son factores que influyen en el desempeño general del mismo.

Respecto al liderazgo transformacional, los resultados concuerdan con trabajos previos (Choi et al. 2016; Nguyen et al., 2021; O'Reilly & Chatman, 2020; Peng et al., 2021; Van Dijk et al., 2020) en los que se establece una relación positiva entre este estilo de liderazgo y el desempeño del equipo. Algo importante de notar es que, de las cuatro dimensiones establecidas en la literatura (Bass & Avolio, 1990; Peng et al., 2021) la dimensión de estimulación intelectual mostró un efecto positivo mayor en el desempeño de los equipos que el resto de las dimensiones. Una posible explicación a esto es que el líder transformacional utiliza la estimulación intelectual para fomentar en los integrantes la búsqueda de soluciones a través del análisis de perspectivas diferentes haciéndoles re-examinar y replantearse paradigmas establecidos así como cuestionarse si éstos son adecuados y, por lo tanto, este “re-planteamiento” y apertura a aceptar otras ideas puede ayudar a entender mejor los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo y lograr el desempeño esperado. Por el contrario, las dimensiones de motivación inspiracional, influencia idealizada y consideración individualizada mostraron resultados no fueron significativos. Esto puede ser una señal de que, cuando se trata de lograr el desempeño esperado, para los integrantes y líderes el reto intelectual puede ser en sí mismo una motivación producto de la consideración individualizada, en otras palabras, gracias a que los líderes proporcionan atención personalizada a los y las integrantes, identifican sus necesidades y, acorde a ello, motivan e influyen por medio de la asignación de tareas y/o responsabilidades mentalmente retadoras para alcanzar el desempeño esperado.

La experiencia internacional y el desempeño. La experiencia previa internacional es otra característica que los integrantes consideran que influye en el desempeño del equipo. Esto es consistente con estudios previos (Arslan et al., 2021; Clark et al., 2017; Hao et al., 2021), que argumentan que los integrantes con experiencia internacional aportan beneficios que influyen en el desempeño del equipo de una forma positiva. Una posible explicación de estos resultados es que la experiencia internacional provee al individuo con conocimientos y habilidades útiles en la interacción con personas de otras culturas como lo son sus compañeros de equipo, proporcionándole además una perspectiva más amplia sobre la forma de hacer negocios lo que es considerado de gran valor para las empresas.

La sensibilidad cultural y el desempeño. La sensibilidad cultural también ha mostrado una relación positiva con el desempeño general, lo que soporta trabajos empíricos previos (Chuapetcharasopon et al., 2018; Gonçalves et al., 2020; Jones et al., 2020, Kraus et al., 2019; Rodrigues & Carvalho, 2020), que señalan la influencia positiva de la sensibilidad cultural en el desempeño del equipo. Esto puede indicar que, si los integrantes del equipo son sensibles culturalmente, podrán más fácilmente comprender y empatizar con los valores e ideas de sus compañeros de equipo y trabajar mejor con ellos para alcanzar los objetivos trazados.

La adaptabilidad y el desempeño. Respecto a la habilidad para adaptarse al equipo, el análisis mostró consistencia con estudios previos (Beus et al., 2014; Bedwell, 2019; Park & Park, 2019; Ramos-Villagrana et al., 2019; Varma et al., 2020) que establecen un efecto positivo en el desempeño. Una razón posible para explicar lo anterior es que el nuevo integrante atraviesa por una especie de adaptación o curva de aprendizaje cuando se adhiere al equipo y, debido a que sus compañeros provienen de culturas diferentes, el choque cultural con esos valores y esquemas mentales diferentes puede ser perjudicial para el grupo si no tiene la habilidad para adaptarse, comprender una manera diferente de hacer las cosas y tener la disposición para trabajar en ello.

Diferencias entre percepciones de líderes e integrantes. Sin lugar a dudas la aportación más importante de este estudio, es que se han encontrado diferencias significativas entre la percepción de los integrantes y la percepción de los líderes sobre qué variables son más influyentes en los resultados del desempeño de los equipos. Es decir, para los integrantes de los equipos, opinan que la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo afectan positivamente al desempeño del equipo. Sin embargo, para los líderes de equipos en cambio, solamente la sensibilidad cultural está asociada positivamente con el desempeño. Esto indica que, para liderar un equipo multicultural no solamente es indispensable ser consciente de las diferentes perspectivas y enfoques originados por la diversidad cultural, sino que, además, es necesario tener la habilidad de empatizar con dichos valores e ideas.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se indica que, desde la percepción de los líderes, la experiencia previa internacional no es un factor que influye en el desempeño. Estos resultados son contradictorios a la mayoría de la literatura que señala una relación positiva entre ambas

variables (Arslan et al., 2021; Clark et al., 2017; Hao et al., 2021). Una explicación posible es, que, tal vez los líderes ya cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar con éxito los retos que la diversidad cultural representa incluyendo los conflictos originados por la variedad de paradigmas de cada integrante. Estos conocimientos y habilidades pueden haber sido adquiridos sin haber desempeñado una asignación internacional sino a través de experiencias equivalentes que impliquen el contacto con individuos de otras culturas como por ejemplo haber trabajado en equipos multiculturales anteriormente o por medio de cursos de formación para gestionar la diversidad cultural, o simplemente estar en contacto con colegas de otras culturas en las actividades laborales diarias.

10. Aportaciones prácticas

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los equipos, por ello, es recomendable que las y los directivos de Recursos Humanos consideren la importancia de desarrollar habilidades transformacionales a través de programas de formación enfocados en fomentar y reforzar la estimulación intelectual de los integrantes a través de responsabilidades retadoras y significativas sin dejar de lado el resto de las dimensiones.

Por un lado, es necesario identificar las áreas de oportunidad de los líderes actuales por medio de evaluaciones de desempeño pertinentes y por otro lado, la incorporación de dichas herramientas de evaluación en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para ocupar puestos estratégicos una propuesta concreta es el uso de la herramienta “360° Leadership Assessment” o “Leadership Circle Profile Assessment” (Anderson, 2006; Anderson & Adams, 2019) que consiste en la evaluación de 29 competencias y comportamientos clasificados como creativos y reactivos en cuatro cuadrantes: El cuadrante individual-interno mide las competencias y comportamientos enfocados en el desarrollo cognitivo, psicológico y espiritual, es decir, analiza el interior de personas y reconoce que no el cambio sustantivo es posible sin un cambio previo en la conciencia; el individual-externo mide el dominio de las habilidades técnicas e interpersonales y aspectos relacionados con el alto rendimiento; el cuadrante colectivo-interno analiza aspectos como el propósito, la visión y los valores del individuo como fuente de pasión y moti-

vacación permanente; y colectivo-externo del cambio mide la importancia que éste atribuye a aspectos como el diseño organizacional, las políticas y procedimientos organizacionales, tomando como premisa que el diseño del sistema determina el rendimiento (Anderson & Adams, 2019). Esta herramienta mencionada permite realizar una evaluación integral de los líderes debido a que, no solamente proporciona información sobre la evaluación de las competencias y comportamientos de las y los líderes, sino también permite identificar el porqué de éstos y establecer un plan de mejora acorde a ello con el objetivo de mejorar la efectividad de los líderes y del negocio (Anderson, 2006).

Otra sugerencia es incluir varios tipos de diversidad en los equipos como integrantes de distintas generaciones y disciplinas con el objetivo de fomentar en mayor medida la diversidad de ideas, conocimientos y valores y estimular en los integrantes la generación de soluciones creativas e innovadoras.

Experiencia internacional

Como se ha mencionado, la exposición a diferentes ideas y prácticas y el desarrollo de una visión global son beneficios proporcionados por la experiencia internacional y que ayudan a mejorar la comunicación y la interacción con colegas de otras culturas. Por ello, invitamos a los directivos de RH a reflexionar sobre la importancia de seleccionar candidatos que cuenten con este tipo de experiencia de cara a formar equipos multiculturales, en concreto, consideramos que la participación previa en programas de expatriados o asignaciones internacionales aunado a estancias internacionales educativas a nivel posgrado son indicadores importantes que pueden avalar la experiencia internacional de los candidatos. Por otro lado, experiencias similares como la participación en proyectos colaborativos locales con compañeros extranjeros también proporciona una forma de interacción con otras personas de otras culturas, aunque en un grado menor que los programas mencionados.

Sensibilidad cultural

De acuerdo a Kraus et al., (2019) la falta de comprensión de otras culturas y los prejuicios resultantes obstaculizan la colaboración efectiva en todos los niveles organizacionales y por lo tanto, representa los desafíos más importantes para las organizaciones.

Según los resultados obtenidos, la sensibilidad cultural es un factor que influye en el desempeño de los equipos. Esto indica que cuando los miembros tienen la habilidad de

comprender y aceptar la expresión de los valores, prácticas y tradiciones culturales de sus compañeros de equipo, el desempeño se ve afectado positivamente. Lo anterior, lleva a sugerir la importancia de diseñar estrategias orientadas a, por un lado, fomentar la sensibilidad cultural por medio de una actitud abierta hacia la discusión constructiva, la ausencia de prejuicios y respeto hacia otras formas de pensar. Para ello, el fomentar una comunicación efectiva utilizando estrategias como plataformas tecnológicas y storytelling (i.e. descripción de ideas, creencias y experiencias personales a través narraciones que evocan emociones e ideas poderosas) pueden ser de gran ayuda para lograr conectar con las emociones de los empleados y posteriormente incentivar el desarrollo de la sensibilidad cultural. Otra recomendación es diseñar estrategias que incrementen la motivación y los vínculos de confianza entre los integrantes por medio del logro de objetivos no laborales como por ejemplo programas de apoyo a la comunidad.

Adaptación al equipo

Las organizaciones que fomentan la capacidad de adaptación, sus empleados presentan mejores niveles de desempeño individual y una gestión exitosa del cambio y promueven el aprendizaje organizacional (Park & Park, 2019). Por lo tanto, una adecuada planificación, supervisión y ejecución de la adaptación contribuyen a facilitar la adaptación del miembro del equipo (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Como se ha mencionado, cuando un nuevo integrante se une al equipo, atraviesa por periodo de cambio y adaptación experimentando un “shock” originado por las diferencias culturales. Por lo tanto, tomamos el concepto de adaptación cultural (Black et al., 1991) y lo aplicamos a los equipos multiculturales, de esta manera, proponemos un plan compuesto por tres etapas: 1) informativa (el integrante recibe toda la información posible sobre cada una de las culturas presentes en el equipo y, a su vez, el resto de los integrantes reciben la información de la cultura del nuevo integrante); 2) interacción (reunión informal entre los integrantes y líder con el objetivo de convivir y conocerse mutuamente, en esta etapa se aclaran dudas sobre la información recibida hasta el momento, comparten puntos de vista e identifican posibles intereses en común personales); 3) interven-

ción (el líder toma el papel de moderador gestionando y “suavizando” las diferencias culturales surgidas en el equipo).

Diferencias entre percepciones de líderes e integrantes

Este estudio aporta evidencia de la existencia de diferencias significativas entre las percepciones de los líderes y los integrantes sobre los conceptos que influyen en el desempeño del equipo. Esto es, para los integrantes el tener un líder transformacional, la experiencia internacional, la sensibilidad cultural y la habilidad para adaptarse al equipo son factores que conducen al desempeño. Los líderes en cambio coinciden en señalar a la sensibilidad cultural como factor que favorece el desempeño del equipo. Eso hace eco con investigaciones que señalan que la falta de comprensión de otras culturas y los prejuicios resultantes obstaculizan la colaboración efectiva en todos los niveles organizacionales y por lo tanto, representa los desafíos más importantes para las organizaciones (Kraus et al., 2019). Dicho esto, una recomendación para que los gerentes de Recursos Humanos se aseguren de que tanto líderes como integrantes reciban la formación adecuada para desarrollar y reforzar su sensibilidad cultural.

Por último, una sugerencia para los directivos de Recursos Humanos es tener en consideración que, debido a que las percepciones entre los y las líderes e integrantes son diferentes, las necesidades también difieren unas de otras y por lo tanto la manera de satisfacerlas. Una estrategia para llevar a cabo lo anterior, es la implementación de sesiones de retroalimentación periódica, así como la aplicación de surveys que incluyan indicadores de satisfacción de las y los colaboradores con el objetivo de detectar las diferencias en cuestión y diseñar acciones encaminadas a satisfacerlas de tal modo que se cubran ambos grupos. En este sentido, los programas de evaluación del desempeño pueden ser un buen punto de partida.

11. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta las siguientes limitaciones. La primera de ellas es que los resultados reflejan la perspectiva principalmente de una sola cultura nacional, que es la mexicana. Debido a que es sabido que los comportamientos y preferencias analizadas en este estudio pueden variar de una cultura a otra, de un sector a otro, y de un contexto a otro (Hofste-

de, 1985; 2001), es recomendable explorar el mismo análisis en contextos culturales diferentes para detectar si existen diferencias significativas en los resultados.

De acuerdo a Hackman y Hackman (2002), la evaluación del desempeño debe abarcar tres niveles: organizacional, de equipo e individual, por tal motivo, futuros estudios deben considerar medir el impacto de las variables también a nivel organizativo. A diferencia de esto, este estudio se ha enfocado en medir el impacto de las características individuales en el desempeño a nivel equipo, lo que comprende una segunda limitación.

12. Conclusiones

Los entornos de trabajo se vuelven cada vez más plurales y diversos debido al continuo crecimiento de la globalización, por lo que las organizaciones necesitan encontrar formas de aprovechar el potencial del capital social diverso de sus plantillas de la diversidad mientras evitan los obstáculos que a menudo acompañan a la heterogeneidad.

Los resultados mostrados en este estudio señalan que la Dirección de Recursos Humanos debe asegurar el proporcionar a los líderes una adecuada formación para el desarrollo de habilidades transformacionales que les ayude a establecer las estrategias adecuadas para estimular intelectualmente a los integrantes, fomentando el cuestionamiento de paradigmas establecidos y la solución de problemas en una forma creativa. Asimismo, los programas de formación deben estar orientados también a desarrollar y/o fortalecer la sensibilidad cultural tanto de líderes como de integrantes, para gestionar las diferencias generadas por la diversidad de perspectivas culturales que generalmente caracterizan a este tipo de equipos.

Finalmente, este estudio permite identificar una clara diferencia entre las percepciones de los líderes y de los integrantes acerca de las características individuales que influyen en el desempeño general del equipo, lo que es una llamada a identificar dichas diferencias y establecer los mecanismos que permitan su gestión exitosa, en alineamiento con los objetivos organizativos.

Referencias

Anderson, R. J. (2006). The leadership circle profile: Breakthrough leadership assessment technology. Industrial and Commercial Training.

- Anderson, R. J., y Adams, W. A. (2019). *Scaling leadership: Building organizational capability and capacity to create outcomes that matter most*. John Wiley y Sons.
- Arslan, A., Haapanen, L., Ahokangas, P., y Naughton, S. (2021). Multicultural RyD team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences. *Journal of Business Research*, 128, 661-672.
- Athanassiou, N., y Nigh, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: Social networks at work. *MIR: Management International Review*, 157-181.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Azam, A., Boari, C., y Bertolotti, F. (2018). Top management team international experience and strategic decision-making. *Multinational Business Review*.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bayraktar, S. (2019). A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(1), 47-70. <https://doi.org/10.1177/1470595819836688>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., y J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: ¿how much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, 29(4), 796-816.
- Bedwell, W. L. (2019). Adaptive team performance: The influence of membership fluidity on shared team cognition. *Frontiers in psychology*, 10, 2266.
- Beus, J. M., Jarrett, S. M., Taylor, A. B., y Wiese, C. W. (2014). Adjusting to new work teams: Testing work experience as a multidimensional resource for newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 489-506.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S., y Gregersen, H. B. (1990). Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 485-506.
- Black, J. S., Mendenhall, M., y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of management review*, 16(2), 291-317.
- Bouncken, R., Brem, A., y Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.
- Brett, J., Behfar, K., y Kern, M. (2020). *Managing multicultural teams* (pp. 155-164). Routledge.
- Burner, O. Y., Cunningham, P., y Hattar, H. S. (1990). Managing a multicultural nurse staff in a multicultural environment. *Journal of Nursing Administration*, 20(6), 30-34.

- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67-88.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., y Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), 459-479
- Chuapetcharasopon, P., Neville, L., Adair, W. L., Brodt, S. E., Lituchy, T. R., y Racine, A. A. (2018). Cultural mosaic beliefs as a new measure of the psychological climate for diversity: Individual distinctiveness and synergy in culturally diverse teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 7-32.
- Clark, D.R., Li, D., and Shepherd, D.A. (2017). "Country familiarity in the initial stage of foreign market selection", *Journal of International Business Studies*, pp. 1-31.
- Earley, P. C., y Gibson, C. B. (2002). Multinational work teams: A new perspective.
- Engelhard, F., y Holtbrügge, D. (2017). Biculturals, team facilitation and multicultural team performance: An information-processing perspective. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 4(3-4), 236-26
- Feitosa, Jennifer, Rebecca Grossman, and Maritza Salazar (2020). "Debunking key assumptions about teams: The role of culture." *American Psychologist* 73, no. 4 (2018). 376.
- Gabelica, C., y Popov, V. (2020). "One Size Does Not Fit All": Revisiting Team Feedback Theories From a Cultural Dimensions Perspective. *Group y Organization Management*, 45(2), 252-309.
- Glew, D. J. (2009). Personal values and performance in teams: An individual and team-level analysis. *Small Group Research*, 40(6), 670-693.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26.
- Gonçalves, G., Sousa, C., Arasaratnam-Smith, L. A., Rodrigues, N., y Carvalheiro, R. (2020). Intercultural Communication Competence Scale: Invariance and Construct Validation in Portugal. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(3), 242-262.
- Gorse, C. A., y Emmitt, S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction. *Construction management and economics*, 25(11), 1197-1213.
- Hackman, J. R., y Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hair, J. F., Suárez, M. G., Prentice, E., y Soler, D. C. (1999). Análisis multivariante.
- Hajro, A., Gibson, C. B., y Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372.

- Hao, J., Xie, Z., y Sun, K. (2021). Whose international experience matters more? Decision-makers with international experience in Chinese family firms. *Chinese Management Studies*.
- Hemsworth, D., Muterera, J., y Baregheh, A. (2013). "Examining Bass's Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review". *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(3), 853-862.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México. Mc Graw Hill, 12, 20.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (1991). Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 57-73.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, Vol. 22 (4), pp. 347-357.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd Edition, USA, CA: Sage Publications
- Jackson, S. E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 675-702.
- Jang, S. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science*, 28(6), 993-1009.
- Jensen, M., Potočnik, K., y Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845.
- Jones, G., Chirino Chace, B., y Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343.
- Kang, H., y Shen, J. (2018). Antecedents and consequences of host-country nationals' attitudes and behaviors toward expatriates: What we do and do not know. *Human Resource Management Review*, 28(2), 164-175.
- Karjalainen, H. (2020). Cultural identity and its impact on today's multicultural organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(2), 249-262.
- Kinnebrew, K.C. (2011). "Multinational teams: The relationship between work values and productivity and moderating effect of degree of operational integration". PhD Thesis. Faculty of the Morgridge College of Education University of Denver. US.
- Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management journal*, 44(3), 557-569.
- Kirkman, B. L., Shapiro, D. L., Lu, S., y McGurrin, D. P. (2016). Culture and teams. *Current Opinion in Psychology*, 8, 137-142.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., y Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group y Organization Management*, 29(3), 334-368
- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2005). The impact of cultural value diversity on multicultural team performance. In *Managing multinational teams: Global perspectives*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kononahalli, A., y Oyedele, L. O. (2016). Emotional intelligence and British expatriates' cross-cultural adjustment in international construction projects. *Construction Management and Economics*, 34(11), 751-768.
- Kraus, S., Schleich, M., Tröster, A., y Roig-Tierno, N. (2019). Cultural diversity in large enterprises: A qualitative analysis from the Alpine Rhine Valley. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 640-663. (Q2)
- Le, P. B., y Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*.
- Lindsay, S., Sheehan, C., y De Cieri, H. (2020). The influence of workgroup identification on turnover intention and knowledge sharing: the perspective of employees in subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 432-455. (Bayraktar)
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., y Lee, C. (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of PeltokorpiInternational Business Studies*, 47(6), 655-673.
- Liu, C. H., y Lee, H. W. (2008). A proposed model of expatriates in multinational corporations. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Lvina, E., Matveev, A., y Grishin, G. (2019). Transforming cultural barriers into assets: lessons learned from a global insurance broker. *Revista de Management Comparat International*, 20(3), 226-240.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., y Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*.
- Matveev, A. (2017). Intercultural Competence in Multicultural Teams. In *Intercultural Competence in Organizations* (pp. 77-102). Springer, Cham.
- Moradi, E. (2020). Validation of Persian Translation of the Intercultural Sensitivity Scale Using Rasch Model. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 63-75.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., y Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.

- Murphy, W. H., y Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), 385-417.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., y Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- O'Reilly, C. A., y Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Ochieng, E. G., y Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449-460.
- Park, S., y Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324
- Peltokorpi, V., y Zhang, L. E. (2020). Exploring expatriate adjustment through identity perspective. *International Business Review*, 29(3), 101667.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., y Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Puck, J. F., Mohr, A. T., y Rygl, D. (2008). An empirical analysis of managers' adjustment to working in multi-national project teams in the pipeline and plant construction sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2252-2267.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., y García-Izquierdo, A. L. (2019). From planning to performance: the adaptation process as a determinant of outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 96-114.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2019). The role of team trust and team conflict on innovative performance of multicultural teams in the restaurant. *Thammasat Review*, 22(2), 1-18.

- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., y Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645-658.
- Schmid, S., y Mitterreiter, S. (2020). Understanding top managers' careers: How does career variety impact tenure on the board? *European Management Journal*.
- Schneider, S. C., y DeMeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320
- Sheehan, M., Garavan, T. N., y Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.
- Stahl, G. K., y Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22.
- Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm". *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., y Bryde, D. J. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., y Yusof, N. A. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- TshetsHEMA, C. T., y Chan, K. Y. (2020). A systematic literature review of the relationship between demographic diversity and innovation performance at team-level. *Technology Analysis y Strategic Management*, 32(8), 955-967.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., y Johnson, R. E. (2020). Correction to: Collective aspirations: Collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, 1-2.
- Van Woerkom, M., y De Reuver, R. S. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.
- Varma, A., Yoon, Y. J., y Froese, F. J. (2020). Expatriate demographic characteristics and host country national support: an empirical investigation in Central/South America. *Cross Cultural y Strategic Management*.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., y Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *The Learning Organization*.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., y Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121.

- Wu, Q., Cormican, K., y Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- Yammarino, F. J., y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ¿CÓMO SE FORMAN LÍDERES EMPRESARIALES CON VALORES? LECCIONES DESDE LA INSPIRACIÓN IGNACIANA

FROM THEORY TO PRACTICE: HOW ARE BUSINESS LEADERS NURTURED? LESSONS FROM THE IGNATIAN- INSPIRED PERSPECTIVE

José M. Guibert Ucín
Rector de la Universidad de Deusto

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2333>

Recibido el 21 de junio de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

No basta con tener teorías sobre qué es un buen liderazgo o qué características queremos que tenga una persona líder. Hay que buscar evidencia sobre modelos exitosos de desarrollo de liderazgo. Muchas investigaciones analizan la influencia de lo religioso en el liderazgo, que une el desarrollo moral y espiritual. Esto se nota en áreas como la toma de decisiones, la gestión de personas, la definición de la misión de la organización, la responsabilidad social hacia los distintos afectados, el sentido del trabajo y búsqueda de significado, el cuidado en el desarrollo de carreras profesionales, etc. Siguiendo ejemplos relacionados con la Compañía de Jesús, un ejemplo de un modelo de desarrollo de liderazgo unido a formación en valores debería tener un planteamiento holístico que tiene en cuenta varios pasos: planificación personalizada, experiencias y pruebas, reflexión, evaluación, formación y lecturas, acompañamiento y tutorización.

Palabras clave: Desarrollo de liderazgo, espiritualidad ignaciana, espiritualidad en el trabajo, ética empresarial.

SUMMARY

It is not enough to have theories about what good leadership is or what characteristics we want a leader to have. There is a need for evidence of successful leadership development models. Much research has analyzed the influence of religion on leadership, which links moral and spiritual development. This is evident in areas such as decision-making, people management, the definition of the organization's mission, social responsibility towards those affected, the meaning of work and the search for meaning, care in the development of professional careers etc. Following examples related to the Society of Jesus, a leadership development model coupled with training on values should have a holistic approach that takes into account several steps: personalized planning, experiences and tests, reflection, evaluation, training and readings, accompaniment and tutoring.

Keywords: Leadership development, ignatian spirituality, spirituality in the workplace, business ethics.

1. Introducción

Las empresas son organizaciones poderosas. Influyen en las vidas laborales y en cómo se utilizan los recursos del mundo. ¿Pueden sus líderes contribuir al bien común, además de hacer que los bienes y servicios se produzcan de modo eficiente?

Este artículo profundiza en la cuestión de los valores unida a la vida empresarial. Y lo hace con una perspectiva concreta: la visión religiosa. La pregunta de fondo que guía la investigación realizada es: ¿Puede una confesión religiosa aportar algo a la mejora del liderazgo y la gestión empresarial? Más aún, ¿se puede “demostrar” algo? ¿podemos referirnos a algún estudio real que presente indicios “empíricos” o “científicos” sobre la cuestión?

Por ello, para focalizar el estudio, me fijo en una concreción dentro de ese campo: el liderazgo ignaciano, es decir la forma de gobierno y relación humana que viene de una espiritualidad concreta, la ignaciana, y que se ha llevado a cabo durante siglos por miles de personas e instituciones relacionadas con la Compañía de Jesús, los jesuitas y laicos de dichas entidades.

En estas páginas realizo una revisión de literatura relativa a este dilema, en concreto, de bibliografía referente al potencial impacto que el liderazgo ignaciano tiene en la vida de organizaciones y empresas. Hay decenas de estudios empíricos, con encuestas y datos, que analizan este tema y llegan a conclusiones parciales. Presento aquí lo que resulta ser más relevante. Personas con sensibilidad religiosa y con responsabilidades de liderazgo pueden sacar sus propias conclusiones a partir de lo que aquí escribo. Además, puede ser útil para gestores y consultores, y, por otro lado, también para estudiosos, ya sea del liderazgo empresarial como del hecho religioso.

2. Las cuestiones en juego

En la literatura sobre este tema hay varias preguntas que se analizan y que conviene no mezclar, pues cada una tiene su entidad (Rothausen, 2017). En las páginas que siguen abordo tres cuestiones que conviene distinguir: la formación de líderes, la dimensión ética, y el aporte de las religiones. Para profundizar en estos tres asuntos, me planteo preguntas como las que siguen.

Formación de líderes - Desarrollo de liderazgo

Más allá de hacer ejercicios teóricos o formulaciones programáticas bienintencionadas y de describir modelos teóricos de liderazgo, ¿existen evidencias en las ciencias de gestión empresarial como para crear un modelo de mejora de liderazgo? ¿hay datos empíricos para afirmar cómo se forma una persona líder? ¿hay algún un modelo de creación o adiestramiento en liderazgo basado en pruebas?

La primera respuesta a estas preguntas es afirmar que el tema del desarrollo de la persona líder en la empresa está aún por ser investigado. Cómo aprendemos a ser líderes es algo todavía a ser analizado.

El estudio del liderazgo en las ciencias empresariales comenzó hace casi un siglo. Dentro de este ámbito, el subcampo de “formación de líderes” es algo más nuevo, pues tiene menos de un cuarto de siglo. Una cosa es teorizar sobre qué es un buen líder y describir sus rasgos. Otra cosa es cómo se llega a serlo, pues no basta con hacer una descripción aséptica. Comienza a haber estudios sobre la formación de líderes y su resultado. El paso siguiente es crear modelos de formación basados en evidencias.

En un trabajo anterior publicado en *Boletín de Estudios Económicos*, en 2016, ya describí elementos del liderazgo ignaciano. En un libro reciente, de 2021, realizo una descripción más amplia de dicho modelo de liderazgo. Ahora, en este artículo no investigo sobre lo que es lo ignaciano, sino que la pregunta que motiva mi investigación es cómo se alcanza dicho modelo de liderazgo. Es decir, no basta con quedarse con formulaciones concretas, por muy coherentes o sugerentes que nos parezcan, sino que hay que pensar en cómo formarse para llegar a ponerlas en práctica.

El punto de partida de esta reflexión es la constatación de que las aproximaciones actuales al desarrollo de los líderes en general no son suficientes. Por un lado, la literatura señala que hay brechas o saltos entre la educación empresarial (*business education*) y la formación de líderes (*business leadership development*). No se pueden confundir las ciencias del *management* con el liderazgo.

Por otro lado, los que analizan el hecho del liderazgo funcionan frecuentemente con modelos de competencias. Se identifican listas de cualidades, habilidades y comportamientos. Pero hay otra brecha, la existente entre los meros listados de competencias y el cómo ser capaz de llevarlas a cabo o prepararse para implementarlas.

Liderazgo ético - Desarrollo moral

La segunda cuestión está relacionada con la dimensión moral. ¿Se puede incluir el progreso moral en un modelo de desarrollo de la persona líder? ¿Los que teorizan sobre la creación de líderes tienen en cuenta las cuestiones éticas o morales? ¿Tiene aquí un papel propio la cuestión de los valores? ¿Cómo desarrollan los líderes el conjunto de sus capacidades, tanto las relativas a la efectividad como a la visión ética o moral?

A modo de ejemplo, algunos de los valores a tener en cuenta son los que formula Hanson (2008): ejercer el poder en servicio; unir competencia con apertura de miras, profundidad y compasión; ser conscientes del impacto de las empresas en las personas y las organizaciones; crear comunidad y respetar la dignidad humana individual; caer en la cuenta que decisiones que son legales pueden ser a la vez poco éticas o demasiado egoístas, etc.

El desarrollo de la persona líder implica asumir cierta responsabilidad personal en su tarea como líder, y preguntarse qué está buscando (fines) y cómo (medios). Esas listas de competencias de liderazgo en la que profundizan los expertos están definidas para beneficiar a las organizaciones. Normalmente no se incluyen resultados relacionados con el bien común, la ética, el amor altruista o los derechos humanos.

En los planes de formación en liderazgo se da más peso a lo instrumental que al propósito. Según esos programas, el buen liderazgo es el eficiente. Un buen líder mueve a la acción, con el foco en una visión, buscando un impacto preciso. El propósito implícito es el bien de la empresa, siendo este “bien” el cómo generar beneficio a corto plazo para los accionistas, más que balancearlos con otros aportes al bien común. No se evalúa lo digno o no de la visión o del impacto. Los fines se dan por sentados y no se explicitan o examinan demasiado.

De hecho, si los propósitos no se estudian o discuten de modo explícito, los fines tienden a reducirse a lo económico o a la supervivencia. O los fines son cumplir con lo que dicen índices, clasificaciones o rankings externos.

Existen escuelas de ciencias empresariales que buscan, en la formación que ofrecen, atender estas cuestiones relacionadas con la ética (Hanson, 2008). Algunas no lo hacen pues les basta con enseñar a introducirse en el mercado y a ser competitivo. Hacer más eficiente la economía a la que se sirve es un valor. Pero algo mayor es lo que se pretende en estas páginas y de hecho ya se hace en bastantes lugares. El reto siem-

pre es hacerlo de modo conectado y no separado de lo sustantivo o central del trabajo de formación en una institución académica.

Fernández Fernández (2018) destaca que fue en los años noventa del siglo pasado cuando el estudio del liderazgo pasó a conectarse con el de los valores y con la ética. Al considerar el liderazgo desde el punto de vista moral, busca conciliar ética y eficiencia y aborda temas que pocas veces analiza la literatura: el contrapeso de poderes en el ejercicio de autoridad, la autonomía, la libertad o el respeto entre líderes y seguidores, etc.

Al apelar a la constitución ética de la persona humana, hemos de decir que el liderazgo y la gestión organizativa están unidos a la ética empresarial. Todos somos líderes, al menos de nosotros mismos. También somos responsables de lo que hacemos y de cómo nos hacemos como personas. La tarea moral incluye la tarea de construir el carácter propio. Desde ahí podremos liderar esfuerzos en servicio al bien común.

En esta década hemos dado el paso de justificar de modo más decidido cómo crear valor social incluso en contextos de negocios lucrativos. No todo el beneficio es igual. Hay que justificar beneficios que incluyan finalidad social, que a su vez representan una forma más elevada de capitalismo enfocada en atender las grandes necesidades humanas (Pavlovich & Corner, 2014). El concepto de “valor compartido” hace referencia a la creación de valor que atiende necesidades sociales y comunitarias y que diseña cadenas de valor que también generan valor económico (Porter & Kramer, 2011). Quieren reinventar el capitalismo. Esa creación de valor compartido necesita un marco ético.

Espiritualidad en el trabajo - Desarrollo espiritual

El tercer ámbito de reflexión está relacionado con el rol que puede tener en todo lo anterior el liderazgo explícitamente espiritual. ¿Pueden incluirse las teorías de una tradición espiritual en el modelo de liderazgo? ¿Qué aportan las prácticas de una familia religiosa y el desarrollo espiritual en el desarrollo del liderazgo?

El desarrollo espiritual invita dos actitudes, una referida a la intención personal y la otra al contenido de la tarea. Por un lado, cuestiona el propósito de una persona en la vida, buscando una intención en lo que se hace. Y esto se aplica al trabajo. En el caso de la vida empresarial lleva a plantearse de modo más amplio la complejidad moral del trabajo de líder. Por otro lado, el compromiso espiritual invita a buscar balancear el

beneficio económico de la empresa con fines más elevados relacionados con el bien común.

Idealmente, los líderes evolucionan de un liderazgo transaccional a otro transformacional y de aquí a la visión trascendental. El primer modelo (transaccional) se fija sobre todo en lograr los objetivos como sea, dentro de la ley. En concreto, encauzando el comportamiento de las personas a base de premios y castigos. El segundo modelo (transformacional) da un paso más, busca cambiar las personas, cambiar al líder y cambiar la organización si hace falta, para llegar a los objetivos. El tercer modelo (trascendental) lo que busca es integrar fines más amplios.

El problema, según se detecta, es que el liderazgo transformacional puede quedarse en transformar la empresa para lograr sus fines corporativos, sin preocuparse por otros fines sociales. ¿Qué diferencia hay, entonces, entre los líderes empresariales que entienden que su finalidad última es facilitar o ayudar al bien común, y los que quieren perseguir solo los fines institucionales, dicho de otra manera, aumentar el beneficio de unos pocos de la sociedad? ¿Qué hacer para que los conceptos transformacionales no se diluyan en fomentar el cambio y la innovación para beneficiar solo a los fines institucionales?

La pregunta que nos queda en esta tercera cuestión es qué aporta la espiritualidad. Dedico la siguiente sección a profundizar en este tema.

3. Liderazgo espiritual

Hay bastantes investigaciones que analizan la influencia de lo religioso en el liderazgo. Es muy relevante conocer qué elementos de liderazgo asocian estos escritores con lo religioso. En las siguientes páginas realizo un barrido por estudios significativos sobre este tema del liderazgo espiritual realizados en el mundo ignaciano.

Dawson (2020) estudia un aspecto concreto que una organización puede realizar con sus personas: fomentar la “inteligencia espiritual”. Según la teoría de las inteligencias múltiples, la inteligencia espiritual se asocia a competencias como la búsqueda de significado a la vida, la realización de reflexiones sobre el sentido y finalidad de la vida y de la existencia, dar sentido incluso al fracaso, el cuestionamiento de la naturaleza de la realidad, sentir distintos niveles de conciencia, unir el trabajo y las decisiones con el sentido de la vida, etc.

Se valora la espiritualidad como método para poner sentido y significado a lo que se hace en el trabajo. Se hace equivaler “espiritualidad”

con “búsqueda de significado”, en concreto, con un conjunto de creencias que conectan a la persona con algo fuera de uno mismo (Dios, naturaleza, energía...).

Un estudio de una universidad jesuita norteamericana (Martin, 2013) analiza la cuestión de la espiritualidad en el trabajo. Señala, tras su encuesta, qué dimensiones de la espiritualidad personal se consideran más importantes. Estos son, por orden de importancia, los que siguen: gratitud, empatía y honestidad (para más del 50% de los encuestados), valores éticos, humildad, salir de uno mismo, finalidad mayor (más del 30%), crecimiento, servicio, reflexión, significado profundo, conexión (más del 25%), oración, compasión, práctica religiosa (más del 15%).

Estima que tratar el tema de la espiritualidad puede ser relevante para los consultores que analizan los retos de los puestos de trabajo como son el liderazgo, la eficacia de los equipos, el manejo del estrés y la resolución de conflictos.

Cómo se alimenta dicha espiritualidad es algo muy individual y personal. Sin embargo, las barreras a la expresión de lo espiritual no inhiben su vivencia. La espiritualidad está presente y activa en el puesto de trabajo, principalmente al considerar el trato de modo “justo” a las otras personas y al considerar cómo ir más allá de uno mismo.

Intuiciones ignacianas

Para el prolífico escritor Martin (2010) las cuatro características esenciales de la espiritualidad ignaciana son: encontrar a Dios en todo; llegar a ser contemplativo en la acción; mirar al mundo en modo encarnacional; buscar libertad y desapego.

La espiritualidad ignaciana (Nullens, 2019) es un recurso valioso para hacer de puente entre la autoconciencia y el liderazgo moralmente responsable. Está dirigida al mundo, sale de uno mismo y va más allá de la experiencia primaria. Está orientada al bien común, por eso es útil para pensar en liderazgo moral.

Scharmer (2016) también se ha convertido en un referente de ir de lo externo a lo interno, de pasar de lo meramente superficial a sentir las cosas en la profundidad, para así actuar de modo más integrado.

Fernández Fernández (2018) destaca cómo es parte la cultura de la Compañía de Jesús cuidar en las personas la tarea de “hacerse” o “auto-producirse”. Buscar construir el carácter propio y desde ese cuidado de la persona poder empeñarse en el servicio a los demás. Esto es parte del liderazgo ignaciano.

Trinidad (2020) utiliza la expresión “tensiones creativas” al aplicar criterios ignacianos a las organizaciones. Se refiere a las instituciones de educación superior, pero bien se puede aplicar esto a otro tipo de organizaciones y empresas.

Incide en los equilibrios a lograr entre mantener, para los estudiantes, una educación profesional e integral (*holistic*); en el profesorado, entre su carrera personal y el compromiso con la institución; en las instituciones, balance entre enseñanza e investigación, y servicio por la fe y la justicia. El diálogo y el discernimiento son caminos de creatividad ante estas tensiones.

El gran reto es conseguir que el sustantivo universidad y el adjetivo jesuita se enriquezcan uno al otro. Lo mismo podemos afirmar, como ejemplo de tensión creativa, sobre la relación entre los términos empresa u organización, por un lado, con los adjetivos humanista, ética, ciudadana o responsable, por otro.

Kalscheur (2006) se plantea la pregunta de si los abogados pueden practicar el derecho solo para ganarse la vida, de modo separado de lo que piensan y de las cuestiones personalmente vitales que les importan. El derecho es un modo prestigioso de ganarse la vida. La cuestión es en qué medida puede un profesional dividir la vida en dos compartimentos separados y descoordinados: la vida persona y la vida profesional.

Señala que esto es fuente de estrés, soledad, depresión y ansiedad. La pregunta para el profesional jurista es cómo trabaja Dios en el mundo del derecho.

La respuesta ignaciana es experimentar el sentirse instrumento de Dios, considerar cómo Dios trabaja conmigo y por medio de mí. En el fondo es pensar cómo es posible ser llevado por Dios. Es buscar sentido y unidad en la vida sintiéndose en manos de Dios, también en el trabajo. Más que dar ideas o teorías, el aporte ignaciano es promover una experiencia. Ésta consiste en dedicar tiempo personal a sentir, a cuidar una sensibilidad que cotidianamente examine cómo Dios trabaja en mí, en los hechos de cada día. Y de aquí sacar aprendizajes y conclusiones personales también para la vida laboral. Se trata de buscar luz en la vida a partir de la oración personal, es decir, en la reflexión personal.

Visión contracultural

Otro estudio (Kelly, 2020) destaca que la visión ignaciana puede ser contracultural: no basar la vida en el interés propio, sino entender la rea-

lización humana como algo basado en “una misión de reconciliar y recrear unas relaciones justas con Dios, con los otros y con la creación” (CG 35, Dec 3, n12, 2008). ¿Se pueden tomar decisiones basadas en el compromiso por la fe, a pesar de ser negativo para los intereses cortoplacistas de tu organización?

La indiferencia ante la riqueza, la disponibilidad a admitir insultos injustificados, el preocuparte más por las personas que por la eficiencia, el sacrificarte por otros sin beneficio para ti, el ser humilde, el fomentar el amor y la donación personal... son valores ignacianos y a la vez contraculturales.

Cómo razonamos (lo cognitivo) y qué pensamos sobre nuestro modo de pensar (lo metacognitivo) nos lleva a cuestionar cómo interaccionamos con otras personas de otra cultura, de otro modo de pensar o de otro nivel socioeconómico. Es distinto considerar qué es líder efectivo o exitoso, según Maquiavelo o Hitler o Teresa de Calcuta. ¿Qué son medios, qué son fines? Para unos es virtud ser individualista, competitivo y consumista. Para otros, en cambio, vicio.

La mentalidad ignaciana busca unir diversas perspectivas, para lograr una visión lo más amplia posible de la verdad. Se hablado a veces de “cosmovisión” (*worldview*) ignaciana haciendo referencia a documentos oficiales de la Compañía que quieren actualizar de modo amplio qué significa hoy ser “ignaciano”.

Un ejemplo de listado de características lo realiza Tilghman-Havens (2020) al pensar en un liderazgo ignaciano con conciencia de ciudadanía global: afirmación del mundo, amplitud de miras, énfasis en la libertad, conciencia de que el amor de Dios es más poderoso que la debilidad humana, altruismo y necesidad de discernimiento.

Escuelas de negocio

Hace unos años, estudiantes de grado y posgrado y antiguos alumnos de cuatro escuelas de negocios de la Compañía de Jesús norteamericana hicieron una reflexión sobre prácticas empresariales responsables (Kaltcheva et al., 2016). En el listado resultante destacaban estas acciones:

- se implica en operaciones medioambientalmente sostenibles
- provee buenas condiciones de trabajo a sus empleados
- no discrimina entre empleados
- promueve el bienestar del consumidor

- no explota a consumidores vulnerables
- no promueve el sobre-consumo
- evita la obsolescencia programada
- se nutre de proveedores locales
- patrocina eventos de la comunidad local
- no hace daño a animales

Esta serie de prácticas refleja lo que pensaban los estudiantes. Entre éstas, las cuestiones relacionadas con el empleo son las más destacadas y priorizadas.

Lecourt & Pauchart (2011) realizaron un estudio, a base de entrevistas en profundidad, a veinte altos directivos, laicos y laicas (no miembros de órdenes religiosas o sacerdotes) de distintas empresas que habían practicado la espiritualidad ignaciana durante muchos años

Vivir el trabajo desde la espiritualidad no les lleva a convertir a otros o a hacer proselitismo. Más bien a una actitud contemplativa que incluye el deseo de que su trabajo sea una apertura a la trascendencia, dejando que la divinidad se haga presente en la vida diaria, y llevando a cabo un liderazgo con valores. Les lleva a creer que participan en la co-creación y en la transformación del mundo, desde tres tipos de innovaciones creativas: innovaciones tecnológicas y materiales, creación de empleo, desarrollo de relaciones entre personas. El estudio demuestra que sus actitudes de liderazgo están influenciadas por sus valores espirituales. Y esto tiene su repercusión en las organizaciones.

Discernimiento en común

Aplicar el discernimiento ignaciano a la toma de decisiones corporativas es uno de los principales aportes del liderazgo ignaciano (Aru & Renu, 2021).

Es un ejercicio que facilita utilizar no solo competencias racionales, sino también integrar competencias morales y emocionales. Busca cuidar los procesos de decisiones, tomar mejores y más robustas opciones, conectadas con la visión original de las organizaciones, que provoquen consolación y plenitud. ¿Cuál es el método? La conversación profunda, escuchar a lo hondo de cada uno, sus pensamientos y sentimientos. Abrirse interiormente, pedir luz a Dios y confiar.

Creary (2007) sostiene que una de las características del discernimiento en común aplicado al gobierno de las corporaciones es generar mecanismos de escucha y participación, de modo que se genera un talan-

te más inclusivo en el gobierno de las organizaciones. Son valores de la tradición jesuita, que incluye un liderazgo más colaborativo y dialogal y abierto a escuchar voces y valoraciones de distintas áreas y niveles de una organización.

Un criterio básico de discernimiento en la vida cristiana es evitar realizar elecciones por el ego y basadas en el miedo y, en cambio, buscar realizarlas desde el amor altruista y la libertad verdadera. Hay fuerzas interiores que nos mueven al interés propio, se basan en el miedo y nos llevan a buscar seguridad y control por medio de dinero, poder y estatus. Otras fuerzas, en cambio nos invitan a contribuir al bien común. Esto provoca en nuestro interior distintos estados de ánimo: unos más alegres y pacíficos, otros más unidos a la depresión, adicción y ansiedad.

El reto es integrar fines “altos” en medio de los objetivos “normales” de un gestor. Una cosa es lograr una promoción personal o conseguir que tu organización tenga una mayor cuota de mercado, entre en un sector nuevo, consiga nuevos clientes o logre cierta acreditación. Eso no es en sí malo, no hay nada negativo en ello. Pero como finalidad, estos objetivos están, podemos decir, espiritualmente vacíos. El reto es discernir para integrar propósitos más elevados en la vida ordinaria de la empresa. El discernimiento personal invita a unir esos fines con objetivos relacionados con el bien común. Y eso está llamado a estar ligado a una vivencia personal, es decir, a realizar algo que resulte personalmente gratificante, plenificante o realizante y que sea espiritualmente significativo.

4. Cómo crear líderes éticos

Como he señalado arriba, hay mucha más literatura sobre lo que es o debe ser un líder ético que sobre cómo se logra uno o cómo se forma. Las ciencias humanas aportan a la literatura del liderazgo argumentos y consideraciones sobre si los líderes realizan lo correcto (medios), para objetivos justos (finalidades), por razones justas (motivación). Como también he señalado, desde las religiones y desde la perspectiva ignaciana, también se hacen aportaciones. La clave es, más allá de hacer descripciones, cómo llegar a vivir lo que se proclama.

Hay autores que han hecho reflexiones sobre el cambio y la mejora aplicados al mundo empresarial y del liderazgo buscando cómo llegar a ser líder con unos valores específicos. Algunos ejemplos son los que siguen: Moberg & Calkings (2001) se inspiran en los Ejercicios Espirituales para aplicar sus intuiciones a la reflexión en el mundo del

trabajo y fomentar el cambio y la mejora de la dimensión ética. Mauri et al. (2019) estudian cómo aplicar la pedagogía ignaciana a la formación en ciencias empresariales. Se basan para ello en los cinco componentes de dicho enfoque educativo: contexto, experiencia, reflexión, acción, evaluación. Fry (2003), Darmanin (2005) y Low y Ayoko (2020) también tratan la cuestión del desarrollo o formación de líderes, unido al tema del liderazgo espiritual.

En esta parte del artículo utilizaré el esquema que propone Rothausen (2017) con el que quiere hacer su aporte sobre cómo se forma un líder empresarial. Para ello plantea un proceso son seis elementos: planificación, experiencias, reflexión, evaluación, educación y relaciones. Comparto la visión de esta autora que señala que, si no se tienen en cuenta estos seis elementos, es difícil formar líderes con un sentido particular. Coincide además con buena parte de las prácticas del gobierno jesuita estándar.

Planificación

En una planificación incluimos tanto objetivos o estrategias genéricas como fines específicos. En el caso que nos ocupa, tienen que aparecer los elementos de liderazgo que queremos desarrollar, ya sean de desarrollo personal como de misión.

Las planificaciones sobre formación de líderes son más efectivas cuanto más personalizadas sean. Tienen que tener en cuenta también la disposición de la persona que va a entrar en ese proceso formativo. Como se dice al comienzo de los Ejercicios Espirituales, el que más fruto saca de la experiencia es el que más motivado está y entra en ella con más ánimo y generosidad personal.

Experiencia

El aprendizaje experiencial es parte de la pedagogía y espiritualidad ignacianas. Cuando se hacen con un objetivo personal tienen más efecto. Da mucho fruto el reflexionar sobre lo experimentado.

Rothausen (2017) señala experiencias concretas que pueden ser especialmente fructíferas en la formación de líderes: crear cambio, probar puestos de mayor responsabilidad, enfrentarse a dificultades, sufrir presión externa, buscar sentido y significado, pasar por situaciones de incertidumbre, trabajar sin autoridad formal, tener diversidad de seguidores,

cruzar fronteras, etc. Plantear experiencias y fines en dichas situaciones es formativo.

En realidad, podemos añadir aquí, en el lenguaje original de san Ignacio no existía la palabra “formación”. Utilizaba el término “probación”. Formación parece indicar que existe un troquel o molde bajo el cual hay que formar a distintas personas de modo homogéneo. En cambio, probación sugiere más que la persona, desde su particularidad y complejidad, se enfrenta a una experiencia y ella misma considera cómo reacciona y que aprende según su estilo y forma de ser.

La experiencia es campo de aprendizaje y de desarrollo. No todos aprenden de la experiencia. Pueden no aprender nada. O pueden hacer lecturas equivocadas o dañinas de lo que les está pasando. Hay que saber pasar de transacción a transformación y de aquí a trascendencia. Eso es una tarea personal. Coincide con lo que en la literatura sobre educación se señala acerca de aprendizaje en acción y de aprendizaje experiencial. Entrar en procesos así es ir más allá del mero “saber” una lista de competencias.

Incluso, hay que llegar a ver el liderazgo como una vocación, ver en esta tarea una llamada, buscar un propósito, hacer que el trabajo sea significativo, en servicio de otros y de una misión. Estar atento a lo vivido en las experiencias de liderazgo es el modo de avanzar en un estilo individual de liderazgo y así servir mejor desde las características personales propias.

Reflexión

Reflexionar si se van cumpliendo los fines y objetivos es necesario para el aprendizaje. Estos se deben adaptar a las circunstancias y resultados obtenidos en las experiencias. Los éxitos y fracasos y las distintas intuiciones que uno va teniendo han de ser analizados personalmente (Coughlin, 2018; Delbecq, 2016).

La formación en liderazgo implica reflexionar sobre la experiencia. Un trabajo personal invita a profundizar en el rol del líder y asumirlo como parte de su identidad y responsabilidad. Esto, que es una tarea intrapersonal, lleva a cuestiones interpersonales. El no asumir de modo personal el rol de líder (*personal ownership*), preocupándose por lo que tiene de implicación personal del propio desarrollo, lleva a fracasar en el desarrollo del liderazgo, entendido como actividad interpersonal.

Las notas personales son un buen medio para centrar cuestiones de la vida. Por medio de ese recoger por escrito sensaciones, pensamientos y

deseos que surgen en el interior, uno puede asentar lo importante de la vida y no dejarse llevar por las circunstancias. Los líderes sobrecargados tienen el riesgo de depender demasiado de fuerzas externas a sí mismos. En concreto, entidades con fines ajenos a los propios pueden ejercer demasiada presión. Por ello, un diario espiritual puede ayudar a recoger y ser consciente de los distintos movimientos en el interior de uno mismo y, a modo de ancla, perseverar en los fines altos de la propia vocación. Puede ayudarle a seguir considerando los objetivos de servicio de la organización y la dimensión espiritual de la tarea de liderazgo.

La ciencia empírica busca datos y análisis fríos y asépticos de las distintas realidades a tener en cuenta. Es su gran aporte. La observación desapasionada y la pura racional son pretendidas a veces. Pero la vida es algo más, también el liderazgo. Se trata de asumir las realidades, que entren en uno. Hay que contrastarlas con los sentimientos y pensamientos propios.

Evaluación

Unido al paso anterior, la evaluación supone una reflexión honesta de lo que se realiza. Puede ser personal o con ayuda externa. Hay distintas formas de lograr retroalimentación (*feedback*) y datos sobre la experiencia. Hay que buscar información sobre la persona líder y, por medio de entrevistas bien preparadas, establecer un contraste y revisar conjuntamente los objetivos personales e institucionales.

La evaluación tendrá una dimensión más personal si se analizan las motivaciones y valores propios o los estilos personales de relación con otros o de trabajo en equipo. La inteligencia emocional, que incluye las habilidades interpersonales, puede considerarse aquí. Es también relevante evaluar la capacidad de escucha, de crear relaciones significativas, la dimensión ética, etc. atendiendo a la percepción de personas de distinto nivel en la organización.

En el caso de la Compañía de Jesús, las dinámicas de transformación y liderazgo van acompañadas de elementos como los que he señalado aquí. Por un lado, hay documentos de planificación y misión. El principal, actualmente, es “Preferencias Apostólicas Universales 2019-2029”, en el que se inspiran las planificaciones de zonas del mundo o de sectores particulares de actividad, que realizan también sus programaciones. Existen asimismo herramientas de evaluación. El documento “Obras de la Compañía al servicio de la misión (2018)” señala cuáles son los rasgos

de una institución jesuita. Otra herramienta, “Documento sobre Buen Gobierno ignaciano (2021)”, señala pautas para el liderazgo, la evaluación y la mejora continua. Por otro lado, unos planes de formación, también en liderazgo, permiten profundizar en los objetivos que se pretenden.

Educación

Existen múltiples ocasiones de formación en liderazgo que son ofrecidas por distintas entidades (universidades, redes, organizaciones profesionales, expertos, etc.). Estas acciones se concretan en seminarios, cursos, programas, libros, artículos, debates online, etc. en este apartado hay que incluir también el autoaprendizaje y, por otro lado, la investigación sobre este tema.

La formación continua o el aprendizaje a lo largo de la vida son ya claves en muchos ámbitos profesionales. Se aprende de tutores, de los colegas líderes y también de las personas lideradas. Leer, escribir y observar a otros líderes es parte de la formación. La enseñanza personalizada o a medida es buscada para necesidades de desarrollo concretas.

Relaciones

Un sexto y último elemento, en el modelo de formación en liderazgo con valores que señala Routhausen, hace referencia a las personas con que se tiene relación en el proceso de desarrollo que estamos analizando.

En la formación del líder son necesarios los contrastes dados por mentores, tutores, acompañantes, expertos, compañeros líderes, personas seguidoras, expertos en áreas concretas, grupos de aprendizaje, etc. Han de aportar retroalimentación (*feedback*) que suponga reflexión y nuevos retos. Tener estas relaciones de ayuda significativa está unido al éxito en la formación de líderes. Formar estos acompañantes o buscarlos resulta ser cada vez más relevante.

5. Conclusiones

Esta reflexión que aquí se ha realizado está todavía en la infancia. Si no hay consenso en qué es liderazgo y en qué es espiritualidad, menos

hay todavía en qué es liderazgo espiritual. Es complicado hacer comparaciones entre términos de distinta naturaleza. Pero hay que seguir buscando formas en que las intuiciones positivas de lo religioso tengan cauce para humanizar la experiencia de liderazgo empresarial.

El liderazgo espiritual se identifica a veces con el liderazgo ético. Para algunos, incluso en la misma Biblia, Dios y amor son lo mismo. Actuar desde el miedo o desde el amor es una manera secularizada de decir actuar sin fe religiosa o con fe. En algunos estudios se confunde o utiliza indistintamente la práctica espiritual con la práctica reflexiva. Lo que se ha señalado en las páginas anteriores se puede reescribir desde el lenguaje de otras tradiciones religiosas o de modo secularizado. Lo que hace falta es una narrativa o lenguaje integradores que recojan lo mejor de la experiencia humana y religiosa y que aporten valor a la vida empresarial.

Una de las conclusiones a las que podemos llegar tras realizar este estudio es que en algunos países hay más cultura de escribir y razonar que en otros. Es decir, en todo el mundo hay experiencia religiosa, ignaciana o no, y personas creyentes liderando empresas. Sin embargo, estudios que quieran analizar con rigor la cuestión, los hay sobre todo en países que tienen más tradición de investigar y de razonar con argumentos basados en datos y en evidencias.

Por eso, podría ser relevante realizar algún estudio en nuestro entorno que buscara fundamentar empíricamente afirmaciones o intuiciones realizadas sobre lo religioso y lo social o empresarial unido al liderazgo. Se podría investigar sobre cómo ayudan las liturgias comunitarias, las prácticas de oración o de lectura personales en el desarrollo de competencias espirituales como son el amor altruista o la atención y servicio a los que más lo necesitan. Y, centrándonos en nuestro tema, preguntarnos con método sobre cómo ayuda esto a las organizaciones y sus líderes. La indagación reflexiva y la curiosidad intelectual pueden aplicarse también a este campo.

Lo que queda claro tras el análisis realizado es que no basta con tener teorías sobre qué es un buen liderazgo o qué características queremos que tenga una persona líder. Hay que seguir buscando evidencia sobre modelos exitosos de desarrollo de dicho liderazgo. Aquí me he basado en experiencias que remiten a la tradición ignaciana. Se trata de ayudar a los líderes empresariales a desarrollar una capacidad de liderazgo a la vez competente y moral.

Referencias

- Arun, C. Joe, Renu, Isidore R. (2021). "Use of Discernment in Effective Decision Making: A Case for Method of Deep Conversation", *Journal of Xi'an University Architecture & Technology*, XIII (2), pp. 37-47.
- Coughlin, Dan. (2018). "The Tremendous Value of Personal Reflection and Discernment", *Effective Executive*, 21 (4), pp. 7-8.
- Creary, Nicholas. (2007). "Ignatian Discernment and Collective Decision Making", *Conversations on Jesuit Higher Education*, 31 (15), en <http://epublications.marquette.edu/conversations/vol31/iss1/15>. Accedido el 01/04/2021.
- Darmanin, Alfred. (2005). "Ignatian spirituality and leadership in organizations today", *Review of Ignatian Spirituality*, 109, pp. 1-14
- Dawson, Paschal. (2020). *The Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Identification: A Correlational Research Study*, disertación doctoral en Walden University, <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Delbecq, André L. (2016). "Integrating Spiritual and Managerial Insights Within Senior Executive Teams", in Mata-McMahon, N., Tihana Kovac, T. and Grace Miller, G. (editors), *Spirituality: An Interdisciplinary View*, Interdisciplinary.Net Press, pp. 32-44, en <http://www.inter-disciplinary.net/publishing/product/spirituality-an-interdisciplinary-view/>
- Dyck, Bruno. (2014). "God on management: The world's largest religions, the "theological turn," and organization and management theory and practice", *Religion and Organization Theory*, Vol. 41, pp. 23-62. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2014000041010>
- Fernández Fernández, José Luis. (2018). "Management, Liderazgo Ignaciano y Filosofía Moral", *Revista Portuguesa de Filosofia*, 74 (2/3), pp. 473-508.
- Fry, Louis. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership", *Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 693-727
- Guibert, J.M. (2016). "Una espiritualidad para el liderazgo: Quién ha de ser líder según Ignacio de Loyola", *Boletín de Estudios Económicos* 71 (217), pp. 7-24.
- Guibert, J.M. (2021). *Liderazgo basado en la amistad. Cincuenta recomendaciones ignacianas*, Sal Terrae, Santander.
- Hanson, Kirk. (2008). "Business Ethics in Action: Jesuit Business School Strategies for Engaging Business Executives", conferencia en 14th Annual World Forum Colleagues in Jesuit Business Education (International Association of Jesuit Business Schools, July 20-23, 2008), <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/business-ethics-in-action-jesuit-business-school/>, consultado el 04/04/2021
- Kalscheur, Gregory A. (2006). "Ignatian Spirituality and the Life of the Lawyer: Finding God in All Things – Even in the Ordinary Practice of the Law", *Journal of Catholic Legal Studies*, 46, pp. 7-28.
- Kaltcheva, V. D., Patino, A. D., Winsor, R. D., Graham, C., & Pitta, D. A. (2016). Current and Future Jesuit-Educated Managers' Perceptions of Socially Responsible Business Practices. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 5(1).

- Kelly, Moss Breen. (2020). "Ignatian Leadership and the Contemporary Leadership Landscape", *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9 (2), <https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/4>
- Lecourt, Virginie & Pauchart, Thierry C. (2011). "Ignatian Spirituality & Management: a Study of 'Ignatian Executives'", *Journal of International Business Ethics*, 4(1), pp. 1-11. <http://hdl.handle.net/20.500.12424/190425>
- Low, James., Ayoko, Oluremi. (2020). "The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations", *Journal of Business Ethics*, 161, pp. 513-530. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3954-7>
- Martin, David. (2013). An exploratory Study of Personal Spirituality-in-Use In the Workplace Saint Joseph's University, <https://www.sju.edu>
- Martin, James. (2010). *The Jesuit guide to (almost) everything: a spirituality for real life*, HarperOne, San Francisco, USA.
- Mauri, Afredo., Rashford, Nicholas., Neiva, João. (2019). "Using Ignatian Pedagogy in a Business Policy Course: Experiencie, Reflection, and Action for Strategic Decision Making", en Smith, B. *Mission-Driven Approaches in Modern Business Education*, IGI Global, Hershey, PA USA. DOI: 10.4018/978-1-5225-4972-7.ch012
- Moberg, Dennis, Calkins, Martin. (2001). "Reflection in business ethics: Insights from St. Ignatius' Spiritual Exercises", *Journal of Business Ethics*, 33 (3), pp. 257-270.
- Nullens, Patrick. (2019.) "From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U", en Kok, Jacobus, Van de Heuvel, Steven (eds.) *Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*, Springer, Cham, Switzerland, pp, 185-208. https://doi.org/10.1007/978-3-319.98884.9_12
- Pavlovich, Kathryn., Corner, Patricia. (2014). "Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness", *Journal of Business Ethics*, 121, pp. 341-351
- Pontificio Consejo "Justicia y Paz". (2012). *La vocación del líder empresarial. Una reflexión.* http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/Vocacion%20esp_VBL.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). "Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp. 63-77.
- Reynolds, Tom. (2016). "The AJCU Institutional Examen: A Shared Ignatian Experience", *Jesuit Higher Education: A Journal*, 5 (1), pp. 102-104, <https://epublications.regis.edu/jhe/vol5/iss1/15>
- Rothausen, T.J. (2017). "Integrating Leadership Development with Ignatian Spirituality: A Model for Designing a Spiritual Leader Development Practice", *Journal of Business Ethics*, 145, pp. 811-829.
- Scharmer, C.O. (2016). *Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencias.* Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

- Tilghman-Havens, Jennifer. (2020). "The Ignatian Leader as Global Citizen", *Jesuit Higher Education*, 9(1), pp. 54-64, <https://epublications.regis.edu/jhe>
- Trinidad, Jose Eos. (2021). "Dialogue, discernment, and creative tensions in Jesuit higher education", *International Studies in Catholic Education*, DOI: 10.1080/19422539.2020.1858638

THE EUROPEAN GREEN DEAL AND THE ENERGY TRANSITION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR INDUSTRIAL COMPANIES

EL PACTO VERDE EUROPEO Y LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Jorge Fernández Gómez

Orkestra-Basque Institute of Competitiveness and Deusto Business School

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2334>

Recibido el 21 de junio de 2021
Aceptado el 3 de febrero de 2022

SUMMARY

This article reviews the challenges and opportunities facing industrial companies in Europe as a result of the implementation of the European Green Deal, the growth and competitiveness strategy for the European Union announced by the European Commission in December 2019. The objective of achieving a reduction of 55% in greenhouse gas (GHG) emissions in 2030 relative to 1990 and zero net emissions in 2050 will force industrial companies to take urgent steps to decarbonize their activities. This will imply profound changes in their business operations and the need to invest in new technologies and processes and substitute clean energy for conventional fossil fuels. In order to support this transformation, sound innovation policies must be put in place and an efficient sustainable finance ecosystem must be developed. The article explores how industrial companies can transform their operations while simultaneously complying with the grand objectives of the European Green Deal and preserving and even enhancing their competitiveness.

Keywords: European green deal, firm competitiveness, innovation policy, green financing.

RESUMEN

Este artículo repasa los retos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas industriales en Europa como consecuencia de la aplicación del Pacto Verde Europeo, la estrategia de crecimiento y competitividad para la Unión Europea anunciada por la Comisión Europea en diciembre de 2019. El objetivo de lograr una reducción del 55% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en 2030 con respecto a 1990 y cero emisiones netas en 2050 obligará a las empresas industriales a tomar medidas urgentes para descarbonizar sus actividades. Esto implicará profundos cambios en su forma de operar y la necesidad de invertir en nuevas tecnologías y procesos y sustituir los combustibles fósiles convencionales por energía limpia. Para apoyar esta transformación, deben ponerse en marcha políticas de innovación adecuadas y debe desarrollarse un ecosistema de finanzas sostenibles eficiente. El artículo explora cómo pueden transformar sus negocios las empresas industriales y, al mismo tiempo, cumplir con los grandes objetivos del Pacto Verde Europeo y mantener e incluso mejorar su competitividad.

Palabras Clave: Pacto verde europeo, competitividad empresarial, política de innovación, financiación verde.

1. Energy transition, climate change and decarbonization

Although the energy transition has been unwinding for several decades now, primarily focusing on a gradual shift of the energy matrix (and, especially, the electricity generation mix) away from oil and oil-related products following the oil crises of the late 70s and early 80s (Grubler, 2012), it has not been until recently that it started to make the frontlines in newsrooms on a daily basis.

The mounting scientific evidence on the effects of greenhouse gas (GHG) concentration in the atmosphere and the expected consequences of climate change on economies and societies around the world has led to international agreements (e.g., the 2015 Paris Agreement) to curb GHG emissions and take steps to try to limit the increase in the average temperature on the surface of the planet to 1.5 °C (or 2 °C, at most).

In the European Union, this has led to a reorientation of the energy-climate strategy and its medium- (2030) and long-term objectives (2050) regarding renewables, energy efficiency and GHG emissions, as reflected in the European Commission communication “A European Green Deal” (EGD) of December 2019 (European Commission, 2019) and the subsequent approval or publication of a varied number of legislative pieces, strategies and action plans linked to it.

The EGD, which can be seen as the new long-term growth and competitiveness strategy of the European Union, will profoundly change the bases of competition in most product and services markets throughout Europe in the years to come.

The impact of the transformation proposed by the EGD on industrial companies will be far reaching. Deep innovation in production, operating, logistical and commercial processes will be required to decarbonize industrial activities. Investments in fuel substitution, digitalization and organizational changes will be needed to maintain the competitiveness of industrial businesses in a new context where markets for products and services with low environmental footprint will be the norm.

This article explores the challenges and opportunities facing industrial companies as a result of the launch of the European Green Deal process and in the context of the post-coronavirus recovery policies put in place in Europe and in other countries around the globe. The main conclusion of the analysis is that industrial companies can implement deep changes in their businesses while at the same time improving their competitiveness in the

medium and long term. To facilitate the transformation, sound and efficient innovation and sustainable finance strategies and policies must be deployed.

2. The European Green Deal and post-Covid economic recovery policies

The European Green Deal, announced on 11 December 2019, should be understood as a new economic growth and long-term competitiveness strategy for the European Union and a roadmap for making the EU's economy sustainable by turning climate and environmental challenges into opportunities across all policy areas and making the transition just and inclusive for all – see Fernández Gómez and Larrea Basterra (2021a), Fernández Gómez (2021).

The aim of all legislative initiatives, strategies and action plans that make up the European Green Pact is to achieve a green, digital, circular and fair economy with zero net emissions by 2050 (European Commission, 2019). Intermediate goals have been set for year 2030, including reaching a 55% reduction in GHG emissions from 1990 levels. This implies the need to accelerate the decarbonization in the hard-to-decarbonize sectors such as transport and the industry sector, which accounted for about 50% of total GHG emissions in the EU-27 in 2018.

In other words, the grand goal is to transform the European economy into a net-zero emissions economy without compromising the competitiveness of European industry (and the economy, in general) in the long term and exploiting the opportunities that the “green transition” will generate. Thus, for example, one of the concrete objectives within the EGD is to foster an innovative and competitive industry that becomes a global leader in sustainability. In this context, European industrial firms are expected to become competitive in world markets by developing innovative and environmentally sustainable products and services (Fernández & Larrea, 2020).

To achieve those ambitious goals, since December 2019, a large number of pieces of legislation, strategies and action plans have been implemented and approved related to very diverse aspects in different economic sectors, including energy, the building sector, industry, mobility, the primary sector or the environmental sector. A varied set of regulatory, economic and financial instruments and tools (e.g., grants and taxes) and other schemes and initiatives are intended to convert the European economy into a resource-efficient economy where energy and materials are optimally used and goods and services are produced, distributed and consumed in a sustainable manner.

By the end of 2021, a significant number of specific strategies and action plans had been approved by the European Commission within the European Green Deal in areas such as industrial policy, the circular economy, energy sector integration (i.e., a holistic approach to the generation and use of different forms of energy, including electricity, heat, hydrogen, natural gas, etc.), the development of a competitive hydrogen industry, offshore renewable energy, reduction of methane emissions, development of sustainable chemicals, increased efficiency in the buildings sector, sustainable mobility and the development of advanced electrochemical batteries, etc.

Eliminating pollution, developing sustainable food systems, protecting biodiversity, fostering the blue economy and increasing the sustainability of the primary sector are other areas of focus of the European Green Deal. Additionally, initiatives have been approved to boost the circular economy and align the environmental taxation scheme (including a CO₂ tax on imports in certain sectors) or innovation activities, for example, with the objectives of the PVE.

The launch of the European Green Deal coincided with the spread of the SARS-CoV-2 coronavirus around the world and the onset of a global pandemic. The negative economic impact of the pandemic was unparalleled in the history of the European Union and led to a record fall in GDP in 2020 in the EU (-6.1%).

In response to this situation, the EU agreed in July 2020 on a recovery plan to mitigate the economic and social impact of the pandemic. The EU recovery plan is designed around two pillars: (1) the NextGenerationEU program, a set of financing instruments that plans to mobilize €750 billion (in 2018 prices, or €806.9 billion, in current prices); (2) the Multiannual Financial Framework 2021-2027, within the EU's long-term budget, which will provide more than €1.2 trillion (in current prices). A significant share of the available funds (approximately 30% of the total) will be devoted to the energy and environmental transition towards a sustainable and net-zero emissions economy that is proposed under the EGD.

In July 2021, the EU gave further impulse to the EGD process by announcing the so-called “Fit for 55” package and making the 55% GHG emissions reduction in 2030 compared to 1990 levels the net-zero emissions goal in 2050 binding by law. The “Fit for 55” package includes integrated and holistic proposals aimed at updating and accelerating the decarbonization process of the European economy in order to achieve the targets set for 2030, and complements the proposals included in the European Green Deal in areas such as the European emissions tra-

ding system, renewable energy, energy efficiency, low-carbon mobility, energy and environmental taxation, carbon leakage mitigation, negative emissions or the update of key energy regulation and energy market design legislative pieces.

3. The environmental challenge for industrial companies in Europe

The grand environmental objectives embedded in the EGD encompass not only the pillars of the energy-climate policies in the decade of 2010-2020 (increased penetration of renewable energy in the energy mix, reduction of GHG emissions and increase in energy efficiency), but also the wider environmental goal of reducing the overall environmental footprint of economic activities (which includes all kinds of environmental impacts, not only GHG emissions) and materials efficiency, which is increasingly seen as a powerful tool to abate GHG emissions.

Industrial companies can (and will be required to) contribute to these goals, as other sectors, and there are a number of avenues that can be pursued in order to increase the sustainability of manufacturing and other industrial activities. The range of specific actions and solutions an industrial company can undertake to advance in the decarbonization of its activities is wide (Table 1).

Table 1

European Green Deal-related challenges for industrial firms

| Grand EU objectives | Key challenges for industrial companies |
|---|--|
| Increased consumption of renewable energy | <ul style="list-style-type: none"> • Secure energy supply contracts with an increased share of renewable energy • Adopt renewable energy self-consumption solutions |
| Reduction in GHG emissions and other pollutants | <ul style="list-style-type: none"> • Substitute clean energy sources for fossil fuels • Change core and non-core processes to use innovative zero-, low- or negative-emissions technological solutions (e.g., hydrogen, carbon capture, utilization and storage (CCUS) solutions, etc.) • Control fugitive GHG emissions and pollutants |
| Increase in energy efficiency | <ul style="list-style-type: none"> • Advance in the digitalization and automatization of business processes • Implement effective active energy demand management measures • Upgrade infrastructure, assets and equipment • Continue to implement standard energy efficiency measures (insulation, efficient lighting and climatization, etc.) |

| Grand EU objectives | Key challenges for industrial companies |
|---|---|
| Increase in material use and product efficiency | <ul style="list-style-type: none"> • Optimize the use of materials • Advance in product ecodesign • Invest in and promote innovation in materials • Substitute or reduce the use of hazardous materials and substances • Develop and implement circular activities and processes |
| Reduction of the total environmental footprint | <ul style="list-style-type: none"> • Take steps to optimize value-chain activities • Adopt waste reduction and valorization policies • Advance in product ecodesign, circularity and durability • Develop new services based on optimal use of assets and equipment (servitization, advanced maintenance services, etc.) • Implement green procurement practices (materials, products, services) • Adopt a life-cycle approach to activities and processes • Explore GHG negative emissions and compensation solutions |

Source: own elaboration, based on Fernández Gómez et al. (2021).

All these alternatives will imply profound transformations in business operations for European industrial companies, especially those operating in energy-intensive (and, therefore, emissions-intensive) sectors, and will generate risks related to the deployment of new technological solutions, the adaptation to new norms and regulations as the legal and statutory provisions in European Green Deal begin to apply, and the development of new markets for sustainable products and services. As a consequence, industrial companies will be facing an enormous decarbonization (and environmental) challenge over the next few years.

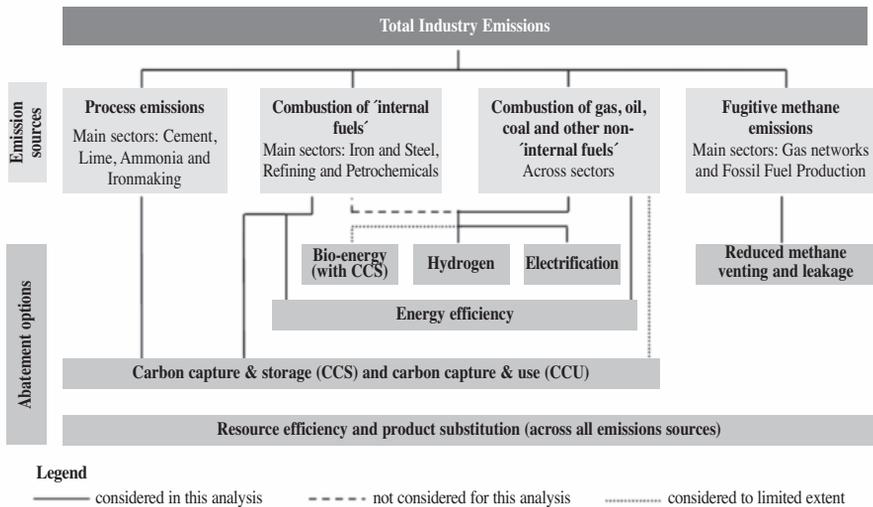
The actual decarbonization pathway an industrial company can take will depend on its specific manufacturing and logistic processes. GHG emissions by an industrial company are associated with the combustion of fossil fuels (in core business processes and in other non-core activities, such as transportation), methane leaks and so-called process emissions (i.e., collateral emissions linked to GHGs generated in core processes in the production of cement or lime, for instance).

The alternative, general abatement options for all these sources of emissions are shown in Figure 1. These include using alternative types of energy in place of fossil fuels (e.g., electric power, hydrogen or bio-energy with carbon capture), increasing energy efficiency via optimized processes and better infrastructures and equipment, using carbon capture

solutions, especially in the case of process emissions and in certain sectors (e.g., those using high-temperature steam) where fuel change options are not viable. Additionally, an increasingly relevant way for industrial companies to curb GHG emissions is to improve the efficiency in the use of materials (for instance, through product ecodesign or circular processes involving recycling and reusing materials and products).

Figure 1

Technical options for decarbonizing industrial sectors



Source: Climate Change Committee (2019).

4. How can companies take advantage of the transition towards sustainability?

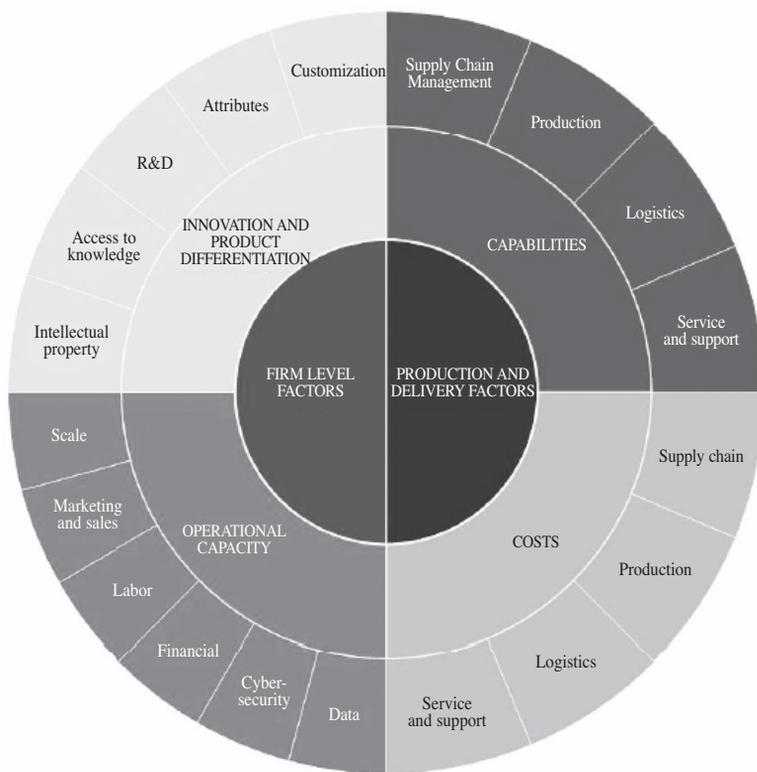
The key for industrial companies to succeed in the transformation proposed by the European Green Deal is to align their business strategies, value proposals and operations with sustainability goals and outcomes in a way that effectively boosts their competitiveness.

Environmental sustainability, one of the dimensions of the wider concept of sustainability (the other two being economic and social sustainability), implies developing and achieving economic activities and business processes with low or zero overall environmental footprint.

Taking steps to improve a company’s environmental footprint will have impact on all sources and factors of competitiveness as it will affect a firm’s costs and operations as well as its capacity to innovate and, thus, generate competitive advantages through product and service differentiation and diversification (Figure 2).

Figure 2

Competitiveness factors for manufacturing firms



Source: David et al. (2018).

The adaptation of industrial business strategies and practices to the new context will imply the need to invest in the adoption of new technologies, develop new technologies and materials and implement innovative operating and organizational solutions.

In general, deep transformations of business core processes and strategies to make them more sustainable will imply higher costs (both investment costs and, in many cases, operating costs) associated with the need to make investments in assets and equipment, digital solutions, etc., or with adapted internal processes (for instance, new activities and processes linked to product ecodesign and testing procedures, monitoring activities, etc.). The need to increase the innovation effort could also imply higher R&D costs or other costs associated with the adoption and implementation of new technical or organizational solutions.

There is a wide array of specific actions and solutions an industrial company can undertake to advance in the decarbonization of its activities and improve its overall environmental footprint. Table 2, for instance, shows specific actions that can be pursued by manufacturing companies in the iron, steel and metal sectors in order to make their businesses more sustainable and their expected impact on a company's competitiveness.

Increased investment and operating costs in the short run as a result of the transformation of processes and the upgrade of infrastructure, installations and equipment will be compensated with reduced energy costs (in the medium and long run), augmented overall technical and economic efficiency (via optimized use of energy and materials), better market positioning, improved reputation (e.g., linked to a lower environmental footprint and reduced emissions), greater capacity to innovate, improved company capacities (e.g., digital, organizational, logistic...) and a more diversified value proposal.

Table 2

Strategies to increase the sustainability of manufacturing processes in iron, steel and metal product sectors and expected effects on firm competitiveness

| Areas of action | Specific technological and other solutions | Main expected effects on firm competitiveness |
|---|---|--|
| Clean technologies and processes for the production of iron and steel | <ul style="list-style-type: none"> • Scrap electric-arc furnace (EAF) • Smelting reduction • Blast furnace-basic oxygen furnace (BF/BOF) with biofuels • BF/BOF with CO₂ capture • BF/BOF with hydrogen • Direct reduction of iron with natural gas and EAF • Direct reduction of iron with blue or green hydrogen and EAF • Iron electrolysis | <ul style="list-style-type: none"> • Increased investment costs • Potentially increasing operating costs • Increase in R&D costs • Reduction in energy costs |

| Areas of action | Specific technological and other solutions | Main expected effects on firm competitiveness |
|---|--|--|
| Fuel substitution and fuel use optimization | <ul style="list-style-type: none"> • Solar- and/or wind-based self-consumption • Biomass • Fuel waste recycling • Fuel-enrichment technologies with hydrogen, oxygen... | <ul style="list-style-type: none"> • Increased investment costs • Increased operating costs • Reduction in energy costs |
| Energy efficiency and waste heat recovery | <ul style="list-style-type: none"> • Upgrade of power and steam generation systems • Waste heat recovery infrastructure • Recycling of heat and fluid gas in furnaces • Optimization of compressed air systems • Efficient equipment, with better isolation (motors, pumps, compressors, fans...) • Hot delivery and hot charging equipment • Process control and automatization • Improvement of planning and optimization of processes and material flows | <ul style="list-style-type: none"> • Increased investment costs • Reduction in energy consumption |
| Electrification | <ul style="list-style-type: none"> • Electrification of low or high heat generation systems (where possible) • Electrification of motors, light vehicles, transport vehicles, industrial vehicles (e.g., forklifts) | <ul style="list-style-type: none"> • Reduction of energy costs in the medium and long term |
| Materials efficiency and optimization | <ul style="list-style-type: none"> • Products with innovative materials and improved characteristics (e.g., lower corrosion...) • Recycling of materials (e.g., metal scrap) and use of new material mixtures • Design of material mixes to facilitate recycling • Reduction of waste materials in manufacturing processes (e.g., improved shaping and cutting of metal sheets) • Management of byproducts (e.g., slag, metal scrap, gases) and use as inputs in other production processes • Medium- and high-entropy alloys • Thin slab casting • Additive manufacturing | <ul style="list-style-type: none"> • Increased R&D costs • Increased product testing and norm compliance costs • Improved market positioning • Reduced costs of materials • Reduced energy costs • Improved technical productivity • Reduced dependency on critical materials • Increased innovation capacity • Diversification of value proposal (i.e., associated with new circular services) |

| Areas of action | Specific technological and other solutions | Main expected effects on firm competitiveness |
|---|--|---|
| Process digitalization | <ul style="list-style-type: none"> • Improved quality and flaw-detection processes • Improved maintenance and repair services • Improved quantification, monitoring, data registration and evaluation and assessment processes • Optimization in the use of energy and materials and control of emissions • Improved sustainability of the supply and value chains and improved multi-installation joint management (e.g., via blockchain, cloud computing) | <ul style="list-style-type: none"> • Increase in investment costs • Increase in operating costs • Improved overall technical efficiency • Reduction of energy and materials costs • Increased capacities (new processes, data analysis, adoption and use of new technologies...) |
| Green procurement of energy, materials and supplies | <ul style="list-style-type: none"> • Green requirements along the value chain (mandatory, via a joint agreement, or voluntary) • Green-energy procurement | <ul style="list-style-type: none"> • Improved market positioning • Improved reputation |
| Product innovation | <ul style="list-style-type: none"> • More sustainable products with improved specifications and quality | <ul style="list-style-type: none"> • Increased investment and R&D costs • Improved market positioning • Product differentiation • Diversification of value proposal |
| Green certification of products and services | <ul style="list-style-type: none"> • Life-cycle approach to product and services design and procurement | <ul style="list-style-type: none"> • Improved market positioning • Improved reputation • Product differentiation • Diversification of value proposal |
| Clustering | <ul style="list-style-type: none"> • Joint management of energy consumption, emissions control, recovery and reutilization of waste heat, infrastructure development... between installations in the same or in different value chains | <ul style="list-style-type: none"> • Reduced operating costs (economies of scale and scope) |
| Data analysis, big data, life-cycle analysis | <ul style="list-style-type: none"> • Improvement in analysis, assessment and decision processes under sustainability criteria | <ul style="list-style-type: none"> • Increase in investment costs • Increase in operating costs |

| Areas of action | Specific technological and other solutions | Main expected effects on firm competitiveness |
|--|--|--|
| Compliance with ESG (environmental, social & governance) standards | <ul style="list-style-type: none"> • Alignment with regulatory and market trends • Optimized resource management • Reduction and management of operating risks and increased resiliency | <ul style="list-style-type: none"> • Improvement in company reputation • Lower cost of capital • Greater access to “sustainable finance” |
| Cooperation with competitors, clients and suppliers | <ul style="list-style-type: none"> • Improved operating and logistic practices (e.g., joint use of infrastructure or logistic platforms, joint management of common risks...) | <ul style="list-style-type: none"> • Increase in investment costs (if joint investments are made) • Reduce operating costs • Reduced risks • Development of new capabilities (e.g., collaboration, resource sharing, etc.) • Innovation in services |
| Servitization | <ul style="list-style-type: none"> • Increase in asset utilization rates along the value chain, both upstream (machines and equipment) and downstream (sale of services to end customers) | <ul style="list-style-type: none"> • Improved market positioning • Improved reputation • Product differentiation • Diversification of value proposal |

Source: own elaboration, based on Bhatnagar (2021), Colla and Branca (2021), Parsons Brinckerhoff and DNV GL (2015a, 2015b), Raabe et al. (2019), Horton et al. (2019) and von Gleich (2006). See also Fernández Gómez et al. (2021).

5. Supporting innovation by European industrial companies

In order to effectively transform their production processes and their business models into more sustainable approaches, industrial companies will need to invest in new technologies and equipment and increase the resources devoted to innovation activities.

Innovation and technological and organizational change will, therefore, play a critical role in achieving the desired sustainability goals and boosting economic, industrial and technological opportunities.

The need to abate emissions and improve the environmental footprint of industrial activities as fast as possible (given the stringent 2030 objectives set out by the EU) places innovation at the center of the European

Green Deal implementation process. Innovative solutions (both technological and non-technological) will be required, as the current technologies are not yet economically or technically viable to decarbonize activities in sectors such as transport or the industrial sectors.

Substantial amounts of investment along the innovation value chain will be needed, from low to high TRLs (technology readiness levels), and in areas ranging from new energy sources and vectors (e.g., hydrogen) to low- or zero-emissions materials and processes. The ability of R&D and innovation systems to speed up the transfer of new knowledge and technologies to firms and industries in the form of commercially viable solutions will be a relevant success factor.

Firms will be forced to assign resources and capital to R&D activities and take risks in relation to the development and adoption of new technologies and operational models. Innovation in data capture, processing, transmission, storage and analysis and the development of new digital solutions will support smart operational processes incorporating artificial intelligence, automation, etc., and facilitate the development of new business models and new ways to provide services (i.e., aggregation services in the energy sector, digital twins for products and infrastructures, servitization of assets in the industrial sector, vehicle-sharing in mobility, etc.). This radical innovation-based transformation represents a major challenge not only for companies, but also for the workforce and the institutions in a territory.

Additionally, both company managers and boards and public institutions will need to adapt their stances and mindsets in order to foster innovative ways of public-private and private-private collaboration and create the right conditions for disruptive innovation.

European policies linked to the deployment of the European Green Deal can support the innovation effort by the industrial sector in two ways: a) facilitating innovation by developing adequate policies and R&D and innovation ecosystems; b) facilitating the access of companies to capital and financial resources.

Boosting innovation through mission-oriented policies

The traditional approach to innovation policies in recent decades has focused on trying to fix market failures that limit innovation activities due to technological, regulatory or market risks.

This traditional role is currently being modified due to the uncertainty associated with the profound technological, economic and social transformation implied by major transitions, such as the transition towards a zero-emissions economy. In addition, the approach to major challenges through strategies and policies (e.g., industrial, innovation, decarbonization, transformation of public service systems, etc.) oriented towards specific missions and objectives (mission-oriented policy approach) increases the role of governments and public entities in the transformation processes. Under this approach, governments become active agents that not only regulate and set the general direction of innovation, but also invest and finance investments, assuming risks (and, ideally, also capturing part of the upside of the investments).

In the case of the EGD, it must be noted that the “green, circular and digital transition” it proposes is regulatory- rather than technology-driven. That is, it is the regulatory and legal changes embedded in the EGD, aligned with the major global climate agreements (Kyoto, Paris, successive COP conferences...), that are shaping the regulatory framework and markets in which European industrial companies will have to compete in the future.

In order to make rapid and effective innovation progress (i.e., reaching the highest TRLs in a short time and commercializing new solutions, developing new proposals to the market, etc.) both in technological innovation (new clean technologies, digitalization, etc.) and non-technological innovation (forms of organization, relationships between agents, business models, etc.), the EU has updated its innovation support framework to better align it with the grand sustainability and competitiveness goals embodied in the EGD.

Thus, in addition to increasing the budget of the now-called Horizon Europe R&D program, it has created the European Innovation Council, with a special focus on “missions” and the development of new collaboration schemes between public and private stakeholders. The “missions” are specific objectives towards which concrete projects are oriented that constitute achievable milestones to solve major societal challenges and that act as frameworks and stimuli for innovation in general (Mazzucato & Dibb, 2019). Five EU-wide missions have been identified, four of which are directly related to the European Green Deal (Figure 3). The EU missions are expected to mobilize R&D resources, catalyze actions, generate concrete impacts, demonstrate new solutions and produce public goods.

Figure 3

European Union innovation missions

Source: European Commission (n.d.).

Innovation missions within the EGD are expected to be pushed by so-called “green partnerships” that bring together public and private agents and pool resources from companies, foundations and public institutions, as well as third-countries. These partnerships may be “co-programmed European partnerships” (between the European Commission and private partners, mainly), “co-funded European partnerships” (involving EU Member States, research funders and public institutions) or “institutionalized European partnerships” (involving the EU, Member States and the industry)

The EU’s research, development and innovation strategy is also based on two key principles: 1) the innovation principle, which implies that legislative and regulatory developments will be designed with the aim of creating the best possible conditions for innovation activities; and 2) an open-science policy leading to easy access to publications and other innovation resources.

Efficient and competitive green financing ecosystems

This new strategic approach by the EU to innovation policies must be coupled with new, innovative ways to finance sustainable projects facing technological, market and regulatory uncertainty. The new vision about innovation, based on mission-oriented sustainable projects aligned with major societal challenges, requires a holistic, long-term and “patient” vision of the transformation processes by Governments and public institutions.

The allocation of public financial resources should be based on the overall global transformation strategies in place and the social profitabi-

lity of projects. This, in turn, may imply discarding a short-term vision of investments in infrastructures and innovation and tying capital to projects and investments with long payback periods. This will require new capacities and forms of organization in public administrations and the use of new tools for evaluating and assessing projects to identify those that are most relevant from the point of view of society (i.e., those that are aligned with major social objectives and have the greatest potential to increase social welfare).

The role of governments goes beyond becoming active and transformative agents in major transitions and fostering innovation. They must also lay the foundations for financing ecosystems that generate incentives for private agents to generate capital flows that are oriented towards transformative projects. In order to lever public resources and attract private capital, governments will also have to exercise leadership and facilitate the development of new forms of governance and collaboration between different types of agents, including companies, business associations, cluster associations, universities and technology and research centers, etc.

Increasing the likelihood of success and efficiency of the transformation process will require a comprehensive strategy for financing sustainable transitions that aligns financial policy measures and available capital resources with industrial, innovation and (overall) sustainability policies.

Fernández Gómez and Larrea Basterra (2021b, 2021c) study the policies, strategies and measures that can be fostered by Governments to facilitate the financing of sustainable and green projects and an easier access of industrial companies to the available funding sources.

Governments should direct their actions in the area of promoting a competitive financing ecosystem towards: (1) boosting the supply of financing resources (by generating new public resources and facilitating private capital flows, both institutional and non-institutional); (2) fostering the demand for financing (e.g., by facilitating the identification of transformational projects with high social returns); (3) promoting the development and strengthening of the financial market's key institutions and infrastructures (e.g., expanding the role of existing institutions, such as public guarantee institutions or public investment companies, creating specialized fora, etc.); (4) creating stable and transparent (but also clearly oriented) policy and regulatory frameworks that facilitate investment decisions; (5) developing new financial skills and knowledge in public

administrations, the education sector and companies; and (6) fostering innovation in financial products and services (i.e., new products tailored to better match the risks faced by investors in green or digital technologies).

6. Conclusions

Given mounting evidence and growing knowledge about climate changes and its consequences and given the political response to the scientific challenge, in the form of a global agreement to fight climate change (the Parsons Brinckerhoff & DNV GL, 2015a), the European Union has embarked on a decades-long trip towards achieving an environmentally sustainable economy. The European Green Deal acts as a compass in this transformation journey.

The energy transition must be understood, in the context of the EGD, in a holistic manner, as an integral transformation of the energy system and the role of energy in the entire economy in order to achieve long-term sustainability. This transformation affects both the supply and the demand side of the energy sector and how energy is generated, transported, distributed, stored, transformed and, eventually, consumed.

This wide-ranging transformation process is driven by policy, rather than technological innovation, and involves multidimensional, complex, non-linear, non-deterministic and uncertain subprocesses in various areas: regulation, politics, technology, markets... Hard-to-decarbonize sectors, such as mobility or the industrial sector, will face enormous decarbonization challenges in the years to come.

Arguably, the greatest challenge facing the industrial sector is the urgency to start decarbonizing effectively all industrial activities and processes. The solution to curbing GHG emissions in industrial companies will be multidimensional and will involve not only new energy sources as substitutes for fossil fuels, including energy vectors such as hydrogen or biofuels with carbon capture, utilization and storage (CCUS), but also increased process, materials and product efficiency and, even, deploying solutions to achieve negative emissions.

These transformations of manufacturing, procurement, logistic, operating and commercial processes will imply significant investments and the need to develop innovative solutions based on increased R&D and innovation expenses. Fortunately, in the context of the European Green Deal, the requirement to transform businesses into sustainable enterpri-

ses also creates opportunities for companies, stemming from the development of new markets for sustainable products and services.

The key for industrial companies to succeed in the transformation of their production and logistic processes is to reorient their business strategies, value proposals and operations towards achieving sustainable outcomes in a way that enhances their competitiveness. This will imply increasing investment and (potentially also) opex costs in the short run.

By carrying out economic activities and business processes with low or zero overall environmental footprint companies can not only reduce their energy costs (in the medium and long run), but also increment their technical and economic efficiency (via an optimized use of energy and materials) and improve their reputation and market positioning. Companies can also benefit from a greater capacity to innovate, improve their digital, organizational, operational and logistic skills and the ability to identify and develop more diversified value proposals.

Lowering the environmental footprint of industrial activities while simultaneously increasing a firm's competitiveness can be done through a wide array of specific actions and solutions, including fuel substitution and fuel use optimization, the adoption of clean technologies and processes, increased efficiency in the use of energy and heat, circular activities and other practices (e.g., ecodesign) that increase the efficiency in the use of materials, increased digitalization of activities and other practices that aim to improve the sustainability of a company's business (e.g., green procurement, clustering of industrial sites for energy and materials management, use of data analysis, big data and life-cycle analysis, compliance with ESG standards, increased cooperation with competitors, clients and suppliers or the development of new services based on asset servitization, for instance).

But industrial companies will not be able to make the transition just on their own. Robust energy and environmental regulatory frameworks must be developed, with clear incentives to invest in new technologies and transform production processes and energy systems while at the same time defending economic activity and employment in energy-intensive industrial activities exposed to carbon leakage. Likewise, well-functioning markets that send appropriate economic signals in the short- and long-run (i.e., efficient prices of energy) must be put in place.

In order to induce efficient economic decisions while preserving the competitiveness of the industrial sector, European policies must be oriented towards fostering R&D and innovation activities and the deve-

lopment of efficient innovation ecosystems and creating sustainable finance environment that facilitates the access of companies to capital and financial resources.

Boosting cooperation between public and private agents around well-defined mission-oriented strategies and policies is the way chosen by the European Union to induce deep, innovative transformations in hard-to-decarbonize sectors. The development of “hydrogen valleys” throughout Europe, with significant public and private support at the local level, is an example of how to jumpstart large-scale transformations in the energy system.

Mission-oriented innovation policies must also be coupled with efficient sustainable finance ecosystems that allow industrial companies to raise the capital they need to invest in new technologies and develop new business models in the face of significant technological, regulatory and market risks. Governments can help to mitigate all these risks by putting in place integral policies that aim to develop both the supply and demand side of the sustainable finance market, creating new financial capacities across the board in public institutions, companies and the education system and facilitating the development of new financial products and services.

To sum up, given the scale of the sustainability transition, effective, disruptive innovation will be required across the board to achieve energy and environmental goals in 2030 and 2050, especially in hard-to-decarbonize sectors such as transport or the industrial sector. Making sure the conditions are adequate for the deployment of ambitious R&D activities that lead to the effective adoption of low-carbon innovative solutions and for financing the transformation of industrial infrastructures, technologies and processes becomes, then, an essential pillar of the energy transition and of sound sustainability policies and strategies.

References

- Bhatnagar, S. (2021). *Five Actions to Improve the Sustainability of Steel* [web article]. EY. Retrieved from: https://www.ey.com/en_jo/mining-metals/five-actions-to-improve-the-sustainability-of-steel
- Climate Change Committee. (2019). *Net Zero - The UK's contribution to stopping global warming*. Retrieved from: <https://www.theccc.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Net-Zero-The-UKs-contribution-to-stopping-global-warming.pdf>

- Colla, V. & Branca, T. A. (2021). Sustainable Steel Industry: Energy and Resource Efficiency, Low Emissions and Carbon-Lean Production. *Metals*, 11, 1469. <https://doi.org/10.3390/met11091469>
- David, A., Semanik, M. & Torsekar, M. (2018). *Framework for Analyzing the Competitiveness of Advanced Technology Manufacturing Firms*. Office of Industries Working Paper ID-057. Retrieved from: https://www.usitc.gov/publications/332/working_papers/competitiveness_of_advanced_technology_manufacturing_firms_id_18_057_091718.pdf
- European Commission. (n.d.). *Research and innovation to drive the Green Deal*. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a96cfbb5-5941-11eb-b59f-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-185507091>
- European Commission. (2019). *The European Green Deal. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM/2019/640 final*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX%3A52019DC0640>
- Fernández Gómez, J. (2021). *The European Green Deal and the Energy Transition: Economic and Industrial Opportunities for the Basque Country* [web article]. www.deustobusinessopenalumni.es. Retrieved from: <https://www.deustobusinessopenalumni.es/s/colaboracion/the-european-green-deal-and-the-energy-transition-economic-and-industrial-opport-MCWZMISNM3MJDA5KHCAVS7NLKIOA>
- Fernández, J. & Larrea, M. (2020). *Oportunidades del Pacto Verde Europeo para la Competitividad de Euskadi*. Report prepared for Ihobe. Retrieved from: <https://www.ihobe.eus/actualidad/orkestra-e-ihobe-elaboran-un-informe-sobre-oportunidades-pacto-verde-europeo-para-competitividad-euskadi>
- Fernández Gómez, J. & Larrea Basterra, M. (2021a). Presentation (Introduction to the Special Issue on Energy Transition). *Ekonomiaz-Revista Vasca de Economía*, 99, 1st Semester. ISSN: 0213-3865. Retrieved from: <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=96®istro=6>
- Fernández Gómez, J. & Larrea Basterra, M. (2021b). Fostering Green financing at the subnational level. The case of the Basque Country. *Ekonomiaz-Revista Vasca de Economía*, 99, 1st Semester. ISSN: 0213-3865. Retrieved from: <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=96®istro=14>
- Fernández Gómez, J. & Larrea Basterra, M. (2021c). *El papel de los Gobiernos en el desarrollo de ecosistemas eficientes e innovadores de financiación de las grandes transiciones*. Report for the Economics and Finance Department, Basque Government. Mimeo. Work in progress.
- Fernández Gómez, J., Kamp, B. & Retegi Albusua, J. (2021). *Transición Verde en la Unión Europea, Competitividad Empresarial y Ecoinnovación*. Report for Ihobe-Environmental Agency, Basque Government. Mimeo. Work in progress.
- Grubler, A. (2012). Energy transitions research: Insights and cautionary tales. *Energy Policy*, 50, 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.02.070>

- Horton, P. M., Allwood, J. M. & Cleaver, C. (2019). Implementing Material Efficiency in Practice: A Case Study to Improve the Material Utilisation of Automotive Sheet Metal Components. *Resources, Conservation & Recycling*, 145, 49-66. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.02.012>
- Mazzucato, M. & Dibb, G. (2019). *Missions: A beginner's guide*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP) Policy Brief Series: IIPP PB 09. Retrieved from: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/iipp_policy_brief_09_missions_a_beginners_guide.pdf
- Parsons Brinckerhoff & DNV GL. (2015a). *Industrial Decarbonisation & Energy Efficiency Roadmaps to 2050. Cross-Sector Summary*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/419912/Cross_Sector_Summary_Report.pdf
- Parsons Brinckerhoff & DNV GL. (2015b). *Industrial Decarbonisation & Energy Efficiency Roadmaps to 2050. Iron & Steel*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416667/Iron_and_Steel_Report.pdf
- Raabe, D., Cem Tasan, C. & Olivetti, E. A. (2019). Strategies for Improving the Sustainability of Structural Metals. *Nature*, 575, 64-74. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1702-5>
- von Gleich, A. (2006). Outlines of a Sustainable Metals Industry. In A. von Gleich et al. (eds.), *Sustainable Metals Management. Eco-Efficiency in Industry and Science*, 3-40. Dordrecht: Springer. ISBN 978-1-4020-4007-8.

Relación de títulos publicados en el / *Titles published in the*

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS ***BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES***

- Desarrollo Directivo en el Sector Salud** (N.º 159, Diciembre 1996).
Investigaciones Financieras (N.º 160, Abril 1997).
La calidad total aplicada a la educación (N.º 161, Agosto 1997).
Gestión basada en el valor (N.º 162, Diciembre 1997).
Logística y Tecnología (N.º 163, Abril 1998).
Gestión de “Intangibles” (N.º 164, Agosto 1998).
Reflexiones en torno al Euro (N.º 165, Diciembre 1998).
Avances en la Teoría Financiera (N.º 166, Abril 1999).
Emprender (Parte I) (N.º 167, Agosto 1999).
Emprender (Parte II) (N.º 168, Diciembre 1999).
Estrategia y Empresa (N.º 169, Abril 2000).
Ética y Economía (N.º 170, Agosto 2000).
Nuevas tendencias en Marketing (N.º 171, Diciembre 2000).
Gestionar Recursos y Capacidades (N.º 172, Abril 2001).
Nueva Economía (N.º 173, Agosto 2001).
Personas y empresa (N.º 174, Diciembre 2001).
Panorama de la Macroeconomía (N.º 175, Abril 2002).
Reflexiones para la gestión empresarial (N.º 176, Agosto 2002).
Empresa Familiar (N.º 177, Diciembre 2002).
Información Contable y Globalización: la respuesta de la Unión Europea (N.º 178, Abril 2003).
Logística (N.º 179, Agosto 2003).
Conocimiento e intangibles en un entorno global (N.º 180, Diciembre 2003).
Ampliación de la Unión Europea (N.º 181, Abril 2004).
El gobierno de la empresa (N.º 182, Agosto 2004).
Dirección de personas en las organizaciones (N.º 183, Diciembre 2004).
Orientación al mercado y orientación al cliente (N.º 184, Abril 2005).
Apuntes sobre Internacionalización (N.º 185, Agosto 2005).
Innovación y nuevas oportunidades de negocio (N.º 186, Diciembre 2005).
El futuro de las pensiones (N.º 187, Abril 2006).
Consideraciones sobre el fenómeno migratorio (N.º 188, Agosto 2006).
Emprendedores (N.º 189, Diciembre 2006).
América Latina. Reflexiones sobre su realidad y retos de futuro (N.º 190, Abril 2007).
Economía industrial (N.º 191, Agosto 2007).
El reto de la globalización y su impacto en la economía vasca (N.º 192, Diciembre 2007).
La internacionalización de la empresa (N.º 193, Abril 2008).
Algunas reflexiones sobre recientes normativas y su impacto en la actividad empresarial (N.º 194, Agosto 2008).
Compromiso empresarial con el desarrollo sostenible (N.º 195, Diciembre 2008).
Relaciones Laborales (N.º 196, Abril 2009).
Comunicación y transparencia: algunas posibilidades (N.º 197, Agosto 2009).
Reflexiones tras dos años de crisis económica y financiera (N.º 198, Diciembre 2009).
Algunas novedades en finanzas (N.º 199, Abril 2010).
Economía sostenible (N.º 200, Agosto 2010).

Relación de títulos publicados en el / *Titles published in the*
(*Continuación / Continued*)

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS ***BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES***

Política fiscal y concierto económico frente a la crisis (N.º 201, Diciembre 2010).
Gestión del riesgo (N.º 202, Abril 2011).
La gestión de personas (N.º 203, Agosto 2011).
Diferentes economías, diferentes problemas (N.º 204, Diciembre 2011).
Emprender (N.º 205, Abril 2012).
Finanzas éticas y alternativas (N.º 206, Agosto 2012).
Estrategias empresariales frente a la crisis (N.º 207, Diciembre 2012).
Novedades en la información contable (N.º 208, Abril 2013).
Reformas estructurales: una agenda abierta (N.º 209, Agosto 2013).
En torno a la crisis (N.º 210, Diciembre 2013).
Dirigir con ética (N.º 211, Abril 2014).
El reto de la financiación empresarial (N.º 212, Agosto 2014).
Competitividad e Innovación (N.º 213, Diciembre 2014).
Pymes y salida de la crisis (N.º 214, Abril 2015).
Nuevos desafíos del marketing (N.º 215, Agosto 2015).
Retos y oportunidades en la economía (N.º 216, Diciembre 2015).
Retos en el liderazgo y dirección de personas (N.º 217, Abril 2016).
Economía y Futuro (En homenaje al Centenario de Duesto Business School)
(N.º 218, Agosto 2016).
Transformación digital (N.º 219, Diciembre 2016).
Fundaciones (En homenaje a la Fundación Vizcaína Aguirre) (N.º 220, Abril 2017).
Entorno geopolítico y sus implicaciones para la gestión (N.º 221, Agosto 2017).
Retos de la construcción europea (75º Aniversario del Boletín de Estudios
Económicos) (N.º 222, Diciembre 2017).
Evolución financiera: mercados, banca, inversión (N.º 223, Abril 2018).
Inversión Socialmente Responsable (N.º 224, Agosto 2018).
Los riesgos y su gestión (N.º 225, Diciembre 2018).
El futuro del negocio asegurador (N.º 226, Abril 2019).
La economía de cooperación (N.º 227, Agosto 2019).
Algunos paradigmas económicos emergentes (N.º 228, Diciembre 2019).
Fintech (N.º 229, Abril 2020).
Tecnología y Finanzas (N.º 230, Agosto 2020).
Resiliencia (N.º 231, Diciembre 2020).

Precio de suscripción / *Subscription fee*: 26 €.

Dirija la correspondencia al / *Address your correspondence to*:

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES

Deusto Business Alumni

Teléfono 94 445 63 45

c/ Hermanos Aguirre 2

48014 **BILBAO**

E-mail: beejournal@deusto.es

Para ver las normas de publicación de artículos en el Boletín de Estudios Económicos diríjase a: <http://www.https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines>
To check out the publishing policy of articles in the Bulletin of Economic Studies go to:
<http://www.https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines>