



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Nuevas tendencias en gestión e innovación empresarial. Adaptación a los nuevos escenarios globales y domésticos

Coord.
Ricardo Pérez Calle

Dykinson, S.L.

**NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y DOMÉSTICOS**



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

NUEVAS TENDENCIAS EN
GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS
GLOBALES Y DOMÉSTICOS

Coord.

RICARDO PÉREZ CALLE

Dykinson, S.L.

2023

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y LOCALES

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 110 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1122-924-1

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	10

SECCIÓN I

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA, DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

CAPÍTULO 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: MODELOS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS	14

PATRICIA HUERTA-RIVEROS
CAROLINA LEYTON-PAVEZ

CAPÍTULO 2. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES ORGANIZACIONALES.....	33

CAROLINA LEYTON-PAVEZ
PATRICIA HUERTA-RIVEROS

CAPÍTULO 3. EL SISTEMA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL EMAS: ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS DE SU ADOPCIÓN	52

MARIA GARCIA ALVAREZ

CAPÍTULO 4. BORN GLOBAL VERSUS GRADUAL INTERNATIONALISATION STRATEGIES: A MULTIPLE CASE STUDY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES.....	79

CLARA MARTOS MARTÍNEZ
MARTA MUÑOZ GUARASA

CAPÍTULO 5. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	107

YOIVER GIRALDO QUINTERO

CAPÍTULO 6. MOTIVACIÓN LABORAL COMO EJE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA VALORACIÓN DE LOS MOTORES DE LA MOTIVACIÓN POR LOS EMPLEADOS Y ALUMNOS UNIVERSITARIOS.....	125

INNA ALEXEEVA ALEXEEV
CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA

CAPÍTULO 7. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO	150

DIANA LEIDY GUERRERO SÁNCHEZ

CAPÍTULO 8. SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS: COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD	172

MIGUEL ÁNGEL JARA SANTAMERA

CAPÍTULO 9. EMPRENDIMIENTO BASADO EN EL LIDERAZGO: DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO ENTRE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.....	193
INNA ALEXEEVA ALEXEEV CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA M ^a LUISA SÁMANO CELORIO	
CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UNA PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	218
FRANCESC SOLANELLAS JOSHUA MUÑOZ	
CAPÍTULO 11. A PREDICTIVE MODEL OF THE ENTREPRENEURIAL INTENT OF UNIVERSITY STUDENTS IN SOCIAL AND LEGAL SCIENCES	235
MACARENA PÉREZ-SUÁREZ ISADORA SÁNCHEZ-TORNÉ	
CAPÍTULO 12. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO	255
FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA	
CAPÍTULO 13. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO	285
FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA	
CAPÍTULO 14. DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA VERSUS LA ORGANIZACIÓN PRIVADA.....	315
BEATRIZ PICAZO RODRÍGUEZ MARINA ESTRADA DE LA CRUZ ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS	
CAPÍTULO 15. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE KOTTER	347
IGNACIO MANZANO	
CAPÍTULO 16. THE DIGITAL SKILLS OF CITIZENS IN THE DIGITAL STRATEGIES OF THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION	365
TAMARA MORTE NADAL	
CAPÍTULO 17. MÉTODOS ITERATIVOS VORACES PARA RESOLVER LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA DE CONSULTAS Y QUIRÓFANOS	385
CLAUDIA CAÑETE VÍCTOR FERNÁNDEZ-VIAGAS JOSÉ M. MOLINA-PARIENTE IRENE DOMÍNGUEZ-GALÁN	

SECCIÓN II

MARKETING, COMUNICACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

CAPÍTULO 18. LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE CON LA EMPRESA COMO FORMA DE DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN Y TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MARKETING	411
VICENTE GINER-CRESPO	
LUIS MANUEL CERDÁ-SUAREZ	
DULCE ELOÍSA SALDAÑA-LARRONDO	
CAPÍTULO 19. INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	431
JOSÉ RAMÓN SEGARRA MOLINER	
INMACULADA BELOMS	
CAPÍTULO 20. NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL: EL CASO DE BMW Y EL CINE DE HOLLYWOOD	446
ALICIA MARTÍN GARCÍA	
CAPÍTULO 21. FRACTIONAL INTEGRATION AND COINTEGRATION APPLIED TO AMAZON COMPANY FIGURES.....	458
LUIS A. GIL-ALANA	
GEMA LÓPEZ MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 22. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA	477
ASIER ARCOS-ALONSO	
MARIA GARCIA-ALVAREZ	
ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA	
CAPÍTULO 23. EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LA PRENSA ESPAÑOLA	499
ISABEL INIESTA-ALEMÁN	
ANA SEGURA-ANAYA	
ANA CRISTINA MANCHO DE LA IGLESIA	
CAPÍTULO 24. REDES SOCIALES Y COVID-19. UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LIGAS DE FÚTBOL Y BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA	518
EDGAR ROMERO-JARA	
FRANCESC SOLANELLAS	
JOSHUA MUÑOZ	
CAPÍTULO 25. DETERMINANTS OF THE INVOLVEMENT IN THE DECISION TO PURCHASE FASHION PRODUCTS ONLINE	536
ANABELA MARIA BELLO DE FIGUEIREDO MARCOS	
CRISTINA RAQUEL AIRES MONTENEGRO	

CAPÍTULO 26. ESTRATEGIA TRANSMEDIA EN LA COMUNICACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA: CASO TIEMPO DE JUEGO.....	566
SANTIAGO MAYORGA ESCALADA	
CAPÍTULO 27. FACTORES CULTURALES EN EL DISEÑO DE INTERACCIÓN EN PORTALES TURÍSTICOS DE CIUDADES ESPAÑOLAS.	587
MARÍA USÁN-PORTA	
OLGA AMPUERO-CANELLAS	
NEREIDA TARAZONA-BELENGUER	
CAPÍTULO 28. LAS REDES SOCIALES EN ENTORNOS EDUCATIVOS.	607
ISABEL INIESTA-ALEMÁN	
HÉCTOR GARCÍA MONTEAGUD	
DIEGO ALVIRA INIESTA	

SECCIÓN III

ECONOMÍA SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CAPÍTULO 29. DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN EL CONTEXTO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	632
PATRICIA HUERTA-RIVEROS	
CAROLINA LEYTON-PAVEZ	
CAPÍTULO 30. NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSC EN LAS EMPRESAS.....	648
SUSANA CHECA PRIETO	
LISARDO DE PEDRO NAVARRO	
CAPÍTULO 31. ALTRUISMO Y COOPERACIÓN EN PERSPECTIVA ECONÓMICA	668
JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ	
DIANA GERALDINE JIMÉNEZ GARCÍA	
CAPÍTULO 32. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA RSE. EL CASO DE QUERÉTARO, MÉXICO.....	686
DULCE ELOÍSA SALDAÑA LARRONDO	
VICENTE GINER CRESPO	
LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ	
CAPÍTULO 33. POSSIBILITIES FOR DEVELOPING A PERSON-CENTERED BUSINESS STRATEGY	711
CECILIA FONT DE VILLANUEVA	

CAPÍTULO 34. ANALIZANDO EL EFECTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL VERDE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN VERDE: UN ANÁLISIS BASADO EN LA MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	730
JAVIER MARTÍNEZ-FALCÓ	
BARTOLOMÉ MARCO-LAJARA	
EDUARDO SÁNCHEZ-GARCÍA	
LORENA RUIZ-FERNÁNDEZ	
CAPÍTULO 35. LA COOPERACIÓN COMO ELEMENTO ESTRUCTURAL DEL DESARROLLO DEL HOMBRE Y ALTERNATIVA PARA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA	745
JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ	
DIANA GERALDINE JIMENEZ GARCIA	
MELBA INES GOMEZ	
JHONY ALEXANDER LIEBANO	
CAPÍTULO 36. USE OF KEYWORDS AND MULTIMODAL STRATEGIES TO PROMOTE DIVERSITY IN ENGINEERING WEBSITES.....	763
SILVIA MOLINA-PLAZA	
CAPÍTULO 37. EL EFECTO MODERADOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RELACIÓN ENTRE LA DUALIDAD DEL CONSEJERO DELEGADO Y LA DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	783
INMACULADA BEL-OMS	
JOSÉ RAMÓN SEGARRA-MOLINER	
CAPÍTULO 38. LAS MEMORIAS ANUALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN Y REFLEJO DE LA VOLUNTAD INFORMATIVA DE LAS ONG.....	801
MARÍA PALLARÉS-RENAU	
LORENA LÓPEZ-FONT	
SUSANA MIQUEL-SEGARRA	
CAPÍTULO 39. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA	826
ASIER ARCOS-ALONSO	
MARIA GARCIA-ALVAREZ	
ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA	
CAPÍTULO 40. PROJECTS KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF RESPONSIBILITY PRINCIPLE APPLICATION IN RECORDING LESSONS LEARNED	848
MAURICIO AUGUSTO CABRAL RAMOS JUNIOR	

El estudio de la dirección de las organizaciones, de las prácticas de gestión o de los diseños organizativos que conducen al éxito organizacional ha recibido históricamente un amplio interés, ya sea de académicos, profesionales de la gestión o consultoría, o poderes y administraciones públicas. Y sigue siendo campo de estudio obligado de la economía, la dirección de empresas y otros campos de las ciencias sociales. Las distintas teorías, paradigmas y enfoques desarrollados han buscado establecer las condiciones y variables que permiten y favorecen-o los factores que limitan- alcanzar altos valores de eficiencia, maximizar el valor creado, minimizar las externalidades negativas, etc.

La situación actual provoca nuevas necesidades y urgencias en este sentido. El contexto económico y empresarial atraviesa, a nivel global, un periodo de cambio acelerado que conforma, a su vez, nuevas presiones y retos sobre los agentes económicos. Factores como la globalización, la inestabilidad geopolítica, el aumento del empoderamiento del consumidor o un desarrollo tecnológico exponencial generan entornos competitivos cada vez más complejos e imprevisibles. Además, shocks globales provocados por acontecimientos difícilmente predecibles como la pandemia de la Covid-19 o la guerra en Ucrania añaden un mayor grado de incertidumbre e inestabilidad que todos los actores económicos deben afrontar. Un entorno en el que surgen nuevos escenarios con cambios inesperados e inestables, consecuencias impredecibles, multitud de factores interconectados y un cierto y extendido desconocimiento de las reglas de juego.

Ante estas condiciones, las organizaciones consideradas sobresalientes o que han alcanzado la excelencia, que presenten determinadas condiciones o que se encuentren en posesión de una serie de capacidades distintivas -como una constante innovación, flexibilidad, capacidad de anticipación o procesos de alta eficiencia- pueden afrontar en condiciones ventajosas los retos venideros.

En este punto suele surgir, en el estudio de la gestión de empresas, la pregunta de qué convierte a una organización en excelente o sobresaliente. Pregunta que suele llevar a respuestas evidentes, como que empresas ágiles, innovadoras, eficaces y eficientes afrontarán los retos presentes y futuros con más probabilidades de éxito. Pero, ¿cómo se generan y mantienen, de forma sostenible, esas capacidades y habilidades? Es más, ¿dónde se encuentran, en última instancia, los factores distintivos que convierten a una empresa en sobresaliente o excelente?

El estudio de los factores directivos y de todo lo relacionado con el *management* ha seguido distintos enfoques desde sus inicios como disciplina científica. Históricamente, la perspectiva centrada en los directivos -especialmente en las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño del CEO- ha sido la dominante, basada en el estudio del caso y con amplio desarrollo en las escuelas de negocio. En contraposición, otros enfoques se han centrado en la organización como un todo. Y entre ellos, todo un amplio abanico de teorías, escuelas y enfoques que han pretendido establecer las cualidades de las empresas sobresalientes. En todo caso, en todos ellos se erigen hilos conductores comunes como el liderazgo y la capacidad de innovación y adaptación, características humanas que se transfiere a la organización y que, a su vez, reciben una enorme atención desde todos los ámbitos de las Ciencias Sociales.

Hasta épocas recientes, los enfoques empíricos aplicados al estudio económico de la gestión de las organizaciones han presentado un menor desarrollo. La mayor parte de los estudios académicos sobre la incidencia de las prácticas de gestión en las organizaciones han dirigido grandes esfuerzos hacia aspectos como el análisis de la función de producción de las empresas o las productividades obtenidas -a través de la observación de sus distintos *inputs*- aplicando distintos enfoques y utilizando diversos sistemas de medición. Pero, en todos estos casos, la gestión ha

sido considerada como un factor residual o como una parte de un factor tecnológico genérico. Y, por lo tanto, el factor directivo y la calidad de las prácticas de gestión implementadas han quedado así frecuentemente relegadas a un segundo plano a la hora de justificar las grandes diferencias de resultados y de rendimientos existentes entre empresas.

Por otra parte, los modelos de excelencia y calidad en la gestión más difundidos entre las empresas tienen su origen en el propio ámbito empresarial, y es el éxito conseguido por las organizaciones que los implantan lo que capta la atención del mundo académico, que centra sus esfuerzos en dotar de rigor científico a los determinantes de su éxito. Sin embargo, ha merecido un menor interés y esfuerzo el camino inverso, esto es, explorar empíricamente desde el ámbito académico las prácticas de gestión de mayor calidad que puedan después ser desplegadas en el ámbito empresarial.

Sigue siendo necesario, por tanto, avanzar en explorar las prácticas de gestión de mayor calidad que puedan después ser desplegadas en el ámbito empresarial, identificar los determinantes de una mejor gestión empresarial, o profundizar en el proceso de cómo las denominadas mejores prácticas inciden positivamente en el rendimiento empresarial.

Es en dar respuestas a estas preguntas donde se encuentra la motivación de los trabajos recogidos en el presente volumen, que pretende recopilar, con una perspectiva amplia, ambiciosa y transversal, distintos aspectos, factores o retos que, a nivel de gestión o innovación empresarial, las organizaciones tienen o deben desarrollar, retener, mantener o afrontar ante la nueva realidad -cada vez más exigente y cambiante- que deben afrontar.

SECCIÓN I

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA, DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: MODELOS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS

PATRICIA HUERTA-RIVEROS

Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío

CAROLINA LEYTON-PAVEZ

Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío-Bío

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones deben enfrentar diversos desafíos y/o problemas para permanecer en el medio, tales como los efectos y consecuencias que ha traído la situación sanitaria mundial, la crisis económica a la cual se enfrentan los países, los cambios en los gustos de los consumidores, nuevos modelos de negocio, entre otras situaciones que demandan planificación, ejecución y seguimiento de sus acciones.

Para ello, se suelen emplear modelos, herramientas y estrategias que se enmarcan dentro del proceso de gestión estratégica de las organizaciones, los cuales influyen en los resultados de las instituciones e impacta en la sociedad, dando origen a potenciales preguntas de investigación, como es: ¿en qué consiste un modelo de dirección estratégica?

En particular, un modelo de dirección estratégica “es un esquema que reúne los principales elementos que debe considerar la organización, para implementar su proceso de planificación, proceso utilizado por todo tipo de instituciones” (Cuesta, 2012; Huerta et al, 2020, p.254). De hecho, puede ser empleado por empresas, públicas y privadas, indiferente de su tamaño empresarial y/o su sector de actividad.

Además, “involucra determinadas etapas que van desde el análisis estratégico, pasando por la formulación de las estrategias, hasta terminar con la implementación de las mismas” (Guerras y Navas, 2015; Huerta *et al*,

2020, p.254). En cada una de esas etapas se emplean herramientas que permiten contribuir con el proceso de toma de decisiones.

Al respecto, las herramientas se refieren a los diferentes instrumentos que disponen las organizaciones que permiten abordar, organizar y coordinar las acciones involucradas en el proceso de gestión estratégica. Estas herramientas se suelen agrupar dentro de etapas o fases y permiten identificar factores y elementos a considerar para poder gestionar a las organizaciones y apoyar a las estrategias que se deben implementar.

Por ende, es relevante que las instituciones puedan considerar las diversas alternativas estratégicas que podrán utilizar para abordar sus desafíos, tales como las estrategias corporativas, las estrategias competitivas y las estrategias funcionales, entre otras.

Es importante considerar que, cualquiera que sea el modelo, herramienta o estrategia utilizada por las organizaciones, lo que se buscan es explicar la rentabilidad o resultados de las empresas, para contribuir a mejorar o mantener su estado actual, en relación a la competencia, o en relación con quien o quienes se compare la institución.

Por lo anterior, el objetivo de este artículo consiste en analizar la gestión estratégica de las organizaciones, a través de los principales modelos, herramientas y estrategias, que reúne la literatura. Para ello, se realizará, en primer lugar, un marco teórico sobre gestión estratégica, modelos, herramientas y estrategias y, en segundo lugar, se propone como resultado un modelo que reúne los aspectos claves de la gestión estratégica de las organizaciones en el contexto actual. Por último, se presentan las conclusiones y bibliografía del estudio.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

En particular, según la RAE (2022) se entiende por gestión, “a la acción y efecto de administrar” (RAE, 2022), concepto más vinculado a la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Sin embargo, al analizar el concepto de gestión, se asocian otros términos que se encuentran relacionados, tales como: dirección, planificación y administración, que se sugiere analizar.

Al respecto, se entenderá por dirección, al “conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.” (RAE, 2022), por lo tanto, la dirección está más vinculada al estilo de gestión, negociación y conducción o guía de una institución, ya sea pública o privada. Por ello, según David (2003, p.5), “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Por lo tanto, la dirección es un término que se utiliza “como sinónimo de planificación estratégica, siendo este último más bien cercano y utilizado por las organizaciones y la dirección estratégica se vincula mayormente con la academia” (David, 2003, p.5), aunque es importante reconocer que son dos términos diferentes pero complementarios.

En cambio, la planificación, se refiere al “plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (RAE, 2022), por lo tanto, se asocia al objetivo a alcanzar. En concreto, la planificación estratégica se refiere principalmente a la formulación (David, 2003) y “se aplica a todo tipo de organización y debido a su importancia han surgido diversos modelos que permiten llevar adelante su implementación” (Huerta *et al*, 2020, p.254)”, tales como el modelo de David (2003), Navas y Guerras (2022), Johnson *et al* (2006), Wheelen *et al* (2007), entre otros.

En cambio, la administración es una ciencia social que estudia las organizaciones y cuyo “estudio formal de la administración comenzó hace un siglo, pero en sus inicios se estudiaban sólo las áreas funcionales” (Tarziján, 2019, p.19), asociados al proceso administrativo, tales como, la planeación, organización, dirección y control. Mientras que “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo” (Wheelen *et al*, 2007, p.3), lo que permite vincular la visión estratégica al proceso de gestión estratégica de las organizaciones.

En resumen, Johnson *et al* (2006, p.16) plantea que el alcance de la dirección estratégica es mayor y que “se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que

afectan a toda la organización”, por ello se plantean diversos modelos de planificación estratégica, administración estratégica y/o dirección estratégica, debido a que son parte de la gestión estratégica de las organizaciones y sus términos se encuentran relacionados, llegando a utilizarse uno u otro, sin diferencia alguna.

Por esta razón, para su gestión estratégica, la empresa requiere modelos, denominados, modelos de dirección estratégica, administración estratégica y planificación estratégica, estando este último más asociado a la formulación estratégica, en relación a los dos primeros.

Al respecto, el modelo de dirección que implementen las organizaciones debe reunir los aspectos estratégicos que influyan en la institución y que la orienten para lograr sus resultados (Hu *et al*, 2018). Considerando que “la evolución del concepto de RSE, ha pasado por diversos momentos y ganado un espacio privilegiado en el modelo de gestión de las organizaciones” (Castillo-Muñoz *et al*, 2021, p.136), lo cual debe ser parte de los modelos en la actualidad que permitan la sostenibilidad del negocio, más allá de producir y/o vender productos o servicios.

2.1. MODELOS ESTRATÉGICOS

Un modelo de dirección estratégica que reconozca los desafíos de las instituciones contribuye con el proceso de recuperación organizacional, y, por ello, es relevante conocerlos para poder utilizarlos cuando sea necesario.

De hecho, Gleason (2020) señala que las instituciones requieren modelos de dirección que permitan adaptarse a las nuevas realidades y, Velázquez *et al* (2015, p.93) plantean “la necesidad que se dediquen mayores esfuerzos a la aplicación de enfoques estratégicos que sean más adaptables y dinámicos que los que tradicionalmente han sido utilizados”, porque eso permitirá tener mayor capacidad de respuesta frente a la contingencia y de esa forma reaccionar más rápido frente a los cambios del entorno.

Por otra parte, Mejía y Jiménez (2020, p.242) señalan que “optimizar los procesos de negocio; gestionar sistemas de control administrativo; interpretar la información contable y la información financiera para la

toma de decisiones gerenciales; ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la empresa” (Aguilar, 2015, p.113), puede ser abordado a través de un modelo de gestión estratégica, considerando el contexto actual y futuro, al cual se enfrenta la organización.

En concreto, existen diversos modelos estratégicos que se han visualizados a lo largo de la literatura, y, a continuación, se mencionan algunos enmarcados bajo el enfoque de dirección estratégica.

Un modelo tradicional es el mencionado por Hax y Majluf (1991) el cual está más orientado a la planificación estratégica y reúne 3 perspectivas estratégicas, como es la estrategia corporativa, estrategia de negocios y estrategia funcional. Para la cual, en cada nivel se genera un examen o evaluación del medio, tanto interno como externo, pero planteando directrices estratégicas solo en los dos primeros niveles, para concluir con presupuestos en los tres niveles del modelo. Lo anterior, se puede deber a que estos niveles son estratégicos y el nivel funcional debe guiarse por los anteriores, en vez de establecer orientaciones propias.

Otro modelo es el de David (2003), modelo que a partir de tres grandes etapas como son formulación, implantación y evaluación estratégica, logra reunir elementos esenciales. En particular, en la primera etapa, se plantea el desarrollo de las declaraciones de la visión y misión, junto a la realización de la auditoria interna y externa, al establecimiento, evaluación y selección de estrategias y, a la creación, evaluación y selección de estrategias. En cambio, la segunda etapa la asocia a la implantación de estrategias a nivel gerencial y funcional y, la última etapa incluye la medición y evaluación del rendimiento. David (2003) actualiza este modelo el año 2013, incorporando los temas globales e internacionales, al igual que la ética en los negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental que se visualizan de forma transversal a lo largo de las tres etapas (David, 2013), modelo que refuerza el año 2017, pero incluyendo el tema de gobernanza (David, 2017).

También, se encuentra el modelo de Wheelen *et al* (2007), que plantea cuatro fases: análisis ambiental, asociado a la recolección de información; formulación de la estrategia, en donde se plantea el desarrollo de estrategias de largo plazo; implementación de la estrategia, que

involucra la puesta en marcha de la estrategia y; evaluación y control, que se refiere a la supervisión del desempeño. Donde en la primera fase, se visualiza un análisis ambiental externo, a través del ambiente social (fuerzas generales) e industrial (análisis de la industria) y, un análisis ambiental interno, a través de la estructura (cadena de mando), cultura (creencias, expectativas y valores) y recursos (activos, destrezas, conocimientos y competencias). Seguido de la segunda fase, en la cual consta misión (razón de existir), objetivos (qué resultados se lograrán y cuándo), estrategias (plan para lograr la misión y los objetivos) y políticas (directrices amplias para la toma de decisiones). La tercera fase, referida a la implementación de la estrategia, plantea programas (actividades necesarias para lograr un plan), presupuestos (costo de los programas) y procedimiento (secuencia de pasos necesarios para realizar el trabajo) y, por último, la fase cuatro, evaluación y control, se refiere al desempeño (resultados reales). En cada elemento del modelo se aprecia que se encuentra de base la retroalimentación/aprendizaje (que se refiere a hacer correcciones según se requiera).

Entre otros, se encuentra el destacado modelo propuesto por Guerras y Navas (2022), el cual, en base a tres grandes etapas, reúne elementos claves de cada una de ellas, como son las directrices estratégicas y análisis interno y externo propio de la etapa de análisis estratégico; las opciones estratégicas, tales como estrategias corporativas y estrategias competitivas presentes en la etapa de formulación estratégica; la evaluación y selección de estrategias, la puesta en práctica y el control estratégico, perteneciente a la etapa de implementación estratégica, sumado a la retroalimentación en todo el proceso.

Por otra parte, Aguilar (2007), plantea que los modelos más populares de estrategia empresarial son las 5 fuerzas competitivas del sector industrial y la cadena de valor de Porter (1982), la visión de la empresa basada en recursos (Peteraf, 1993), el modelo Delta de Hax (1999), el Cuadro de Mando Integral de Kaplan (1996a y 1996b) y el Mapa Estratégico de Kaplan (2004). De hecho, plantea que “estos modelos en su conjunto apuntan a mejorar las capacidades integrales de las empresas para que les sea posible operar en un mundo altamente competitivo y dinámico” (Aguilar, 2007, p.5). Entendiendo en este estudio que, estos modelos son

herramientas empleadas por las empresas para su gestión y que se encuentran dentro de los modelos previamente señalados.

En general, existen diferentes modelos presentes en la literatura, que las empresas deben conocer y utilizar para aumentar su probabilidad de éxito. En línea con lo planteado por Coello y Cabello (2016), quienes “proponen que las empresas cambien a nuevos modelos de gestión que tengan en cuenta el entorno ambiental, social y cultural” (Muñoz *et al*, 2020, p.129), lo cual es posible con los modelos mencionados anteriormente, en donde “la ética empresarial se ocupa de la gestión empresarial” (Zapata, 2015, p. 197).

2.2. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

Según Molina y Rivera (2012, p.92), las herramientas o instrumentos estratégicos son “la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples de día, diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por la gerencia de las empresas, permitiendo así facilitar no sólo la toma de decisiones”. Por ende, una herramienta estratégica es todo aquel instrumento de gestión que le permite a las organizaciones facilitar su proceso de toma de decisiones, con la finalidad de obtener mejores resultados. A modo de resumen, se presenta una tabla que reúne algunas herramientas que cumplen esta función, junto a la metodología propuesta.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existen elementos que están presentes en los modelos, se plantean las herramientas utilizadas y se propone el instrumento y/o metodología a utilizar para su implementación. Dentro de este último, se encuentran las preguntas orientadoras, información primaria y secundaria, focus group, encuestas, entrevistas, entre otras. Los cuales se pueden emplear en determinadas herramientas de gestión y que son necesarias para identificar la estrategia a elegir.

TABLA 1. Elementos y herramientas estratégicas

Elemento	Herramienta	Instrumento/metodología
Visión	Descripción de directriz estratégica.	Preguntas orientadoras. Ideas de fuerza/ Focus group
Misión	Descripción de directriz estratégica.	Preguntas orientadoras. Ideas de fuerza/ Focus group
Valores	Descripción de directriz estratégica.	Encuesta/focus group
Análisis del entorno general	Perfil estratégico del entorno	Análisis del macroambiente. Base de datos, encuesta, entrevistas.
Análisis industrial	Modelo de las 5 fuerzas competitivas	Análisis del microambiente. Modelo de Porter. Base de datos, encuesta, entrevistas
Análisis del entorno competitivo	Modelo de Abell	Modelo de 3 ejes. Base de datos, encuesta, entrevistas.
Análisis interno	Perfil estratégico de la empresa	Análisis funcional. Base de datos, encuesta, entrevistas.
Análisis de valor	Cadena de valor	Identificación actividades primarias y de apoyo. Base de datos, encuesta, entrevistas.
Análisis estratégico	FODA	Matriz resumen. Estudio de mercado. Recolección de F.O.D.A.
Estrategias de crecimiento	Matriz de Ansoff o tipología de Rumelt	Matriz de estrategias de crecimiento o ratios. Base de datos, encuesta, entrevistas.
Matriz producto/servicio	Boston Consulting Group (BCG)	Matriz resumen. Base de datos, encuestas, entrevistas
Modelo de negocios	Modelo Canvas	Preguntas orientadoras. Base de datos, encuestas, entrevistas
Matriz de selección de estrategias	Mckinsey	Matriz resumen opciones estratégicas. Base de datos, encuestas, entrevistas
Tipología de estrategia competitiva	Reloj estratégico de Bowman	Cuadrantes del reloj. Base de datos, encuestas, entrevistas, focus group.
Implementación	Mapa estratégico	Marco lógico y conceptual Análisis de nodos de conexión o redes. Base de datos, encuestas, entrevistas.
Implementación de la estrategia	Cuadro de mando integral	Perspectivas. Bases de datos, encuestas, entrevistas.
Seguimiento de metas	Planes de acción	Criterios claves. Bases de datos, encuestas, entrevistas
Seguimiento de objetivos	Programas de acción	Criterios claves. Bases de datos, encuestas, entrevistas
Control	Control estratégico. Presupuestos y procedimientos	Información primaria e información secundaria
Retroalimentación	Feedback	Información primaria e información secundaria

Fuente: elaboración propia

2.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

En concreto, el origen de la estrategia es militar, y se plantea detalladamente en el libro de Sun Tzu, el arte de la guerra, aunque siempre ha estado presente en la vida de las personas y/u organizaciones, debido a que al igual que los seres humanos, las empresas para sobrevivir deben emplear estrategias diariamente, con la finalidad de alcanzar alguna meta, dirigirse a un mercado diferente, lanzar un nuevo producto o servicio, retirarse del mercado o asociarse con otra organización, etc.

Además, *strategos*, es un término griego, que se refiere a la organización de acciones para obtener determinadas metas para vencer al enemigo, sin embargo, al pasar el tiempo, este término se asoció al ámbito empresarial, y, en este plano, el campo de batalla, es el mercado en el cual se desenvuelve la organización, el enemigo es la competencia y las acciones para lograr los resultados planificados, son las diversas estrategias que pone en marcha la organización para alcanzar sus propios objetivos.

A la vez, existen diferentes definiciones de estrategias, siendo las más tradicionales, las planteadas por Chandler (1962), Andrews (1971), Porter (1985), entre otros. En particular, la estrategia según Chandler (1962), es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas. Y, Ansoff (1965), plantea que es un proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos, entre otras definiciones igual de relevantes.

En concreto, existen diferentes niveles de estrategias, entre ellas se encuentran, las estrategias institucionales, estrategias corporativas, estrategias competitivas, estrategias funcionales y estrategias operativas. Las cuales, a su vez, se desagregan en otra clasificación que representan las particularidades de cada una y permiten la comprensión de las diferentes opciones organizacionales.

De hecho, según Corzo y Álvarez-Aros (2020, p.184), “una de las tecnologías que ha tenido gran influencia en la evolución y transformación de la industria son las comunicaciones móviles, donde esta evolución había permitido la interacción directa del consumidor final con la

industria, logrando un ambiente de oportunidades a través del comercio en línea, la economía colaborativa y la fabricación personalizada”, lo cual refleja las estrategias implementadas por las empresas en la actualidad, para procurar la vida del negocio.

En efecto, “el establecimiento de estrategias está directamente relacionado con el medio ambiente externo en el cual se desenvuelve una empresa. Cada empresa debe, entonces, analizar las posibilidades estratégicas de que dispone para ubicarse en una posición ventajosa” (Aguilar, 2007, p.5), es decir, las organizaciones deben emprender acciones para lograr una mejor posición o resultado en relación a su competencia. De hecho, Ramírez (2020, p.124) señala que “la implementación de estrategias digitales en sus programas, se aceleró a tal punto que la escuela tradicional debió transformarse en educación remota en apenas semanas”, constituyéndose como un gran desafío organizacional, lo cual refleja un tipo de estrategia competitiva y funcional, pero siendo la estrategia operativa lo relacionado a la fuerza de venta, la forma de pago, entre otras acciones emprendidas.

En particular, se entiende por estrategia institucional, a “aquella que relaciona a la organización con la sociedad” (Cabanelas, 1997, p.258). De manera similar, la estrategia corporativa, es aquella que involucra el conjunto de negocios de la empresa (Ansoff, 1976) y, por ende, se preocupa de los métodos de crecimientos, tales como fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, entre otros, teniendo una especial atención sobre cual negocio se encuentra la empresa, y a cuál debe expandirse o retirarse. En cambio, la estrategia de negocios, se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en que se encuentra la organización (Porter, 1980) y, por ello, se basa en la ventaja competitiva que posee o debe desarrollar la empresa para obtener mejores resultados. Por último, hay dos niveles más, la estrategia funcional y la operativa, la primera, se enfoca a las decisiones a nivel de las áreas funcionales de la empresa, mientras que la estrategia operativa se orienta hacia las acciones concretas que se implementan para la concreción de la estrategia misma dentro de cada área, tal como las decisiones vinculadas a productividad, eficiencia, entre otras. En general, todas estas estrategias se encuentran relacionadas e interaccionan entre sí, dentro de la organización,

por ello muchas veces se solapan y no es posible distinguir la frontera que separa una de otra.

En definitiva, son diversas las opciones estratégicas que poseen las organizaciones, a las cuales puede recurrir, para encausar sus acciones hacia el estado esperado, lo cual repercutirá en sus resultados obtenidos. Sin embargo, se debe considerar que existen en el camino una serie de factores, recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) que intervienen en esos resultados y los cuales se deben contemplar en el proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia seleccionada.

Por lo tanto, frente a la diversidad de estrategias, posibilidades, o caminos, las organizaciones optan por una ruta en la cual se encuentra una o más de ellas, para tratar de conseguir sus objetivos. Y, aquellas rutas o caminos que las organizaciones dejan de lado por seguir su elección, se le llama trade-off, que es aquello que se sacrifica por optar por esa decisión, en función de sus lineamientos (Tarzijan, 2019). Por esta razón, es posible asociar las estrategias a configuraciones que permiten alcanzar el mismo o diferente resultado, y hace comprensible el uso de una técnica denominada análisis cualitativo comparativo. Aunque en la organización el éxito no depende sólo de una estrategia, sino más bien, de un conjunto de decisiones, recursos y factores internos y externos que deben ser analizados de forma complementarias para tratar de comprender los resultados obtenidos, sobre la base de la propuesta de valor que la organización ofrece al mercado, el cual debe ser percibido y valorado por sus clientes y usuarios, para alcanzar el éxito deseado.

A modo de resumen, se presenta una tabla con la agrupación de estrategias organizacionales.

TABLA 2. Clasificación del tipo de estrategia

Estrategia	Clasificación
Institucional (Cabanelas, 1997)	Sin clasificación
Corporativa (Ansoff, 1976)	Expansión: -Penetración de mercado -Desarrollo de producto -Desarrollo de mercado
	Diversificación: -Horizontal -Concéntrica -Vertical -Conglomerada
Corporativa (Hall y John, 1994; Grant y Jammine, 1988, Montgomery, 1982)	Negocio Único Vertical dominante Negocio dominante (limitado, vinculado, no relacionado)
	Negocio Relacionado (limitado, vinculado) Negocio no relacionado
Competitiva Porter (1980)	Liderazgo en costo Diferenciación Segmentación
Competitiva Porter (1980)	Ofensiva Defensiva
Competitiva (Bowman, 1992; Johnson y otros, 2006)	Sin filigranas Bajo precio Híbrida: relación calidad-precio Diferenciación Diferenciación segmentada Estrategias destinadas al fracaso
Funcional (Robbins y Coulter, 2005).	Marketing y venta Recurso Humano y Administración Producción Finanzas y Contabilidad Etc.
Operativa	Productividad; Eficiencia Difusión; Cuota de mercado; Etc.

Fuente: elaboración propia

3. METODOLOGIA

Para lograr el objetivo de investigación, en primer lugar, se realizó una revisión del concepto de gestión, dirección, planificación y administración, al igual que de algunos modelos, herramientas y estrategias

representativos de la literatura y, en segundo lugar, se presenta un modelo y proposición de investigación en el contexto actual.

4. RESULTADO

A continuación, se presenta un modelo que relaciona la gestión estratégica bajo el enfoque de dirección estratégica, a través de sus modelos, herramientas y estrategias, sumado a la proposición del estudio y lineamientos para su contraste. Lo anterior, a través de un análisis y reflexión sobre esta relación a partir del contexto actual.

Proposición 1: Las organizaciones tendrán mayor probabilidad de éxito en su gestión estratégica, si emplean modelos, herramientas y estrategias, con el enfoque de dirección estratégica, *ceteris paribus*.

A continuación, a través de la figura 1, se propone un modelo de investigación.

Considerando lo anterior, se propone un modelo de gestión bajo el enfoque de dirección estratégica, para guiar a las organizaciones, considerando los modelos, herramientas y estrategias a las cuales pueden acceder las instituciones públicas y privadas. Entendiendo que la organización se enfrenta a diversos factores y contexto y, para ello, requiere conocer la diversidad de herramientas, modelos y estrategias que le permitirán tomar mejores decisiones, para conseguir los resultados deseados.

En concreto, en la figura 1 se presenta el modelo de investigación. Como se puede apreciar, la gestión estratégica es afectada por varios factores, tanto internos como externos a la organización, debido a que es un fenómeno que abarca diversos niveles al interior de ésta, repercutiendo en el ámbito externo y en la sociedad. En particular, la gestión estratégica de las organizaciones influye en la forma en la cual las empresas se gobiernan, exigiendo modelos, herramientas y estrategias que le permitan acercarse al éxito empresarial con mayor certeza, para ello, es importante que la institución se encuentre alineada a los estándares internacionales que propicien la sostenibilidad de sus negocios, las cuales han debido adaptarse a una nueva forma de responder a las exigencias del mercado, de los stakeholders y de la comunidad en general.

Por lo anterior, la gestión estratégica busca contribuir, orientando la actuación de las organizaciones, bajo el enfoque de dirección estratégica, proceso que es en base a etapas reconocidas y que permiten que las organizaciones se adapten al nuevo contexto, tal como se presenta en la figura 1. Por lo tanto, los modelos, herramientas y estrategias que sigan las organizaciones, repercutirán en sus resultados y en la sostenibilidad de los negocios.

A continuación, la tabla 1 propone los lineamientos de implementación del modelo de investigación propuesto.

TABLA 2. *Lineamientos de implementación*

Variable/ Item	Criterio	Variable/ Item	Criterio
Población	Empresas cotizadas en bolsa de valores	Resultado	ROA
Fuente	Base de datos	Sector Industrial	Actividad Económica
Periodo	10 años	Tamaño	Crecimiento en Ventas
Estrategias Herramientas	Variable categórica	Método /Técnica	Análisis bibliométrico Análisis Cualitativo Compa- rativo (fsqca)

Fuente: elaboración propia

5. DISCUSIÓN

En concreto, “la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Johnson *et al*, 2006, p.16), por lo tanto, es necesaria su consideración en la gestión estratégica de las organizaciones, para aumentar la probabilidad de éxito organizacional. Donde, “la competitividad es concebida no solo como ventaja competitiva o una propiedad o atributo de una organización, sino también como una medida de su capacidad operativa, desde el diseño a la venta y posventa” (Mejia y Jiménez, 2020, p.240). Aspectos relevantes que se deben considerar en el proceso de gestión estratégico, para aumentar la probabilidad de obtener mejores resultados organizacionales,

los cuales no sólo dependen de la fabricación, venta o postventa de un producto y/o servicio.

Además, no hay que olvidar que “la pandemia generó una crisis económica” (México, 2020, p.22; SGAEFUE, 2020, p.17) repercutiendo en las empresas en general, debido a que “esta crisis ha cambiado el modo de hacer negocios” (México, 2020, p.22) y, por ello, es importante el acceder a “información de calidad para la estrategia empresarial en tiempos de pandemia” (Triviño, 2020, p.68), debido a que la pandemia ha causado efectos en los resultados de la empresa (Shen *et al*, 2020; Xiong *et al*, 2020) y, por ende, deben considerarse en la gestión estratégica de los recursos y capacidades de las empresas (Wernerfelt, 1984).

A la vez, es importante reconocer, según Aguilar (2007, p.5) que, “el sector industrial al cual pertenece una empresa, constituye un marco de referencia pues en él se establecen las reglas del juego y las condiciones según las cuales se va a desarrollar la competencia entre las diferentes empresas concurrentes”, siendo también un factor a considerar en la gestión de las organizaciones, el sector industrial de referencia en el que actúa o con el que interactúa la organización.

En definitiva, con este estudio sobre gestión estratégica de las organizaciones, se visibilizó a aquellos modelos, herramientas y estrategias que pueden contribuir con las aspiraciones de las organizaciones, como es el obtener mejores resultados, reconociendo que según el continente, autor o enfoques pueden existir o crearse muchos otros modelos, herramientas o estrategias, que pueden ser igual de relevantes en esta tarea y que esta investigación se presentó de forma resumida, reconociendo a aquellos que son los más tradicionales en la literatura.

6. CONCLUSION

En resumen, en este estudio, se presenta un modelo que relaciona la gestión estratégica, a través de sus herramientas, estrategias y modelos, sumado a la proposición del estudio y lineamientos para su contraste. Lo anterior, a través de un análisis y reflexión al respecto.

Se concluye que las organizaciones deberían considerar los modelos que tienen a su disposición, al igual que las diversas herramientas que requieren para enfrentar los desafíos o problemáticas organizacionales, sumado a la identificación de la estrategia apropiada, dada la realidad institucional y el contexto interno y externo, sumado al sector industrial y mercado, en el cual se desenvuelven las organizaciones.

Finalmente, son diferentes las preguntas de investigación que motivaron este estudio y muchas otras surgieron producto de él y que se presentan a consideración como futuras líneas de investigación, tales como: ¿las empresas conocen los diferentes modelos que tienen a su disposición para contribuir con su gestión estratégica? ¿las estrategias se aplican a todo tipo de organizaciones?, ¿las herramientas de gestión estratégica permitirán reflejar la realidad de la organización y reaccionar ante una nueva crisis mundial, sanitaria, económica u otra? ¿las herramientas, modelos y estrategias actuales permiten reflejar la realidad de las organizaciones y contribuyen con el proceso de toma de decisiones? ¿Cuáles modelos, herramientas y estrategias presentados en este estudio usted conoce y recomendaría a una organización y por qué?.

7. AGRADECIMIENTO

Este trabajo ha sido financiado por la Universidad del Bío-Bío, a través de un Proyecto de Investigación.

8.. REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2007). Los modelos más populares de estrategia empresarial, UPIICSA XV, VI (45), 2-6.
- Andrew, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow-Jones-Irwin, Homewood.
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1976). La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona, Trad. Del original: Corporate strategy, McGraw-Hill.
- Bowmann, C. (1992). Charting competitive strategy, en D. Faulkner y G. Johnson (eds.). The challenge of strategic management. Kogan Page, Londres, Pp. 64-83.

- Cabanelas, J. (1997). Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico. Pirámide.
- Castillo-Muñoz, A.C., Ripoll, V. y Urquirdi, A. (2021). Divulgación de Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Evidencias en el uso de la Directriz GRI. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(1), 134-157.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprises*, MIT Press.
- Coello, N. y Cabello, M. (2016). ¿Es rentable el gasto en responsabilidad social empresarial?. *Grado en Administración y Dirección de Empresas*. Universidad de Laguna.
- Corzo, G. y Álvarez, E. (2020). Estrategias de Competitividad Tecnológica en la Conectividad Móvil y las Comunicaciones de la Industria 4.0 En *Latinoamérica. Información Tecnológica*, 31(6), 183-192.
<http://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600183>
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. ESIC Editorial.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. 14ªed. Pearson Educación.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. 16ªed. Pearson Educación.
- Gleason, N. (2020). Conclusion: Strategic Leadership For Diversity And Inclusion In Higher Education. In Sanger CS, Gleason NW (Eds.) *Diversity And Inclusion In Global Higher Education*, edited by Palgrave Macmillan: Singapore, 285-302. https://doi.org/10.1007/978-981-15-1628-3_11
- Grant R. M. y Jammine A. P. (1988). Performance differences between the wrigley/rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333-346. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090404>
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5.ª ed. Thomson-Civitas.
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 6.ª ed. Thomson Reuters-Civitas.
- Hall, Jr, E. H. y St. John (1994). A methodological note on diversity measurement. *Strategic Management Journal*, 15(2), 153-168.
- Hax, A. (1999). The Delta Model: adaptive management for changing world. *Sloan Management Review*, Winter, 11-28.
- Hax, A.C. y Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*, Prentice Hall.

- Hu, J., Liu, H., Chen, Y. y Qin, J. (2018). Strategic Planning And The Stratification Of Chinese Higher Education Institutions International. *Journal of Educational Development* 63(C), 36-43.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>
- Huerta, P., Gaete, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad: el caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*. 31(2), 253-266. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200253>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. 7ª ed., Pearson Educación.
- Kaplan, R. (1996 a). Cuadro de mando integral. 1ª ed., Gestión 2000.
- Kaplan, R. (1996 b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. January-february, 75-85.
- Kaplan, R. (2004). Mapas Estratégicos. 1ª ed., Gestión 2000.
- Mejia, I.C., y Jiménez, C.A. (2020). Competitividad Y Productividad Del Administrador De Empresas En Las Pymes En Colombia Y Latinoamérica. *Tendencias: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 21 (1), 238-251.
<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- México, Newsweek. (2020). Empresas de México: El Desafío de Sobrevivir a La Pandemia. *Newsweek México* 24 (9), 22-24.
- Molina, S.A. y Rivera, R.H. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales. *Revista Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Montgomery, C.A. (1982). The measure of firm diversification: Some new empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 25(2), 299-307.
- Muñoz, N.M., Ruiz, L.E. y Camargo, D.A. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. *Encuentros*, 18(2), 128-141.
<https://doi.org/10.15665/re.v18i02.2406>
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategy Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva*. 1ª ed. CECSA.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

- RAE (2022, 5 de diciembre). Ética. Moral. Real Academia Española.
<https://dle.rae.es/>
- Ramírez, M.S. (2020). Transformación Digital e Innovación Educativa en Latinoamérica en el Marco Del COVID-19. *Campus Virtuales*, 9(2), 123-139.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed, Pearson.
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z. y Chen, Y. (2020). The Impact Of The COVID-19 Pandemic On Firm Performance. *Emerging Markets Finance & Trade*, 56(10), 2213–2230.
- Subdirección General De Asuntos Económicos Y Financieros De La Unión Europea (SGAEFUE). (2020). Una Respuesta A La Pandemia Para Transformar La Economía Europea. *Boletín Económico De Ice*, (3127), 17-31.
- Tarzijan, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*. 5ª ed, Ediciones UC.
- Triviño, C. (2020). Cómo Conseguir Información De Calidad Para Mi Estrategia Empresarial En Plena Pandemia. *Especial Directivos*, 1776, 67–71.
- Velázquez, E., Cruz, M. y López de Cosío, J. (2015). La Dirección Estratégica En La Universidad Pública: Una Investigación En Las Universidades Tecnológicas de México. *Universidad & Empresa*, 18(28), 87-104.
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.04>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategy Management Journal*, 5, 171-180.
- Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- Xiong, H., Wu, Z., Hou, F. y Zhang, J. (2020). Which Firm-Specific Characteristics Affect The Market Reaction Of Chinese Listed Companies To The COVID-19 Pandemic?. *Emerging Markets Finance & Trade*, 56(10), 2231-2242.
- Zapata, A. D. (2015). Reflexiones Desde La Ética Y La Responsabilidad Social Empresarial. *Advocatus*, 12(25), 195-207. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.25.969>

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES ORGANIZACIONALES

CAROLINA LEYTON-PAVEZ

*Departamento de Gestión Empresarial Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Bío Bío, Chile*

PATRICIA HUERTA-RIVEROS

*Departamento de Administración
y Auditoría Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Bío Bío, Chile*

1. INTRODUCCIÓN

Para conseguir una gestión eficiente de redes de organizaciones, se requiere de un sistema de control de gestión que facilite la cooperación y coordinación entre las organizaciones de la red, donde uno de los mecanismos clave es la obtención y el uso eficiente de los recursos, como es el suministro de servicios.

Tradicionalmente, los sistemas de control de gestión se han centrado en las actividades y funciones que son realizadas dentro de una organización, sin embargo, diversas actividades hoy se ejecutan dentro y fuera de las organizaciones, lo que requiere un procedimiento convergente por parte de estas organizaciones.

Para Merchant y Otley (2007), el control es una característica central e ineludible de todo tipo de organizaciones, y para Berry (1994) puede ser un determinante crítico del éxito, pudiendo contribuir a asegurar que se alcancen las estrategias definidas, a que sean modificadas adecuadamente si es necesario, junto con promover conductas deseables disuadiendo de las no deseables.

En particular, las investigaciones centradas en la gestión de redes, han visualizado cómo el ámbito de los sistemas de control de gestión se está extendiendo más allá de los límites de la organización creándose nuevos

dominios (Cullen et al. 1999). Por lo que, Gulati y Singh (1998) deducen que cuando estas organizaciones combinan sus esfuerzos y recursos para conseguir objetivos mutuamente deseables, las necesidades de control intra-organizativos, se reconocen también como necesidades de control entre-organizaciones.

Lo anterior, lleva a reflexionar si las mismas necesidades de control definidos tradicionalmente para entornos intra-organizativos persisten en los entornos inter-organizativo.

Por lo tanto, gestión del control, tanto en el ámbito intra-organizativo como inter-organizativo, busca alcanzar lo que se entiende como buen control, puesto que el control perfecto no existe, ya que, si bien representa una esperanza de todo gestor, en la práctica no es realista debido a que es imposible instalar controles tan exhaustivos que garanticen solo las buenas conductas o los resultados deseados. Además, es importante tener presente, que el control presenta altos costes, que podría no compensar los beneficios alcanzados, por lo que, razonable es lograr un buen control (Merchant, 1982).

Por otra parte, establecer redes presenta grandes ventajas, sin embargo, también puede dificultar la gestión de las actividades y generar pérdidas de control, por lo cual, Birnberg (1998) sostiene que el control de gestión en una red de organizaciones, al igual que en las relaciones intra-organizativas, la naturaleza de los problemas de control variará con las características del escenario en el que tienen lugar, por lo que se hace necesaria la comprensión antes de comenzar el diseño e implantación de los sistemas de control de gestión.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta una justificación conceptual sobre la metodología del análisis de redes aplicadas al sistema de control de gestión, para presentar posteriormente los resultados a partir de la reflexión teórica de las principales características que recoge la literatura revisada.

En particular, esta investigación se vincula más con el ámbito del análisis de redes que con el estadístico. De acuerdo a Hanneman (2000) el

enfoque matemático del análisis de redes toma los datos como determinísticos, es decir, se observan las relaciones medidas y la fortaleza de la relación, como reflejo el estatus real, final o de equilibrio de la red. También se asume que las observaciones no son una muestra de una población mayor de observaciones posibles, sino que las observaciones son la población de interés. El análisis de redes, confía en herramientas como la observación directa, experimentos de laboratorio y documentos como archivos de datos y frecuentemente no se extraen muestras a través de métodos de probabilidad.

La razón para la utilización de técnicas matemáticas es que permite representar la descripción de una red de manera precisa, concisa y sistemática. Estas técnicas posibilitan el uso de ordenadores para almacenar y manipular rápidamente la información y de forma más precisa que si se hiciese manualmente. Si la población es pequeña, es posible describir la estructura de relaciones entre los actores de forma efectiva utilizando palabras. Sin embargo, debe lograr que la descripción sea completa, entre los actores, junto con asegurar que toda la información necesaria se encuentre representada sistemáticamente y hacerlo de manera eficiente (Hanneman, 2000).

El análisis de redes, utiliza dos tipos de herramientas matemáticas para representar la información sobre los patrones de relaciones entre los actores y son las matrices y grafos, las que se ha automatizado con el desarrollo de una amplia variedad de instrumentos. En concreto, la existencia de un conjunto de programas de software desarrollados para tal efecto y que con cuyas representaciones o herramientas es posible entender la mayor parte de las operaciones o métricas para el análisis de redes (Porras, 2002).

Bajo este panorama, las matrices y grafos proporcionan una forma segura de describir los patrones de las relaciones, con la cual los interesados pueden gestionar y manipular los datos. En análisis de redes el término grafo suele usarse para hacer una referencia a la red, por lo que un grafo es el dibujo, imagen o gráfica que se deriva de la investigación del grupo estudiado (Wasserman y Galaskiewicz, 1994).

El análisis de redes se ha consolidado como una técnica de análisis de las relaciones gracias a la utilización del álgebra matricial y de los grafos. Las dos formas de representación dicen lo mismo de la estructura de relaciones y permiten determinar tanto las características de la estructura como las propiedades de la posición de cada actor en la red de acuerdo a sus relaciones donde por lo general, se generan grandes flujos de datos y se constituyen en sistemas propios de generación de procesos de vinculación, interacción y afianzamiento de los lazos entre diversos actores de una red (Ávila-Toscano, 2012).

En concreto, para describir el tipo de investigación que lleva a cabo el estudio, se ha consultado a Hernández, Fernández y Baptista (2014) a Sánchez (2005), y Pagano (1999), con lo cual, se han identificado las siguientes características de la investigación:

- En función del objetivo o propósito con el que se realizan el estudio, corresponde a una investigación descriptiva, puesto que se centra en la identificación, clasificación y descripción, como un elemento de utilidad para la gestión de las redes.
- Según el nivel de profundización, el tipo de investigación es exploratoria, ya que se centra en analizar e investigar aspectos concretos que aún no han sido analizados en profundidad en el sector sanitario. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis más profundo de la temática tratada.

Entre las técnicas cualitativas que se utilizan para la recolección de datos se encuentra la búsqueda de información sistematizada, en la que se lee y registra conforme a guías, la información de acuerdo a los objetivos de la investigación, luego se analiza y agrupan los hallazgos para luego validar la información. En este proceso se recolectaron 1.400 documentos de investigación, científicos, de prensa y de consulta, para presentar en los resultados los principales aspectos.

4. RESULTADOS

A continuación, se presenta de forma resumida y cualitativa los principales resultados de la revisión de la literatura realizada, con la finalidad de presentar los principales aspectos que reúne la literatura.

Merchant (1982) plantea que, para conocer mejor las necesidades de control en redes organizacionales, es necesario entender el control como una función básica y necesaria, y que busca ayudar a asegurar las conductas apropiadas.

Para Sánchez, Ramírez y Vélez (2006) existen tres problemas de control que se pueden presentar tanto en el ámbito intraorganizativo, como en el ámbito inter-organizativo, ya sea de forma separada o simultánea, tales como:

1. Ausencia de dirección. Emerge cuando los miembros de la organización o de la red no conocen lo que se espera de ellos, lo que también se puede propagar en las redes, ya que a menudo las organizaciones se encuentran con situaciones donde desconocen con precisión las actividades o tareas que deben realizar y cómo se espera que las alcancen, disminuyendo la probabilidad de realizarlas satisfactoriamente. En esta misma línea, Ellram y Cooper (2014) afirma que en la gestión de redes es preciso que uno, o varios miembros asuman el liderazgo de la relación como eje para la coordinación.
2. Falta de motivación. Surgen incluso cuando todos los miembros de la relación comprenden claramente lo que se espera que hagan, pero no lo realizan debido a falta de motivación. Baiman y Rajan (2002) aseguran que estos problemas son comunes en las redes debido a que los objetivos de los distintos miembros no siempre coinciden, existiendo falta de congruencia entre ellos, por lo tanto, la gestión de redes requiere de mecanismos que motiven a los miembros de la red a actuar por el interés de la relación y que favorezcan la convergencia de objetivos y de procesos en la red.
3. Limitaciones individuales. Aparecen cuando algunos miembros no son capaces de realizar bien el trabajo, lo que puede

deberse a sus propias limitaciones, por exceder sus capacidades o por falta de información entre otros. Esto se puede presentar en las redes, debido a que las organizaciones están formadas por individuos con diferentes capacidades, conocimientos y habilidades que pueden no estar al nivel de las necesidades de la relación. Por lo cual las redes requieren de mayor cooperación entre los miembros, ya que ninguno cuenta con la propiedad ni el control total de la relación (Kale, Singh & Perlmutter, 2000).

En esta misma línea, Merchant (1985) establece que los miembros de la red deben priorizar ciertas acciones que puedan ser llevadas a cabo adecuadamente, y al mismo tiempo evitar aquellas que no les asegure los resultados deseados, de acuerdo con esto, Sánchez et al. (2006) sostienen que en el ámbito inter-organizativo requiere que la verificación o supervisión del logro de los resultados debe establecer premios y/o sanciones.

4.1. LAS FUNCIONES DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES

Con el fin de alcanzar los objetivos organizativos, los sistemas de control de gestión sirven para una gran variedad de propósitos, tales como la señalización, coordinación, evaluación, detección de desviaciones no planificadas, o ser la base para el sistema de incentivos, es decir, para comunicar, motivar y evaluar el rendimiento, es decir, por una parte para adquirir información para la toma de decisiones y por otra para medir el rendimiento y, por consiguiente, influenciar en la conducta de los individuos (Sánchez et al. 2006).

En este mismo sentido, Eisenhardt (1985) sugiere dos estrategias de control, por un lado, minimizar la divergencia de objetivos entre los miembros organizativos, haciendo que los comprendan e interioricen y, por otro lado, evaluar el rendimiento, supervisar y premiar, a través de la conducta, o a través de los resultados.

Por otra parte, Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000) sostienen que, al existir dependencias entre las organizaciones de una red, se

necesitan mecanismos que mejoren la coordinación, la planificación y la evaluación de actividades y resultado.

En las organizaciones en red, además del papel tradicional que los sistemas de control de gestión tienen en la decisión de hacer y/o comprar, lo que también pueden hacer, es dar soporte en la gestión de la relación, en la función de coordinación, y facilitar la función de evaluación del rendimiento, en la función de supervisión (Cu-llen et al. 1999). Y de ese modo es posible, trasladar las funciones de los sistemas de control de gestión al ámbito de la gestión y mantenimiento de las redes, lo que además implicaría:

4.2. COORDINACIÓN DE REDES

Dekker (2004) plantea que la necesidad coordinación surge de: la división del trabajo y de la especialización; los conocimientos diferenciado; las capacidades distintivas y; la naturaleza dependiente de las tareas, aumentando a su vez con la incertidumbre y la interdependencia de las redes.

Siguiendo con Dekker (2003), la coordinación de redes supone integrar las diversas actividades para conseguir los objetivos establecidos, por lo que uno de los desafíos de este nuevo escenario es la provisión de información para la optimización de las actividades a través de la cadena de valor, en este caso de todas las organizaciones de la red.

En este sentido, Gulati y Singh (1998) resaltan la importancia de la complejidad derivada de la descomposición de las tareas entre los miembros de la red, junto con la necesidad de coordinación para que sean completadas, conjunta o individualmente, más allá de los límites organizativos.

En esta misma línea, Cooper y Yoshikawa (1994) establecen que compartir información es crítico, siendo la base de la coordinación intraorganizativo e inter-organizativo, de este modo, la información correcta facilita el proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas, actualizando conocimientos y creando nuevas ideas, a la vez que comunica objetivos comunes y facilita el aprendizaje (Abernethy y Vagnoni, 2004).

Por consiguiente, la información compartida puede ser usada para crear una atmósfera de ayuda mutua, y ser un elemento importante para el éxito de las relaciones entre-organizaciones (Mohr y Spekman, 1994). Al favorecer el compromiso para crear un clima de ayuda y respeto, es relevante fomentar la obediencia entre los miembros de la red (Mohr, Fisher & Nevin, 1996).

De igual forma, los sistemas de control pueden ser una parte importante del proceso de aprendizaje, pudiendo incrementar el conocimiento y, si se consigue, la relación inter-organizativa puede crecer y desarrollarse (Birnberg, 1998).

4.3. SUPERVISIÓN DE REDES

Emerge para fomentar el comportamiento correcto de las partes de la red, de manera que se logren los objetivos de forma efectiva y eficiente, dado que se asume que los miembros no actúan siempre en el mejor interés de la relación.

Los sistemas de control de gestión en el ámbito de las redes también pueden servir para estructurar, limitar, influenciar y regular la conducta de los miembros de la relación (Mohr et al. 1996), en este sentido, buscan reducir las consecuencias de comportamientos oportunistas y la divergencia de objetivos, emitiendo señales y alineando incentivos (Ittner y Larcker, 1997).

Por otra parte, Abernethy y Brownell (1999) señalan que esta función ha sido ampliamente estudiada en la literatura, sin embargo, estos estudios se han centrado en analizar los sistemas de control de gestión como herramienta de diagnóstico, principalmente para la evaluación y recompensa del rendimiento y no como herramienta para reducir el conflicto de intereses, establecer medidas y premios para que las organizaciones buscando su interés, persigan al mismo tiempo el interés colectivo de la red (Sachdev, Bello y Pi-illing, 1994).

4.4. MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES

Para gestionar las necesidades de control en redes, las organizaciones deben recurrir a establecer los sistemas de control de gestión adecuados. Estos mecanismos pueden ser clasificados (Sánchez et al. 2006) en:

1. Controles de acciones específicas. Buscan asegurar que los miembros realicen ciertas acciones deseables, o bien que no realicen acciones que pudieran afectar negativamente los intereses de la relación. Dentro de estas acciones se puede mencionar: establecer responsabilidades de acción; definir los límites de la conducta aceptable a través de manuales de procedimientos; a través de supervisiones directas observar las conductas en las que los miembros; corregir conductas potencialmente nocivas antes de que se produzcan efectos dañinos; y premiar o sancionar las desviaciones que excedan los límites establecidos.
2. Controles de resultados. Estos controles son efectivos si los miembros aprecian que su esfuerzo afectará al resultado, lo cual necesita: definir y conocer las dimensiones de los resultados deseados, tales como eficiencia, calidad y servicio; junto con asegurar que estos resultados se pueden medir; y por último, que sean premiados de forma significativa si se logran los resultados, lo que requiere de administración para fomentar o disuadir las conductas que llevan o no a dichos resultados.
3. Controles individuales. Regulan las condiciones ex ante del rendimiento, tales como los conocimientos, habilidades, valores y motivos. Forman parte de las políticas de selección que ayudan a asegurar que se trabajará al nivel exigido y en congruencia con los objetivos de la relación. Este tipo de control contribuye a la mejora en: las capacidades de los miembros que ocupan posiciones clave, implantando programas de formación o mejorando la asignación de tareas; las comunicaciones clarificando expectativas, para ayudar a los miembros a comprender mejor sus roles; la coordinación de esfuerzos con otros miembros; y la posibilidad de que cada miembro se auto-supervise, a través de su compromiso con los objetivos.

4.5. LIDERAZGO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN DE REDES

En las redes, una vez asumido un rol de liderazgo en la relación, esta podrá establecer los sistemas de control de gestión, para ello se tendrá que seleccionar los mecanismos de acuerdo con el análisis de los problemas o necesidades de control a los que se enfrenten.

Merchant (1982) señala que el diseño de los sistemas de control de gestión dependerá en primer lugar, del reconocimiento y comprensión de los roles, y, en segundo lugar, del conocimiento de las acciones o problemas de control que podrían existir.

Si bien los sistemas de control de gestión pueden ser diseñados solo para conocer algunos resultados deseables o algunas características individuales, su comprensión será mayor si se definen acciones deseadas, ya que el objetivo es influir en el comportamiento de los miembros.

En diversas situaciones es beneficioso usar más de una forma de control, puesto que el uso de múltiples formas de control si son necesarios y están bien diseñados, proporcionará un buen control. Puesto que cuando se utilizan varios tipos de control cada uno puede reforzar al otro, gestionando un amplio conjunto de necesidades de control, lo cual a la vez proporciona posibilidades de aprendizaje.

Por otra parte, cuando las redes evolucionan o crecen también pueden hacerlos sus controles, normalmente incrementando la formalización de los procedimientos para propósitos de responsabilidad de acción y desarrollando sistemas de información más elaborados para el control de resultados.

Adicionalmente, gran parte de la literatura contemporánea sobre los sistemas de control de gestión reconoce que las organizaciones complejas combinan simultáneamente diferentes elementos para ejercitar las dos funciones del control, coordinación y supervisión (Otley, 1999).

Finalmente, tras elegir qué tipos de controles se van a utilizar, se debe establecer el grado de rigidez con los que se van a aplicar (Merchant, 1982). Esto puede ser llamado nivel o grado de control conseguido o nivel de certidumbre, lo que a su vez incrementa la probabilidad de lograr los objetivos organizativos.

4.6. ANÁLISIS DE REDES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE REDES

Las organizaciones se unen en busca de recursos y capacidades que necesitan para alcanzar su ventaja competitiva, y que no pueden desarrollar de manera individual. Si bien es cierto que, siempre han existido relaciones entre organizaciones, recientes investigaciones han puesto de manifiesto que la forma de cooperar está cambiando (Gómez, Naranjo y Álvarez, 2010).

La unión de dos o más organizaciones en una red produce la aparición de un nuevo híbrido, donde existen objetivos individuales y objetivos comunes. Mouritsen y Thrane (2006) asegura que esta diversidad de objetivos, exige coordinación y cooperación entre las partes para asegurar que la relación funcione.

En este mismo sentido, Boland, Sharma, Alfonso (2008) plantean que, aunque dos o más organizaciones se unan, no se asegura el éxito de la relación y esto ha provocado, que aumente el interés por analizar cuáles son los factores críticos de éxito en este tipo de redes.

Si bien los sistemas de control de gestión juegan un papel relevante en el funcionamiento y gestión de redes, donde Caglio y Ditillo (2008) plantean que el mayor número de investigaciones, son realizadas principalmente sobre relaciones verticales y no horizontales.

Asimismo, debido a que en las relaciones horizontales de una red no existe una relación jerárquica, es la cooperación y coordinación las que se convierten en factores críticos de éxito (Busco, Giovanni, Scapens, 2008) y que además se caracterizan por el intercambio de información y la búsqueda de la equidad, donde se consideran equipos que crean valor conjuntamente (Daft, 2000).

Por otra parte, Van der Meer-Kooistra y Scapens (2008) aseguran que los diseños de los sistemas de control de gestión de redes también varían si la relación es jerárquica, es decir donde una organización domina a la otra, en contraposición con la relación lateral, donde el poder y la autoridad está equilibrada entre las organizaciones que se relacionan.

4.7. USOS DIFERENCIADOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES

Simons (1995) define dos usos, uno de ellos es el diagnóstico y otro el uso interactivo. El uso diagnóstico, se centra en monitorizar y controlar que se cumplan los objetivos de la organización, donde la información fluye de arriba-abajo y su objetivo es informar sobre cómo se deben alcanzar los objetivos de la organización.

Bisbe y Otley (2004) afirman que este tipo de información, sirve para analizar desviaciones, decidir acciones correctoras y representa el uso tradicional de estos sistemas de control de gestión, donde supone una fuerza negativa en las organizaciones puesto que se centra en analizar desviaciones y errores lo que implica un control ajustado de las operaciones y las estrategias; con canales estructurados de la comunicación; y flujos de información restringida (Henri, 2006).

En esta misma línea, Naranjo-Gil y Hartmann (2007) también plantean que este tipo de uso es adecuado para organizaciones con sistemas de toma de decisiones y control centralizados. Por lo que fomenta el control en la distancia sin involucración entre directivos.

Por el contrario, un uso interactivo potencia que los miembros participen activamente en la monitorización e intervención de las decisiones facilitando a los directivos información que les permite debatir y realizar cambios sobre los objetivos, y se caracteriza por que involucra a todos los niveles y estimula las relaciones de trabajo entre diferentes niveles, lo que favorece la coordinación de las unidades (Naranjo-Gil y Hartmann, 2007).

Asimismo, Simons (1990) plantea que el uso interactivo permite el intercambio de información de arriba-abajo, y de abajo-arriba, estimulando el aprendizaje en la organización hacia las incertidumbres del entorno.

Además, Tuomela (2005) asegura que este tipo de control activa el aprendizaje organizativo, el debate y el diálogo, junto con estimular conductas de innovación. Junto con promover la discusión y el diálogo entre los miembros (Abernethy y Brownell, 1999).

Por otra parte, Henri, (2006) afirma que el uso interactivo también se asocia con controles orgánicos, debido a que potencia un control holgado e informal que refleja normas de cooperación, comunicación con énfasis en conseguir que los objetivos se cumplan, junto con crear canales abiertos de comunicación.

Finalmente, Thomas y Treviño (1993) analizan relaciones horizontales entre organizaciones, y señalan que las alianzas con mayor éxito son aquellas que crean sistemas de información que fomentaban la discusión en grupo, la comunicación, el intercambio de información e ideas entre los directivos de las dos organizaciones.

5. DISCUSIÓN

Henri (2006) afirma que el tipo de diseño y uso de los sistemas de control de gestión de redes, influye en el desarrollo de capacidades de las organizaciones que forman parte de la red. Por lo tanto, si las redes son formas que buscan las organizaciones para alcanzar recursos y capacidades que no tienen, se deberá dotar a esta relación de estructuras y procesos que favorezcan el desarrollo de estas capacidades.

Por otra parte, Naranjo-Gil y Hartmann (2007) plantean que no solo el diseño de los sistemas de control de gestión es relevante en redes de organizaciones, sino también el uso que se le da, puesto que estos también producen resultados diferentes, sobre la organización y sobre las redes. Donde el uso de la información en estas relaciones, tiene como objetivo determinar cómo las dos partes deben cooperar, y no dictar cómo deben realizarse las actividades.

Los sistemas de control de gestión tradicionales de relaciones jerárquicas tienen como objetivo el control de la relación y del comportamiento de las partes o unidades implicadas, mientras que los sistemas de control de gestión de relaciones horizontales o no jerarquizadas, el poder y la autoridad están dispersos, y el principal propósito es la coordinación y cooperación buscando la estabilidad y durabilidad de la relación (Boland et al. 2008).

Por lo cual, se requiere de un intercambio de información amplio y flexible, donde se comparta conocimiento y experiencia, en este mismo

sentido, se debe facilitar la comunicación, la toma de decisiones conjunta y el conocimiento, para poder responder a situaciones de incertidumbre (Busco et al. 2008).

En esta misma línea, Gómez et al. (2010) analizan cómo el diseño y uso de los sistemas de control de gestión pueden influir en el funcionamiento de una red horizontal, donde el diseño debe estar en función de las características de la información que generan, diferenciando entre un diseño de alcance amplio y uno de alcance limitado.

El diseño de alcance amplio implica que la información que se genera tiene un enfoque externo, de futuro y con información financiera y no financiera, adecuado en entornos inciertos y en organizaciones con estructuras descentralizadas, pero con una alta interdependencia entre las unidades (Chenhall, 2003). Y, por el contrario, el diseño de alcance limitado, genera información con un enfoque interno, del pasado y con carácter financiero, y busca asegurar que el comportamiento de los miembros o las organizaciones estén orientadas hacia la consecución de los objetivos internos.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio cualitativo consistió en presentar las características de un sistema de control de gestión para poder evaluar el funcionamiento y la estructura de una red. Para lo anterior, se presentó una revisión teórica del tema, mediante un análisis de sus principales aspectos y antecedentes, al igual que la descripción de las características fundamentales. Con esta revisión se logró evidenciar que los sistemas de control de redes organizacionales, basado en el análisis de redes, permitirá obtener resultados notables.

Específicamente, los enfoques de control de gestión tradicionales para mejorar la coordinación y colaboración entre los integrantes de una red, invisiblemente llevan a una inadecuada toma de decisiones y perjudican el rendimiento, ya que carecen de métodos que pueden ayudar a identificar y abordar los puntos fuertes y débiles de la red y utilizar las intervenciones estructurales y conductuales para agilizar el intercambio de las interacciones en la red.

Las organizaciones públicas se han vuelto más intensivas en colaboración, a menudo mediante la implementación de estructuras organizacionales basadas en matrices, la difusión de herramientas de coordinación de redes, junto con esfuerzos para crear la cultura de una sola gran organización, para integrar mejor los esfuerzos altamente especializados con el fin de mejorar la innovación. Sin embargo, si bien han logrado significativos avances, aún no han obtenido los resultados esperados.

Lamentablemente, las herramientas gerenciales tradicionales para el control de gestión, como los mapas de procesos, las matrices de responsabilidad, los presupuestos, los informes financieros, auditorías, cuadros de mandos junto a estructuras organizativas formales, no revelan las causas del problema de la estructura y del funcionamiento de una red.

Los directivos en sus esfuerzos por utilizar su experiencia y aplicar los conocimientos tradicionales, a menudo adoptan enfoques amplios, donde por una parte implementan cambios estructurales, reducen las jerarquías tradicionales y adoptan estructuras basadas en equipos. Con ello, si bien logran algunos efectos positivos, dichos cambios a menudo sobrecargan los roles clave de la red, creando así ineficiencias en la toma de decisiones y en la ejecución de las estrategias.

Por otro lado, existen líderes que recurren a nuevos medios y tecnologías para ayudar a conectar y coordinar mejor la red, mediante los métodos de análisis de redes. Cuyo análisis desde su concepción analítica como teórica, es de gran utilidad para estudiar la vinculación y los patrones de conducta de un conjunto de actores en un contexto determinado, por lo que lograr identificar las redes que conforman y en las que se estructuran estas relaciones, presenta un interesante horizonte de investigación. En este respecto, y de acuerdo a las necesidades de las organizaciones en red los sistemas de control de gestión, deben ser diseñados con una visión interna y externa fomentando el comportamiento cooperativo necesario en el entorno contemporáneo asociado a las redes.

Se concluye que análisis de redes aplicados al ámbito del sistema de control de redes organizacionales es un mecanismo de evaluación de las relaciones que permitirá orientar mejor el diseño y las intervenciones de las redes en las cuales se utilice.

Finalmente, este estudio presenta como limitación el realizar una descripción teórica y cualitativa del tema bajo estudio, sin embargo, se optó por esta modalidad para presentar la de forma detallada y resumida la revisión teórica fundamental para su comprensión y por ello en una futura investigación se pretende realizar su aplicación.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Este trabajo ha sido financiado por la Universidad del Bío-Bío, a través de un Proyecto de Investigación Regular y del Grupo Investigación ambos de la Facultad de Ciencias Empresariales y vinculados al ámbito de la gestión de salud.

8. REFERENCIAS

- Abernethy, M., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, volume 24, 189-204.
- Abernethy, M., & Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, volume 29(3-4), 207-225.
- Ávila-Toscano, J. (Coord.). (2012). *Redes sociales y análisis de redes: aplicaciones en el contexto comunitario y virtual*. Barranquilla, Colombia: Corporación Universitaria Reformada.
- Baiman, S., & Rajan, M. (2002). Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, volume 27(3), 213-238.
- Berry, A. (1994). Spanning traditional boundaries: Organization and control of embedded operations. *Leadership & Organization Development Journal*, volume 15(7), 4-10.
- Birnberg, J. (1998). Control in interfirm co-operative relationships. *Journal of Management Studies*, volume 35, 421-428.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, volume 29, 709-737.
- Boland Jr., R.J., Sharma, A.K., & Alfonso, P.S. (2008). Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, volume 33(7-8), 899-914.

- Busco, C., Giovanni, E., & Scapens, R. (2008). Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research*, volume 19, 103-125.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, volume 33(7-8), 865-898.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, volume 28, 127-168.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, volume 37, 51-62.
- Cullen, J., Berry, A. J., Seal, W., Dunlop, A., Ahmed, M., & Marson, J. (1999). Interfirm supply chains. The contribution of management accounting. *Management Accounting*, volume 77(6), 30-32.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, volume 29(1), 27-49.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: organizational and economic approaches, *Management Science*, volumen 31(2), 134-149.
- Ellram, L., & Cooper, M. (2014). Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. *Journal of Supply Chain Management*, volume 50(1), 8-20.
- Gómez, R., Naranjo, G., y Álvarez, D. (2010). Los sistemas de control de gestión en relaciones interorganizativas horizontales: Una visión de recursos y capacidades. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, volumen VIII (15), 1-18.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, volume 43, 781-814.
- Hanneman, R. (2000). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Riverside: University of California Riverside.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, volume 31(6), 529-558.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1997). Quality strategy, strategic control systems and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, volume 22(3-4), 293-314.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, volume 21, 217-237.
- Merchant, K. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, volume 23(4), 43-55.
- Merchant, K. (1985). *Control in business organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Merchant, K., & Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability handbook of management accounting research. In Chapman, C., Hopwood, A., & Shields, M. (Eds.), *Handbook of management accounting research* (pp. 785-802). Amsterdam: Elsevier.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, volume 15, 135-152.
- Mohr, J., Fisher, R., & Nevin, J. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, volume 60(3), 103-115.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, volume 31(3), 241-275.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, volume 32, 735-756.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, volume 10(4), 363-382.
- Pagano, R. (1999). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Porras, J. (2002). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Polis Revista Latinoamericana*. Desolación y nuevos vínculos sociales, volumen 2, 1-13.
- Sachdev, H., Bello, D., & Pilling, B. (1994). Control mechanisms within export channels of distribution. *Journal of Global Marketing*, volume 8(2), 31-50.

- Sánchez, J. (2005). Manual de análisis estadístico de los datos. Alianza Editorial.
- Sánchez, J., Ramírez, C., y Vélez, M. (2006). Aproximación a un marco de análisis y desarrollo de los sistemas de control de gestión en las relaciones interorganizativas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, volumen 8, 155-176.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thomas, J., & Treviño, L. (1993). Information processing in strategic alliance building: A multiplecase approach. *Journal of Management Studies*, volume 3(5), 779-814.
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, volume 16, 293-320.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Scapens, R. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, volume 19(4), 365-384.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, G. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, volume 25, 51-77.
- Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (1994). *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

EL SISTEMA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL EMAS: ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS DE SU ADOPCIÓN

MARIA GARCIA ALVAREZ
Universidad del País Vasco UPV/EHU

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día son numerosas las organizaciones que, por diferentes motivos, implementan un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) basado en normas internacionales voluntarias y certificables por terceros. Estas normas son directrices que definen los requisitos relativos a los tipos de política, planificación, práctica organizativa y mecanismo de control que debe adoptar la organización, se trata, por lo tanto, de guías para formalizar, sistematizar y legitimar la gestión medioambiental (Boiral y Heras-Saizarbitoria, 2015). Se basan en los tradicionales principios de gestión, como el Ciclo Deming o ciclo de mejora continua (Heras-Saizarbitoria et al., 2020a).

Las normas más adoptadas a nivel internacional son la ISO 14001 y el Sistema de Gestión y Auditoría Medioambiental (también denominado Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría, Eco-Management and Audit Scheme - EMAS). La norma ISO 14001 fue lanzada en 1996 por la Organización Internacional de Normalización (ISO, International Organization for Standardization), y revisada en su última versión en 2015. Se trata, por lo tanto, de un estándar surgido de una iniciativa privada, mientras que EMAS es un estándar voluntario promovido por la legislación de la Comisión Europea. En concreto se trata del Reglamento (CE) no 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales y de los sucesivos reglamentos que han

derogado y actualizado el citado precepto legal. EMAS fue lanzado en 1993, entrando en vigor en 1995. En su origen, la norma EMAS estaba restringida a las empresas de los sectores industriales, pero en 2001 se abrió a todos los sectores económicos, incluidos los servicios públicos y privados. En su última versión (EMAS:2017) incorpora la perspectiva del ciclo de vida, además de otros aspectos como los requisitos de la ISO 14001:2015, la implicación de las personas empleadas o los intereses de las partes interesadas (Martins y Fonseca, 2018).

El modelo o estándar de referencia EMAS se considera más exigente que ISO 14001 en cuanto a los requisitos de gestión. Por ejemplo, mientras que el reglamento EMAS exige el cumplimiento total de la legislación ambiental vigente, la ISO 14001 exige un compromiso de cumplimiento de dicha legislación. Además, mientras que la ISO 14001 se limita a la obligación de proporcionar a las partes interesadas relevantes la información que soliciten, EMAS establece la obligación de informar a todas las partes interesadas de los aspectos ambientales para lo cual se requiere una declaración ambiental validada.

Desde que entró en vigor el EMAS ha sido adoptado por más de 3.900 organizaciones de todo tipo y de muy diversos sectores de actividad, especialmente en Alemania, Italia y España (Comisión Europea, 2021), sin embargo, y a pesar de las diferencias respecto a ISO 14001, la norma EMAS ha sido poco investigada si se compara con el interés que ha suscitado en el ámbito académico el estándar ISO 14001 (Heras-Saizarbitoria et al., 2015; Merli et al., 2016; Neugebauer, 2012; Testa et al., 2014). Sin embargo, el estudio de las implicaciones de EMAS merece una mayor atención, en especial debido a su mayor grado de exigencia respecto a ISO 14001 y debido también a su importancia relativa en la Unión Europea.

Si bien son diversos los estudios previos que realizan una revisión de la literatura sobre la adopción de ISO 14001 (ver por ejemplo, Heras-Saizarbitoria y Boiral 2013; Boiral et al. 2018; y Sartor et al. 2019), en la literatura académica existe una carencia de estudios que hayan tenido como objetivo revisar los efectos de la adopción de EMAS. Hasta la fecha, cabe mencionar los trabajos siguientes que se diferencian del presente trabajo. Por una parte, cabe referirse al artículo de revisión llevado

a cabo por Tourais y Videira (2016), en el que se analizan los resultados de una serie de trabajos académicos publicados en el periodo 1993-2012. Cabe también dejar constancia de la revisión sistemática de la literatura realizada por Todaro et al. (2020), trabajo en el que identifican los principales marcos teóricos aplicados al estudio de la norma ISO 14001 y de EMAS. Asimismo, cabe también referirse a un documento de trabajo preliminar llevado a cabo por el grupo de investigación en el que se integra el presente estudio, realizado por Heras-Saizarbitoria et al. (2014) en el que se realizó una revisión de la literatura acotada al periodo 1993-2013. Por último, se ha de mencionar el meta-análisis realizado por Erauskin-Tolosa et al. (2020) que estudia la influencia de la adopción de las normas ISO 14001 y EMAS en el comportamiento medioambiental de las empresas, si bien no se trata de un artículo de revisión de la literatura en sentido estricto. En ese mismo sentido, otros trabajos académicos empíricos han incluido apartados de revisión de la literatura en el que se han analizado distintos aspectos relacionados con la adopción de EMAS (ver por ejemplo, Heras-Saizarbitoria et al. 2015; Heras-Saizarbitoria et al. 2016a; Marrucci et al., 2019), pero como sucede con el caso referenciado hay que tener en cuenta que no se trata de trabajos revisión sistemática de la literatura sobre la adopción de EMAS.

Teniendo en cuenta esta laguna detectada en la literatura, el objetivo del presente estudio consiste en realizar una revisión sistemática de los trabajos académicos empíricos que han analizado los beneficios que obtienen las empresas y las barreras u obstáculos a los que se enfrentan al adoptar el estándar EMAS. Se pretende por tanto identificar cuáles son los beneficios y las barreras que tienen las organizaciones a la hora de implementar EMAS a partir de una revisión integradora y multidisciplinar.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera: tras esta introducción, se presenta la metodología de la revisión sistemática llevada a cabo; en la tercera sección se presentan los resultados de la revisión y el capítulo finaliza con una breve discusión y conclusiones.

2. METODOLOGÍA

La revisión de la literatura se ha llevado a cabo siguiendo las tres etapas fundamentales de las revisiones sistemáticas de la literatura académica (Macpherson y Holt, 2007; Oliver et al., 2005; Tranfield et al., 2003): definición del protocolo de revisión; búsqueda de estudios relevantes utilizando criterios de inclusión y exclusión; y extracción y análisis de datos.

La búsqueda bibliográfica en las bases de datos referenciales fue realizada entre enero y febrero de 2022 por dos investigadores. Un investigador realizó la búsqueda en las bases de datos Web of Science y Scopus; se eligieron estas bases de datos porque contienen el mayor número de resultados relevantes en el ámbito de investigación relativo a la gestión medioambiental en general, y a en lo que respecta a ISO 14001 y EMAS en particular (Johnstone, 2020; Siva et al., 2016; Todaro et al., 2019; Tourais y Videira, 2016). Por otra parte, el otro investigador realizó la misma búsqueda en Google Scholar, para localizar documentos relevantes y complementar la búsqueda clásica.

De cara a la definición del protocolo de revisión se trató de definir el conjunto de palabras clave apropiado para llevar a cabo las búsquedas en las referidas bases, con términos específicos tales como "eco-management and audit scheme" o EMAS. De cara a una acotación mayor de la búsqueda realizada se añadió un segundo conjunto de palabras clave tales como "environmental management" o "environmental management system" o EMS o "environmental certification". Se hizo uso de asteriscos (*) para cubrir aquellos estudios que contenían variaciones de las palabras clave. Los resultados se refinaron por fecha desde 1993 a 2021. En lo que respecta a los idiomas considerados, se tuvieron en cuenta artículos escritos en las lenguas europeas más comunes: inglés, alemán, español, francés, italiano y portugués. Se excluyeron los trabajos de prensa general, los de revistas del ámbito profesional o *practitioner* y los artículos publicados en revistas académicas sin revisión por pares. La búsqueda en las bases de datos referenciales abarcó los campos de título, resumen y palabras clave. En Google Scholar la búsqueda se realizó a texto completo de forma que se tuviera un número amplio de

registros con el que poder revisar el número de trabajos identificados en las bases de datos referenciales. Tras unificar los resultados obtenidos en las tres bases de datos y eliminar los duplicados, se identificaron 441 trabajos potencialmente relevantes.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios de inclusión y exclusión. Según Tranfield et al. (2003, p. 215) "como las decisiones de inclusión y exclusión siguen siendo relativamente subjetivas, esta fase de la revisión sistemática podría ser realizada por más de un revisor" por lo que esta fase también fue realizada de forma independiente por los dos investigadores para tratar de aportar así una mayor objetividad a la inclusión y exclusión de trabajos. Además, se siguieron los dos pasos propuestos por Petticrew y Roberts (2008) y seguidos también en otras revisiones sistemáticas (Boiral et al., 2018): el cribado práctico y el cribado metodológico.

En el cribado práctico se asignan los criterios de inclusión y exclusión de acuerdo con los objetivos de la búsqueda previamente establecidos por los investigadores (Tabla 1). Se identificaron los artículos que se ajustaban al objetivo de la investigación, es decir, los artículos empíricos que analizaban los beneficios y/o las barreras de adoptar EMAS. Por el contrario, se excluyeron los artículos que no cumplían esos criterios, los artículos teóricos, los conceptuales, las revisiones bibliográficas, los meta-análisis y las comunicaciones breves. También se excluyeron los artículos con una metodología poco clara o poco rigurosa. Este cribado práctico se llevó a cabo en los 441 documentos encontrados en la primera fase, se excluyeron 371 artículos que no cumplían los criterios, quedando por tanto un total de 70 trabajos.

El cribado metodológico requiere una lectura más exhaustiva de los documentos seleccionados (Boiral et al., 2018). Por ello, se realizó un análisis en profundidad del texto completo. Este análisis puso de manifiesto que, en ocasiones, el resumen no aporta suficiente información (como la metodología utilizada o la descripción de la muestra) y, por lo tanto, es necesario leer el documento completo.

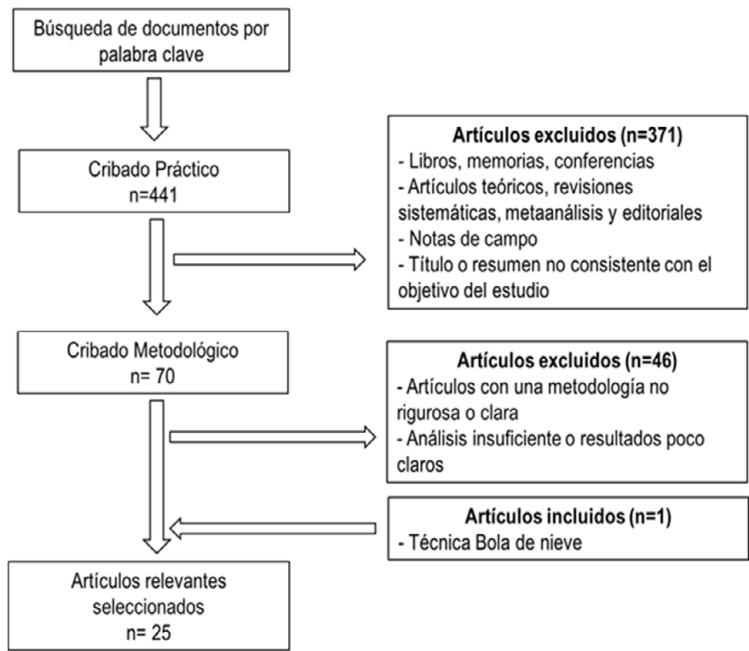
TABLA 1. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión
Artículos publicados entre 1993-2021
Artículos publicados en revistas con revisión por pares
Artículos empíricos
Artículos publicados en inglés, alemán, español, francés, italiano, portugués
Artículos que abordan los beneficios y/o las barreras de implementar EMAS
Criterios de Exclusión
Artículos teóricos, revisiones sistemáticas, meta-análisis y editoriales
Libros, memorias, conferencias, etc.
Comunicaciones breves
Artículos no basados en una metodología rigurosa y clara

Fuente: elaboración propia

Además, la lectura del texto completo permitió también utilizar la técnica de bola de nieve e incluir una referencia relevante identificada en los artículos analizados. En este paso se excluyeron 46 documentos y se añadió 1, quedando la muestra final compuesta por 25 artículos. La Figura 1 describe el proceso para la selección de documentos.

FIGURA 1. Proceso de selección



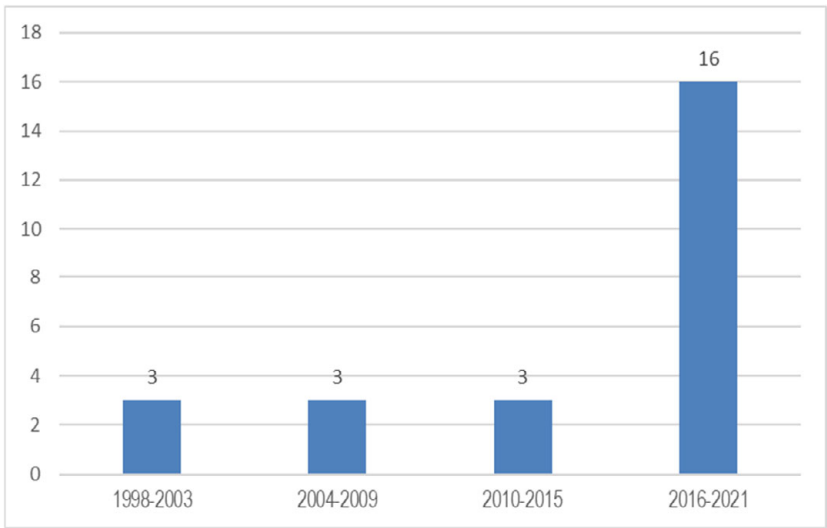
Por último, la tercera etapa de la revisión consistió en la extracción y el análisis de los datos relevantes de los 25 artículos seleccionados mediante el análisis de contenido (Krippendorff, 2018). Para facilitar la extracción e interpretación de la información, los artículos se agruparon por objetivo (beneficios y barreras), por técnica de recogida de datos (cualitativa, cuantitativa, ambas), por país o región, por tamaño de la muestra, por revista y por idioma. La información extraída se interpretó, sintetizando las principales conclusiones de cada artículo. Esta síntesis se estructuró, de acuerdo con los objetivos de la revisión, en dos temas principales: beneficios de adoptar EMAS; y barreras, los cuales se desarrollan en la siguiente sección.

3. RESULTADOS

3.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Los 25 trabajos de la muestra fueron publicados entre 1998 y 2021, es decir, ninguno de los trabajos analizados se publicó en los primeros cinco años tras el lanzamiento de EMAS. Todos los artículos fueron publicados en inglés excepto uno publicado en alemán. En lo que al alcance temporal se refiere hay que destacar que la mayoría se publicaron entre 2016 y 2018. Dividiendo el periodo para el que se dispone de documentos en cuartiles (Figura 2), cabe señalar que el número de publicaciones aumenta considerablemente en el último cuartil, es decir, entre 2016 y 2021, siendo el 2018 el año con mayor número de publicaciones. El ritmo medio de publicaciones es de 0,5 publicaciones al año en los tres primeros cuartiles, mientras que la media de los últimos seis años es de casi 3 publicaciones al año.

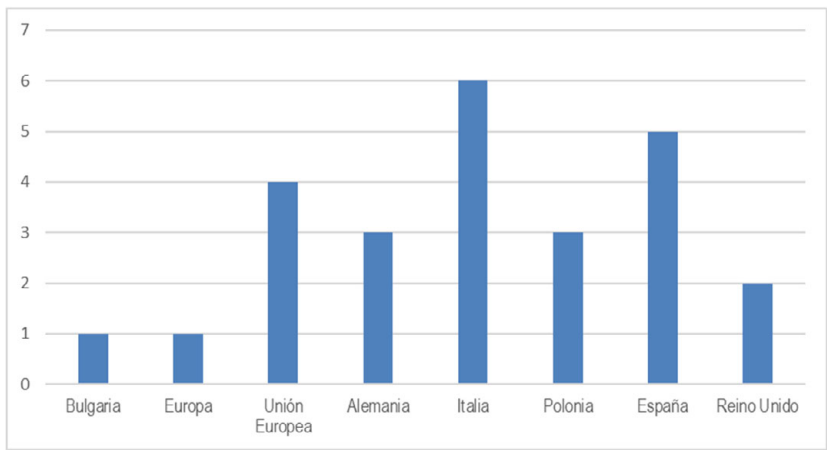
FIGURA 2. Número de publicaciones en el periodo 1998-2021



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los documentos analizados (80%) son estudios de un solo país, siendo Italia y España los países que aparecen con mayor frecuencia. Cabe señalar que estos dos países, junto con Alemania, son los que tienen el mayor número de registros en el EMAS (Comisión Europea, 2021). El resto de artículos analizan más de un país europeo o toman como referencia para el estudio la Unión Europea en su conjunto. La Figura 3 muestra el número de referencias en cada país o región.

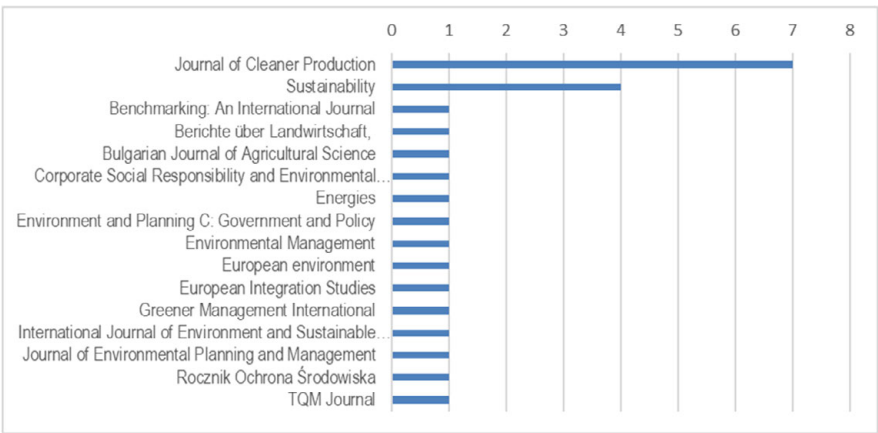
FIGURA 3. Número de publicaciones por país/región



Fuente: elaboración propia

La Figura 4 muestra el número de publicaciones por revista. Los artículos analizados están publicados en 16 revistas académicas diferentes. La revista *Journal of Cleaner Production* es la que más publicaciones tiene, con 7 artículos, seguida de *Sustainability* con 4 artículos.

FIGURA 4. Número de publicaciones por revista



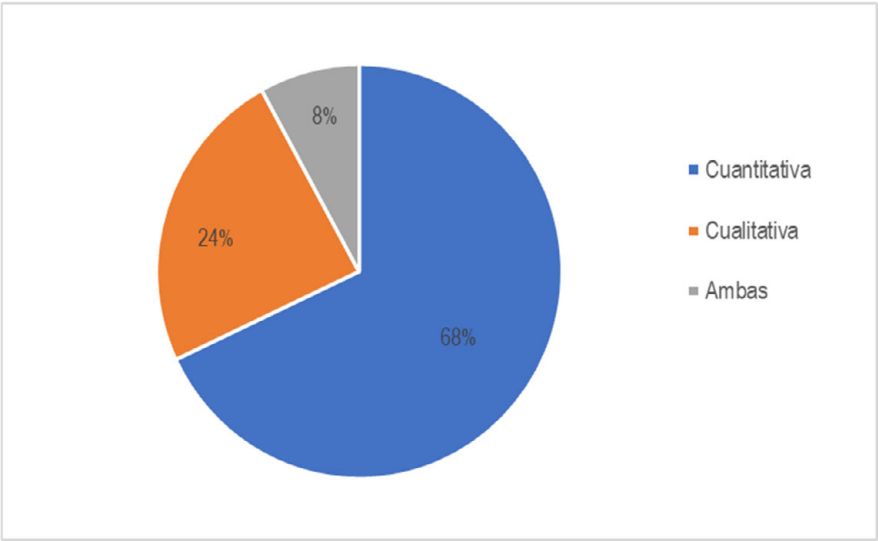
Fuente: elaboración propia

Las técnicas de recogida de datos más utilizadas son las cuantitativas (68%), principalmente encuestas y bases de datos. Los enfoques

cualitativos (24%) se basan en estudios de casos y entrevistas semiestructuradas. Por último, el 8% de los trabajos seleccionados emplean una metodología mixta (Figura 5). Como señalan Boiral et al. (2018) para el caso de la ISO 14001, la proporción de estudios cualitativos disminuye con los años. En la revisión realizada también se ha de destacar que en los documentos publicados a partir del año 2018 utilizaron únicamente técnicas cuantitativas.

Los estudios también se pueden clasificar en función de sus fuentes de datos, en fuentes primarias (principalmente percepciones de los gestores ambientales o de los propietarios, extraídas de cuestionarios o entrevistas); y en fuentes secundarias (principalmente análisis de contenido de las declaraciones ambientales, páginas web o bases de datos). En la revisión se constata que en el 76% de los estudios analizados se utilizaron fuentes primarias, en el 16% se utilizaron fuentes secundarias y en el 8% restante se utilizaron ambas.

FIGURA 5. *Porcentaje de técnicas de recogida de datos empleadas*



Fuente: elaboración propia

3.2. BENEFICIOS Y BARRERAS

Los resultados de la revisión realizada se estructuran en esta sección de acuerdo a los dos temas analizados: beneficios de adoptar EMAS y barreras. La Tabla 2 resume los principales beneficios y barreras identificados en la literatura empírica sobre la adopción del EMAS.

Los beneficios que se obtienen de la implantación de un SGMA, de la misma manera que ocurre con las barreras y dificultades que se encuentran en la adopción, pueden agruparse en internos o externos a la organización (Daddi et al., 2018; Hillary, 2004; Merli et al., 2016). Así por ejemplo Hillary (2004), en uno de los trabajos seminales de la literatura sobre gestión ambiental clasifica los beneficios internos en beneficios organizativos, beneficios financieros y beneficios relacionados con las personas, y los beneficios externos en beneficios comerciales, beneficios medioambientales y beneficios de comunicación. Análogamente, las barreras internas incluyen los recursos, la comprensión y la percepción, la aplicación y la cultura de la empresa, mientras que las barreras externas incluyen los certificadores/verificadores, la economía, las debilidades institucionales y el apoyo y la orientación.

Como se puede observar en la Tabla 2, beneficios como la mejora de la imagen organizativa (Álvarez-García et al., 2018; Eckstein y Hoffmann, 2007; Heras-Saizarbitoria et al., 2016b; Hillary, 1998; Kivi y Gurvits, 2017; Martín-Peña et al., 2014; Murmura et al., 2018, 2021; Ociepa-Kubicka, 2019; Ociepa-Kubicka et al., 2021; Pedersen, 2007; Torregrosa-López et al., 2016), el cumplimiento de la normativa medioambiental (Álvarez-García et al., 2018; Eckstein y Hoffmann, 2007; Heras-Saizarbitoria et al., 2016b; Merli y Preziosi, 2018; Murmura et al., 2018, 2021; Ociepa-Kubicka, 2019; Pedersen, 2007; White et al., 2014), la mejora medioambiental (Heras-Saizarbitoria et al., 2016b; Kivi y Gurvits, 2017; Murmura et al., 2018, 2021; Ociepa-Kubicka, 2019; Ociepa-Kubicka et al., 2021; Pedersen, 2007; Torregrosa-López et al., 2016; White et al., 2014), la reducción de costes (Álvarez-García et al., 2018; Hillary, 1998; Martín-Peña et al., 2014; Merli y Preziosi, 2018; Pedersen, 2007; White et al., 2014), y la implicación y motivación de las personas empleadas (Álvarez-García et al., 2018; Hillary, 1998; Ociepa-Kubicka, 2019) han sido los mencionados con mayor frecuencia.

Se constatan también otros beneficios relacionados con las oportunidades de mercado y la ventaja competitiva (Merli y Preziosi, 2018; Ociepa-Kubicka, 2019). Sin embargo, Pedersen (2007) concluye que, en el caso de las empresas europeas registradas en el registro EMAS, solo muy pocas organizaciones encuestadas (tan solo un 3,8% de ellas) consideraron la ventaja competitiva como un beneficio de EMAS.

La relación con las partes interesadas, principalmente con las externas (administración pública y clientes), suele ser una de las principales presiones para implantar un SGMA. Sin embargo, llama la atención que pocos trabajos muestren que la mejora de estas relaciones sea un beneficio obtenido o percibido al adoptar el sistema. Álvarez-García y del RioRama (2016) y Martín-Peña et al. (2014) mencionan la relación con los clientes y la administración pública como un beneficio reseñable. Merli y Preziosi (2018) también mencionan la relación con los grupos de interés internos y externos como uno de los beneficios percibidos por las organizaciones italianas. Por su parte, Pedersen (2007) destaca el cumplimiento de los requisitos de los clientes como una de las mejoras destacadas asociadas a la adopción de EMAS. En el caso de las partes interesadas internas, Álvarez-García et al. (2018) y Ociepa-Kubicka (2019) identifican la implicación y motivación de las personas empleadas como un beneficio reseñable derivado de la adopción de EMAS.

TABLA 2. Beneficios y barreras de adoptar EMAS: resumen de los principales resultados

Estudio	Muestra	Beneficios	Barreras
Técnica de recogida de datos: Cuantitativa			
Álvarez-García y del RíoRama (2016)	114 emp. EMAS ind. y servic España	Mejora la gestión interna; la relación con la adm. pública y con los consumidores; etc.	Falta implicación del personal; falta recursos humanos y materiales; etc.
Álvarez-García et al. (2018)	114 emp. EMAS ind. y servic España	Cumplimiento legal; mejora la imagen; reducción consumo de recursos; implicación y motivación del personal; etc.	Carga documental; costes de verificación y certificación; insuficiente reconocimiento y difusión; etc.
Biondi et al. (2000)	39 proy. piloto UE	Eficiencia organizativa y de gestión, control continuo del cumplimiento, mejora la imagen	Costes de implementación; tiempo dedicado; falta recursos humanos y técnicos
Eckstein y Hoffmann (2007)	6 granja familiar Alemania	Seguridad jurídica, mejora la imagen, reducción costes de funcionamiento, estructura organizativa transparente	Requisitos de documentación completos, gastos excesivos
Heras-Saizarbitoria, et al. (2016a)	361 emp. EMAS España	Cumplimiento normativo; mejora eficacia ambiental, imagen y competitividad; minimizar problemas ambientales	Inversión inicial por empleado, coste anual por empleado, % de subvención inicial y anual
Hillary (1998)	140 emp. EMAS UE	Ahorro costes, mejora imagen y moral del personal	
Hillary (2004)	33 informes de estudios UE y Reino Unido	Int.: eficiencia organizativa, costes, mejor comunicación, competencia, conocimientos, actitud. Ext.: atracción satisfacción clientes, mejora ambiental, cumplimiento legislación, mejora imagen	Int.: falta recursos humanos, cultura empresarial desfavorable, falta de apoyo de la dirección. Ext.: proceso verificación, coste certificación, debilidad institucional, falta de apoyo y orientación.
Martín-Peña et al. (2014)	168 emp. automoción España	Reducción uso agua, energía, materiales; mejora relaciones con clientes y adm. pública; tratamiento residuos; mejora imagen; etc.	Costes altos; establecer objetivos y calcular resultados; inadecuada estructura organizativa; etc.
Merli y Preziosi (2018)	562 emp. EMAS Italia	Mejora eficiencia de procesos (ahorro materias primas, energía); relaciones con personal interno y partes interesadas externas, innovación; mejora competitividad, ahorro primas de seguros, etc.	

Merli et al. (2016)	562 emp. EMAS Italia	Estratégicos: cumplimiento legislación, mejora imagen y organización interna. Medioambientales: reducción residuos, uso recursos, materias primas, energía y emisiones. Económicos: ahorro energía, materias primas y aumento competitividad	Económicas (costes consultoría, costes mantenimiento del registro, costes verificación) y técnicas (motivación del personal, falta de tiempo, análisis medioambiental inicial)
Merli et al. (2018)	99 emp. abandonan EMAS Italia		Coste mantenimiento, falta simplificaciones adm., escasa concienciación del público, falta ahorro económico
Miteva (2017)	461 emp. Bulgaria		Barreras financieras, complejidad del procedimiento, escasa difusión de la información y falta de un elemento obligatorio
Murmura et al. (2018)	190 emp. Italia	Mejora imagen y gestión del rendimiento, cumplimiento requisitos legales, disminución riesgo de accidentes ambientales	Dificultad motivar personal, aumento coste empresarial, complejidad procedimientos
Murmura et al. (2021)	231 emp. EMAS III Italia	Cumplimiento legislación, mejora rendimiento medioambiental, ventaja competitiva y de imagen	
Ociepa-Kubicka (2019)	17 emp. EMAS Polonia	Int.: cumplimiento normativo, mejora rendimiento, aumento conciencia medioambiental del personal. Ext.: mejora imagen, aumento competitividad	Organización de documentación y consumo de tiempo
Ociepa-Kubicka et al. (2021)	50 emp. (25 ISO; 25 EMAS) Polonia	Int.: cumplimiento normativo, mejora funcionamiento de la emp., conciencia ambiental del personal. Ext.: imagen ecológica, mejora imagen, aumento competitividad	Conocimientos, problemas de organización e inversión de tiempo en la preparación e implementación
Preziosi et al. (2016)	391 emp. EMAS Italia		Falta recursos humanos y financieros en las pequeñas y micro empresas
Técnica de recogida de datos: Cualitativa			
Daddi et al. (2018)	17 emp. UE		Falta recursos financieros y humanos, de reconocimiento de partes interesadas, incertidumbre sobre el valor añadido del EMAS

Dettenkofer et al. (2000)	1 caso estudio Hospital Universitario Alemania	Control temas medioambientales; mejora estructura organizativa; alternativas más ecológicas y rentables; mayor seguridad laboral y medioambiental; mejora imagen pública	Coste evaluar el medioambiente; falta conexión entre estructura organizativa y atención sanitaria; diferentes instituciones para financiar las tecnologías ecoeficientes y los pagadores de los costes de energía, agua; motivación del personal
Edwards et al. (2013)	4 casos estudio tercer sector Reino Unido		Costes implementación; falta herramientas específicas para el sector; tensión entre el enfoque medioambiental y un enfoque de la sostenibilidad más holístico; falta conocimiento y promoción
Kivi y Gurvits (2017)	6 emp. EMAS Estonia	Mejora reputación, credibilidad, transparencia y comportamiento medioambiental	Gran cantidad trabajo y tiempo, implicación del personal, costes implementación
Seifert (2018)	14 hospitales Alemania		Nivel organizativo: aplicación estrategia ambiental en toda la organización, integración en estructuras existentes, recopilación datos, falta recursos y tiempo. Nivel grupo: distintas áreas de trabajo, características de los miembros y clima de equipo. Nivel individual: actitud negativa, falta conocimiento
White et al. (2014)	1 caso estudio sin ánimo lucro Reino Unido	Mejora impacto medioambiental (huella de carbono), beneficio financiero (ahorro de costes), cumplimiento normativo	Coste implementación
Técnica de recogida de datos: Ambas			
Pedersen (2007)	162 emp. + Zoo Copenhague Europa	Mejora medioambiental, imagen, reducción costes, optimización de recursos, cumplimiento requisitos clientes, cumplimiento normativo	Horas del personal para implementar y mantener; inversiones en tecnología limpia
Torregrosa-López et al. (2016)	1 caso estudio Universidad España	Mejora control operativo, estructura organizativa, conciencia ambiental e imagen en ámbitos social, empresarial y político	Coordinación entre unidades; revisión y adaptación de roles; cantidad de aspectos a monitorizar; complejidad legislativa

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, cabe destacar que en la revisión de constata la existencia de estudios que agrupan los beneficios en diferentes categorías. Así, Merli et al. (2016) clasifican los beneficios en tres categorías: beneficios estratégicos (mejora del cumplimiento legislativo, mejora de la imagen y mejora de la organización interna), beneficios ambientales (reducción de la generación de residuos, reducción del uso de recursos, materia prima y energía, y reducción de emisiones), y beneficios económicos (ahorro energético, ahorro en el uso de materias primas y aumento de la competitividad). Por su parte Martín-Peña et al. (2014) agrupan los beneficios obtenidos en cuatro variables latentes: mejora de la posición en el mercado, mejora de las relaciones con los grupos de interés, acceso a tecnologías ambientales y mejora del desempeño ambiental. Estos autores concluyen que el mayor beneficio obtenido por las empresas españolas de automoción consiste en la mejora en el desempeño ambiental a través de la reducción en el uso de recursos, seguido de la mejora en las relaciones con los grupos de interés. Merli y Preziosi (2018) también agrupan los beneficios percibidos, en este caso, en tres factores latentes: mejoras en la eficiencia de los procesos, relaciones internas y externas, y ahorros financieros y oportunidades de mercado.

En lo que respecta a las barreras relacionadas con la adopción de EMAS, tal y como hemos señalado anteriormente, la mayoría de las investigaciones clasifican los obstáculos de adoptar EMAS en internos y externos. Las barreras externas son principalmente la falta de reconocimiento del mercado y de los consumidores y el escaso apoyo institucional. Las barreras internas son principalmente los costes de implantación, el cumplimiento de la legislación y la falta de cultura empresarial. Esta evidencia es coherente con los resultados del estudio de Vernon et al. (2009), que indica que la mayor barrera es el coste de implantación.

Al igual que ocurre con los beneficios, en el caso de las barreras también encontramos diferentes formas de agruparlas. Merli et al. (2016) clasifican las barreras en dificultades económicas (principalmente, las relacionadas con los costes de consulta, mantenimiento y verificación) y técnicas (relacionadas con la falta de tiempo del personal y las declaraciones medioambientales). Seifert (2018), para el caso de los hospitales, establece tres niveles en las barreras encontradas: nivel organizativo

(implantación de la estrategia ambiental en toda la organización, integración de las cuestiones ambientales en las estructuras existentes, recopilación de datos, recursos limitados y el esfuerzo de tiempo), nivel grupal (diferentes áreas de trabajo, características de los miembros, clima de equipo e implantación de sistemas de gestión formales), y nivel individual (actitudes negativas y falta de conocimientos entre los empleados). Martín-Peña et al. (2014) realizan un análisis factorial y agrupan las dificultades en tres factores latentes: requisitos del SGMA, estructura y recursos humanos e información del entorno.

Se observa en la Tabla 2 que las mayores barreras encontradas son las financieras relacionadas con los costes (Álvarez-García et al., 2018; Dettenkofer et al., 2000; Martín-Peña et al., 2014; Merli et al., 2016; Miteva, 2017; Murmura et al., 2018). Un número relevante de estudios mencionan la falta de motivación de las personas empleadas (Kivi y Gurvits, 2017; Murmura et al., 2018), así como la falta de tiempo para realizar la gran cantidad de trabajo que requiere la implementación y la certificación (Kivi y Gurvits, 2017; Merli et al., 2018; Pedersen, 2007). Pedersen (2007, p.69) señala que es "el tiempo y no el dinero (por ejemplo, los honorarios de la validación externa, la asistencia de los consultores y el registro) el recurso más importante a la hora de adoptar EMAS". Ociepa-Kubicka (2019) y Biondi et al. (2000) destacan también la importancia de la variable temporal como uno de los principales obstáculos.

Otras dificultades encontradas hacen referencia a la inadecuada estructura organizativa (Martín-Peña et al., 2014), la creciente complejidad de los procedimientos corporativos (Edwards et al., 2013; Miteva, 2017; Murmura et al., 2018), la excesiva carga documental (Álvarez-García et al., 2018; Eckstein y Hoffmann, 2007; Ociepa-Kubicka, 2019), el insuficiente reconocimiento y difusión (Álvarez-García et al., 2018; Miteva, 2017) y la inversión en tecnología más limpia (Pedersen, 2007).

En sus trabajos de referencia Hillary (1998, 2004) sugiere que las pymes encuentran mayores dificultades y obtienen peores resultados al implantar un SGMA. Preziosi et al. (2016) también sugieren que las pequeñas empresas tienen mayores dificultades al implementar un SGMA debido, principalmente, a la falta de recursos humanos y financieros. A pesar de ello, Merli y Preziosi (2018) muestran que, en el contexto italiano, las

pymes están más dispuestas a la renovación del EMAS. Martín-Peña et al. (2014, p. 226) afirman que "las pequeñas empresas obtienen menos beneficios al desarrollar un SGMA que las medianas y grandes empresas". Murmura et al. (2018) también muestran diferencias en las dificultades de implantación del EMAS según el tamaño: las microempresas y las pequeñas empresas consideran que el coste de la certificación es una barrera importante, mientras que las medianas y grandes empresas tienen dificultades para motivar al personal en cuestiones medioambientales. También Merli et al. (2018) confirman que para las micro y las pequeñas empresas el coste de mantenimiento del SGMA es la principal causa de abandono, mientras que para las medianas y grandes empresas esta causa ocupa el cuarto lugar. En el mismo sentido, Daddi et al. (2018) señalan que el coste de mantenimiento es una de las principales barreras de las pymes. Biondi et al. (2000), basándose en los resultados de un programa de investigación que evalúa los proyectos piloto de la Comisión Europea para promover la difusión del EMAS, concluyen que, en el caso de las pymes, las barreras financieras directas no son el principal obstáculo, sino que lo son los costes indirectos relacionados con el tiempo necesario para la implantación y la falta de recursos humanos y técnicos. Además, señalan que algunas de las dificultades que encuentran las pymes podrían superarse mediante la cooperación.

Cabe destacar que, en relación con los obstáculos, en la literatura académica revisada surge un interesante debate en torno a las causas que motivan el abandono de EMAS. Heras-Saizarbitoria et al. (2016b) realizaron un estudio con 361 empresas españolas registradas EMAS para analizar la intención de renovar o no renovar la certificación o registro y observaron que la intención de renovar la certificación EMAS está relacionada con las motivaciones que tienen las compañías para adoptar el estándar o modelo de referencia, en particular, con las motivaciones internas. Cuanto mayor son las razones internas para adoptar EMAS menor es la probabilidad de que las empresas registradas no renueven su registro o certificación. Por el contrario, la inversión inicial para adoptar la certificación y el coste anual para mantenerla no parecen estar relacionados con la probabilidad de no renovar la certificación o registro. Dos importantes variables a la hora de mantener la certificación son los

beneficios obtenidos (cumplimiento de la normativa medioambiental, mejora de la eficacia medioambiental, mejora de la imagen y la competitividad) y la satisfacción percibida. Por su parte, Merli et al. (2018) analizan las razones que llevan a las empresas a abandonar EMAS y las medidas que habría que tomar para que volvieran a certificarse en una muestra de 99 organizaciones italianas que han abandonado EMAS. Concluyen que la principal razón para abandonar son los excesivos costes de implementación y mantenimiento, la falta de simplificaciones administrativas, la escasa concienciación pública y la falta de ahorros económicos. Estos autores destacan también que las organizaciones que abandonan por razones internas tienen menos intención de volver a certificarse. Diferencian también entre las administraciones públicas y las organizaciones privadas, si bien para ambos grupos los costes son la primera causa de abandono, las dificultades internas de la organización (en especial la motivación y competencia de los empleados) tiene bastante más influencia en la decisión de abandonar EMAS para las administraciones públicas que para las organizaciones privadas. Lo mismo señalan Kivi y Gurvits (2017).

Merli y Preziosi (2018) investigaron la relación entre los beneficios percibidos de implementar EMAS y la intención de renovar o abandonar el registro y determinaron que, aunque las pequeñas empresas son las que mayores dificultades tienen para mantener EMAS, son la más dispuestas a renovar la certificación. Sin embargo, tal y como hemos visto, para Preziosi et al. (2016), que analizaron las características de las empresas italianas que abandonan EMAS, las pequeñas y micro empresas son las que más abandonan debido a la falta de recursos humanos y financieros. Además, observaron que la mayoría de las empresas que abandonan son administraciones públicas. Daddi et al. (2018) también muestran su preocupación por la reducción en el número de registros EMAS en los últimos años y analizan las razones que llevan a las empresas certificadas EMAS a abandonar la certificación. Subrayan que las principales razones detrás de esta disminución del EMAS son la falta de recursos financieros y humanos, la falta de reconocimiento del mercado y de las partes interesadas, y el escaso valor añadido de EMAS. También mencionan como motivo para abandonar EMAS el hecho de que se den a

conocer al público datos comprometidos, a través de las declaraciones medioambientales. Además, la evidencia empírica también parece demostrar que cuanto mayor es la presencia de la ISO 14001, menor es la disposición a renovar EMAS “lo que sugiere que EMAS puede dejar de ser un competidor directo de la ISO 14001 y encontrar su nicho de mercado específico con organizaciones más pequeñas” (Merli y Preziosi, 2018, p. 4540).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Esta revisión sistemática recoge y sintetiza las investigaciones empíricas publicadas en la literatura académica sobre los principales beneficios y barreras que tienen las organizaciones al adoptar un sistema de gestión medioambiental basado en el modelo de referencia EMAS. Así, la revisión realizada arroja luz sobre cuáles son los beneficios y las barreras que perciben las organizaciones al adoptar EMAS. La revisión de la literatura llevada a cabo evidencia que las organizaciones no obtienen ni un único beneficio, ni una única barrera, sino que experimentan más bien un conjunto de beneficios y barreras tanto internas como externas.

Respecto a los beneficios, la mejora de la imagen de la organización, el cumplimiento de la normativa medioambiental, la mejora de los resultados medioambientales y la reducción de costes por la disminución del consumo de recursos son los más citados en la literatura académica revisada sobre EMAS. Llama la atención que la mejora de la relación con las partes interesadas, especialmente con las externas, no sea uno de los beneficios ampliamente citados en la revisión realizada ya que éste suele mencionarse como una de las principales presiones para adoptar un sistema de gestión medioambiental en la literatura teórica (Daddi et al., 2016). Cabe señalar que apenas cuatro trabajos empíricos constatan que la mejora de la relación con los grupos de interés externos (principalmente administración pública y clientes) sea un beneficio obtenido relevante al adoptar EMAS.

Los obstáculos que se citan con más frecuencia son los financieros, es decir, los costes relacionados con la implantación, el mantenimiento y la verificación de tercera parte, especialmente en el caso de las pequeñas

empresas. También destacan como obstáculos la gran cantidad de trabajo necesario para la implantación, la falta de tiempo del personal, la falta de motivación de los empleados y empleadas y la falta de reconocimiento del mercado. Cabe mencionar que existen estudios que sugieren que las pymes encuentran mayores dificultades y obtienen peores resultados al implantar un sistema de gestión medioambiental.

La revisión llevada a cabo y el análisis realizado de estos 25 trabajos abre posibilidades para futuras investigaciones. En primer lugar, la mayoría de los trabajos revisados utilizan únicamente una metodología cuantitativa (el 68%), lo que no permite que se lleve a cabo un análisis en profundidad de la adopción de EMAS y de los beneficios y obstáculos que las organizaciones experimentan. Como subrayan Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013) y Heras-Saizarbitoria et al. (2016b, 2020a), la utilización de técnicas cualitativas (como los estudios de casos, por ejemplo) o la utilización de métodos mixtos o híbridos permitirían profundizar en el análisis riguroso de los beneficios y las barreras en la adopción de EMAS y así comprender mejor los principales obstáculos y beneficios de su implantación. Este tipo de enfoques permitiría además poder aportar un enfoque multidimensional e incluir en el análisis otros aspectos clave relacionados con variables sociales y culturales. En segundo lugar, por lo tanto, incorporar variables de carácter social y cultural aportaría perspectivas diferentes enriqueciendo el análisis, tal y como ya se ha puesto de manifiesto en recientes trabajos realizados en este campo de investigación (por ejemplo, Tayo Tene et al., 2021).

En tercer lugar, en la gran mayoría de los estudios cuantitativos como destacan Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013) la información utilizada se basa en las percepciones de las personas que han participado en la adopción del EMAS recogidas mediante encuestas, estas personas son generalmente responsables medioambientales y directivas o propietarias de las organizaciones, de esta forma se ignora las percepciones de otras partes interesadas relevantes como son, por ejemplo, el resto de personas empleadas en la organización, las y los clientes o las y los auditores. Como señalan Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013) y Boiral et al. (2018) en el campo de estudio académico sobre la adopción de EMAS la

realización de estudios empíricos que recojan las percepciones de estos otros colectivos contribuirían también a enriquecer la investigación.

Por último, cabe señalar que resulta muy necesario investigar más sobre la relación entre la adopción de EMAS y la mejora en el rendimiento medioambiental, ya que, a pesar de que en la revisión realizada numerosos estudios muestran una mejora medioambiental a través, por ejemplo, de la disminución del consumo de recursos o la reducción de las emisiones de CO₂, otras investigaciones cuestionan que la implantación de un sistema de gestión medioambiental realmente estimule un comportamiento proambiental (Heras-Saizarbitoria et al., 2020b, 2020c; Matuszak-Flejszman et al., 2019; Morrow y Rondinelli, 2002). En este sentido, Testa et al. (2018) sugieren que el nivel de internalización del sistema es un factor determinante para que se dé una mejora real del resultado medioambiental, así, la adopción superficial no genera mejoras en los resultados medioambientales. Se requiere, por lo tanto, una mayor investigación en este sentido que aporte evidencias sobre la relación entre el grado de internalización de EMAS y la mejora de los indicadores medioambientales.

5. REFERENCIAS

- Álvarez-García, J., y del Río-Rama, M. (2016). Sustainability and EMAS: Impact of Motivations and Barriers on the Perceived Benefits from the Adoption of Standards. *Sustainability*, 8(10), 1057. <https://doi.org/10.3390/su8101057>
- Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. de la C., Saraiva, M., y Ramos Pires, A. (2018). The influence of motivations and barriers in the benefits. An empirical study of EMAS certified business in Spain. *Journal of Cleaner Production*, 185, 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.023>
- Biondi, V., Frey, M., y Iraldo, F. (2000). Environmental Management Systems and SMEs. *Greener Management International*, 2000(29), 55-69. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2000.sp.00007>
- Boiral, O. y Heras-Saizarbitoria, I. (2015). Management system standards, meta perspective. En S.M. Dahlgaard-Park (Ed.), *The Sage encyclopedia of quality and the service economy*. Sage Publication, Thousand Oaks

- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., y Tayo Tene, C. V. (2018). Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 411-432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12139>
- Comisión Europea. (2021). EMAS: *Statistics and Graphs*. Bruselas.
- Daddi, T., De Giacomo, M. R., Frey, M., y Iraldo, F. (2018). Analysing the causes of environmental management and audit scheme (EMAS) decrease in Europe. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(13), 2358-2377. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1395316>
- Daddi, T., Testa, F., Frey, M., y Iraldo, F. (2016). Exploring the link between institutional pressures and environmental management systems effectiveness: An empirical study. *Journal of Environmental Management*, 183, 647-656.
- Dettenkofer, M., Kuemmerer, K., Schyster, A., Mueller, W., Muehlich, M., Scherrer, M., y Daschner, F. D. (2000). Environmental Auditing in Hospitals: First Results in a University Hospital. *Environmental Management*, 25(1), 105-113. <https://doi.org/10.1007/s002679910008>
- Eckstein, K., y Hoffmann, H. (2007). Öko-Audit Nach EMAS in Landwirtschaftlichen Betrieben [Environmental auditing according to EMAS on agricultural holdings]. *Berichte über Landwirtschaft*, 85(1), 78-94
- Edwards, R., Smith, G., y Büchs, M. (2013). Environmental Management Systems and the Third Sector: Exploring Weak Adoption in the UK. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 119-133. <https://doi.org/10.1068/c11123>
- Erauskin-Tolosa, A., Zubeltzu-Jaka, E., Heras-Saizarbitoria, I., y Boiral, O. (2020). ISO 14001, EMAS and environmental performance: A meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1145-1159
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., y Boiral, O. (2015). Exploring the dissemination of environmental certifications in high and low polluting industries. *Journal of Cleaner Production*, 89, 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.088>
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., y Boiral, O. (2016a). Outcomes of Environmental Management Systems: The Role of Motivations and Firms' Characteristics: Outcomes of Environmental Management Systems. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 545-559. <https://doi.org/10.1002/bse.1884>

- Heras-Saizarbitoria, I., y Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., Allur, E., y García, M. (2020a). Communicating environmental management certification: Signaling without signals? *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 422-431.
<https://doi.org/10.1002/bse.2374>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., y Arana, G. (2016b). Renewing environmental certification in times of crisis. *Journal of Cleaner Production*, 115, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.043>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., y Díaz de Junguitu, A. (2020b). Environmental management certification and environmental performance: Greening or greenwashing? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2829-2841
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., García, M. y Allur, E. (2020c). Environmental best practice and performance benchmarks among EMAS-certified organizations: An empirical study. *Environmental Impact Assessment Review*, 80, 106315
- Heras-Saizarbitoria, I., Saez Vegas, L., y Artaraz, M. (2014). *Motivations and benefits of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) registration: A literature review*. Documento de trabajo publicado en SSRN. DOI: 10.2139/ssrn.2686701
- Hillary, R. (1998). Pan-european union assessment of EMAS implementation. *European Environment*, 8(6), 184-192.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0976\(199811/12\)8:6<184::AID-EET175>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0976(199811/12)8:6<184::AID-EET175>3.0.CO;2-Z)
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.006>
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>
- Kivi, K., y Gurvits, N. (2017). Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) implementation in the European Union: Survey of Estonian certified organisations. *European Integration Studies*, 0(11), 211-219.
<https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.11.17982>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications

- Macpherson, A., y Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172-192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>
- Marrucci, L., Daddi, T., y Iraldo, F. (2019). The integration of circular economy with sustainable consumption and production tools: Systematic review and future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118268
- Martín-Peña, M. L., Díaz-Garrido, E., y Sánchez-López, J. M. (2014). Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: The case of the Spanish automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 70, 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.085>
- Martins, F., y Fonseca, L. (2018). Comparison between eco-management and audit scheme and ISO 14001: 2015. *Energy Procedia*, 153, 450-454
- Matuszak-Flejszman, A., Szyszka, B., y Jóhannsdóttir, L. (2019). Effectiveness of EMAS: A case study of Polish organisations registered under EMAS. *Environmental Impact Assessment Review*, 74, 86-94
- Merli, R., Lucchetti, M. C., Preziosi, M., y Arcese, G. (2018). Causes of Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) stagnation and enabling measures to stimulate new registrations: Characterization of public administrations and private-owned organizations. *Journal of Cleaner Production*, 190, 137-148. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.303>
- Merli, R., y Preziosi, M. (2018). The EMAS impasse: Factors influencing Italian organizations to withdraw or renew the registration. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4532-4543. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.031>
- Merli, R., Preziosi, M., y Ippolito, C. (2016). Promoting Sustainability through EMS Application: A Survey Examining the Critical Factors about EMAS Registration in Italian Organizations. *Sustainability*, 8(3), 197. <https://doi.org/10.3390/su8030197>
- Miteva, A. (2017). Opportunities for expanding the application of environmental management and audit scheme in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 23(6), 915-921
- Morrow, D., y Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems. *European Management Journal*, 20(2), 159-171
- Murmura, F., Bravi, L., y Santos, G. (2021). An assessment of the EMAS standard in developing an effective environmental strategy: An analysis of certified companies in Italy. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2021-0219>

- Murmura, F., Liberatore, L., Bravi, L., y Casolani, N. (2018). Evaluation of Italian Companies' Perception About ISO 14001 and Eco Management and Audit Scheme III: Motivations, Benefits and Barriers. *Journal of Cleaner Production*, 174, 691-700. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.337>
- Neugebauer, F. (2012). EMAS and ISO 14001 in the German industry – complements or substitutes? *Journal of Cleaner Production*, 37, 249-256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.021>
- Ociepa-Kubicka, A. (2019). Analysis of Benefits and Barriers in Implementing the Eco-Management and Audit Scheme in Selected Organisations. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 21, 1461-1472.
- Ociepa-Kubicka, A., Deska, I., y Ociepa, E. (2021). Organizations towards the Evaluation of Environmental Management Tools ISO 14001 and EMAS. *Energies*, 14(16), 4870. <https://doi.org/10.3390/en14164870>
- Oliver, S., Harden, A., Rees, R., Shepherd, J., Brunton, G., Garcia, J., y Oakley, A. (2005). An Emerging Framework for Including Different Types of Evidence in Systematic Reviews for Public Policy. *Evaluation*, 11, 428-446
- Pedersen, E. R. (2007). Perceptions of performance: How European organizations experience EMAS registration. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(2), 61-73. <https://doi.org/10.1002/csr.118>
- Petticrew, M., y Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. John Wiley y Sons.
- Preziosi, M., Merli, R., y D'Amico, M. (2016). Why Companies Do Not Renew Their EMAS Registration? *An Exploratory Research. Sustainability*, 8(2), 191. <https://doi.org/10.3390/su8020191>
- Sartor, M., Orzes, G., Touboulic, A., Culot, G., y Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. *Quality Management Journal*, 26(1), 32-64. <https://doi.org/10.1080/10686967.2018.1542288>
- Seifert, C. (2018). The Barriers for Voluntary Environmental Management Systems—The Case of EMAS in Hospitals. *Sustainability*, 10(5), 1420. <https://doi.org/10.3390/su10051420>
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., y Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138, 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.020>

- Tayo Tene, C. V., Boiral, O., y Heras-Saizarbitoria, I. (2021). Does quality management improve the internalization of environmental practices? An empirical study in Africa. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3053-3064. <https://doi.org/10.1002/bse.2788>
- Testa, F., Iraldo, F., y Daddi, T. (2018). The Effectiveness of EMAS as a Management Tool: A Key Role for the Internalization of Environmental Practices. *Organization & Environment*, 31(1), 48-69
- Testa, F., Rizzi, F., Daddi, T., Gusmerotti, N. M., Frey, M., y Iraldo, F. (2014). EMAS and ISO 14001: The differences in effectively improving environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 68, 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.061>
- Todaro, N. M., Daddi, T., Testa, F., y Iraldo, F. (2020). Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. *Business Strategy y Development*, 3(1), 39-54. <https://doi.org/10.1002/bsd2.77>
- Todaro, N. M., Testa, F., Daddi, T., y Iraldo, F. (2019). Antecedents of environmental management system internalization: Assessing managerial interpretations and cognitive framings of sustainability issues. *Journal of Environmental Management*, 247, 804-815. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.06.106>
- Torregrosa-López, J. I., Lo-Iacono-Ferreira, V., Martí-Barranco, C., y Bellver-Navarro, C. G. (2016). The strengths of EMAS as an environmental management system for European university campuses. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 15(1), 89. <https://doi.org/10.1504/IJESD.2016.073339>
- Tourais, P., y Videira, N. (2016). Why, How and What do Organizations Achieve with the Implementation of Environmental Management Systems?—Lessons from a Comprehensive Review on the Eco-Management and Audit Scheme. *Sustainability*, 8(3), 283. <https://doi.org/10.3390/su8030283>
- Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vernon, J., Peacock, M., Belin, A., Ganzleben, C., y Candell, M. (2009). *Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organizations*. European Commission Final Report by Milieu Ltd. and RPA Ltd.,
- White, G. R. T., Lomax, M., y Parry, G. (2014). The implementation of an environmental management system in the not-for-profit sector. *Benchmarking: An International Journal*, 21(4), 509-526. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2012-0073>

BORN GLOBAL VERSUS GRADUAL INTERNATIONALISATION STRATEGIES: A MULTIPLE CASE STUDY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES

CLARA MARTOS MARTÍNEZ
Universidad de Jaén

MARTA MUÑOZ GUARASA
Universidad de Jaén

1. INTRODUCTION

La Globalisation, technological development and new prospects for global growth beyond national borders have forced many companies to diversify internationally. Services have been among the fastest growing sectors in recent years.

In this paper we focus on knowledge-intensive services (KIS). Their importance lies in the fact that they are one of the most dynamic activities in the service sector in most industrialised countries, mainly due to the major changes occurring in the structures of production and organisation and the expanding ties and interconnections between economic activities (Strambach, 2001). Moreover, they play an important role in innovation systems and have become a category of special interest due to the positive externalities they generate, their global competitive nature and their role in driving productivity growth, as they are considered as being among the most innovative in the economy (Desmarchelier et al., 2013). Specifically, we focus on KIS firms in Southern Spain (Andalusia), as it is the region with the greatest number of such firms operating after Madrid and Catalonia (García-Manjón, 2008). In particular, we study renewable energy and consultancy firms, as these have the largest presence in the region of study according to Muñoz-Guarasa (dir.) et al. (2013).

Internationalisation allows these types of companies to increase production, take advantage of economies of scale, reduce labour costs and product prices, and improve market position, among other advantages. Therefore, the more that firms embrace internationalisation, the higher the level of exports and the greater the positive effects for both the entrepreneur and the economy. Companies tend to internationalise through either a gradual (Johanson & Vahlne, 1977) or an accelerated process. Those that achieve the latter are known as Born Globals and are characterised by starting their international expansion immediately or within three years of their founding (Knight et al., 2004) and by generating at least 10% of total sales in foreign countries (Crick, 2009). In particular, KIS firms tend to have accelerated internationalisation behaviour (Martos-Martínez & Muñoz-Guarasa, 2020); however, many of them internationalise gradually. Therefore, we ask: how can KIS firms internationalise and why do some KIS firms internationalise gradually and others in an accelerated way?.

The main objective of this paper is to learn "how" KIS can become international and "why" some KIS internationalise gradually and others in an accelerated manner, as there is no previous research that sheds light on the conversion of KIS into Born Globals. This work will contribute to the literature by adding a set of propositions that will serve as a guide for those KIS that want to become Born Global and for those that have been going through a gradual internationalisation process and wish to accelerate it. Therefore, the main contribution of this paper is to provide the keys for KIS firms to internationalise, which has not been studied so far. Thus, this paper adds new knowledge to the existing literature.

In this work we have conducted a case study analysis that focuses on four KIS companies (two Born Globals and two non-Born Globals). We began by conducting personal, semi-structured and recorded interviews at the offices of the companies with the founders or those responsible for internationalisation. We then coded the data and analysed the cases individually and comparatively, which led us to obtain the results and make the propositions. This protocol has also allowed us to add rigor, reliability and validity to the research.

The structure of the paper will be as follows: after the introduction, section 2 provides a theoretical framework that outlines the strategies that companies must implement in order to have dynamic capabilities and be able to internationalise. Section 3 contains the methodology and data. Section 4 presents the results. Section 5 contains the propositions and discussions. Finally, the conclusions are given in section 6.

2. OBJECTIVES: THEORETICAL BACKGROUND

KIS companies have their own resources and capabilities, such as: 1) organisational resources that convert the information acquired from the market into knowledge, which involves providing personalised services with high added value for customers; and 2) the ability to innovate in the product, process or organisation and transfer all the knowledge to the company and to create networks between the members of the company and customers, suppliers and other companies, which improves decision making. KIS are characterised by initiating a rapid internationalisation process derived from the mentality and capacity of the founders.

Thus, our starting point is the Theory of Resources and Capabilities, as these can influence the pace of internationalisation of the company. The theory is also considered as a guideline for a company's export activities, as it deals with the origins of competitive advantage (Ledesma-Chavez et al., 2020). However, this theory has turned out to be static and does not consider changes in the environment. Subsequently, the Dynamic Capabilities Model has emerged in which firm managers "integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments," (Teece et al., 1997:516). As such, firms need dynamic capabilities, i.e. assets, processes and structures that enable them to identify and seize new opportunities and renew their resource base, the use of which becomes indispensable to compete in international environments (Jiang et al., 2020). Therefore, for firms to internationalise they need to have dynamic capabilities, which translate into competitive advantages.

Depending on whether or not a firm acquires dynamic capabilities before starting the internationalisation process, it may follow a gradual or

an accelerated internationalisation process. The gradual model focuses on stage-based internationalisation, in which firms first target countries that are physically and culturally closer and then proceed to countries further away. In this way, they reduce uncertainty and expand their investment at each stage (Johanson & Vahlne, 1977). The accelerated internationalisation model focuses on Born Globals, which are characterised by internationalisation within three years of their founding (Knight et al., 2004), generating at least 10% of total sales in foreign countries (Crick, 2009) and being proactive, innovative and competitive (Etemad, 2019).

Whether KIS follow a gradual or accelerated internationalisation process will therefore depend on whether they are able to implement strategies to turn their specific resources and capabilities into dynamic ones and thereby obtain valuable dynamic capabilities that are not easily duplicated by other firms. However, no model has been found that includes the keys for KIS to become Born Globals. Thus, this paper complements the existing literature by seeking to test our theoretical framework in the context of the knowledge-intensive services sector. This is based on the assumption that for firms to be international they need to have dynamic capabilities. To do so, they must follow international market orientation strategies (IMOS), international network orientation strategies (INOS) and international entrepreneurship orientation strategies (IEOS). To establish whether the firm has achieved these dynamic capabilities, we look for the existence of intellectual capital: human (HC), relational (RC) and technological (TC) (Martos-Martínez & Muñoz-Guarasa, 2020).

Intellectual capital comes from the Intellectus Model (Bueno et al., 2008), which originated as a practical tool to identify and measure intangible assets that add value to organisations. Therefore, if KIS firms have achieved dynamic capabilities (intangible assets) favourable to the internationalisation process, these will be included in human, relational and technological capital.

The international orientation strategies to be followed by KIS companies to achieve dynamic capabilities are as follows:

2.1. INTERNATIONAL MARKET ORIENTATION STRATEGIES (IMOS)

These are customer-centric, coordinated and planned with the organisation-wide market plan, and are externally focused (Jansson et al., 2017). According to Daengs & Soemantri (2020), the main objective of market orientation is to provide greater value to the consumer based on knowledge derived from customer and competitor analysis, whereby this knowledge is acquired and distributed among the elements of the organisation.

Therefore, through the IMOS, objective knowledge of the foreign market is obtained (e.g. through market research), as well as knowledge derived from the experience of the founder and/or export manager as a result of having participated in previous internationalisation processes (e.g. knowledge of customers, markets, etc.). This allows him/her to adapt the product to the needs, tastes and demands of potential customers.

2.2. INTERNATIONAL NETWORK ORIENTATION STRATEGIES (INOS)

These are strategies that focus on the creation of international networks. Companies can successfully internationalise by building and nurturing meaningful positions in these foreign networks (Sanyal et al. 2020). Both social networks (attendance at international trade fairs, conferences, foreign promotion agencies, participation in research, etc.) and business networks (customers, business services, other competing firms, etc.) contribute to recognising international business opportunities and provide a means of access to new and different types of information and ideas (Wilkinson & Young, 2005) and allow firms to gain new resources (increased knowledge).

2.3. INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION STRATEGIES (IEOS)

These focus on the entrepreneurial and innovative spirit of the founder. Entrepreneurship represents the creative and innovative capacity and is the basis for pursuing opportunities for success (Daengs & Soemantri, 2020). Zahoor & Lew (2021) suggest that innovation propensity, risk

attitude and proactivity affect progress in the early stages of firm growth. Following IEOS becomes a conduit for the firm to gain competitive advantages, as innovative behaviour enables it to introduce new products/services and capabilities ahead of competitors (Dias et al., 2021).

Therefore, the founder must possess the following characteristics: (1) autonomy: the independence and freedom to give birth to an idea and see it through to the end, (2) innovativeness: the tendency to undertake and support new ideas and creative processes that can lead to new services, (3) proactivity: a forward-looking perspective that accompanies an innovative activity, which enables the person to see new means and ends ahead of others, (4) proclivity: the tendency to enter foreign markets, which is associated with a person's values, and (5) competitive aggressiveness: the propensity to achieve entry into the international market by challenging competitors (Kreiser et al., 2002) .

Next, we turn to intellectual capital (human, relational and technological), which we use to ascertain the dynamic capabilities obtained by the company after having carried out the aforementioned internationally orientated strategies:

2.4. HUMAN CAPITAL (HC)

Human capital includes the skills, experiences, attitudes and abilities of an organisation's employees (Zakery & Saremi, 2020), as well as representing what individuals and groups in the organisation know and their ability to learn and share that knowledge with others for the benefit of the organisation (Kidwell et al., 2020). It should be emphasised that human capital with dynamic capabilities better understands global opportunities and establishes more effective ties to take advantage of such opportunities, which can be part of the organisational culture of the company.

2.5. RELATIONAL CAPITAL (RC)

Firms need to achieve network capabilities to build relationships in foreign markets (Sanyal et al., 2020). According to Ivanova & Torkkeli (2013), network capabilities are defined as the ability of entrepreneurs and managers to develop, manage and maintain relationships with key

partners such as suppliers, customers and competitors and to manage interactions with them effectively. Therefore, whether the firm has achieved dynamic network capabilities can be measured by its relational capital (RC), which refers to the invaluable relationships existing within an organisation between individuals and external groups in the form of social capital, and especially outside the organisation in the form of customer-company relationships, as well as networks (Zakery & Saremi, 2020).

2.6. TECHNOLOGICAL CAPITAL (TC)

A firm has technological capital (TC) if the staff has technical and managerial technological competences, which consist of knowing how to conceive, deploy and exploit TC to support and improve the organisation and coordinate activities (Gulati et al., 2012), as well as if it has an innovative or entrepreneurial culture, which indicates the degree of proactivity of firms in the sector in exploring new opportunities (Menguc & Auh, 2006). According to Bendak et al. (2020), innovative and rapid responses to changes in the environment are very important for any organisation, and the type of business culture contributes to the existence of each type of innovation.

In summary, in this paper we will propose the keys that lead KIS firms to internationalise. Thus, we will check, using real cases of internationalization, whether the companies carry out international strategies: IMOS (objective and experiential knowledge of the international market), INOS (network of international contacts) and IEOS (offer innovative products and characteristics of the founder), and we will learn the dynamic capabilities imbedded in the intellectual capital: HC (values, aptitudes and attitudes of human capital, organisational learning, organisational culture), RC (expand the network and maintain it over time) and TC (technical and management skills and innovative culture).

3. METHODOLOGY AND DATA

The methodology selected to apply the above theoretical framework is the case study, which will allow us to explore the differences between

the cases and examine the KIS Born Global phenomenon in the real-world setting and with fewer constraints than in a survey or experimental design, permitting us to obtain empirical evidence to understand the similarities and differences between the cases. To this end, we will use a set of qualitative tools. Through this study we aim to achieve a replication of the theory (Yin, 2003) and to empirically test the causes and the process of development of the KIS Born Global phenomenon as a whole and not in partial units, which adds a holistic feel. Thus, through this inductive method we have obtained a logical result that has been translated into a set of propositions.

The case study as a methodology applied to scientific research related to the company's strategic decisions is increasingly accepted, as access to direct information is fundamental, given that understanding change in organisations requires a type of analysis that cannot be carried out with sufficient depth through the study of a large number of observations (Monge, 2010). Thus, the case study is one of the most appropriate methods for learning from the reality of a situation, in which it is necessary to explain complex causal relationships and generate theories or accept exploratory or explanatory theoretical positions, among others (Villareal & Landeta, 2007).

The literature does not offer a clear recommendation on the number of cases needed for qualitative research. However, Eisenhardt (1989) suggests a minimum of four cases, arguing that more than ten cases are difficult to handle due to the growing complexity of the data. Several studies follow the proposal to study four cases, such as Urbano *et al.* (2011), who explain what and how different socio-cultural factors influence the emergence and development of transnational entrepreneurship in Catalonia.

For the selection of companies, we used information from the Trade Promotion Agency of Andalusia (EXTENDA) concerning KIS Born Global companies. Initially, we included in a database those companies that internationalised. We also differentiate the following phases:

- First, we included those KIS that internationalised within three years of their creation (Born Global) and those that needed a

longer period to start this process (non-Born Global). The next selection criterion was that the turnover was at least 10% abroad, as shown by Crick (2009).

- Second, we selected the cases. For this, we followed Yan & Gray (1994), who state that two will suffice. Thus, we chose two from the renewable energy sector (one Born Global and one non-Born Global) and two from the consulting sector (one Born Global and one non-Born Global).

The following companies have been selected (see Table 1):

TABLE 1. *Selected companies*

	GP Tech	Clever	Prodiel	S.I.C.I. Dominus
Activity	Renewable energy	Consulting	Renewable energy	Consulting
Location	Seville	Seville	Seville	Granada
Year of creation	2002	2004	1994	1995
Year of internationalisation	2004	2007	2013	2004
% sales in foreign country	15%	12%	50%	10%
Number of employees	100	185	890	90
Countries to which it exports	Italy, USA, Chile, Puerto Rico, Brazil	Argentina, Chile, Peru, Brazil, Colombia, Uruguay, Honduras, Mexico, Panama and USA	Chile, Mexico	Iraq, Turkey, Dominican Republic, Bolivia, Caiman Islands, Asia, Romania and Bulgaria

Source: prepared by authors

The starting point was to prepare a data sheet (see Table 2), which allowed us to establish a protocol for the analysis of the cases. In the data collection phase, we applied the concept of data triangulation (documentary evidence, interviews, direct observation and recording). Thus, the interviews were personal, semi-structured, open-ended and recorded at the company's premises. A questionnaire was followed during the interviews.

TABLE 2. *Data sheet of the analysis of cases of internationalised KIS*

Purpose of the research	Analyse "how" and "why" KIS can carry out an accelerated internationalisation process, that is, become Born Global or not.
Methodology	The study of four multiple comparative cases of a holistic nature.
Unit of analysis	KIS companies whose date of internationalisation occurred between 2003 and 2013 and whose internationalisation occurred within three years of their creation or in more than three years.
Geographical scope	Southern Spain
Sphere	Internationalised KIS companies
Type of sample	Logical and theoretical sample
Case studies	GP Tech and Clever (Born Globals), Prodiel and S.I.C.I. Dominus (non-Born-Globals)
Methods of evidence collection	Document review (documentation and files). Conducting in-depth interviews: open, semi-structured and face-to-face. Direct observation. Use of physical, technological and cultural resources.
Information sources	Internal: documentation (memorandums, reports and internal studies), files (web pages, presentation files, image and sound files), in-depth interviews, questionnaires, real physical context. External: specialized publications, databases (ICEX–The Spanish Institute for Foreign Trade; EXTENDA–Trade Promotion Agency of Andalusia; chambers of commerce), reports of official bodies and media.
Key informants	Founders/managers/those responsible for the area of internationalisation of the company and other areas.
Fieldwork	2015 - 2016, in which the following interviews were conducted: GP Tech: 29 January 2016 at 11am. Head of strategic planning, M ^o José Muniz. Clever: 18 January 2016 at 4pm. Director of Strategy and Development, Alejandro Jos. Prodiel: 28 January 2016 at 1pm. General Manager, Miguel Somé. S.I.C.I Dominus: 16 December 2015 at 12pm. Responsible for internationalisation area, Leonardo González.

Source: prepared by authors

4. RESULTS

First, we carried out an individual analysis of each of the cases, which we have summarised in the tables below, in which we have included the most important results:

GP Tech (Born Global)

General characteristics: *GP Tech* provides services focused on solar and wind energy grid integration, as well as grid stability and energy transport.

History: In 2002, three professors from the University of Seville created this company to develop solutions in the renewable energy sector. The company has developed from a very moderate turnover of 100,000€ to reach 30,000,000€ as a result of internationalisation.

Internationalisation process: In 2004 they decided to start the internationalisation process based on the following competitive advantages:

- They had highly qualified partners, knowledge in the sector and were entrepreneurs.
- They had a flexible model and innovative services and culture.
- 70% of the human capital were graduates or engineers.
- The whole organisation was involved in international business activities.
- They developed a process of prior knowledge of the Latin American market.
- They used the services of foreign promotion agencies (EXTENDA and ICEX) to familiarise themselves with the foreign market and to create a network.

Clever (Born Global)

General characteristics: *Clever* provides management consultancy services, technological services, labour management and subcontracting.

History: In 2004, it was created as a spin-off. The general manager (Fernando Gutiérrez) was an executive at *Sadiel* (an information technology company) with national and international experience. A year after its creation, the business development manager (Alejandro Jos) joined the company, with international experience at the firm *Abengoa* (Sweden, United States and Mexico).

Internationalisation process: In 2007, a corporate client in Spain offered them a business opportunity in Chile, and Clever, without having a signed contract, decided to launch in that country. Although Alejandro Jos acknowledged the possible mistake of setting up a subsidiary in haste, he also indicated that it helped the firm to create competitive advantages in terms of loyalty, commitment and trust with current and future clients in Latin America.

In 2009, *Clever* set up a subsidiary in Argentina. According to Jos, the decision to go to Latin America, and specifically Chile, was "first of all, because Spanish corporate clients were located in that country".

Prodiel (Non-Born Global)

General characteristics: *Prodiel* works for sustainability and safety through integrated products and solutions in engineering, development, construction and maintenance.

History: It was founded in 1994 as an electrical installation company. In 2008 it expanded its business activity to renewable energies. In 2012 it aimed to boost its international presence. To achieve this, according to Miguel Somé, they had "an incentive for internationalisation, a Global Grant for Innovation-Technology 2007-2013".

Internationalisation process: In 2013 they started the internationalisation process due to the economic crisis in Spain and in the energy sector. The company's sales forecast was in a critical state (dropping from 30 to 7 million euros).

Stages of internationalisation:

- 1st: arrival of the new general manager, Miguel Somé, and director of the business development line, Álvaro García de la Borbolla.
- 2nd: entry into Chile with its main customer in Spain, *Endesa* (which dominates around 90% of the Spanish electricity market). To operate in that market with *Endesa*, they needed approval as a supplier in that country, but that took eight months from the time they made contact until the offer was made. From that moment on, they decided to look for other customers and this allowed them to find new contacts and develop new networks.
- 3rd: they signed their first international contract in Chile with a company other than *Endesa*. According to Miguel Somé, "this process was unsuccessful and involved a very high learning cost", accepting "that qualified human capital was the key to international success". Likewise, "we did not apply all the human resources necessary to carry out the project".

S.I.C.I. Dominus (Non-Born Global)

General characteristics: Comprehensive consultancy company, specialising in human resources and training, project development and monitoring, European programme subsidies.

History: In 1995 it was created to provide training courses for the unemployed, as well as national consultancy "assistance to obtain funds, mostly European, for Spanish public or private entities" (according to Leonardo González). The firm was dedicated to managing national projects and others coming from Brussels. Subsequently, they applied for new funds and recognised new opportunities in international projects with the transmission of grants to third governments through tenders. Through alliances and agreements with a Belgian company with Spanish capital, they entered the foreign market.

Internationalisation process: Two stages can be distinguished:

-1st: it began in 2004 with the detection of new opportunities in the international market. They carried out market research, looked for proximity to Europe, and opted for Romania and Bulgaria. It took between 2 and 3 years to start the international process. They did this through an alliance with a Belgian company with Spanish capital. According to Leonardo González "there was a demand in the EU for management and advice on European funds".

-2nd: the team had greater international knowledge due to the learning process they had undergone in the previous stage. Alliances with new entities increased, networks were expanded, since "we cannot participate in international projects alone", says Leonardo González.

Second, we analyse the results in terms of the strategies: IMOS, INOS and IEOS and the intellectual capital: HC, RC and TC:

IMOS

The two Born Globals carried out foreign market research right from their creation. On the other hand, the non-Born Globals did not initially undertake such studies. More specifically:

- *Prodiel*: they carried out the internationalisation plan due to the fall in sales in the domestic market, which took place 19 years after their creation.
- *S.I.C.I. Dominus*: the international market study began nine years after the company was founded.

In terms of the experiential knowledge of the founder or manager in other internationalisation processes, the Born Globals exhibit the following:

- GP Tech: did not have experiential knowledge but they "were very skilled because the company was created by university professors who had worked on different international projects".
- *Clever*: had experience in the Latin American market due to the international expansion projects of other companies (*Abengoa*).

The founders of the two non-Born Globals had no previous experience in internationalisation.

INOS

From the beginning, the Born Globals had contacts with foreign trade promotion agencies (EXTENDA, ICEX), attended international trade fairs and participated in conferences. On the other hand, the non-Born Globals only began making contacts with foreign promotion agencies years after their creation (19 years for *Prodiel* and 9 years for *SICI Dominus*).

The Born Globals created business networks before starting the internationalisation process.

- GP Tech: “our main client in Spain proposed that we carry out international operations from the moment we were created”.
- Clever: “we had contacts because we had previously worked in other internationalised companies. In addition, client companies in Spain that had subsidiaries in Latin America asked us for services there”.

The non-Born Global companies did not create business networks during the first three years of their creation, although these were necessary to start their international expansion:

- *Prodiel*: “the main contact overseas was *Endesa*”. They used this contact 19 years after the firm’s creation.
- S.I.C.I. Dominus: “it was the alliance with a Belgian company that allowed us to go abroad”, 19 years after its creation.

IEOS

The founders of the Born Globals wanted to be international from the outset. Thus, they possessed the proposed characteristics (autonomy, innovative capacity, proactivity, proclivity and competitive aggressiveness). The founders of the non-Born Globals did not intend to be international from the outset. However, market circumstances led them to internationalise in later years.

The Born Global companies offered innovative services from the beginning and were aware of their importance for internationalisation:

- GP Tech: “for example, intellectual protection has given us a competitive advantage to put our knowledge to good use and add value to clients”.
- Clever: “for example, the innovative services we offer through our global network”.

The non-Born Globals did not see providing innovative services as an advantage abroad that would facilitate the internationalisation process.

HC

The human capital of the Born Global companies contained skills, aptitudes and attitudes that favoured the internationalisation process:

- GP Tech: “all human resources were actively involved in the internationalisation process”. The skills were in place before the start of the process.
- *Clever*: human resources were actively involved in the internationalisation process during the first three years since its creation. “*We work in a perfectly integrated network of networks*”.

The human capital of the non-Born Globals did not have capacities, skills and aptitudes favourable to the internationalisation process:

- Prodiel: “we paid a high price in our first international experience by not employing sufficient human resources”.
- S.I.CI. Dominus: “the human capital has suffered a learning cost from its own experience in the internationalisation process”.

The Born Globals had a learning and organisational culture favourable to internationalisation from their inception. More specifically:

- GP Tech: “the organisation is integrated in the four business lines, this being the driving force for the internationalisation process”.
- Clever: “organisational learning is very important to work in the network and to form part of our own organisational culture”.

The non-Born Globals did not have a learning and organisational culture favourable to the internationalisation process.

RC

The Born Globals created and nurtured social and business relationships within the first three years of their creation. Specifically:

- GP Tech: since its foundation, the company carried out strategies to expand the international business network. For example, “collective and independent missions were very important for the creation of new international social networks”.
- Clever: the social networks obtained before starting the internationalisation process “helped us in the search for new networks in the Latin American market”.

The non-Born Global companies did not have the capacity to create new international business networks before going international.

TC

The Born Global firms obtained technical and managerial technology skills within the first three years of their creation. Specifically:

- GP Tech: “since the beginning of the company we have used the reporting and information management activity, the on-line customer, information and document management system”.
- Clever: “we have worked with the client through a large platform where most of the services we provide are remote. Thus, the platform is the core of the work and is the company's own”.

The non-Born Globals used technical and management skills once the internationalisation process was underway.

The Born Globals exhibited a culture of innovation from their inception, which favoured their internationalisation:

- GP Tech: “we have used our innovative culture, which we have created since the foundation of the company and which is integrated in the four business lines, all of which has favoured internationalisation”.
- Clever: “we have used our innovative culture to better adapt to the international customer”.

The non-Born Globals companies did not exhibit a culture of innovation before launching the internationalisation process.

5. DISCUSSION AND PROPOSITIONS

In accordance with the case studies and the results obtained, we put forward the following propositions, which answer the initial questions of this research on "how" and "why" some KIS are Born Global and others are not. Thus, for KIS companies to become international they must follow the following propositions, which are composed of the IMOS, INOS and IEOS strategies. If they wish to become Born Globals, they must follow these propositions during the first three years after their creation.

Propositions included in the IMOS:

Proposition 1: Have objective knowledge of the market and the country where it intends to start the internationalisation process.

Proposition 2: The founder possesses experiential knowledge from having participated in previous internationalisation processes or is highly trained.

These propositions are in line with research that positively links international market orientation and the rapid process of business internationalisation. Thus, for Amadasun & Mutezo (2022), companies with objective market knowledge can detect market desires, tastes and

preferences and build relationships to proactively satisfy customers. Likewise, De Cock *et al.* (2021) indicate that the founders' backgrounds and beliefs (driven by their international experience) affect strategic decisions related to the management of their key resources and their capabilities to successfully internationalise.

Propositions included in the INOS:

Proposition 3: Establish an international social network (foreign trade agencies, attendance at trade fairs, conferences or participation in research, publications and scientific media, etc.).

Proposition 4: Create an international business network (clients, business services, suppliers, competitors, partners, etc.).

These propositions turn out to be of importance for obtaining an optimal inter-firm environment and creating an international networking context. Our results are in line with studies that highlight the importance of networking for international success, for example, through attendance at international trade fairs (Shih and Yang, 2019; Silva *et al.*, 2022).

Propositions included in the IEOS:

Proposition 5: The founder demonstrates a spirit of autonomy, innovation, proactivity, proclivity and competitive aggressiveness towards the international market.

Proposition 6: The company provides innovative services.

These propositions are related to research highlighting the importance of international entrepreneurship orientation strategies. For example, Gull *et al.* (2021) show that entrepreneurial orientation provides a solid basis for interpreting the international performance of Born Globals. In addition, entrepreneurial characteristics influence the decision and pace of internationalisation, especially for Born Global firms (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Among the above characteristics is innovative behaviour, which transmits to the entire firm and allows it to achieve the competitive advantages necessary for internationalisation, as it enables it to offer new products and capabilities before competitors (Zahoor & Lew, 2021).

For KIS companies to internationalise they must carry out the above strategies of international orientation and have dynamic capabilities, which are developed through the human, network and technological capital of the company. Thus, if KIS companies want to internationalise they should also follow the propositions below and if they want to be Born Globals, they should do so during the first three years of their existence:

Propositions related to HC

Proposition 7: Develop favourable values, attitudes, skills and capabilities directed towards the internationalisation process.

Proposition 8: Follow organisational learning.

Proposition 9: Have an organisational culture.

These propositions are in line with research on the values, attitudes and capabilities of human capital conducive to the internationalisation process. For example, Bužavaitė and Korsakienė (2022) reveal that the use of the knowledge and skills of the board of directors is a mediating role that links human capital and the internationalisation performance of Lithuanian SMEs. Also, the organisational culture of rapidly internationalising firms characterised by continuous employee learning is positively related to their proclivity to internationalisation (Kumar & Sharma, 2018).

Propositions related to RC:

Proposition 10: Use previously created international social relationships to create new ones and maintain them over time.

Proposition 11: Put previously established international business relationships to use in developing new ones and maintain them over time.

These propositions are related to various studies that show the relevance of maintaining international networks. For example, Tiwari & Korneliussen (2022) assert that the ability of entrepreneurs to nurture and retain their existing networks is an essential dynamic capability for business internationalisation. Similarly, research by Sanyal *et al.* (2020) relates the ability of founders and/or managers to forge relationships with

customers and other organisations in international markets, which helps the firm to leverage its resources for internationalisation.

Propositions related to TC:

Proposition 12: Employ technological management techniques.

Proposition 13: Have a culture of innovation.

These propositions are related to the results obtained in research on technological capital and internationalisation. For example, technological knowledge, according to Bhattacharya *et al.* (2021), can become a main driver of internationalisation for emerging market firms. Thus, managers need to upgrade their technological knowledge, as according to their results a 1 unit increase in technological knowledge increases internationalisation by 0.18 units. Innovation goes hand in hand with technology. Companies with an innovative culture place a high value on seeking opportunities and are more open to exploring new resources, breaking existing norms and creating new products and/or services to improve their performance (Kumar & Sharma, 2018).

After reviewing the few papers related to KIS Born Globals, we include some recent ones. From the Born Global perspective, Martin *et al.* (2020) analyse the phases that these companies go through from their inception to more mature stages in the foreign market. Others such as Jiang *et al.* (2020) in a review (167 articles) add relevance to the role of the founder in achieving strategies and pursuing accelerated internationalisation. Braga *et al.* (2018) have conducted a survey of Portuguese knowledge-intensive services firms to explore the effects of knowledge, cooperation and innovation on internationalisation, but how these variables may push KIS to become Born Global is not predicted. Muñoz-Guarasa and Fischer (2020) have studied the characteristics and capabilities of both KIS Born Globals and KIS non-Born Globals, but not the strategies and intellectual capital required to become Born Global. Another internationalisation study, that of Korsakien and Tvaronavičienė (2012), compares Lithuanian and Norwegian SMEs by exploring the main reasons and barriers that restrict the internationalisation process. Therefore, current research does not shed much light on the keys that KIS need to follow to become Born Global.

Our contribution is threefold. First, we have learned how KIS companies internationalise and why some do so gradually and others in an accelerated manner. Second, we have studied the internationalisation process of KIS Born Globals and KIS non-Born Globals on the basis of real cases. Third, we have added a set of key propositions to facilitate business internationalisation. With this research we have responded to the need expressed by various authors to conduct studies on KIS Born Global firms (e.g. Paul & Rosado-Serrano, 2019 and Hult *et al.*, 2020). All of this complements the existing literature and provides important new insights.

5.1. LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

Given these developments, we must be cautious in interpreting the results and recognise their limitations. Although in-depth qualitative case-based research is useful for understanding the background to a complex phenomenon, it is important to be aware that the number of cases studied is small. Nevertheless, there are numerous studies that effectively use a small number of cases for analysis.

A future research effort would be to study other cases of companies located in different countries to see if our results are confirmed in other geographical areas. Researchers should also include other types of knowledge-intensive services, such as computer services. This research could be extended by using mixed methods, and could also be complemented by adding qualitative comparative analysis (QCA).

6. CONCLUSIONS

KIS firms can internationalise if they have dynamic capabilities. To achieve this, they must follow internationally oriented strategies focused on: having objective knowledge of the international market and ensuring that the founder or head of internationalisation has experience of having participated in previous internationalisation processes (IMOS); establishing a network that is both social (e.g. attendance at trade fairs, participation in conferences) and business oriented (e.g. customers) (INOS); and having a founder or manager who wants to internationalise

from the creation of the company and that the firm offers innovative services (IEOS).

The resulting dynamic capabilities based on knowledge, networking and innovation enable KIS companies to internationalise, and must be developed through the human, relational and technological capital. In this way, the personnel will obtain the values, skills and attitudes favourable to the internationalisation process, as well as having the learning and organisational culture needed to confront the dynamism of the foreign market (HC); they will be able to expand and nurture international relationships over time (RC); and there will be a culture of innovation and technological management (TC).

In order for KIS companies to become Born Globals, they must follow the above strategies within the first three years of their existence. In this way, they will be able to have dynamic capabilities that will allow them to internationalise in an accelerated manner and become Born Globals. Conversely, companies that do not follow the above strategies within three years of their creation will not have the key capabilities required to internationalise in an accelerated way, and they will therefore be limited to following a gradual internationalisation process.

7. REFERENCES

- Amadasun, D.O.E., & Mutezo, A.T. (2022). Effect of market-driven strategies on the competitive growth of SMEs in Lesotho. *Journal Innovation Entrepreneurship*, 11(21). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00217-4>.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/2>.
- Bhattacharya, S., Agnihotri, A., Yannopoulou, N., & Sakka, G. (2021). Technological knowledge & internationalization: evidence from India. *International Marketing Review*, 39(3), 509-528. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0082>.
- Braga, A., Marques, C., & Serrasqueiro, Z. (2018). Internationalisation strategy of knowledge-intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy* 9, 359-377, <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0461-5>.

- Bueno, E.; Salmador, M.P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo intellectus y sus aplicaciones. *Estudios Economía Aplicada*, 26, 43–63.
- Bužavaitė, M., & Korsakienė, R. (2022). Does board usage of knowledge and skills affect internationalization performance of SMES? A case of Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15921>.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26 (4/5), 453-476. <https://doi.org/10.1108/02651330910971986>.
- Daengs, A.G.S., & Soemantri, A.I. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), <https://doi.org/10.25139/ekt.v4i1.2163>.
- De Cock, R., Andries, P., & Clarysse, B. (2021). How founder characteristics imprint ventures' internationalization processes: The role of international experience and cognitive beliefs. *Journal of World Business*, 56(3), 101163. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101163>.
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2013). Knowledge intensive business services and long term growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 25, 188-205. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.07.003>.
- Dias, C., Gouveia Rodrigues, R., & Ferreira, J. J. (2021). Small agricultural businesses' performance—What is the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and environmental sustainability commitment?. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1898-1912. <https://doi.org/10.1002/bse.2723>.
- Etemad, H. (2019). Revisiting interactions of entrepreneurial, marketing and other orientations with internationalisation strategies. *Journal of International Entrepreneurship* 17, 1-18, <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00243-6>.
- Freiling, J., & Dressel, K. (2015). Exploring constrained rates of adoption of total cost of ownership models: a services-dominant logic analysis. *International Small Business Journal* 33(7), 774-793, <https://doi.org/10.1177/0266242613519118>.
- García Manjón, J. V. (2008). Concentración de sectores intensivos en conocimiento y de alta tecnología: el caso de España. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 66-79. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000200006>.

- Gulati, R., Sytch, M., & Tatarynowicz, A. (2012). The rise and fall of small worlds: Exploring the dynamics of social structure. *Organizational Science*, 23, 299-596. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0592>.
- Gull, N., Asghar, M., Aleem Ahmed, Q., Muhammad, A.R., Syed Jameel, A. & Ali, S.-e. (2021), "Entrepreneurial orientation and international performance of born global firms: the mediating role of entrepreneurial competencies", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 122-137. <https://doi.org/10.1108/XJM-06-2020-0009>.
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38-49. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>.
- Ivanova, M., & Torkkeli, L. (2013). Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. *European Management Journal*, 31(6), 717-727. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007>.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small & medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>.
- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A., Paul, J., & Wang, C.L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. P.J. Buckley, P.N. Ghauri (Eds.), *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press, London (1988), 303-321.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal International Business Studies*, 8, 23–32.
- Kidwell, R. E., Fuentes-Lombardo, G., Sanchez-Famoso, V., Cano-Rubio, M., & Kloepfer, K. E. (2020). Human capital in the internationalization of family firms. *Thunderbird International Business Review*, 62(4), 353-369. <https://doi.org/10.1002/tie.22107>.
- Knight, G. Madsen T.K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665. <https://doi.org/10.1108/02651330440568060>.

- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., & Weaver, K.M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 26(4), 71-95.
- Kumar, N., & Sharma, D.D. (2018). The role of organisational culture in the internationalisation of new ventures. *International Marketing Review*, 35(5), 806-832. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0299>.
- Ledesma-Chavez, P., Arenas-Gaitán, J., & García-Cruz, R. (2020). International expansion: mediation of dynamic capabilities. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(5), 637-652, <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2019-0269>.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>.
- Martos-Martínez, C., & Muñoz-Guarasa, M. (2020). Importancia de las capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización: el caso de los KIS. *Revista de Economía Mundial*, (54), 65-86.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Monge, E.C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Muñoz-Guarasa M., & Fischer, B.B. (2020). Competitive capabilities in knowledge-intensive services firms: strategic advantages of born global in a peripheral region. *Competitiveness Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/CR-02-2020-0027>.
- Muñoz-Guarasa, M. (dir.), Morelo-Zayas, J., Moral-Pajares, E., Bernal-Jurado, E., & García-Sánchez, A. (2013). La internacionalización de las empresas de servicios, innovación y competitividad. Cátedras EXTENDA de Internacionalización. Agencia Andaluza de Promoción Exterior.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalisation vs Born-Global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review* 36(6), 830-858, <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>.

- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. S. (2020). Entrepreneurial orientation, network competence & human capital: The internationalization of SMEs in Oman. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 473-483.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.ud17.no8.473>.
- Shih, T.-Y., & Yang, C.C. (2019). Generación de recursos intangibles y rendimiento internacional: información sobre el comportamiento y la capacidad organizacional de las empresas en las ferias comerciales. *Revista de Economía y Gestión Empresarial*, 20(6), 022-1044.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10513>.
- Silva, P., Teixeira Vale, V.T., & Moutinho, V.F. (2022). What is the value of entrepreneurial orientation on the network and performance? An examination in trade fairs context. *Innovation & Management Review*, 19(1), 62-83. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2020-0068>.
- Strambach, S. (2001). Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS). In *Innovation networks* (pp. 53-68). Physica, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-57610-2_4.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533,
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Tiwari, S.K., & Korneliussen, T. (2022). Entrepreneurial internationalisation of Nepalese artisanal firms: a dynamic capabilities perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0635>.
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Socio-cultural and transnational entrepreneurship: a multiple case study in Spain. *International Small Business Journal*, 29(2), 119-134.
<https://doi.org/10.1177/0266242610391934>.
- Villarreal, O. and Landeta, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. XXI Congreso Nacional y XVII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Madrid.
- Wilkinson, I.F. and Young, L.C. (2005). Toward a normative theory of normative marketing theory, *Marketing Theory*, 5(4), 363-396.
- Yan, A. and Gray, B. (1994). Bargaining power, management control and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal* 37(6), pp. 1478-1517,
<https://doi.org/10.5465/256796>.

- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2021). Sustaining superior international performance: strategic orientations and dynamic capability of environmentally concerned small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2931>.
- Zakery, A., & Saremi, M. S. (2020). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 219-242. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0048>.

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

YOIVER GIRALDO QUINTERO
Universidad de Manizales, Colombia

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones continuamente están buscando mecanismos para ser más competitivas y avanzar en el logro de sus propósitos empresariales. Para alcanzarlos, a través de la historia se han apalancado en estrategias y herramientas tanto internas como externas que les permita estar a la vanguardia del mercado en un mundo cada vez más volátil y cambiante (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). A propósito, desde finales del siglo XIX comenzaron a tomar mayor relevancia en las organizaciones variables intangibles como la imagen, la reputación, el clima laboral, la cultura corporativa, entre otros. En cuanto a la cultura, su importancia en el ámbito empresarial se remite a la década de 1970, cuando los buenos resultados financieros que estaban teniendo organizaciones de países asiáticos, especialmente de Japón, en comparación con Estados Unidos, llamaron la atención de empresarios y académicos al considerar que los logros de dichas instituciones estaban altamente influenciados por las condiciones culturales presentes en las mismas. A partir de ahí se empezó a considerar la cultura como un aspecto primordial para lograr los objetivos de las empresas; por lo cual es importante conocerla para aprender a gestionarla y así sacarle el máximo provecho en pro de promover una real ventaja competitiva (Barney, 1986). Lo anterior ha influenciado la gestión del capital humano de las organizaciones con el fin de cultivar en estas las creencias, valores y actitudes adecuadas para potenciar el cumplimiento de la estrategia corporativa (Rodríguez, 2009), pues como lo menciona Azevedo (2007) citado por Leite (2009), la cultura es el único factor que diferencia a las organizaciones en el tiempo,

debido a su complejidad para imitarla. Prosiguiendo, algunos autores (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Marchiori, 2010) incluso han afirmado que las organizaciones son fenómenos culturales y de ahí la importancia no solo de conocer su cultura, sino de gestionarla. En esta línea, otros autores (Cameron y Quinn, 1999) han intentado hacer clasificaciones de la cultura de las empresas para entenderla mejor y apoyar su gestión. En cuanto a este punto, entre las diversas alternativas que tienen las empresas para hacerlo se encuentra la comunicación interna. Esta, es una de las áreas de las relaciones públicas que ha tomado más fuerza en los últimos años debido al aporte que puede generar para promover una cohesión entre los integrantes de las empresas (Grunig, Grunig y Ferrari, 2015). En palabras de Díaz (2020), la comunicación interna se ha convertido en una herramienta capaz de ...generar el entendimiento entre las personas y equipos para hacerlos eficaces y que puedan cumplir la finalidad a la que están llamados. Por eso no es desdeñable el lugar que juega la comunicación a la hora de ‘engrasar’ las relaciones humanas en las empresas. (p. 82) También resalta la importancia de la comunicación interna al argumentar que esta tiene dos funciones principales que se resumen en “proporcionar a los miembros de la organización la información necesaria sobre su cultura e integrarlos en la misma” (p. 11). En esta línea, las entidades de educación superior no son ajenas a tener una cultura en particular y poder gestionarla para alcanzar mejores resultados. Este es el caso de la Universidad de Manizales, una institución creada en 1972 y que actualmente afronta cambios y desafíos organizacionales no solo por las presiones del mercado a partir de la pandemia Córdid-19 sino por la designación de un nuevo rector, quien desde el mes de septiembre de 2020 comenzó a liderar la institución. Como es común cuando hay cambios directivos en cualquier organización, se plantean nuevas estrategias para alcanzar los objetivos. En lo anterior juega un papel fundamental los cambios culturales necesarios y el papel que la comunicación pueda jugar en los mismos. (Marchiori, 2010). Calderón, Murillo y Torres (2003) subrayan que entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones. (p. 111) De otra parte, Cuenca y Verazzi (2019) resalta que la comunicación interna

funciona como un lubricante para las organizaciones, puesto que tiene el poder no solo de informar lo que sucede en las mismas, sino de integrar a los diferentes actores que hacen parte de estas y fortalecer la comprensión y aceptación de significativos compartidos. Aún así, existe poca literatura que profundice sobre cómo la comunicación interna puede aportar en el fortalecimiento de la cultura corporativa deseada. Con el propósito de avanzar en el conocimiento de estas dos variables y su relación, a través de un enfoque multimodal en el que se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos el presente estudio se enfocó en responder la siguiente pregunta de investigación: cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales, en Colombia?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Fernandez y Collado (2003) definen la comunicación interna como el conjunto total de mensajes, formales e informales, que intercambian los miembros de una organización. Según Almenara (2014) se trata por un lado de la información que se le entrega a los empleados, por otro, del mecanismo que tienen las personas que conviven en un entorno social o laboral para construir vínculos. Gruning, Gruning y Ferrari (2015) entienden la comunicación al interior de las organizaciones como un elemento clave en la creación, transmisión y cristalización del universo simbólico de estas. Por su parte, Tessi (2012) la define como una herramienta de gestión de variables como la cultura y el clima organizacional y que busca otorgarle sentido a lo que se dice y hace dentro de la organización. De acuerdo con Marchiori (2011), la comunicación interna puede analizarse desde el ámbito sociológico (interpersonal, social) hasta logístico (procesos, mensajes, significados) y Neiva (2018) subraya que la comunicación interna tiene el poder de cambiar comportamientos y pensamientos. Además que puede, “con una fuerza inimaginable, cambiar las formas de trabajar de acuerdo con los objetivos establecidos por ella” (p. 70). Por lo anterior, la comunicación es utilizada

para reforzar o modificar actitudes, valores o acciones. (Morreale et al, 2007) citado en (Marchiori, 2011, p. 49).

Ahora, Formanchuk (2017) propone analizar la comunicación interna desde (6) seis dimensiones: operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva. Operativa: Esta dimensión se refiere a aquellas comunicaciones que le permiten a los trabajadores conocer la información básica relacionada con su labor y la organización. Así mismo, las normas que debe seguir, sus responsabilidades, los comportamientos aceptados, etc. Estratégica: En esta las comunicaciones están dirigidas a dar claridad sobre los objetivos que se deben cumplir, la misión y la visión institucional. Cultural: Las comunicaciones son planificadas y ejecutadas buscando que los trabajadores concuerden con la forma cómo se hacen las cosas en la organización. Así mismo, que se sientan parte de la cultura a través de la promoción de los valores, códigos, normas, rituales, etc. Motivacional: En esta dimensión se busca que los trabajadores deseen realizar sus actividades a través de mensajes positivos como hitos en la historia de la empresa, los reconocimientos recibidos, los beneficios laborales, las acciones de responsabilidad social y ambiental, etc. Feedback: Aquí se encuentran las comunicaciones donde los trabajadores pueden conocer cómo están llevando a cabo su trabajo, el nivel de satisfacción de sus superiores, comprender nuevas formas de realizar sus labores, etc. Es un proceso de retroalimentación. Propositiva: Son las comunicaciones que se originan desde los trabajadores buscando que los mismos manifiesten inquietudes y brinden sugerencias para optimizar los procesos. Son mensajes ascendentes donde es más visible el diálogo entre los diferentes stakeholders de la organización (Costa, 2015).

2.2. SOBRE CULTURA CORPORATIVA

Es importante iniciar este apartado haciendo una distinción entre los conceptos de ‘cultura organizacional’ y ‘cultura corporativa’ debido a la frecuente utilización que tienen los dos y que en gran parte de la literatura son tratados como sinónimos, aún cuando tienen notables diferencias. Mientras el primero se enfoca en develar lo implícito de la cultura a través de un proceso profundo de comprensión con el objetivo de

explicar ciertos fenómenos que hacen a la entidad particular, el segundo es un término desde donde se entiende la cultura bajo una óptica más funcional y administrativa, asumiendo que es una variable gestionable para incidir en el comportamiento de las personas y el desempeño empresarial (Gentilin, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior y debido al enfoque del presente estudio, a continuación se ahondará sobre el concepto de cultura corporativa.

En palabras de Gentilin (2017), cultura corporativa “es un concepto rector para crear eficacia, y por lo tanto, es de vital importancia develar los vínculos o las relaciones causales” (p. 103). Añade que un análisis desde esta perspectiva permite “incrementar las oportunidades para gestionar la cultura en las organizaciones” (p. 114). Alvesson (2002) sostiene que esta postura toma en cuenta dos posibles acciones, una ofensiva y otra defensiva. La primera busca incidir en la productividad y la eficiencia por medio de la intervención cultural, al considerar la cultura como una herramienta que puede ser gestionada. Y la segunda ve a esta como algo que puede interferir en los planes racionales, es decir, como una trampa o un obstáculo, y por ello buscará abolir las diferencias culturales que se perciban al interior de la organización.

Varias investigaciones se han realizado a nivel mundial para analizar cómo la gestión de la cultura influye en los resultados organizacionales. Hartnell, Ouy y Kinicki (2011) llevaron a cabo un meta-análisis con 84 investigaciones encontrando que determinadas orientaciones culturales estaban asociadas con mejoras en la innovación, la producción y la salud financiera de las empresas. Así mismo, Heskett (2012) halló que intervenciones en la cultura pueden favorecer el desempeño de los empleados y Garzón (2018) determinó que el aprendizaje organizacional se ve obstaculizado especialmente por fenómenos culturales donde la gestión del conocimiento es baja. También, Naranjo y Calderón (2014) evidenciaron en su trabajo la importancia de llevar a cabo transformaciones culturales para impactar positivamente el negocio. Igualmente, Díaz (2020) evidenció que gestionar la cultura corporativa también tiene incidencia en el clima laboral, la identificación y el compromiso de los empleados. Además, resalta que en la gestión de la cultura la comunicación es

fundamental pues permite “enrasar las relaciones humanas y darle sentido a los significados que comparten las personas” (p. 82).

Igualmente, Cameron y Quinn (1999) argumentan que la Cultura Corporativa puede ubicarse en una o varias de las siguientes tipologías: Clan, Jerárquica Adhocrática Mercado., resaltando que siempre existe una cultura dominante. Para su análisis crearon el que es considerado uno de los principales recursos para el diagnóstico de este intangible, denominado Modelo de Valores en Competencia (MVC). Cultura tipo clan: La organización funciona como una familia y existe una alta cohesión entre sus integrantes. La organización con esta cultura se caracteriza por poseer un arduo trabajo en equipo, una participación activa de sus miembros en todos los procesos y un interés constante por proteger y conservar la tradición empresarial. Jerárquica: Los procesos son formalizados, el organigrama es marcadamente vertical, las personas atienden órdenes, hay poca comunicación ascendente y el trabajo se coordina privilegiando canales de comunicación formales. Adhocrática: En esta cultura se busca incentivar la innovación, los altos mandos promueven actividades para explotar la creatividad. Aquí es importante la generación constante de nuevos productos y servicios y estar preparados para los cambios del mercado. Mercado: La organización se enfoca ampliamente en los factores externos para mantenerse competitiva. Busca constantemente la generación de nuevos ingresos para su supervivencia y posicionamiento.

2.3. SOBRE UNIVERSIDAD DE MANIZALES

La historia de la Universidad de Manizales comenzó en 1972 cuando recibió el reconocimiento del gobierno nacional como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior (COOFES) que le permitió llevar a cabo sus primeras actividades académicas con 200 estudiantes dividido en carreras como Derecho, Contaduría Pública, Economía y Psicología. Este sentido cooperativista se iba a plasmar incluso en uno de sus cuatro propósitos: “Participar activamente en la estructuración y fortalecimiento cooperativo nacional, con los aportes científicos y humanos, en la medida de sus posibilidades” (González, 1992, p. 4). En 1983 pasó de Cooperativa a Fundación Universitaria de Manizales dando en

palabras de (González, 2012) un gran paso en su misión se convertirse en una institución con gran injerencia en el desarrollo humano de la región. La filosofía de ese momento suscitaba lo siguiente: Fundema se orienta por los principios del humanismo científico y esta filosofía se refleja en sus actividades académicas, administrativas y de servicio a la comunidad.

En 1991, el reciente rector elegido inició el proceso para que la institución fuera reconocida como Universidad logrando una visita de expertos del gobierno nacional en febrero de 1992. Los avances que ya se tenían tras 20 años de existencia permitieron que el 7 de abril fuera declarada como Universidad. Este cambio originó varias transformaciones como la del imagotipo, el cual, fue creado a partir de la base de dos columnas cruzadas por un haz para proyectar las letras iniciales del hasta ese momento el nuevo nombre de la organización y el cual se conserva actualmente: Universidad de Manizales.

3. METODOLOGÍA

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales. Para cumplir este propósito se realizó un estudio de caso, que en palabras de Yin (1994) se refiere a una “investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real” (p. 13). Así mismo, Yin (2009) menciona que: un caso es un fenómeno (o unidad) espacialmente delimitado, observado en un solo punto del tiempo o a través de un determinado periodo de tiempo” (p. 19).

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo siendo utilizada como técnicas de investigación entrevistas la encuesta construida mediante escala de likert. Igualmente, se realizó un análisis estadístico para comprender la relación causaeffecto entre las dimensiones de las dos variables, en el caso de este estudio, entre la cultura corporativa y la comunicación interna. Igualmente, este estudio es de carácter no experimental pues no se llevó a cabo ninguna manipulación de las variables ni se tuvieron presentes grupos control. Así mismo es descriptiva-

correlacionar puesto que se describen las correlaciones encontradas entre las dos variable.

La encuesta se creó con escala likert utilizando el software Question Pro, el cual permitió no solo compartir el instrumento de forma digital para ser respondido por los encuestados sino hacer cruces entre las respuestas dadas a las diferentes variables para obtener los resultados de la investigación. Esta encuesta fue creada con base en 16 preguntas asociadas a la variable de cultura, las cuales se basaron en la adaptación del instrumento de Cameron y Quinn (1999) que realizaron Serna, Álvarez y Calderón (2012) y 27 preguntas para la variable de comunicación interna, siendo algunas sugeridas por Formanchuk (2018) y otras de construcción propia de acuerdo a los intereses investigativos. Igualmente, fue compartida con directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad a través de correo electrónico, WhatsApp y algunos encuentros presenciales. En cuanto a los estudiantes, las preguntas fueron socializadas con alumnos catalogados como representantes estudiantiles, debido a que se infiere que los mismos están más vinculados con los procesos institucionales.

En general, para la encuesta, se obtuvieron 104 respuestas divididas de la siguiente manera: Directivos (14), Docentes (46), Administrativos (32) y Estudiantes (12).

4.DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los resultados encontrados a partir de la encuesta realizada a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad, los datos indican que hubo una participación similar entre hombres (50,5%) y mujeres (49,5%). Igualmente, la edad predominante de quienes participaron en el estudio se encuentra entre 36 y 45 años (33,3%) y una antigüedad en la institución primordialmente entre 1 y 5 años (35, 4). Los resultados se muestran en las gráficas 1, 2 y 3.

Por otro lado, en el análisis de las respuestas dadas a los enunciados de la variable cultura por parte de los integrantes de la universidad, se encontró que aunque no hay marcadas diferencias en el tipo de cultura percibida, la jerárquica y la de clan sobresalen, siendo la adhocrática la

menos valorada. Según con Formanchuk (2018), esto puede darse porque, entre otras cosas, existe un organigrama marcadamente vertical o falta de espacios formales de comunicación ascendente. Ahora, para (Formanchuk, 2010) lo anterior implica un escenario cultural menos propicio para la innovación. Es oportuno decir que la universidad aún tiene una marcada orientación interna (Cameron y Quinn, 1999) aún cuando de acuerdo a las declaraciones del nuevo rector y la estrategia que ha mencionado la cultura apropiada sería de mercado. Los resultados se muestran en el gráfico 1.

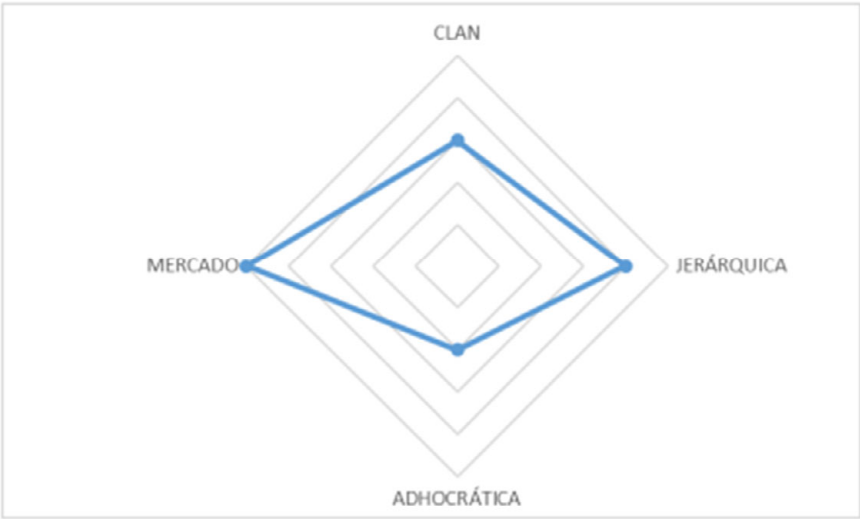
GRÁFICO 1. *Cultura actual en la Universidad de Manizales*



Elaboración propia

Ahora mientras los directivos perciben una cultura predominante de mercado, los profesores sienten que la cultura que caracteriza la institución es jerárquica, aunque otorgándole una valoración muy similar a la cultura clan.. Los resultados se muestran en las gráficas 2 2 y 3

GRÁFICO 2. *Cultura actual para los directivos*



Elaboración propia

GRÁFICO 3. *Cultura actual para los docentes*



Elaboración propia

Prosiguiendo, a la pregunta abierta sobre qué valores caracterizan la cultura de la universidad el valor más repetido fue solidaridad, seguido de respeto, compromiso y responsabilidad. Esto es una demostración que tanto los discursos corporativos, como los rituales que buscan apoyar a los diferentes miembros de la entidad así como las campañas mediáticas han servido en consolidar estos valores en las personas a través de hechos y mensajes con un significado claro. Los resultados se muestran en la Gráfica 4.

GRÁFICO 4. Valores que caracterizan la cultura de la Universidad de Manizales



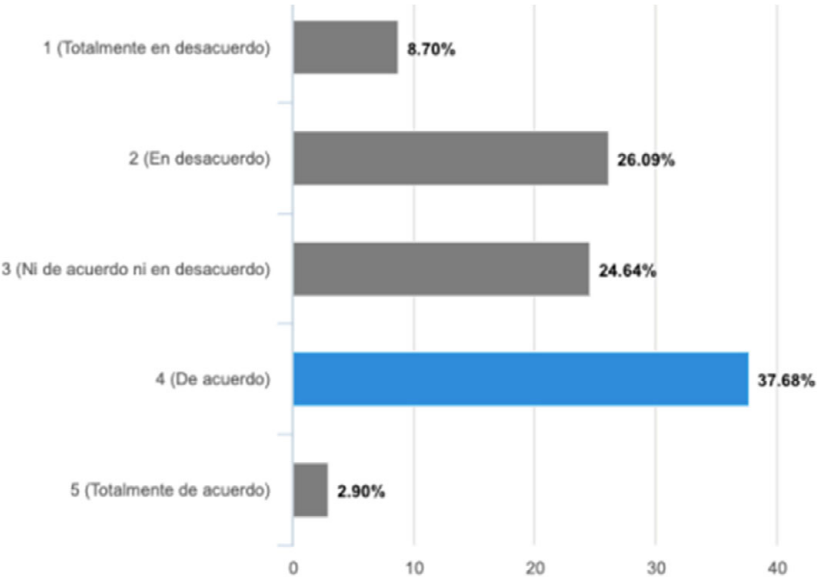
Elaboración propia

Por otra parte, igual que en el instrumento de cultura, las preguntas sobre comunicación también podían ser valoradas en una escala conformada a través de las siguientes opciones: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de

acuerdo. Las enunciados para esta variable se formularon con base en las seis dimensiones de Formanchuk (2012).

En la dimensión operativa se indagó sobre la percepción de los participantes sobre las decisiones institucionales y la comunicación oportuna de las mismas, aspecto en el que el 37,6% estuvieron de acuerdo. No obstante, el 26% prefirió la opción en desacuerdo y el 24,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia una falta de comunicación más clara de las decisiones. Es llamativo este aspecto, puesto que en palabras de Formanchuk (2010) esta es la dimensión que debería tener una valoración mayor al estar ligada específicamente al factor informacional. Los resultados se muestran en la Gráfica 5.

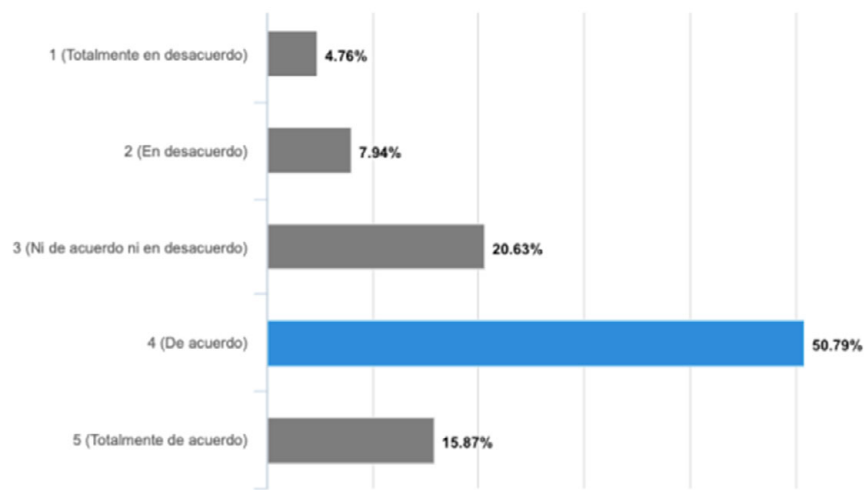
GRÁFICO 5. *En la Universidad las decisiones institucionales se comunican oportunamente*



Elaboración propia

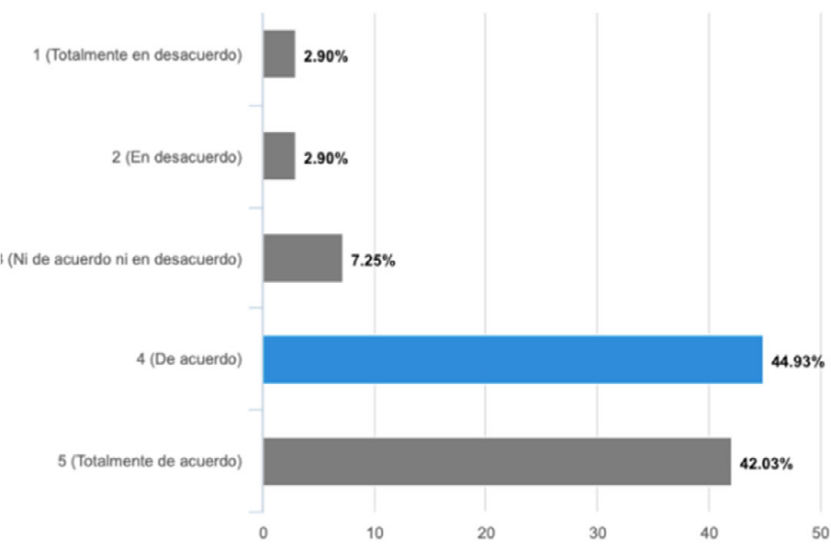
En la dimensión estratégica se indagó sobre el conocimiento de la historia de la universidad por parte de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la institución. Se encontró que las opciones de acuerdo (44,9%) y totalmente de acuerdo (42%) obtuvieron las mayoría de las respuestas. Los resultados se muestran en la Gráfica 6.

GRÁFICO 6. Conozco la historia de la Universidad



Elaboración propia

GRÁFICO 7. La Universidad comparte mensajes para fortalecer la cultura institucional

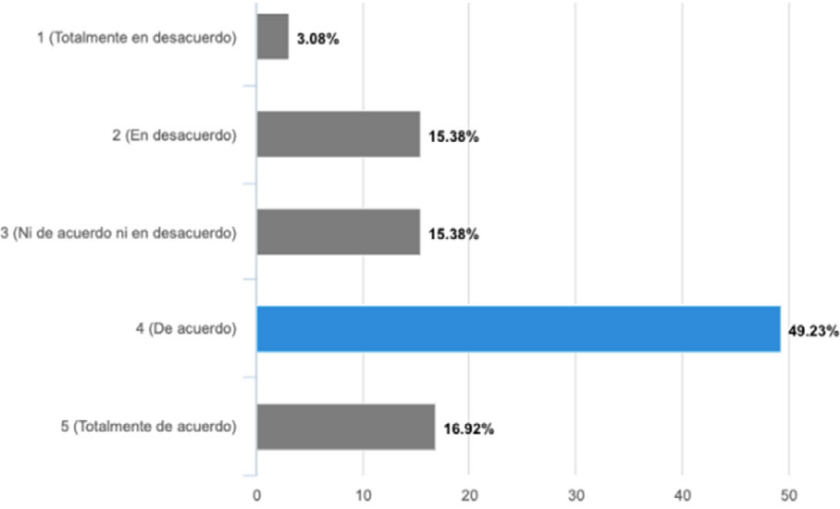


Elaboración propia

Ahora, como se parte desde la óptica de gestionar la cultura, se consultó primeramente si a través de los medios institucionales se compartía información para fortalecer la cultura corporativa. Más del 50% de los encuestados dijo estar de acuerdo y menos del 13% se orientó por las opciones de en desacuerdo (7,9%) y totalmente en desacuerdo (4,7%). Los resultados se muestran en la Gráfica 7.

Para la dimensión motivaciones se incluyó solo una pregunta donde se consultó a los participantes en qué nivel consideraban que la universidad les compartía mensajes para motivarlos a realizar una mejor labor y participar activamente del desarrollo institucional. Aunque es una dimensión bien valorada (49,2% están de acuerdo) y (16,9 totalmente de acuerdo); entre las otras tres opciones se supera el 33%, lo que demuestra que es un aspecto para seguir mejorando por la influencia que puede tener no solo en la cultura sino en el clima laboral (Tessi, 2012). Los resultados se muestran en la Gráfica 8.

GRÁFICO 8. *La Universidad comparte mensajes motivaciones para incentivar la realización de un mejor trabajo y participar activamente del desarrollo institucional*



Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

- Como una primera conclusión, es oportuno decir que en la Universidad de Manizales predomina una cultura jerárquica especialmente desde la perspectiva de docentes y administrativos; siendo la cultura innovadora la menos percibida por todos los estamentos.
- Por otro lado, donde se privilegian las comunicaciones formales las personas tienden a consolidar culturas de mercado y jerárquicas. Lo contrario sucede cuando los procesos se llevan a cabo dándole alto valor a las comunicaciones informales, las cuales fortalecen las culturas clan y adhocrática. Los integrantes de la universidad que entregaron una mejor valoración a la dimensión estratégica de la comunicación se inclina por percibir una cultura de mercado, lo cual es relevante en cuanto en esta dimensión se trabaja en la claridad de los objetivos, estrategia y otros componentes institucionales como la misión y la visión.
- Tener una buena comunicación con los compañeros y contar con espacios de comunicación ascendente son factores que de acuerdo a los resultados parecen contribuir a la materialización de una cultura adhocrática, es decir, que las personas sientan que tienen espacios para promover ideas y debatir opciones en espacios de respeto y confianza ayuda a fortalecer atmósferas que incentivan la creatividad y la innovación.
- La historia de la universidad sigue teniendo gran influencia en la forma de hacer las cosas y el arraigo de las comunicaciones informales. En esto último influyen los espacios de la universidad y la propia visión del anterior rector quien a través de sus discursos promovía constantemente las conversaciones espontáneas, especialmente entre los docentes.
- Para finalizar y responder a la pregunta de investigación: cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales, puede concluirse que esta gestión no es homogénea y depende tanto del rol que se

ocupe en la institución, como del tipo de comunicación que utilice el jefe y la propia visión de los directivos. No obstante, en general se gestiona a partir de comunicaciones con sentidos descendentes donde se intenta informar lo que se considera importante en el marco del respeto. Es menor la gestión que se realiza a través de la promoción de vías ascendentes de comunicación aún cuando gran parte de las personas siente que hay cercanía y cooperación entre los miembros de la institución.

6. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

A los integrantes de la Universidad de Manizales por su disposición para apoyar la realización de este estudio.

7. REFERENCIAS

- Almenara, J. (2014). Comunicación interna en la empresa. Barcelona. España: Editorial UOC.
- Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture. Great Britain: Sage Publications
- Barney (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11, 656-665.
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16, 109-137.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Costa, J. (2015). El paradigma DirCom. Barcelona: Costa Punto Com
- Cuenca, J., y Verrazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona, España: Editorial UOC
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, 29, 80-97.
- Fernández Collado, C. (2003). La Comunicación en las organizaciones. (2da. ed.). México: Trillas.

- Formanchuk, A. (2010) Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Recuperado de: <https://acortar.link/6pVMMs>
- Formanchuck, A. (2017). Cómo Hacer Un Plan De Comunicación Interna: Descubre Nuestro “Método De Las 6 Dimensiones”. Recuperado de: <https://cutt.ly/H2UOf7>
- Formanchuk, A. (2018). Comunicación Interna 2.0. Recuperado de: <https://acortar.link/BljdHt>
- Garzón (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. Desarrollo Gerencial, 19(1), 29-47.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. Organizaciones, 83-96.
- González, L. (2012). Caminos y desafíos: Universidad de Manizales 40 años. Manizales: Universidad de Manizales.
- Gruning, J., Gruning, L., y Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. Mediterránea de comunicación, 6(2), 9-28
- Hartnell, C, Ou, A y Kinicki, A. (2011). Cultura organizacional y efectividad organizacional: una investigación metaanalítica de los supuestos teóricos del marco de valores en competencia. Revista de psicología aplicada, 96(4), 677– 694.
- Heskett, J. (2012). The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance. Nueva Jersey: FT Press.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. Psicologia IESB, 1, 21-33.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna. Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la información, 42(2), 49-54.
- Naranjo, J., y Calderón, G. (2014). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultura. Estudios gerenciales, 31, 223-236.
- Neiva, F. (2018). Comunicación de las Organizaciones: la importancia de la Comunicación Interna. Media y Jornalismo, 18(33), 61-73.
- Pettigrew, A. (1979). On studing organizational cultures. Administrative science Quaterly, 24, 570-581.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12(22), 67-92
- Serna, H., Álvarez, C., Y Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. Acta colombiana de psicología, 15(2), 119-134.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: design and Methods*. Thousand Oaks: Sage
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: Sage

MOTIVACIÓN LABORAL COMO EJE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA VALORACIÓN DE LOS MOTORES DE LA MOTIVACIÓN POR LOS EMPLEADOS Y ALUMNOS UNIVERSITARIOS

INNA ALEXEEVA ALEXEEV

Universidad Europea del Atlántico

CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA

Universidad Europea del Atlántico

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo, en el mundo empresarial se debate sobre la motivación en el ámbito laboral como elemento fundamental que incide en la consecución de los objetivos planteados por la empresa. La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, permite al individuo adoptar un comportamiento determinado para lograr una meta (Pinder, 2008). Este proceso requiere del esfuerzo personal, así como de los recursos propiamente asignados al trabajo, lo que afecta a la intensidad y a la duración del trabajo (Kanfer, 2008). La labor del individuo no es solo realizar una tarea determinada sino también comprometerse con los objetivos laborales o profesionales, planificar la ruta para lograrlos, coordinar la asignación de los recursos personales y de la empresa a las acciones, adoptar el pensamiento y el comportamiento y ejecutar todas las acciones previstas y necesarias. Por tanto, la motivación laboral es un proceso complejo que trasciende lo puramente cognitivo e incluye procesos biológicos y psíquicos (Kanfer, 2010).

La remuneración, como uno de los elementos clásicos de motivación del trabajador, hace mucho que dejó de ser el único y el más relevante. El sistema de remuneración sin tener en cuenta las motivaciones reales de

los empleados no es efectivo para la retención de los mismos ni para la mejora de los resultados empresariales (Lawler, 2000). Esto conlleva el cambio de la estrategia de los gerentes de recursos humanos hacia el uso de los mecanismos para estimular la motivación de los empleados (Kanfer et ál., 2017). Pero una estrategia, para que se efectiva y duradera y realmente estimule y motive a los trabajadores en el entorno laboral, se ha de construir sobre las necesidades de los empleados. Infravalorarlas conlleva el uso de los mecanismos inapropiados y conduce a una estrategia de motivación inflexible. Esta práctica errónea, tal y como apuntan Ramanauskienė et ál. (2011), es bastante frecuente en las empresas en general.

En este sentido, es preciso recordar los modelos teóricos clásicos que tratan de fundamentar la motivación y las expectativas individuales y hacen posible trasladar su aplicación al plano laboral: la jerarquía de necesidad de Maslow (1943), la teoría de las 3 necesidades (motivacionales) de McClelland (1961; 1965; 1971), las teorías X e Y de McGregor (1960), la teoría de 2 factores de Herzberg (1966; 1968), la teoría de la expectativa en el trabajo de Vroom (1964) y la teoría de fijación de metas de Locke y Latham (1990).

La teoría de Maslow (1943) que explica las bases de la motivación humana establece la jerarquía de necesidades organizadas en cinco niveles: (1) nivel básico de necesidades fisiológicas (alimentos, sueño, descanso, etc.); (2) nivel de seguridad (protección contra las pérdidas físicas y emocionales); (3) necesidades sociales (pertenencia, afecto, aceptación por el grupo y amistad); (4) necesidades de recompensa (reconocimiento, respeto por uno mismo y por los demás, autonomía, logros, estatus, etc.); (5) autorrealización (metas en la vida, autodesarrollo, etc.) (Alderfer, 1972; Upadhyaya, 2014; Lussier, 2019). Los dos primeros se consideran como niveles bajos y los tres restantes como niveles altos de necesidad. Las aspiraciones de los niveles más altos van a tener la prioridad cuando las necesidades de los niveles inferiores quedan cubiertas, de lo contrario se tendrán que posponer (Davis, 1957). Una vez cubierta una necesidad, surgen otras que han de ser satisfechas.

En el entorno laboral las necesidades bajas, o fisiológicas, se corresponden con la aspiración de tener aseguradas las condiciones de trabajo cubriendo las necesidades más básicas. Las necesidades altas, o

psicológicas, tienen que ver con la motivación para realizar las tareas bajo una estructura formal e informal, obtener el reconocimiento social, aspirar a una promoción y desarrollarse mediante un trabajo estimulante que permite a los empleados crecer. No obstante, es necesario tener en cuenta que el sistema de necesidades-motivaciones es flexible, tal y como añadió Maslow posteriormente. El comportamiento humano se ve condicionado por una serie de factores externos y también internos, lo que incluso puede generar varias motivaciones al mismo tiempo (McLeod, 2007).

La teoría de McClelland (1961; 1965; 1971), inspirada en la jerarquía de necesidades de Maslow, se enfoca en tres necesidades: la del logro, del poder y de la afiliación. La necesidad del logro se asocia con la perfección de los resultados que pueden demostrar de una forma inmediata el esfuerzo aplicado. Las personas orientadas al logro buscan trabajos estimulantes, son capaces de plantear los objetivos por sí mismos y asumen la responsabilidad que implica su realización con una dificultad y un riesgo moderados. Esta teoría, sobre todo, desde el enfoque de la necesidad del logro, ha encontrado su encaje en la explicación del comportamiento emprendedor, donde se subraya la persistencia y una mayor capacidad de trabajo en la adversidad (Wu y Dagher, 2007).

La necesidad del poder se refleja en el deseo de influir sobre los demás, instruyéndolos y alentándolos. La necesidad de afiliación se refiere a las relaciones interpersonales y al deseo de pertenecer a un grupo. Las personas que buscan satisfacer la necesidad de afiliación están pendientes de la aprobación por parte de otros individuos, por tanto, evitan confrontaciones. Sin embargo, cuando esta motivación es baja, las personas muestran una mayor capacidad para la toma de decisiones. Según la propuesta de McClelland (1961), las personas han de resolver más de una necesidad a la vez, por tanto, es importante estimularlas para que adopten una forma de pensar y actuar con la orientación a altos logros.

Las propuestas de McGregor (1960) incluyen las teorías X e Y. La teoría X refleja el punto de vista tradicional de la gestión de recursos humanos basándose en un control estricto sobre su trabajo debido a que las personas rechazan el trabajo y lo evitan en la medida de lo posible. Además, la mayoría de los individuos prefieren ser dirigidos porque no quieren asumir responsabilidades, tienen pocas ambiciones y por encima de todo

desean tener una mayor seguridad en el trabajo. El único factor motivacional es el salario. Por su parte, la teoría Y se enfoca en el individuo y parte de que a las personas les gusta trabajar, por lo que son capaces de ejercer un autocontrol y una autogestión. Los empleados, además, buscan responsabilidades, muestran altos niveles de creatividad e iniciativa, a través de las cuales tratan de hallar soluciones a los problemas dados (Kini y Hobson, 2002). El sistema de recompensas aplicado en este caso está relacionado con el logro conseguido e incluye la satisfacción de las necesidades de autorrealización, entre otras estrategias. La teoría Y, por tanto, supone que los objetivos de los empleados y de la organización pueden estar alineados.

La teoría de 2 factores de Herzberg (1966; 1968) expone que ciertos factores externos, tales como el reconocimiento y otros similares de carácter social, pueden causar una mayor motivación en los individuos y los llamados higiénicos, disminuir la satisfacción. Denhardt et al. (2008) también hacen hincapié en que la motivación no es lo mismo que la satisfacción y que no es siempre consciente ni directamente observable. Según la teoría de Herzberg, los factores higiénicos se refieren a las condiciones adecuadas de trabajo que incluyen el salario, la política de gestión, las relaciones con los superiores y entre los empleados y el sistema de control, entre otros (Carter, 2006). Con esta base es razonable pensar en las estrategias motivacionales para involucrar a los empleados en la organización mediante el reconocimiento, trabajos estimulantes y oportunidades de desarrollo.

De acuerdo con la teoría de Vroom, la motivación está determinada por la elección de los propios individuos en función del grado de percepción que se tiene de los diferentes elementos. Estos procesos condicionan el comportamiento humano (Reeve, 2010). Es decir, unas acciones determinadas llevarán a unos resultados concretos, lo que subraya también Lawler (1994). La motivación plena se consigue cuando hay una relación fuerte entre el “esfuerzo aplicado-resultado conseguido” y el “desempeño-recompensa”. Asimismo, es importante añadir que el sistema de recompensa tiene que incluir la parte económica ligada a los resultados (Kini y Hobson, 2002) y también la no-económica y, en su conjunto, satisfacer a los empleados.

La teoría de fijación de metas de Locke y Latham (1990) considera dos elementos cognitivos que determinan el comportamiento humano: fijación de objetivos y desempeño de tareas. El individuo trata de conseguir conscientemente unos objetivos que son los que guían sus acciones exigiendo para ello la aplicación de ciertos esfuerzos (Locke y Latham, 2002). Una vez conseguidos los objetivos, las personas se sienten satisfechos. Además, los objetivos, si presentan ciertos desafíos, conducen a un alto nivel de desempeño así como compromiso por parte de los empleados. Sin embargo, unos objetivos fáciles de alcanzar o demasiado abstractos o la ausencia de los mismos están relacionados con resultados pobres (Seijts y Latham, 2005).

Además de los enfoques teóricos clásicos, es necesario conocer las propuestas más modernas sobre la motivación en el trabajo que enfatizan la necesidad de la incorporación del aprendizaje a través de los propios errores, la autogestión de los empleados o el apoyo de la empresa al crecimiento profesional y personal, entre otros. Uno de los modelos que tratan de explicar la motivación que sienten los empleados presentada por Nohria et ál. (2008) define la motivación global a través de los siguientes 4 indicadores: (1) participación (que se refleja en la energía y la iniciativa en el trabajo); (2) satisfacción (si la empresa cumple con las expectativas de los empleados); (3) compromiso (la participación de los empleados en la ciudadanía corporativa); (4) intención de seguir en la empresa o renunciar.

Asimismo, los autores distinguen entre los diferentes impulsos que activan cada una de estas motivaciones: (i) adquirir (recursos escasos, estatus social, ascenso o la compensación económica); (ii) vincularse (construir redes de contacto con personas y grupos, lo que se asocia con afecto y apego); (iii) comprender (satisfacer la curiosidad para saber qué respuesta dar, emprender una acción o cómo contribuir de forma significativa); (iv) defender (propiedades o valores de las amenazas externas y promover la justicia, lo que genera una mayor seguridad y confianza en los empleados). Si estos impulsos, que son independientes, están satisfechos aumenta la motivación global de los empleados y, en consecuencia, los resultados empresariales. Entre las acciones a emprender desde la gerencia se hace hincapié en que se debería gestionar la motivación

mediante el sistema de recompensa por desempeño, diseño de puestos de trabajos significativos, así como el fomento del trabajo colaborativo y una mayor transparencia en los procesos de gestión. Es preciso tener en cuenta que la motivación de los empleados aumenta cuando tienen la oportunidad de aprender y desarrollarse mediante un trabajo estimulante. De lo contrario, los empleados, sobre todo, talentosos, buscan otros trabajos que les permiten crecer.

Hablando de las estrategias motivacionales, no nos podemos olvidar de la conciliación entre el trabajo y la familia. Este concepto se refiere a la integración de tareas y roles de los planos laboral y familiar (Valcour, 2007) y se aplica no solo a las mujeres trabajadoras sino a todos los individuos en edad laboral puesto que tienen aspiraciones e inquietudes personales (Kelliher et ál., 2019). Realmente, el equilibrio entre el plano laboral y personal es muy positivo tanto para la empresa como para los empleados, pero para conseguirlo la organización debe tener un enfoque holístico en los diferentes estilos de vida actuales y necesidades personales (Kalliath y Brough, 2008, Özbilgin et ál., 2011).

En vista de lo anterior, se plantea la necesidad de ahondar en lo básico que es saber qué es lo que motiva a los empleados, más allá de la remuneración, y valorar cómo debería ser la estrategia motivacional de la empresa aplicada en la gestión de los recursos humanos. A partir de aquí, este trabajo se estructura de la siguiente manera: la parte 2 explica los objetivos del estudio empírico; la parte 3 describe la muestra y explica la metodología utilizada en la investigación; la parte 4 presenta los resultados y la parte 5 expone discusión y conclusiones.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Este estudio persigue un objetivo primordial que consiste en lo siguiente:

- Analizar cuáles son las necesidades prioritarias de los trabajadores, actuales y futuros, en cuanto a la motivación en el entorno laboral.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo principal se apoya en una serie de objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Recoger y valorar las diferencias en las percepciones de los individuos en función de ciertos rasgos, tales como sexo, edad, estado civil, tenencia de hijos, ocupación laboral y remuneración económica.
- Interpretar los resultados en línea con los estudios previos.
- Plantear cuestiones futuras de investigación a partir de los resultados obtenidos.

3. MUESTRA Y METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA

El estudio consta de una muestra de 102 individuos; trabajadores en activo y alumnos universitarios que están cerca de empezar o incluso han empezado su experiencia laboral. La recogida de datos se realizó mediante una encuesta anónima suministrada en línea a través de diferentes canales digitales, tales como redes sociales, en especial, LinkedIn y Twitter, en las universidades así como redes y contactos personales. Por tanto, no se ha requerido gestión alguna en relación a las autorizaciones específicas y a la Ley Orgánica de Protección de Datos en cuanto a la custodia de los datos y los derechos ARCO.

Las preguntas de la encuesta que se han analizado en esta investigación eran de dos tipos:

1. de datos demográficos para poder describir y clasificar la muestra en función del sexo, la edad, el estado civil, la ocupación laboral y el rango del salario mensual, entre otros;
2. de afirmaciones con escalas para poder valorar la percepción de la importancia de los encuestados acerca de diferentes estrategias motivacionales, tales como un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar, la oportunidad de desarrollar sus

propios talentos a través del trabajo o de estar en un entorno que promueve la creatividad y el aprendizaje de los propios errores.

Del análisis descriptivo se desprende que la mayoría de los encuestados fueron mujeres, con un 58%, de los cuales, el 31% fueron trabajadoras en activo y el 27% alumnas universitarias. Entre los hombres, la diferencia entre estos dos colectivos fue más amplia: el 29% eran empleados y el 13% estudiantes. La mayoría de los encuestados son solteros, de los cuales un 62% son mujeres. Dos tercios de la muestra declara no tener hijos a su cargo, lo que supone 7 de cada 10 mujeres y 4 de cada 10 hombres. El grupo que sí tiene hijos –trabajadores en su totalidad– se distribuye de una forma equilibrada entre los hombres y las mujeres. La edad¹ de los trabajadores encuestados fue diversa, se podrían destacar las franjas de entre 18 y 24 años (9%), 30 y 34 años (9%), 40 y 44 años (9%) y 50 y 54 años (8%). La franja de edad predominante del colectivo de estudiantes fue de entre 18 y 24 años, lo que supone más de una tercera parte de la muestra.

Se observa también que hay pocos universitarios que trabajan a la vez que estudian, apenas un 16%, percibiendo un salario inferior a 1.000 euros mensuales netos, seguramente por disponer de contratos a tiempo parcial. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores perciben un salario de entre 1.001 y 2.000 euros mensuales netos –más mujeres que hombres, con prácticamente 10 puntos de diferencia sobre el total de los que trabajaban en el momento de la encuesta– y tan solo un 13%, principalmente hombres, con ingresos mensuales netos mayores. El detalle de este análisis se ofrece en la Tabla 1.

TABLA 1. Estadísticos descriptivos de la muestra

	Alumnos universitarios, en % (=39,2% sobre el total)			No alumnos, en % (=60,8% sobre el total)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Estado civil						

¹ En esta clasificación se sigue el enfoque por grupos quinquenales aplicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España.

Solteros	12,7	26,5	39,2	8,8	13,7	22,5
Casados / unión libre	-	-	-	15,7	14,7	30,4
Separados / divorciados	-	-	-	4,9	2,9	7,8
Tenencia de hijos						
Tienen hijos	-	-	-	17,6	16,7	34,3
No tienen hijos	12,7	26,5	39,2	11,8	14,7	26,5
Empleados vs. desempleados						
Trabajan actualmente	8,8	6,9	15,7	29,4	31,4	60,8
Salario: <1.000 eur	5,9	6,9	12,7	2,0	4,9	6,9
Salario: 1.001 - 2.000 eur	2,9	-	2,9	15,7	25,5	41,2
Salario: >2.000 eur	-	-	-	11,8	1,0	12,7
Desempleados	3,9	19,6	23,5	-	-	-
Edad						
Edad: 18 - 24	9,8	25,5	35,3	2,9	5,9	8,8
Edad: 25 - 29	2,9	1,0	3,9	1,0	2,0	2,9
Edad: 30 - 34	-	-	-	3,9	4,9	8,8
Edad: 35 - 39	-	-	-	4,9	1,0	5,9
Edad: 40 - 44	-	-	-	3,9	4,9	8,8
Edad: 45 - 49	-	-	-	2,0	7,8	9,8
Edad: 50 - 54	-	-	-	4,9	2,9	7,8
Edad: 55 - 59	-	-	-	2,0	2,0	3,9
Edad: 60 - 64	-	-	-	3,9	-	3,9

Fuente: elaboración propia

En el segundo bloque de la encuesta se incluyeron 12 afirmaciones que permitieron la valoración por parte de los trabajadores de las estrategias motivacionales en la empresa. A continuación, se ofrece el detalle de las estrategias motivacionales:

- P1: Contribuir al logro de las metas profesionales de los empleados.
- P2: Favorecer el balance entre su vida laboral y familiar.
- P3: Ofrecer un trabajo estimulante para el desarrollo de sus propios talentos.
- P4: Hacer al trabajador sentirse como una persona competente para la autogestión.

- P5: Dotarle al trabajador de la capacidad de dirigir su propia carrera profesional.
- P6: Promover la creatividad y el intercambio de ideas.
- P7: Sentirse reconocido según el rol dentro de la organización.
- P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.
- P9: Promover el desarrollo de aquellas cualidades que aportan al crecimiento personal del trabajador.
- P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.
- P11: Ofrecer una remuneración justa.
- P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.

Para la recogida de datos se ha utilizado la escala de Likert de 4 puntos, desde “nada de acuerdo” como punto 1 a “totalmente de acuerdo” como punto 4. Por un lado, esta decisión se justifica por dos motivos. En primer lugar, el uso de la escala par ayuda a los encuestados a precisar su postura sin dar la opción del punto neutro, lo que se suele hacer con frecuencia en este tipo de valoraciones (Garland, 1991). En segundo lugar, el número reducido de categorías reduce la complejidad del instrumento y permite a los participantes a definir mejor el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems (Weng, 2004).

3.2. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en este estudio es el modelo Rasch se enmarca dentro de la Teoría de los Tests que facilita la interpretación de los resultados los resultados a partir de las respuestas de sujetos a los ítems incluidos en el test. El modelo Rasch, considerado como como un modelo de análisis conjunto probabilístico, presenta la medición conjunta de ítems y sujetos ubicados alrededor de un continuo en función de la dificultad de ítems y habilidad de sujetos (Perline et ál., 1979). Esta metodología ofrece una serie de ventajas, de las cuales, la principal es la medición del rasgo latente a partir de la escala ordinal,

independientemente de si los datos siguen una distribución normalizada o no (Linacre, 2004). Además, posee ciertas propiedades importantes, tales como:

- invariabilidad, lo que significa que los resultados obtenidos del análisis son independientes de los sujetos o de los ítems de la muestra (Oreja-Rodríguez, 2005):
- la independencia local que tiene en cuenta el resultado de cada ítem por separado;
- la unidimensionalidad, que comprende que todos los ítems refieren a un constructo que puede ser representado como escala lineal (Planinic et ál., 2019).

La aplicación del modelo de Rasch es versátil, lo que permite usarlo en diferentes ámbitos de estudio, como es en el área de la economía y empresa (Rodríguez, 2006; Yanes-Estévez et ál., 2010; Dana et ál., 2016; Martín et ál., 2016; Martínez et ál., 2019). La idoneidad del empleo de esta metodología se justifica porque permite optimizar la medición de constructos que no son observables directamente, lo que se da con bastante frecuencia en los estudios empresariales (Yanes-Estévez et ál., 2018).

4. RESULTADOS

Los datos obtenidos de la valoración de las estrategias motivacionales fueron procesados mediante el software Winsteps, versión 4.8.0.0. La comprobación de los ajustes se hizo aplicando los análisis de fiabilidad global y validez de las medidas que mostraron los índices óptimos²:

- MNSQ INFIT (los cuadrados medios de la suma ponderada de datos) y OUTFIT (la suma convencional de cuadrados estandarizados de los residuos) en torno a 1 y los estadísticos de ajuste estandarizado ZSTD cercanos a cero;

² Los resultados de los estadísticos de todos los parámetros mencionados en este trabajo están disponibles bajo petición.

- la fiabilidad de sujetos e ítems tendente a 1;
- la correlación de sujetos e ítems en torno a $|1|$;
- el indicador Cronbach alfa cercano a 1.

En cuanto a la dimensionalidad del constructo, se constató que fuera unidimensional a partir de los siguientes parámetros:

- la varianza explicada por medidas³ es superior al 40% (53,9%);
- la varianza explicada por ítems es mayor que la varianza no explicada del primer contraste (32,6% > 8,0%);
- el autovalor de la varianza no explicada del primer contraste es en torno a 2 (2,0879).

Las categorías de la escala utilizada en la encuesta también arrojan unos índices dentro de los rangos considerados como buenos y excelentes, lo que permite concluir que se presentan de una manera ordenada y su diseño es óptimo:

- las medidas observadas se corresponden con las medidas medias esperadas y aumentan de la primera a la última categoría;
- los índices MNSQ Infit y Outfit oscilan entre 0,85 y 1,08, por lo que se encuentran dentro del rango óptimo considerado de entre 0,7 y 1,4;
- los umbrales de Andrich, que corresponden a la frecuencia relativa del uso de las categorías, van en aumento.

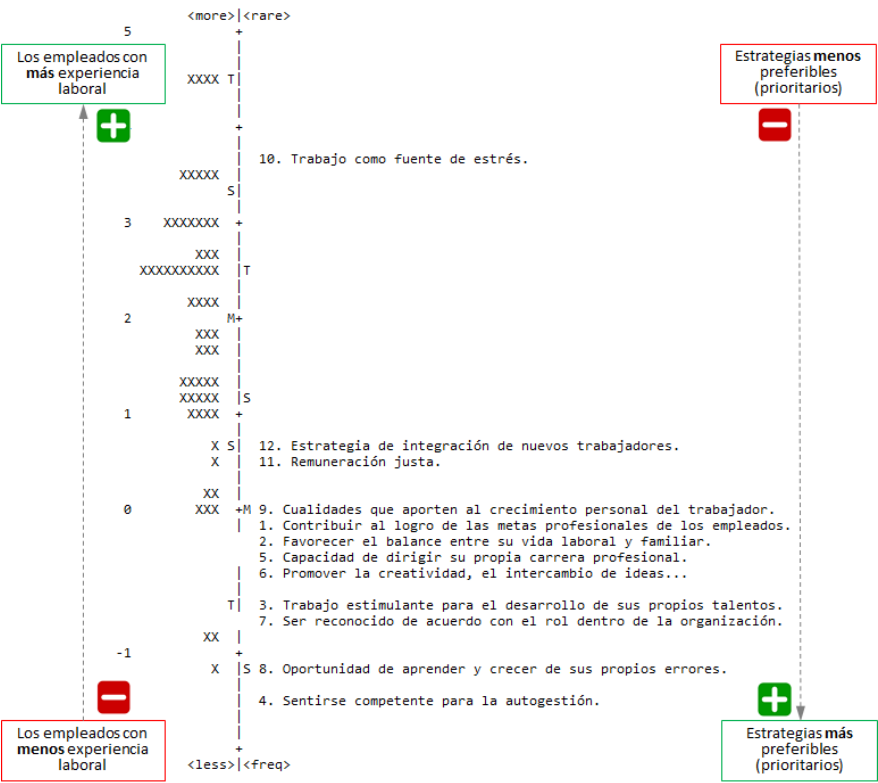
³ Esto significa que una única dimensión explica la gran parte de la varianza, en este estudio, en aproximadamente un 54%.

4.1. MAPA DE WRIGHT: DISTRIBUCIÓN SIMULTÁNEA DE SUJETOS E ÍTEMS

A partir de estas comprobaciones se obtiene el mapa de Wright de distribución de sujetos e ítems alrededor de un mismo continuo. El lado izquierdo muestra la agrupación de los encuestados, marcados con “X”, en función de su experiencia laboral: los que cuentan con menos experiencia se sitúan en la parte inferior y los que acumulan más experiencia, en la parte superior. El lado derecho del mapa indica la distribución de los ítems bajo análisis. En este estudio, las estrategias motivacionales más prioritarios para los encuestados se encuentran en la parte baja y los menos prioritarios en la parte alta del mapa. Cuanto mayor es la experiencia laboral, mayores son las exigencias por parte de los trabajadores en cuanto a la motivación que quieren encontrar en sus puestos de trabajo.

Así, por ejemplo, el sentirse competente para la autogestión (P4) es absolutamente prioritario tanto para los trabajadores como para los alumnos universitarios. Le sigue la oportunidad de aprender y crecer de sus propios errores (P8). Sin embargo, otra de las estrategias empresariales mediante la cual se pretende apoyar el crecimiento personal del trabajador a través del desarrollo de algunas de sus cualidades (P9) no es tan crítica, según los trabajadores y alumnos. El mapa de Wright refleja que su posición está en el punto medio del continuo de todas estas prioridades, indicado con una “M” en el lado derecho. Tener una remuneración justa (P11) o que la empresa disponga de planes de integración de nuevos trabajadores (P12) no resulta tan crítico para los encuestados. Por último, los participantes en esta investigación no perciben el trabajo como fuente de estrés (P10). El detalle de esta distribución simultánea se puede ver en la Figura 1.

FIGURA 2. Mapa de Wright: distribución simultanea de sujetos e ítems.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la distribución mostrada en el mapa, la jerarquía de las estrategias motivacionales laborales, de la prioridad máxima a la mínima, es la que se recoge en la Tabla 2.

TABLA 2. Jerarquía de las estrategias motivacionales por prioridad para los trabajadores, de la máxima a la mínima.

Prioridad / criticidad	Estrategias motivacionales
máxima (+)	P4: Hacer al trabajador sentirse como una persona competente para la autogestión.
	P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.
	P7: Sentirse reconocido según el rol dentro de la organización.
	P3: Ofrecer un trabajo estimulante para el desarrollo de sus propios talentos.
	P6: Promover la creatividad y el intercambio de ideas.
	P5: Dotarle al trabajador de la capacidad de dirigir su propia carrera profesional.
	P2: Favorecer el balance entre su vida laboral y familiar.
	P1: Contribuir al logro de las metas profesionales de los empleados.
	P9: Promover el desarrollo de aquellas cualidades que aportan al crecimiento personal del trabajador.
	P11: Ofrecer una remuneración justa.
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.
mínima (-)	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.

Fuente: elaboración propia

No obstante, hay que tener en cuenta que la mayoría de los encuestados se encuentra por encima de la media de los ítems. Esto indica que para todos ellos prácticamente todas las estrategias arriba mencionadas son relevantes.

4.2. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS GRUPOS

Adicionalmente, se realizó un análisis DIF (en siglas inglesas, “*Differential Item Functioning*”) de diferencias significativas en cuanto a la determinación de estrategias motivacionales prioritarias entre los diferentes grupos de sujetos. La categorización utilizada en este caso ha sido a partir de las variables de datos demográficos. Así, en las clasificaciones por (a) sexo, (b) trabajador *vs.* alumno, (c) empleado *vs.* desempleado y (d) tenencia de hijos se generaron 2 grupos en cada una (variables dicotómicas). En las clasificaciones por (e) edad, (f) estado civil y (g) salario mensual neto hubo más de 2 grupos por cada categoría (variables politómicas).

Para variables dicotómicas las diferencias entre los dos grupos son significativas cuando se dan los siguientes tres parámetros: (1) el contraste

$DIF \geq 0,5$ logits; (2) valor $t \geq |1,98|$ y (3) el valor p (la probabilidad de $t \leq 0,05$). Para variables politómicas se tienen que comprobar los mismos parámetros arriba mencionados para determinar si existen diferencias significativas que muestra un grupo en particular respecto de la media de todos los grupos bajo la misma categoría. Para ambos casos, el signo con el que sale el contraste DIF determina la prioridad o criticidad del ítem: el signo positivo implica una mayor prioridad para el grupo bajo análisis y el signo negativo lo contrario. El resumen de los resultados significativos de la clasificación por variables dicotómicas se presenta en la Tabla 3.

TABLA 3. *Análisis DIF: los resultados significativos para variables dicotómicas.*

Categoría	Ítem	Contraste DIF	Valor t	Valor p	Grupos
(a) Sexo	P2: Favorecer el balance entre su vida laboral y familiar	0,98	2,12	0,03	Grupo 1 (hombres) vs. Grupo 2 (mujeres)
	P5: Dotarle al trabajador de la capacidad de dirigir su propia carrera profesional	-1,19	-2,47	0,01	
(b) Trabajador vs. alumno	P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.	-1,76	-3,40	0,00	Grupo 1 (trabajadores) vs. Grupo 2 (alumnos)
	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	-3,44	-7,53	0,00	
	P11: Ofrecer una remuneración justa.	1,93	4,06	0,00	
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	2,44	5,06	0,00	
(c) Ocupación laboral	P2: Favorecer el balance entre su vida laboral y familiar	1,34	2,13	0,04	Grupo 1 (empleado) vs. Grupo 2 (desempleado)
	P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.	-1,75	-3,26	0,00	
	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	-2,23	-4,74	0,00	
	P11: Ofrecer una remuneración justa.	2,27	3,65	0,00	
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	1,53	2,88	0,00	
(d) Tenencia de hijos	P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.	-1,22	-2,07	0,04	Grupo 1 (hijos sí) vs. Grupo 2 (hijos no)
	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	-2,02	-4,61	0,00	
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	1,68	3,76	0,00	

Fuente: elaboración propia

En la primera clasificación (a) por sexo para el grupo de mujeres es mucho más prioritario tener una mayor conciliación entre la vida laboral y familiar (del ítem P2 el contraste DIF es positivo para el grupo de hombres, por tanto, para ellos este ítem resulta menos crítico). Sin embargo, poder dirigir su propia carrera profesional es de suma importancia para hombres y no tanto para mujeres (ítem P5).

En la segunda categorización (b) por pertenecer al colectivo de trabajadores o alumnos universitarios salen significativos los parámetros de 4 ítems. Por un lado, los trabajadores valoran más tener la oportunidad de aprender de sus propios errores y con esto poder desarrollar su carrera (P8). Además, para ellos el trabajo es un foco de un mayor estrés que para alumnos (P10). Asimismo, las políticas tales como tener una remuneración justa (P11) o que la empresa tenga un plan de integración de nuevos trabajadores (P12) no son tan relevantes para el grupo de trabajadores.

En la siguiente clasificación (c) hecha de acuerdo con la ocupación laboral en el momento de la encuesta (empleado vs. desempleado), las diferencias significativas que surgen son en relación con ítems similares. Por un lado, el grupo de desempleados valoran más necesario que la empresa ofrezca estrategias de conciliación trabajo-familia (P2) y de integración de nuevos trabajadores (P12), así como un salario acorde con el puesto a desempeñar (P11). Por otro lado, el colectivo de los que están trabajando aprecia mucho más poder desarrollar su carrera profesional en un entorno donde los errores se vean como algo que forma parte del proceso de aprendizaje (P8). Seguramente, debido a las preocupaciones relacionadas con el trabajo, lo ven más estresante que los que se encuentran sin empleo (P10).

De los resultados de la categorización (d) de tenencia de hijos se desprende que los individuos que tienen hijos a su cargo ven muy importante poder aprender de sus errores sin que se les penalice (P8). Este colectivo, además, percibe más el estrés generado por el trabajo (P10). Lo que resulta más crítico para el grupo que no tiene hijos es que la empresa tenga un plan de integración de nuevos trabajadores (P12).

Las diferencias significativas resultantes de la clasificación por variables politómicas se reflejan en la Tabla 4.

TABLA 4. Análisis DIF: los resultados significativos para variables politómicas.

Categoría	Ítem	Con- traste DIF	Valor t	Valor p	Grupos
(e) Edad	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	1,32	4,11	0,00	18 - 24
		-2,04	-3,37	0,02	30 - 34
		-2,34	-3,21	0,04	40-44
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	-0,93	-2,70	0,01	18 - 24
(f) Estado civil	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	-1,50	-3,19	0,01	Casados
		0,65	2,52	0,01	Solteros
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	1,23	2,60	0,02	Casados
		-0,59	-2,18	0,03	Solteros
(g) Salario	P8: Ofrecer la oportunidad de aprender y crecer de sus errores.	1,23	2,86	0,01	Sin sueldo
	P10: Se percibe el trabajo como fuente de estrés.	1,54	3,80	0,00	Sin sueldo
		-1,23	-3,95	0,00	1.001 - 2.000€
	P11: Ofrecer una remuneración justa.	-1,78	-3,11	0,00	Sin sueldo
		0,65	2,07	0,05	1.001 - 2.000€
	P12: Tener implementadas estrategias de integración de nuevos trabajadores.	-1,16	-2,46	0,02	Sin sueldo
		1,65	2,46	0,09	2.001 - 3.000€

Fuente: elaboración propia

En la clasificación (e) por edad se observan diferencias significativas entre varios grupos. Así, los más jóvenes, de edades comprendidas entre los 18 y 24 años, dan más importancia a que la empresa disponga de una planificación de integración de nuevos trabajadores (P12). Posiblemente, debido a su poca experiencia laboral y menores responsabilidades familiares y personales que los individuos más mayores, el grupo más joven no valora el trabajo como algo estresante (P10). Sin embargo, los grupos de edad entre 30 y 34 y 40 y 44 años opinan lo contrario, pues para ellos el trabajo se presenta como una fuente de estrés importante.

El siguiente grupo (f) clasificado por estado civil arroja valoraciones opuestas entre el grupo de casados y solteros en cuanto a los ítems P10 y P12. Más concretamente, el grupo de casados percibe que el trabajo

genera más estrés y el de solteros bastante menos que para la media de todos los grupos bajo esta clasificación. En cambio, los solteros, en oposición a los casados, ven como útil y necesario que la empresa sepa cómo integrar a los nuevos trabajadores.

La última clasificación (g) hecha por el rango de salario neto mensual muestra controversias en torno a cuatro ítems. En primer lugar, a los que no perciben ningún salario no les resulta crítico que la empresa ofrezca la oportunidad de aprender de los errores y de crecer, profesionalmente hablando, a partir de esta experiencia (P8). Tampoco ven el trabajo como fuente de estrés (P10), contrario a lo que perciben los trabajadores que ganan entre 1.001 y 2.000 euros mensuales netos. En segundo lugar, el colectivo con “sueldo cero” subraya la importancia de una remuneración justa (P11) y de que la empresa tenga implementado un plan de integración de nuevos trabajadores (P12). Las opiniones contrarias en cuanto a estos dos ítems son de los grupos de trabajadores con el sueldo mensual neto de 1.001 - 2.000 euros para el ítem P11 y de 2.001 - 3.000 euros para el ítem P12. No obstante, en este último caso del ítem P12 para el grupo con un salario de entre 2.001 y 3.000 euros es preciso tener en cuenta que uno de los parámetros no se ajusta a lo requerido por el análisis DIF del método Rasch: el valor p es superior a 0,05. Por tanto, la diferencia observada no puede ser considerada del todo debido a que las evidencias recogidas no son suficientes.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio presentado se ha realizado sobre una muestra de 102 individuos de la población activa diferenciada entre los trabajadores y alumnos universitarios. Para lograr el objetivo planteado se ha analizado un constructo unidimensional de 12 ítems de factores motivacionales que permitieron el análisis de la percepción por parte de los trabajadores, actuales y futuros, sobre sus necesidades prioritarias en cuanto a la motivación en el entorno laboral. Como metodología, se ha aplicado el modelo Rasch, óptimo en el análisis del rasgo latente y especialmente efectivo en muestras reducidas.

Los resultados sugieren que la motivación en el trabajo y el apoyo que la empresa pueda brindar a sus empleados es mucho más relevante para ellos que la remuneración monetaria. La preocupación general de los individuos en edad de trabajar es que se sientan respetados como personas competentes con capacidad para la autogestión. Además, valoran altamente la posibilidad de crecer profesionalmente aprendiendo de los errores, así como mediante las oportunidades para desarrollar sus propios talentos y habilidades con un trabajo estimulante y autónomo. Estos hallazgos van en sintonía con el modelo de Nohria et ál. (2008) que hacen hincapié en la necesidad de conocer las motivaciones reales de los trabajadores para involucrarlos de una forma significativa y, por tanto, incrementar los resultados empresariales.

Sin embargo, comparando los resultados entre los colectivos de individuos con experiencia laboral y alumnos universitarios con muy poca o ninguna experiencia en el mercado de trabajo, se aprecian ciertas diferencias significativas. Principalmente, los alumnos valoran más tener la remuneración acorde al puesto de trabajo y la disponibilidad del plan de integración de nuevos empleados en la empresa. Para ellos es mucho más prioritario que, por ejemplo, el apoyo que la empresa podría dar a los empleados para aprender de sus errores y motivarles para el logro de las metas profesionales. La remuneración y la integración de nuevos empleados en la empresa, como es lógico, también es una cuestión prioritaria para los que carecen de empleo y no perciben ningún sueldo.

Este resultado parece corresponder con la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (1943), que subraya la importancia de reconocer el nivel de necesidad en el que está una persona para entender su aspiración más inmediata. En este caso, se trata de una de las necesidades del nivel básico de sentirse seguro mediante un trabajo (cuanto más estable mejor) y un salario. Sin embargo, tras tener satisfecha esta necesidad, las personas sienten otra motivación. Y es que cuando los individuos están incorporados en sus puestos de trabajo y disfrutan de cierta estabilidad, la remuneración deja de ser el motor de la motivación del trabajador y surgen otras aspiraciones que querrán satisfacer y que tienen que ver con su desarrollo profesional y crecimiento como personas. Esto se

corresponde con los niveles más altos que se refieren al afecto, al respeto, a la autonomía y a la autorrealización.

Además, los resultados presentados anteriormente en esta investigación están en línea con otras ideas similares defendidas por diferentes autores. Realmente, el interés por el trabajo y el crecimiento mediante el trabajo son las bases para el desarrollo de las relaciones laborales efectivas (Petrov, 2013). Según explican Kinley y Ben-Hur (2015), los empleados motivados son capaces de autogestionarse con eficacia. El ambiente laboral, además, tal y como sugieren Frese y Keith (2015), debería propiciar el proceso de aprendizaje a partir de los errores de los empleados, de modo que las organizaciones deberían enfocarse más en la gestión de errores en el trabajo que en la prevención de ellos.

En el plano laboral existen otras realidades que, desde el área de recursos humanos, se deberían tener en consideración. Por ejemplo, personas con hijos y sin hijos a su cargo pueden manifestar aspiraciones diferentes. Tal y como se demuestra en este estudio empírico, los que tienen hijos parecen apostar más por un desarrollo de sus carreras paulatino y más equilibrado entre las tareas familiares y laborales. Por ello, su prioridad se centra en trabajar en un entorno que genere menos estrés y propicie una mejor gestión de errores para poder aprender de ellos. Esto va unido al deseo de conciliar la vida laboral y familiar, lo que constituye un elemento motivador importante, en especial, para el colectivo femenino. Para ellas, además, es una necesidad, puesto que son capaces de renunciar al desarrollo de su propia carrera, según los resultados previamente expuestos. Por tanto, esta cuestión sigue siendo prioritaria y pendiente de resolver, lo que va en línea con varios trabajos (Seierstad y Kirton, 2015; Hagqvist et ál., 2017).

Según se desprende de los resultados, la estrategia motivacional es cambiante, tal y como apuntan también Ramanauskienė et ál. (2011). Tampoco es razonable aplicar una teoría motivacional única ya que no funcionaría durante todo el tiempo ni se adaptaría todo el personal (Bartz y Kritsonis, 2019). Esto implica un esfuerzo adicional para la empresa en cuanto a la detección de las necesidades específicas de los diferentes grupos de empleados.

7. REFERENCIAS

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. Collier Macmillan
- Bartz, D. E. y Kritsonis, W. A. (2019). The quest of managers to find the magic formula for motivating staff members. *Quest*, 22(1).
<https://bit.ly/3ItY5W9>
- Carter, D. (2006). Great thinkers: Frederick Herzberg (1923-2000). *Training Journal*, 64, 222-232.
- Dana, L. P., Grandinetti, R. y Mason, M. C. (2016). International entrepreneurship, export planning and export performance: evidence from a sample of winemaking SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(4), 602-626.
- Davis, K. (1957). *Human relations in business*. McGraw-Hill
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P. y Rawlings, K. C. (2018). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. CQ Press
- Frese, M. y Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66(1), 661-687.
doi:10.1146/annurev-psych-010814-015205
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable. *Marketing bulletin*, 2(1), 66-70. <https://bit.ly/3XjewDV>
- Hagqvist, E., Gådin, K. G. y Nordenmark, M. (2017). Work-family conflict and well-being across Europe: The role of gender context. *Social Indicators Research*, 132(2), 785-797. doi:10.1007/s11205-016-1301-x
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Thomas Y. Crowell
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Kalliath, T. y Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327. doi:10.5172/jmo.837.14.3.323
- Kanfer, R. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. En R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 1-16). Routledge, Taylor & Francis Group
- Kanfer, R. (2010). Work motivation: Theory, practice, and future directions. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-114). Blackwell Publishing Co.

- Kanfer, R., Frese, M. y Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. doi:10.1037/apl0000133
- Kelliher, C., Richardson, J. y Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. doi:10.1111/1748-8583.12215
- Kini, R. B. y Hobson, C. J. (2002). Motivational theories and successful total quality initiatives. *International Journal of Management*, 19(4), 605. <https://bit.ly/3Zp44g3>
- Kinley, N. y Ben-Hur, S. (2015). *Changing employee behavior: A practical guide for managers*. Springer
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. Jossey-Bass
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass
- Linacre, J. M. (2004). Estimation methods for Rasch measurements. In *Introduction to Rasch Measurement*. Edited by Everett V. Smith and Richard M. Smith. Maple Grove: JAM Press, 25-47.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Lussier, K. (2019). Of Maslow, motives, and managers: The hierarchy of needs in American business, 1960–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 55(4), 319-341. doi:10.1002/jhbs.21992
- Martin, W. L., McKelvie, A. y Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755-769. doi:10.1007/s11187-016-9762-5
- Martínez, A. B., Galván, R. S., Seaman, C. y Palacios, T. M. B. (2019). Factors contributing to familiarity degree in family firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(4), 503-527. doi:10.1504/IJBIR.2019.10020175
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American psychologist*, 20(5), 321. doi:10.1037/h0022225
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18). <https://bit.ly/3jYHGtM>

- Oreja-Rodríguez, J. R. (2005). Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch. IUDE. Serie Estudios, 2005/47, 1-78. ISSN 1139-4501
- Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. y Bell, M. P. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177-198. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard business review*, 86(7/8), 78-84. <https://bit.ly/3vLpsP7>
- Perline, R., Wright, B. D. y Wainer, H. (1979). The Rasch model as additive conjoint measurement. *Applied Psychological Measurement*, 3(2), 237-255. doi:10.1177/014662167900300
- Petrov, A. (2013). Labour culture in the trap of economic globalization: View of contemporary economic sociology. *Journal of Economic Sociology*, 1(1), 116-129. <https://bit.ly/3Qn77Bv>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2a ed.). Psychology Press
- Planinic, M., Boone, W. J., Susac, A. e Ivanjek, L. (2019). Rasch analysis in physics education research: Why measurement matters. *Physical Review Physics Education Research*, 15(2) 020111, 1-14. doi:10.1103/PhysRevPhysEducRes.15.020111
- Ramanauskienė, J., Vanagienė, V. y Klimas, E. (2011). Suggestions for increasing employee motivation to work. In *Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development* (Vol. 5, No. 1, pp. 204-209). ISSN 1822-3230
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5a ed.). McGraw Hill
- Rodríguez, J. R. O. (2006). Modelos de Medición Conjunta en Administración de Empresas: del Análisis Conjunto al Modelo de Rasch. En *Modelos de Rasch en Administración de Empresas* (pp. 146-166). Fundación FYDE-CajaCanarias
- Seierstad, C. y Kirton, G. (2015). Having it all? Women in high commitment careers and work–life balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390-404. doi.org/10.1111/gwao.12099
- Seijts, G. H. y Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 124-131. doi:10.5465/ame.2005.15841964

- Upadhyaya, C. (2014). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Education and Management Studies*, 4(4), 353. <https://bit.ly/31ycFal>
- Valcour, M.P. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology* 92(6): 1512–1523. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1512
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley
- Weng, L. J. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. doi:10.1177/001316440426
- Wu, S. y Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, Vol. 30 No. 12, pp. 928-941. doi:10.1108/01409170710833358
- Yanes-Estévez, V., Oreja-Rodríguez, J. R. y García-Pérez, A. M. (2010). Perceived environmental uncertainty in the agrifood supply chain. *British Food Journal*, 112, 688-709. doi:10.1108/00070701011058235
- Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M. y Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The strategic behaviour of Smes. *Administrative Sciences*, 8(4), 61. doi:10.3390/admsci8040061

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

DIANA LEIDY GUERRERO SÁNCHEZ
Fundación Universitaria Lumen Gentium-Unicatólica

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del crecimiento económico de los servicios, el sector turístico es considerado uno de los rubros más importantes, al implicar a la vez, la integración de diversas actividades que son fuente de desarrollo dentro de la cadena de valor, permitiendo así una prestación de servicios turísticos de calidad en los lugares de destino. Siendo la competitividad la capacidad de un sector o una industria de alcanzar sus objetivos de forma superior y sostenible, respecto a los demás sectores en los niveles locales, nacionales e internacionales (Rice, 2018). Desde esa perspectiva, el dinamismo del turismo exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos: financieros, humanos, naturales, de calidad e innovación, entre otros; ello con la finalidad de enfrentar el reto que representa la competitividad.

Así, los factores determinantes de la competitividad turística se han analizado desde la aplicación de varios modelos de destinos turísticos (Andrades, Belinchón y Revollo, s.f; Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer, Mellor, Livaic, Edwards y Kim, 2004), hasta aquellos modelos de competitividad empresarial planteados desde la Visión Basada en los Recursos (Santa María, Abando, y de la Mata, 2010) y la teoría de los recursos y capacidades (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Gran, 1991).

Pese a lo anterior, aún son insuficientes las investigaciones que estudian las ventajas competitivas de las empresas, desde los factores internos

que caracterizan su desempeño organizativo para hacer de la actividad turística un sector competitivo. Así, son más evidentes los estudios de competitividad realizados desde los aspectos macroeconómicos (Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer et al., 2004), surgiendo la importancia de abordar la competitividad empresarial desde las competencias y recursos asistenciales en las organizaciones y que son útiles para mejorar su desempeño competitivo en el turismo.

De manera que, el objetivo de esta investigación es analizar los elementos claves que determinan la competitividad empresarial del sector turístico y que de alguna manera contribuyen al buen desempeño de las organizaciones turísticas. Por lo tanto, la comprensión de los niveles de competitividad que enfrentan las empresas tanto interna como externamente, y en cuyo caso particular, de esta investigación implica la competitividad empresarial desde la perspectiva de su desempeño para generar ventajas competitivas, indica que la eficiencia en el uso de los recursos y las capacidades son características fundamentales para el desarrollo de los diferentes los procesos estratégicos y operativos (gestión financiera, recurso humano, y calidad y servicio al cliente), mediante los cuales se determina la competitividad de las empresas particularmente en las organizaciones de servicios turísticos (Andrades, et al. 2013).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad turística es definida como la capacidad que tienen los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona, para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible determinando los resultados empresariales, sociales y ambientales, fruto de las acciones de instituciones públicas y la satisfacción de los turistas (Esteve-Seca, 2003).

El concepto de competitividad empresarial aún es confuso y difiere de autor a autor. La competitividad de un destino turístico depende de las sinergias de un conjunto de factores relacionados con la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructura, la

disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional (Bañuls, Rodríguez y Sevilla-Jiménez, 2007). En este sentido, la UNCTAD (2004) afirma que la competitividad de la industria, la región y del país se genera por la sumatoria del desempeño de las empresas, dentro del cual, los factores determinantes que influyen en el desempeño competitivo, son aspectos relacionados con el mercado, las instituciones presentes y los incentivos, cuya articulación permite la competitividad a nivel empresarial.

Sobrinho (2005) resalta que las ventajas competitivas empresariales corresponden a la operación interna de las organizaciones y la eficiencia macroeconómica de las unidades productivas que funcionan dentro del sector territorial, dado el comportamiento de la productividad, del proceso productivo y en el capital humano empleado. Gutiérrez y Bordas (1993) también, desde una perspectiva de la competitividad orientada a la organización como unidad de análisis, define que esta es la capacidad que tienen las industrias de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible.

Para Teece, Pisano y Shuen, (1997) la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) se le atribuye el éxito de la empresa a las características de los recursos y capacidades que la empresa controla y que generan rentas; siendo determinante una gestión eficiente de los recursos y capacidades que permiten la obtención de ventajas competitivas. De manera que, esta teoría resalta que la posición competitiva de la empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades.

De ahí que, los recursos y capacidades involucran patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos (Grant, 1991), centrando su atención en la óptima utilización de los mismos para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Entre tanto, la competitividad empresarial se enmarca en la comprensión de las dinámicas organizativas de gestión que enfrentan las empresas tanto internas como externamente, desde una perspectiva de gestión estratégica que demanda el manejo eficiente de los recursos y sus capacidades organizativas. Así pues, desde la teoría clásica de la administración se hace énfasis en aquella estructura que la organización debe poseer y su

objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones y de todas las partes involucradas (Vargas y Aldana, 2007).

Por lo tanto, un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población y gobierno (González y Mendieta, 2009); entendiendo que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera (Ferraz, Kupfer y Looty, 2004). De tal modo que, el desempeño competitivo permite administrar los elementos internos controlados por la empresa, pero también de la eficiencia de las interacciones establecidas con el entorno; ya que la competitividad en el sector turístico involucra que estas utilicen eficientemente los recursos disponibles para ofrecer a los clientes o turista lo que ellos necesitan (Hassan, 2000).

2.2. FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad como índole fundamental en las empresas comprende varios factores que han sido centro de estudio en distintas investigaciones, cuyos alcances indican aspectos internos a la empresa (De la Cruz Morales y Carrasco, 2006; Rubio & Aragón, 2006; Saavedra -García, et al., 2013), así como aquellos elementos externos que afectan su desempeño (Quiroga, 2003; Martínez y Álvarez, 2006), y que se extrapolan a otros niveles de competitividad como son el meta, micro, meso y macro que influyen también en el proceso competitivo de las organizaciones (Narváez, Fernández y Henríquez, 2013). Sin embargo, algunos eruditos han destacado como indicadores de medición, únicamente los aspectos internos a la organización que son controlables por la organización (Molina y Ampudia Sjogreen, 2018).

Por otra parte, Santillán (2010) planteó un instrumento para determinar la competitividad en las empresas, distinguiendo factores tanto internos como externos a las organizaciones dentro de los cuales están: la calidad, tecnología, capital humano y valores de la empresa, de dominio de la empresa y factores exógenos como: mercado, medio ambiente y normas y reglamentos internacionales. Autores como Gómez (2001) examinan mediante seis criterios el nivel competitivo de las pequeñas y medianas

empresas entre las cuales están: la estrategia y gestión financiera, el nivel del mercado, tecnológico, la administración de las operaciones y la tecnología de la información.

Entre tanto, Torquemada-Nieves y García-Muiña (2013) determinan los factores que permiten una estrategia de diversificación hacia el turismo, así como las dimensiones relevantes de los resultados empresariales. Así, desde el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) se plantea el modelo de procesos internos que analiza el rendimiento de la empresa, considerando la calidad, la estabilidad, y la comunicación de la información.

Saavedra-García, et al. (2013) definen el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa evaluando factores como: la planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información, empleando la metodología del Mapa de Competitividad del BID. Del mismo modo, Rodríguez-Arrieta, et al. (2019) utilizan el instrumento y los factores planteados por Saavedra Saavedra-García, et al., (2013), para determinar el grado de competitividad de las microempresas mediante un estudio descriptivo a fin de medir la percepción de los empresarios. Por otro lado, también se presentan otros estudios, que plantean los factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme (Bárceñas, et al. 2009).

Juárez, et al. (2013) analizan los factores internos competitivos de las empresas resaltando entre ellos la calidad, la formalización, el recurso humano, la orientación al mercado/sostenibilidad, el marketing y la satisfacción al cliente. Dicho lo anterior, las definiciones de los factores internos de este estudio tras la revisión de la literatura están determinados por aspectos como: la gestión financiera, comercial y de marketing, la Calidad y servicio al cliente, la gestión de recurso humano y las capacidades tecnológicas y de innovación, teniendo en cuenta aquellos factores planteados por Saavedra-García, et al. (2013); Juárez, et al. (2013) y Bañuls (2009), que de alguna manera influyen en el sector turístico. Por otro lado, dada la relación existente entre los factores internos y la competitividad empresarial valorados en la literatura, se exponen las hipótesis del estudio.

2.2.1. Gestión financiera

La gestión financiera se caracteriza por determinar una serie de elementos y acciones, orientados a ofrecer una metodología financiera coherente con los objetivos organizacionales para cumplir con la planificación, control, evaluación y optimización de la utilización de los recursos financieros (Cardozo, 2007). Así las empresas competitivas llevan a cabo una planeación financiera de corto plazo que le permiten prevenir las necesidades de liquidez y funcionar sin restricción en sus operaciones (Acosta, 2001).

Estudios recientes afirman que existe una gestión financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas, siendo más competitivas aquellas entidades que tienen una gestión financiera eficiente (Saavedra -García, et al., 2013). También, Berrio, et al. (2017) confirman y verifican que existe una relación estrecha entre las variables gestión financiera y la competitividad, corroborando que, si existe una planificación financiera, se dispondrá de un pronóstico financiero, que permitirá estimaciones de financiamiento en un periodo determinado, ya sea a corto o largo plazo. Ante lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis.

H1: La gestión financiera tiene una asociación sobre la competitividad empresarial

2.2.2. Calidad y servicio al cliente

Son varios los estudios que evidencian una influencia positiva entre los resultados de calidad y la competitividad (Ruiz, 2001; Pérez, 2011; Hernández y Prieto, 2013). Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer permanentemente productos o servicios con atributos cualificados por los clientes, siendo ello una ventaja competitiva frente a la competencia. El factor de calidad se encuentra presente en las empresas competitivas, en la actualidad los clientes se inclinan por productos o servicios de calidad y la cultura de atención al cliente es importante (Pérez, 2011).

Para Porter (2005), una empresa competitiva es aquella que produce bienes y servicios de calidad, forjando para ello, un sistema eficiente en el

uso de los recursos, efectividad en los resultados y eficacia en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Según Ruiz (2001) la calidad del servicio, es hoy un requisito imprescindible para competir en el ámbito empresarial mundial, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla.

Por lo tanto, la calidad de servicio es la base para el desarrollo de la competitividad empresarial, ya que se enfoca en la calidad de los servicios, como un proceso de prestación con las características diferenciales que coadyuva a la supervivencia competitiva de las empresas de servicios, independientemente de su naturaleza, tamaño y sector. Hernández y Prieto, (2013). Sobre lo anterior, se presenta como proposición que:

H2: La Calidad y el servicio al cliente es un factor relacionado con la competitividad empresarial

2.2.3. Recursos Humanos

Algunas investigaciones indican una relación significativa entre el factor humano y la competitividad (Bañuls, Rodríguez y Jiménez, 2007; García, et al., 2013; Passos-Simancas, y Arias-Aragonés, 2016). Autores como Bañuls, Rodríguez y Jiménez (2007) analizan en el contexto turístico el capital humano, indicando que este puede considerarse un factor estratégico de la competitividad para dicho sector, al permitir capacidades distintivas que les permiten diferenciarse de sus competidores, configurándose como un elemento básico para ser competitivas en el mercado turístico.

Las empresas logran ser competitivas por los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que poseen los trabajadores y su desempeño laboral (Saavedra-García, et al., 2013). Es así como, en el caso del turismo, Passos-Simancas, y Arias-Aragonés (2016) concluyen que el capital humano es la verdadera fuente de ventaja competitiva de las organizaciones en el sector hotelero y turístico, otorgando un papel principal a los activos intangibles de una organización, como el conocimiento,

valores, habilidades y actitudes de las personas al momento de determinar la competitividad de la misma (García, 2009).

Para Zornoza (1996) en una empresa de servicios turísticos, el principal recurso productivo son las personas que lo promueven. Entre tanto, la calidad del servicio turístico está vinculada a la calidad de su capital humano y constituye una pieza clave de la competitividad (Bañuls, Rodríguez y Jiménez, 2007). Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos. Entre tanto, esta afirmación da origen a la siguiente hipótesis ***H3: El recurso humano tiene una influencia en la competitividad empresarial.***

3. METODOLOGÍA

El tipo de estudio aplicado en esta investigación fue descriptivo-relacional, con un enfoque cuantitativo, al analizar la correlación existente entre los factores claves de la gestión empresarial y la competitividad. La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por establecimientos turísticos tales como: hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Dicha población es finita, según cifras aportadas por SITUR y registros de la cámara de Comercio de Cali, en donde se realizó un muestreo estratificado a una población de 3152 establecimientos entre Hoteles, restaurante y agencia de viajes, considerando la representación por actividad dentro del sector y el incremento de la tasa de ocupación de los mismos en los últimos años, obteniendo una muestra de 444 establecimientos con un margen de error del 5%, a un nivel de confianza del 95%.

Las fuentes de recolección de la información fue un cuestionario que valoró 26 preguntas de opción múltiple y dicotómicas en el caso de la caracterización del perfil de las empresas, además se aplicaron preguntas de escala tipo Likert de 5 puntos, para el caso del estudio se evaluaron los 3 factores internos (Gestión Financiera, calidad y servicio al cliente y Recursos humanos,). El cuestionario fue aplicado a gerentes y administradores de los establecimientos turísticos durante los dos últimos meses de 2019.

Respecto al instrumento de medición las preguntas se adaptaron de acuerdo al contexto de las empresas turísticas, teniendo en cuenta las variables planteadas por Bañuls (2009); Saavedra -García et al., (2013) y adaptadas por Guerrero (2021), determinado para tal fin preguntas para las cuatro dimensiones analizadas: gestión financiera, calidad y servicio al cliente, y recurso humano. Para ello, se realizó el análisis estadístico de fiabilidad interna de las escalas, en donde el software utilizado para el cálculo de los parámetros estadísticos, fue el programa SPSS versión 25 y el software estadístico utilizado para el análisis y visualización de los datos fue R-Studio en su Versión 1.2.1335.

De manera que, la determinación de los factores internos que permiten la competitividad empresarial de las empresas del sector turístico de Cali, se realizó tras el análisis descriptivo y para el testeo de las hipótesis, se ejecutó un análisis unidimensional y multivariado de asociación para el análisis del estudio.

4. RESULTADOS

Los hallazgos de esta investigación permitieron determinar los factores internos claves que permiten la competitividad empresarial de las empresas del sector turístico. Así para analizar la fiabilidad de los resultados de las respuestas de los participantes de la encuesta se calculó el coeficiente de Cronbach (Tabla 1)

TABLA 1. Alpha de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados
Instrumento	0,957	0,964

Fuente: elaboración propia

A partir de la Tabla 1 y de acuerdo con las escalas indicadas por conformidad con las escalas propuestas por Gliem & Gliem, (2003), se puede inferir que la fiabilidad interna del instrumento es de mínimo 95.7%, por lo cual, el instrumento de medición utilizado presenta una excelente confiabilidad, para las 26 variables evaluadas.

4.1. PERFIL DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Los resultados permitieron realizar un análisis descriptivo de las variables de las organizaciones por tipo de empresa, ubicación, razón social, cargo, nivel educativo y tipo de empresa. Con relación a la tipología 176 son hoteles, 146 restaurantes, 82 agencias de viajes y 40 con otro tipo de actividad.

Además, se contempló la tipología de turismo, siendo el más representativo el turismo gastronómico con 214 y el de naturaleza con 230 empresas respectivamente. A continuación se presenta la descripción de los factores claves (gestión financiera, comercial y marketing, talento humano), así como la calidad y servicio al cliente que determinan la competitividad del sector turístico de la tabla 1 a la 4.

4.2. FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

TABLA 2. *Componentes gestión financiera*

Variable	Media	Desviación estándar
PFF	4,45	0,88
EUAG	4,38	0,88
MC RF	4,42	0,81
CMC	4,43	0,79
PEVT	4,45	0,86

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la gestión financiera, las valoraciones de los componentes analizados en la tabla 1, arrojaron puntuaciones por encima del 4.38, en donde el rango osciló del (4.38 – 4.45); y con desviaciones iguales o superiores a 0.79, lo que implica calificaciones homogéneas y en general significativas en aspectos como la planeación financiera y las proyecciones económicas en ventas según la importancia actual del turismo con una puntuación de (4.45), frente a los dos aspectos evaluados.

TABLA 3. Componentes calidad y servicio al cliente

Variable	Media	Desviación estándar
EPMA	4,31	0,86
ICPS	4,21	1,15
RQS	4,36	0,90
SGCT	3,52	1,59
NTST	3,47	1,49
NS_NTSTS	3,57	1,56
CPPS	4,41	0,93
CPC	4,45	0,84
NTI	4,36	0,99

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos de las variables de calidad y servicio al cliente, que se exponen en la tabla 3, muestran una media mínima del 3.47 frente a una máxima del 4.45. Entre tanto, es de resaltar que se tiene un nivel alto en la capacitación del personal en aspectos de calidad (4.45), así como la disposición de catálogos y portafolios de los productos y servicios ofertados por estas empresas (4.41). Sin embargo, las puntuaciones inferiores indican bajos niveles de implementación en Normas técnicas Sectoriales de Turismo (3.47) y poca existencia de un sistemas de gestión de calidad turística (3.52), a si como también, una evaluación y reconocimiento regular del nivel de sostenibilidad (3.57) en las empresas turísticas.

TABLA 4. Componentes recurso humano

Variable	Media	Desviación estándar
CFP	4,32	0,87
CP UPV	4,21	0,89
GSE	4,42	0,97
PIMCL	4,28	1,10
NSMPL	4,46	0,71
PAFIA	4,33	0,79
PAR	4,01	1,33
PIE	4,28	0,90
PSO	3,95	1,34
PSI	4,00	1,20
EDE	4,31	0,99

Fuente: elaboración propia

En atención, a la gestión del recurso humano expresado en la tabla 4, las valoraciones de los componentes analizados presentaron puntuaciones sobre 3,95, en donde el rango promedio de la media fue del 4,23 con desviaciones superiores al 0.71 y con una máxima del 1.33; lo que indica estimaciones significativas en su orden, en aspectos tales como: el nivel de satisfacción y motivación de la planta laboral, mediante la disposición de garantías sociales para los empleados, que permiten la realización de actividades de forma íntegra y armónica, la inversión en capacitación y formación del personal, así como la evaluación del desempeño de los mismos. Siendo necesario, el fortalecimiento de programas de salud ocupacional y seguridad industrial, además de la implementación de planes que permitan realizar ascensos y la rotación del personal, al obtener puntuaciones inferiores al promedio (3,95 - 4.00).

3.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

En esta sección, se aplica el análisis de correlación, por lo tanto, se crea una variable denominada Competencia, la cual se obtiene a partir del promedio de las variables en escala ordinal o likert del instrumento, las cuales miden la gestión interna de las empresas del sector turístico. A partir de la tabla 5, se observa que en general la competitividad tiene un promedio de 4.2, y una desviación, con un coeficiente de variación de 14.05%, lo cual indica una muy baja variabilidad en los datos.

Un coeficiente de correlación mide el grado de relación o asociación existente generalmente entre dos variables. El coeficiente fluctúa entre $-1 \leq r \leq 1$ (Restrepo, & González, 2007). Cuando intervienen sólo dos variables se habla de **correlación simple**. Cuando intervienen más de dos variables, se habla de **correlación múltiple**, en esta sección sólo aplicará la correlación simple (Spiegel & Stephens, 2009).

Por lo anterior, se aplica la correlación de Pearson a las variables cuantitativas de los factores internos, con la variable competitividad.

TABLA 6. *Correlación competitividad Vs dimensiones de los factores internos*

VARIABLE (Item)		COMPETITIVIDAD
Gestión financiera	Correlación de Pearson	0.749
Calidad y servicio al cliente	Correlación de Pearson	0.893
Recurso humano	Correlación de Pearson	0.916
Valor p		0
N		444

A partir de esta tabla, se observa que la correlación de la variable competitividad con los factores medidos es positivo moderado y positivo débil, ya que hay correlaciones de Pearson positivas débil entre 0 y 0.5, tales como, las proyecciones económicas en ventas según la importancia actual del turismo en el factor de gestión financiera con un 0,369;

Dentro de la gestión de marketing, la presencia en medios digitales y redes sociales con un valor P 0,497. Y en el caso, de las variables en gestión de calidad y servicio al cliente las variables disposición de catálogos y portafolios de sus productos y servicios y la capacitación al personal en aspectos de calidad también contaron con correlaciones bajas de 0,434 y 0,493 respectivamente.

Por otro lado, con el resto de los ítems de la encuesta, la correlación es positiva moderada, siendo esta entre 0,5 y 0,8, lo que indica que estos ítems influyen o están relacionados con la competitividad y que todos aportan en dicho objetivo.

Al analizar la correlación de la competitividad con los factores de gestión interno esta es positivamente fuerte, ya que las correlaciones están entre 0.8 y 1, la Gestión de calidad y Servicios al cliente (0,893), y el más significativo la gestión de RRHH con un P valor de 0,916, lo cual es excelente para la investigación. Sin embargo, para la gestión financiera, la correlación es moderada por lo que es del 0,749 (74,9%), al arrojar un P- valor entre (0,5 y 0,8).

4. DISCUSIONES

Los hallazgos indicaron que de los tres factores internos evaluados en esta investigación que son factores claves para la competitividad empresarial de las empresas turísticas el recurso humano y el servicio al cliente, son los más significativos, con un nivel de correlación significativo. Lo cual es confirmado en el estudio al apreciar valoraciones altas del coeficiente de Pearson (R) entre el (0,8 y 1). Por tanto, estos resultados permitieron determinar que sí existe relación entre la competitividad y los factores internos en el caso específico de este sector turístico.

Los valores más significativos y por lo tanto más influyentes ocurren en la gestión de recursos humanos con un coeficiente de 0.916 (91,6%) seguido por la gestión de calidad y servicio al cliente con 0.893 (89,3%). El factor de menor fuerza fue la gestión financiera con una correlación de 0.749 (74.9%).

El factor humano reveló ser clave para la competitividad de las empresas turísticas no solo por la capacitación del personal, si no también por mejorar los nivel de satisfacción y motivación de la planta laboral, a fin a los resultados de Mejía y Jaramillo, (2006), los empleados deben estar capacitados y poseer una formación profesional y experiencia para la toma decisiones. De modo que investigaciones como las de Molina y Ampudia (2018) recomiendan diseñar estrategias para fortalecer los recursos técnicos y procedimientos empleados para el sector productivo, enfocadas a implementar las mejores prácticas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño de los empleados, y por ende mejor desempeño empresarial.

En el caso de la calidad y el servicio al cliente se evidencio que la falta de implementación de sistemas de gestión de calidad turística, incurre en la poca aplicación de las Normas Técnicas Sectoriales de turismo y en una deficiente evaluación y reconocimiento de los niveles de sostenibilidad, aunque esta variable tiene un sustento empírico equidistante a los otros factores evaluados, es de saber que la gestión de la calidad es un elemento fundamental para competir en el mercado de servicios. Al respecto, existen varios autores que ratifican la importancia de gestionar la calidad como un sistema para la satisfacción de las necesidades del

cliente externo e interno (Rodríguez, 2000); y para direccionar además los procesos de mejora en todas las áreas de las empresas; Es así como, Gimenez-Espin, et al. (2014) revelan que las empresas implementan prácticas orientadas a la GCT obtienen mejores resultados que las empresas que no, obteniendo ventajas competitivas para las empresas.

La gestión financiera implica la planeación financiera de las empresas turísticas y valorar la utilidad de los activos, al contar con un modelo de costeo que mide la rentabilidad financiera, el nivel de crecimiento de los márgenes comerciales, así como también, las proyecciones económicas en ventas según la importancia actual del sector turístico. Siendo estos resultados concluyentes y confirmados por Berrio, Pérez y Brito (2017) quienes en su investigación concluyeron también, que existe una correlación consistente entre las variables estrategias financieras y la competitividad al identificar que la planeación financiera genera competitividad para el éxito de las empresas.

5. CONCLUSIONES

Se resalta la necesidad de impulsar y mantener en el sector turístico una gestión eficiente del recurso humano que implique: la inclusión y mejora de programa de salud ocupacional, y de seguridad industrial en las empresas del sector, así como tener en cuenta aquellos planes que permitan realizar ascensos y rotaciones entre el personal para promover su permanencia y motivación en la industria turística.

En el campo de la calidad se requiere fortalecer el sistema de la gestión de calidad turística, mediante la Implementación de las Normas Técnicas Sectoriales en el Turismo y la evaluación del nivel de sostenibilidad y en ese sentido, autores como Pullido-Pullido- Fernández y López Sánchez, (2014), explican que la sostenibilidad lleva a la competitividad al enfocar las estrategias al cliente, desde el proceso de la cadena de valor de los destinos turísticos. Estos resultados también concuerdan con las falencias particulares de este factor en el sector hotelero (Guerrero, 2021)

Finalmente, esta investigación sirve de insumo para diagnosticar aquellos procesos internos que efectivamente inciden en la competitividad de las empresas del sector turístico, reconociendo la particularidad de las

empresas estudiadas, así como su nivel de gestión organizativa. De modo que, la competitividad empresarial en las empresas turísticas está determinada por procesos que implican la optimización de los recursos mediante una planeación del recurso humano, una adecuada proyección financiera y una eficiente gestión de la calidad y servicio a los usuarios.

6. REFERENCIAS

- Acosta, J. H. T. (2001). Procedimiento para la planeación agregada en la pequeña y mediana industria manufacturera. *Ingeniería*, 6(1), 23- 29.
<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/reving/article/view/1469>
<https://doi.org/10.14483/23448393.1469>
- Andrades, L., Belinchón, M., & Revollo, F. J. (2013). Análisis de los factores determinantes de la competitividad turística de Andalucía: Aproximación a través del modelo de Rasch. *Serie Estudios del IUDE*, (11112).
- Arias -Aragonés, F. J., Caraballo- Payares, A. M., & Muñoz -Rodríguez, J. M. (2016). EL TURISMO MÉDICO EN CARTAGENA:" OFERTA Y BARRERAS". *Dimensión Empresarial*, 14(2), 143-162.
143-162. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i2.457>
- Estrada- Bárcenas, R., García-Pérez de Lema, D., Sánchez -Trejo, V. G. (1). Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 14(46).
<https://doi.org/10.37960/revista.v14i46.10528>
- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Revista Cuadernos de Turismo*. Volumen 24, (53-64). Murcia, España. Consultado de:
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/92651/89131>
- Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19). Cuadernos de Turismo, (19). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Berrio, B. J., Pérez, H., & Brito, R. R. (2017). Gestión financiera y competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la frontera colombo-venezolana. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 38-53.
<https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2016.2289>

- Cuenca, H. C., Gutiérrez, A., & Universitarios, C. T. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. Autonomía, autocontrol y autogobierno, Gobierno Corporativo (Incluye CD). Eco Ediciones.
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
[https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00196-3)
- Gómez, I., Morales, J., & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica. In X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA). México.
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z. Edwards, D. And Kim, C. (2004). Attributes of Destination Competitiveness: A factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-102.
<https://www.ingentaconnect.com/content/cog/ta/2004/00000009/f0020001/art00008>
- Esteve Secall, R. (2003). El turismo de cruceros. La actividad turística española en.
- Espín, J. A., Jiménez, D. J., & Costa, M. M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 23(3), 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.02.002>
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(10), 63-83. Recuperado de
[http://www.enfermeriaypodologia.com/wp-content/uploads/2012/06/ Rev-bibliografica-Matronas.pdf](http://www.enfermeriaypodologia.com/wp-content/uploads/2012/06/Rev-bibliografica-Matronas.pdf)
- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).43-81. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>
- Gómez, G. (2001). Análisis competitivo de las pequeñas y medianas empresas panificadoras del Distrito Federal en su entorno Agroindustrial: TrigoHarina-Panificación. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
- González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, (23), 111-128. Disponible en:
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/70201>

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guerrero-Sánchez, D.L (2021). El impacto de la capacidad de absorción potencial del conocimiento sobre la innovación en marketing. *Contaduría y administración*, 66(2), 00002. Epub 11 de octubre de 2021.<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2294>
- Gutiérrez, C., & Bordas, E. (1993). La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. *Competitiveness of long haul tourist*. Editions Aiest, Gall: Suisse, 35, 103-211.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245. Disponible en: <http://jtr.sagepub.com/content/38/3/239>
- Hernández, C., & Prieto, A. T. (2013). Calidad de servicio para el desarrollo de la competitividad empresarial. Una reflexión teórica. *Impacto científico*, 8(2), 312-328. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Impactocientifico/2013/vol8/no2/6.pdf>
- Itoity, M., Kupfer, D., & Ferraz, J. C. (2004). Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPAL*. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10943/082091120_es.pdf;jsessionid
- Juárez, J. R., López, T. G., & Flores, M. C. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. *Ciencia Administrativa*, (2), 9-18.
- Martínez-López, A. (2009). Innovation in the Spanish tourism industry: Factors determining the innovative capacity of the Spanish hotel sector, using the approach of the strategic management process: Supervisor: Alfonso Vargas-Sánchez, Ph. D. Institution awarding the Ph. D. Degree: University of Huelva, Spain Date of defence: 27th May 2009. *European Journal of Tourism Research*, 2(2), 194-196. [file:///Users/usuario/Downloads/test1,+EJTR-2\(2\)-194%20\(1\).pdf](file:///Users/usuario/Downloads/test1,+EJTR-2(2)-194%20(1).pdf)
- Narváez Castro, M. L., Fernández De Hurtado, G., & Henríquez Barráez, A. T. (2013). Competitiveness of tourist companies: an analysis from the systemic approach. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 243-260.

- Pérez, R. M. I. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. Cuadernos de turismo, (28), 121-143. Disponible en: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147261>
- Porter, M. E. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Deusto.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management science, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Disponible en: [file:///Users/usuario/Downloads/administrador,+Gestor_a+de+la+revista,+volume+n+4+no4%20\(1\).pdf](file:///Users/usuario/Downloads/administrador,+Gestor_a+de+la+revista,+volume+n+4+no4%20(1).pdf)
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11323/2249>
- Rice, E. A. B. (2018). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Revista Análisis Económico, 28(69), 55–78. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Ritchie, J. R.B., and G.I. Crouch (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford, UK: CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Rodríguez Arrieta, G. A., Cano Lara, E. D., & Ruiz Velez, A. L. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. Revista San Gregorio, (35), 51-69. <https://doi.org/10.36097/rsan.vli35.1141>
- Rubio, A. Y Aragón, A. (2006): "Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs", Revista de Empresa, núm. 17, pp. 32-47.
- Ruíz, C. (2001). Gestión de la calidad del servicio. Editorial 5 campus.com. España. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>.
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educere, 4(10), 39-46.
- Santa María, R. M., Abando, J. C., & De la Mata, A. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 16(2), 165-188 Disponible en: <https://www.econstor.eu/handle/10419/54523>

- Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O., & Sánchez, B. T. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review-FIR*, 2(4), 18-32. <https://doi.org/10.15558/fir.v2i4.38>
- Santillán, J. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Simancas, E. P., & Aragonés, F. J. A. (2016). El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena. *Panorama Económico*, 24(1), 269-282 Disponible en: <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.24-num.0/2016/116>
- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, sociedad y territorio*, (Esp.), 123-183. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/111/11109906.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z) Comportamiento
- Torquemada-Nieves, L., & García-Muiña, F. E. (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico. El estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista de análisis turístico*, (15), 25-36.
- Tsai, H., Song, H. Y Wong, K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>
- Unctad, F. D. I. (2004). TNC database. Electronic resource: <http://www.unctad.org>.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2007). Calidad y servicio: Conceptos y herramientas (3 Edición ed.). Bogotá: ECOC.
- Vargas-Sánchez, Ph. D. Institution awarding the Ph. D. Degree: University of Huelva, Spain Date of defence: 27th May 2009. *European Journal of Tourism Research*, 2(2), 194-196. Disponible en: <https://www.proquest.com/openview/b55e9d59a08a6618d640e3e63ca73460/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55001>
- Zornoza, C. C. (1996). La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (749), 99-122.
- Arnau, J. (2018). Fundamentos de la vía media. Alianza

- Biset, E. (2011). Ontología política. Esbozo de una pregunta. Nombres. Revista de Filosofía, 27 (1), 121-136. Universidad Nacional de Córdoba
- Biset, E. (2011). Ontologías políticas. Imago Mundi
- Bhabha, H. (2002). El lugar de la cultura. Manantial
- Colella, L. (2015). Encuentros y desencuentros filosóficos y políticos entre Badiou y Rancière. Contrastes. Revista Internacional de Filosofía, 20 (2), 217-230. Universidad de Málaga
- Deleuze, G. (2007). Empirismo y subjetividad. Gedisa
- Gramsci, A. (1977). Antología. Siglo XXI
- Gramsci, A. (1971). El Materialismo Histórico y la Filosofía de Benedetto Croce. Nueva Visión
- Han, K. (2002). Sin Chaeho and Nationalist Discourses in East Asia [Sin Chae-Ho y los discursos nacionalistas en Asia Oriental]. Sungkyun Journal of East Asia Studies, vol. II (2). Sungkyunkwan University
- Kim, J. (2018). Eurocentrism and Development in Korea [Eurocentrismo y desarrollo en Corea]. Routledge
- Kim, J. (2014) South Korea's Developmentalist Worldview: Representations and Identities in the Discourse of "Seonjinguk" [La cosmovisión de progreso en Corea del Sur. Representaciones e identidades en el Discurso "Seonjinguk"]. Asian Journal of Social Science, 42 (1), 383-408. Brill
- Kim, J. (2011) A comparative review on the formation process of the Early and the Ancient state. Focusing on Korean and European Cases [Una revisión comparativa del proceso de formación del estado reciente y el estado antiguo. Los casos coreano y europeo]. Dongbuga Yeoksa Nonchong, 33 (1), 207-249. Northeast Asian History Foundation
- Kim, Y. (2017). The violence of the Buddhist anarchism and the violence of the Judaism anarchism. Focusing on the Shin Chae-ho's "A declaration of Chosun's Revolution" and the Walter Benjamin's "Zur Kritik der Gewalt" [La violencia en el anarquismo budista y el anarquismo judío. La "Declaración Revolucionaria Joseon" de Sin Chae-ho y la "Crítica de la violencia" de Walter Benjamin]. The Journal of Humanities, 44 (1), 129-156. Research Institute for Humanities
- Lee, J. (2004). Reading National Heroes from Fantasy: Shin Chae-ho's "The Dream Heaven" [Una lectura onírica de los héroes nacionales: "El cielo soñado" de Sin Chae-Ho]. The Review of Korean Studies, 7 (1), 165-186. The Academy of Korean Studies

- Panikkar, R. (2017). *La experiencia filosófica de la India*. Trotta
- Park, S. (2009). Chang Ji-yeon's "Betrayal" and Shin Chae-ho's "Martyrdom": As Continuation or Overcoming of Confucian World-View [La "traición" en Chang Ji-yeon y el "martirio" en Sin Chae-Ho como continuación o superación de la visión confuciana del mundo]. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 53 (2), 254-276. Korean Society For Journalism And Communication Studies
- Racel, M. (2014). Okakura Kakuzō's Art History: Cross-Cultural Encounters, Hegelian Dialectics and Darwinian Evolution [Historia del arte en Okakura Kakuzō: encuentros transculturales, dialéctica hegeliana y evolución darwiniana]. *Asian Review of World Histories*, 2 (1), 17-45. Brill
- Schmid, A. (2002). *Korea Between Empire. 1895-1919* [Corea entre imperios. 1895-1919]. Columbia University Press

SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS: COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

MIGUEL ÁNGEL JARA SANTAMERA
Universidad Autónoma de Madrid

1. INTRODUCCIÓN

Según las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019), con base en datos de la Organización Mundial del Turismo y del Informe sobre Población Mundial de Naciones Unidas, el sector turístico compone una de las mayores industrias a nivel mundial, generando la décima parte del PIB y de generación de empleo en el mundo. Un sector que creció en 2019 a un ritmo superior al 4%, impulsado por las economías emergentes. Si en 2017 viajaron 1.322 millones de turistas internacionales, en 2030 este número llegará a los 1.800 millones.

Además, las directrices pronostican el crecimiento de las grandes urbes. Ello podría ocasionar la modificación de los flujos turísticos, de la tipología de turistas, así como de los hábitos de consumo de estos. En cualquier caso, el incremento del fenómeno turístico intensificará su huella ecológica, afectando a la sostenibilidad de los destinos turísticos, entendida en su triple balance, social, económica y ambiental.

España recibió más de 83 millones de turistas en 2019 -último año con datos sin incidencia de la pandemia motivada por la COVID-19-, que más turistas recibió en el año. Lo cual lo sitúa como segundo país a nivel mundial con mayor número de visitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Con dicho entorno, la implantación de sistemas de gestión de calidad, en destinos y organizaciones, que potencien la sostenibilidad deberán favorecer la potenciación de su competitividad, alineándose con un

perfil de demanda procedente de grandes urbes que aprecia cada vez más los atributos de sostenibilidad de los destinos que visita y de los servicios turísticos que utiliza.

Un planteamiento de dichas características encuentra soporte en la evolución de los diversos esquemas de calidad total y de excelencia que incorporan en el momento presente la sostenibilidad como principio de gestión (Jara-Santamera, 2022).

El SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos), promovido desde la administración estatal, en el marco del SCTE (Sistema de Calidad Turística Española), creado en 1997, representa el mayor proyecto de mejora de la calidad de destinos turísticos en España, tanto por el número de destinos adheridos, 251 a diciembre de 2022, como por la participación de más de 10.000 servicios turísticos, 10.118 a diciembre de 2022. Un modelo que ha incorporado elementos específicos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, entre otros avances representativos en los últimos años.

2. OBJETIVOS

Se trata de analizar y valorar la idoneidad del modelo SICTED y su metodología asociada para constituir un instrumento que permita a todo tipo de destinos impulsar su sostenibilidad y su competitividad.

3. METODOLOGÍA

Se analizará la metodología oficial SICTED en el marco del SCTE (Sistema de Calidad Turística Española), como sistema dirigido a mantener la competitividad del turismo en España a través de la calidad y que se encuentra consolidado. Con ello se estará en disposición de postular su alineamiento con algunos de los principales elementos estructurantes de los modelos de competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos recogidos en la literatura académica.

4. APROXIMACIÓN AL SICTED COMO MODELO DE REFERENCIA DE LA CALIDAD TURÍSTICA EN ESPAÑA

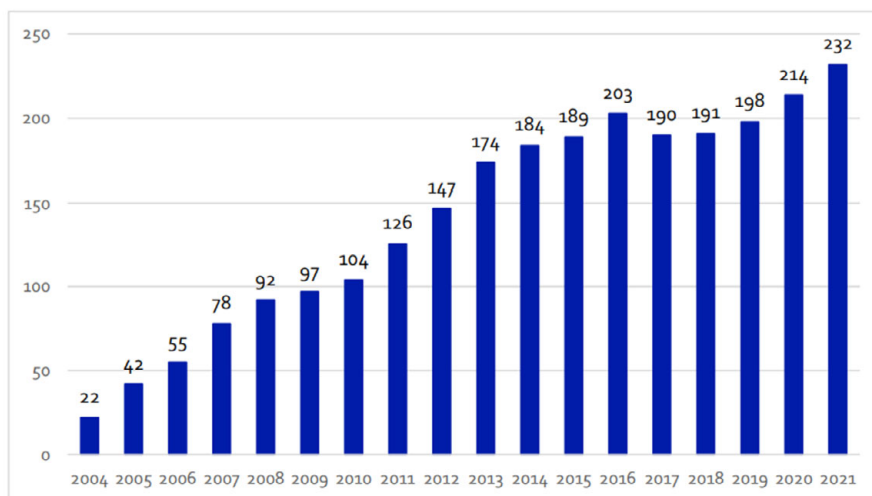
El SICTED es una apuesta por la calidad como elemento diferenciador en España respecto a los destinos competidores. El objetivo era otorgar a la calidad un carácter permanente, para lo que resultaba necesario la dotación regular de recursos financieros y humanos. El Plan Integral de Calidad Turística Española 2000-2006 (Picte) destacó dichas necesidades e impulsó recursos para su satisfacción.

El SICTED forma parte del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), junto a SCTE Sectores, con la Q de Calidad Turística y el SCTE Anfitriones.

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) se implicó desde el comienzo favoreciendo la capilarización del sistema por el territorio nacional.

Los datos evolutivos de la adhesión al SICTED se muestran en el siguiente gráfico:

FIGURA 1. Evolución del número de destinos adheridos – dic 2021



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2022)

El objetivo principal del SICTED es avanzar hacia un nivel homogéneo de calidad en los destinos adheridos, facilitando herramientas encaminadas a la gestión integral de un destino por sus gestores. Ofrece entre otros elementos la distinción de los servicios turísticos que cumplen las buenas prácticas recogidas por los manuales de oficios turísticos, y que abordan, entre otras, cuestiones relativas al cumplimiento normativo, la dirección, la gestión de personas, la relación con proveedores y clientes, el marketing y las ventas. También incluyen, buenas prácticas avanzadas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, innovación y responsabilidad social corporativa.

SICTED proporciona a los agentes responsables de la gestión turística del destino nuevas herramientas, que van más allá de la promoción y planifica, coordina y sensibiliza a todos los agentes que intervienen en la satisfacción percibida por el turista (Foronda y García, 2009).

Los agentes públicos o público-privados que quieran integrarse como destino SICTED deben considerar una serie de elementos relacionados con la caracterización de su territorio como destino turístico:

- Tratarse de un espacio geográfico con unos límites administrativos, culturales, naturales que le otorguen una determinada idiosincrasia, cuyo reconocimiento se produzca a nivel interno y externo.
- Disponer de infraestructuras, equipamientos, recursos turísticos actuales o potenciales, así como de cierta oferta de alojamiento y servicios para generar demanda hacia el lugar y poder atender la prestación de servicios para dicha demanda.
- Disponer de cierto posicionamiento en el imaginario de la demanda, con una imagen común e identificativa del destino, posibilitadora de la promoción y comercialización de este.

La Secretaría de Estado de Turismo (2019), establece caracteriza al modelo como:

- a. Integrador y participativo: incluye en un ente gestor la totalidad de agentes que intervienen en la creación y comercialización del destino turístico y sus productos, buscando su actitud proactiva para mejorar el destino.
- b. Creador de ventajas competitivas: cuenta con un cuadro de control, que permite el seguimiento de la gestión del destino, así como la satisfacción de los turistas que lo visitan, para establecer áreas de mejora.
- c. Estructurado: al contar con ente gestor, manuales de buenas prácticas y cuadro de control. Su metodología por ciclos de implantación favorece la mejora continua.
- d. Flexible: es válido para diversas unidades territoriales (municipios, comarcas, regiones, etc.), para distintos tipos de destino (cultural, naturaleza, sol y playa, etc.), aunque presenten características heterogéneas.
- e. Integral: interviene sobre la cadena de valor de toda la experiencia turística.
- f. Impulsor de otros productos del SCTE: el ente gestor puede incentivar la evolución hacia otros sistemas de gestión de la calidad más complejos.
- g. Orientado a resultados: los indicadores de la calidad en destino permiten evaluar la efectividad de las acciones.
- h. Organizado por procesos: la gestión de los diferentes agentes que participan está definida y procedimentada existiendo soporte de una plataforma de gestión online.

Constituyen algunos de los objetivos fundamentales de SICTED:

- a. Crear una estructura permanente de gestión y potenciación de la calidad en cada destino, articulando así una red de estructuras de gestión de destinos a nivel nacional.

- b. Aplicar unos estándares básicos intersectoriales de calidad comunes para la totalidad de servicios turísticos y unos específicos del subsector de la organización.

La participación en SICTED genera ventajas para el destino:

- a. Apoyo e implicación de las autoridades del destino, tanto públicas, como representantes del empresariado, en la mejora del sector turístico.
- b. Obtención de un distintivo que acredite el nivel de calidad, que puede exhibirse y que constituye una ventaja competitiva para el destino.
- c. La participación en un proyecto a nivel nacional, promovido y apoyado por la Administración General del Estado, la FEMP, las comunidades autónomas, las diputaciones provinciales, las mancomunidades de municipios y los municipios, para incrementar la satisfacción de los turistas y su fidelización.
- d. Constitución de una mesa de calidad en destino, como órgano colegiado compuesto por los representantes públicos y privados del sector turístico.

Señalar la importancia de las ventajas derivadas del apoyo e implicación de las autoridades del destino, así como la participación de un proyecto a nivel nacional. Podrían parecer a priori de carácter más intangible, incluso menos relevantes, pero constituyen algunas de las características intrínsecas del propio modelo y contribuyen a la evolución del ecosistema turístico de los destinos, y la retroalimentación entre empresas y destino (Jara-Santamera, 2022).

Entre las ventajas para los servicios turísticos, públicos o privados, la implementación del modelo es útil para:

- a. Involucrar a la alta dirección en el liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad, pudiendo adoptar buenas prácticas de gestión avanzada en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, diversidad funcional e innovación.

- b. Diseñar y estructurar los procesos de gestión para la mejora continua del servicio turístico; la participación del equipo operativo resulta esencial.
- c. Generar un sistema documental con fijación de tareas y responsabilidades, facilitador del establecimiento de objetivos, de adopción de decisiones, de identificación de los recursos necesarios y del establecimiento de funciones en la organización.
- d. Formación y asesoría para la profesionalización del servicio y de la gestión del establecimiento.

5. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS GESTORAS, AGENTES INTERVINIENTES Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS EN SICTED

Dados los objetivos del SICTED, se requiere un importante soporte de apoyo para su funcionamiento y despliegue en cada destino y para cierta homogeneidad a nivel nacional. Máxime en el caso de España con una distribución competencial atomizada entre las diversas administraciones públicas.

Hay que destacar que, si bien desde el principio siempre han intervenido agentes autonómicos, en los últimos años se ha incrementado su implicación, con la profundización de su participación en la metodología.

A nivel nacional, constituyen agentes intervinientes la Secretaría de Estado de Turismo, la FEMP, administraciones públicas supramunicipales, el Comité Interdestinos y el Comité de Distinción.

La Secretaría de Estado de Turismo (SETUR), propietaria de la metodología, dirige y coordina a nivel nacional. Asimismo, otorga las distinciones a los servicios turísticos que superen el proceso.

La FEMP otorga apoyo y soporte al proyecto, a nivel general y de modo específico con sus asociados.

Las administraciones supramunicipales, como las comunidades autónomas y las diputaciones provinciales pueden apoyar y promover el proyecto en su respectivo ámbito territorial. No se establece un límite

mínimo de funciones para ellas. Decidirán su implicación según competencias, normativa, estrategia y recursos disponibles.

El Comité Interdestinos, es el órgano de participación destinado al intercambio de información, definición de actuaciones y armonización metodológica del proyecto. Están representados la Secretaría de Estado de Turismo, la FEMP y las comunidades autónomas y las entidades locales supramunicipales. También se encuentran representados los destinos participantes y el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

El Comité de Distinción, es el órgano de apoyo a la gestión del SICTED, compuesto por personal de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística de la SETUR, revisa el cumplimiento de los compromisos de los servicios turísticos y destinos presentados a Comité de Distinción.

No obstante, SICTED establece una metodología orientada a destino, resultando clave la generación de una potente estructuración a dicho nivel. Vertebran el destino el ente gestor y la mesa de calidad. Otros agentes intervinientes son los servicios turísticos, constituidos por organizaciones públicas y privadas, así como el gestor SICTED.

El ente gestor es la entidad pública o público-privada responsable del proyecto frente a la SETUR, firmante del protocolo de adhesión al SICTED y que asume los compromisos de la implementación en el destino, la gestión y coordinación de las acciones fijadas en el convenio de adhesión. Se trata de la organización que debe fijar objetivos, adoptar decisiones, dotar de recursos y asignar funciones para la satisfacción de los objetivos. La metodología no prescribe la obligatoriedad del carácter público para el ente gestor, pudiendo ostentar carácter público-privado. No obstante, debería existir mayoría de participación pública.

El objetivo de la metodología, donde uno de los atributos es la flexibilidad, es que cada destino pueda elegir, en función de su casuística concreta, grado de madurez, objetivos y recursos aquella fórmula jurídica que mejor le permita satisfacer los compromisos derivados de la adhesión al SICTED, siempre entendidos como un límite mínimo. Por ello

existen diversos tipos de organizaciones, de diversa naturaleza jurídica, susceptibles de integrar el ente gestor (Jara-Santamera, 2022).

La mesa de calidad del destino constituye un órgano colegiado, formado por representantes del sector público y del tejido empresarial turístico del destino. Entre sus funciones relacionadas con la mejora y evolución del destino cabe señalar el análisis de la situación turística del mismo, la propuesta de objetivos, planes, programas y acciones dirigidas a su mejora integral. Para ello puede considerar implantar programas complementarios al SICTED, así como valorar, y aprobar en su caso, las propuestas de mejora desarrolladas desde los grupos de mejora y decidir cuáles se van a llevar a cabo, a través de proyectos de mejora del destino que permitirán avanzar en su competitividad y sostenibilidad. Además, desarrolla la valoración anual de la situación y resultados de los participantes en el proyecto SICTED, por subsectores y servicios, y la evolución en el destino. De hecho, es competente para la propuesta al Comité de Distinción de la concesión, renovación o retirada de distintivos de los servicios turísticos participantes. Asimismo, tiene asignado el estudio de los resultados de las encuestas de satisfacción efectuadas a visitantes en el destino.

Se otorga flexibilidad respecto a la composición de la mesa de calidad, para su adaptación a la idiosincrasia, tamaño y características de cada destino, no obstante, se determinan una serie de requisitos de composición relacionados con sus funciones, para lograr cierta homogeneización.

Es el ente gestor es quien ostenta la competencia para decidir la composición de la mesa de calidad del destino en función de sus particularidades.

En efecto, resulta preceptiva la representación en la misma, según recoge la Secretaría de Estado de Turismo (2021), de:

- El ente gestor del destino SICTED. Responsables públicos de ámbito local.
- Representante de la comunidad autónoma/diputación provincial firmante del convenio de colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo. Al menos habrá que invitar a su participación.

- Gestor del destino.
- Representantes del sector empresarial turístico del destino.

Como agentes intervinientes en SICTED a nivel destino, referenciar los servicios turísticos, que constituyen un elemento fundamental y el eslabón del proyecto en contacto con visitantes y turistas, y los que generan la experiencia turística del mismo, junto a elementos del destino, como las infraestructuras, la limpieza, la seguridad, etc.

Para concluir, poner énfasis en el gestor SICTED, agente clave para la implementación y evolución de los destinos. Tal y como señala la SETUR tiene como misión implicar, motivar e incentivar a los servicios turísticos y al resto de agentes participantes. Ostenta funciones de planificación, organización en su ámbito de competencias y control. Debe orientar su trabajo a aunar los esfuerzos de todos los implicados, para lo que resulta fundamental el respaldo del ente gestor SICTED del destino.

6. SICTED Y LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA DE LOS DESTINOS

El modelo SICTED cuenta con diversas herramientas y orientaciones metodológicas, entre las que destacan la formación, las asistencias técnicas individualizadas, las asistencias técnicas colectivas, los manuales de buenas prácticas de cada oficio turístico, la orientación a la mejora continua, donde se encuentran los grupos de mejora de destino y los planes de mejora de los servicios turísticos, la autoevaluación y la evaluación externa de los servicios turísticos y los distintivos Compromiso de Calidad Turística y Preparado COVID-19.

Constituyen elementos que permiten el despliegue del modelo como elemento tractor de la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. Ello permite el alineamiento de los destinos, a través de las ventajas competitivas generadas, con un perfil de demanda cada vez más sensible a atributos como la sostenibilidad, de los destinos visitados, y sus servicios turísticos, pero siempre desde la calidad del servicio recibido y de la satisfacción de sus expectativas.

6.1 SICTED Y COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

La Organización Mundial del Turismo (OMT), estableció en 2017 un concepto de competitividad de un destino turístico relacionado con la capacidad del destino para poner en valor sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de modo eficiente. Con el objetivo de diseñar, desarrollar y ofrecer productos turísticos y servicios de calidad, contribuyendo con ello a evolucionar en sus objetivos estratégicos y su proyecto global, orientado a un crecimiento sostenible, incrementando el valor añadido del sector turístico, mejorando y diversificando su comercialización y optimizando su atractivo y los beneficios tanto para los visitantes, como para la población de acogida, siempre desde una perspectiva de sostenibilidad.

Debe enfatizarse que dicha sostenibilidad debe entenderse, como se señaló con anterioridad, en su triple vertiente: social, económica y ambiental.

Osorio (2006) fija como premisa que la competitividad de un determinado destino turístico resulta del sumatorio de la competitividad de cada uno de los productos turísticos que oferta dicho destino. Por ello, resulta imprescindible la articulación de la gestión de los destinos “como si se tratara de una única organización”, con una visión holística e integradora.

Con ello se puede afirmar que el factor más relevante del SICTED en su relación con la competitividad viene determinado por su enfoque a destino, como piedra angular del modelo. Busca ofrecer un nivel homogéneo de calidad en todos los servicios turísticos del destino con el objetivo de incrementar la satisfacción y fidelidad de los turistas. La implicación del empresariado en el desarrollo y gestión del destino constituye un elemento fundamental, al facilitar el equilibrio entre el desarrollo económico buscado por el tejido productivo, con el desarrollo social y ambiental. Este último debería constituir el único planteamiento válido para una organización de gestión de destinos (OGD). En el caso del empresariado dicho planteamiento debería estar presente, pero no siempre es así, de tal modo que su participación en un modelo público-privado como SICTED contribuye al desarrollo de una percepción y acción

modulada por los intereses globales de carácter ambiental del territorio, así como de la comunidad de acogida (Jara-Santamera, 2022).

Rodríguez-Antón (2015) expresa que los modelos de competitividad turística que mejor la definen son los de Crouch y Ritchie, de Dwyer y Kim, de Hong y del World Economic Forum. Para continuar afirmando que la gestión del destino constituye uno de los tres grandes factores de competitividad de los citados modelos. De hecho, aparece con esa propia denominación en el modelo de Crouch y Ritchie -los cuales dan mucha importancia a la gestión del destino- y en el de Dwyer y Kim y como gestión turística en el modelo de Hong.

Por tanto, la gestión del destino se articula como un factor de competitividad determinante para los principales modelos de competitividad turística. La metodología SICTED fija la exigencia de dos órganos gestores, el ente gestor y la mesa de calidad. El ente gestor como la entidad pública o público-privada responsable del proyecto frente a la Secretaría de Estado de Turismo, y que ostenta las funciones relativas a la implantación en el destino del modelo, gestionando y coordinando todas las acciones previstas en el mismo. La mesa de calidad como el órgano colegiado constituido por representantes del sector público y del sector turístico empresarial del destino, constituido ad hoc para la gestión del SICTED, propiciando la participación, colaboración y *coopetición* de los servicios turísticos del destino.

Asimismo, se asegura la interlocución con la SETUR, exigiendo un gestor SICTED, como agente clave con funciones también de sensibilización de la población residente sobre la importancia del turismo, así como incentivar e incrementar la implicación la totalidad de agentes del destino.

El atributo correspondiente a la información, integrado en el factor de competitividad de gestión del destino según entienden Crouch y Ritchie (1999), se relaciona con el uso de sistemas de información que proporcionen a los gestores la información necesaria para comprender las necesidades de los visitantes y desarrollar productos dirigidos a su satisfacción. También el regular seguimiento de la satisfacción de los visitantes y del desempeño de la industria. Esta función se completará con proyectos concretos de investigación dirigidos a proporcionar

información específica para decisiones concretas. Adicionalmente, cada OGD es responsable de divulgar información clave sobre el mercado, con el objetivo de garantizar la productividad y eficacia del destino.

La plataforma informática de gestión de SICTED permite, a través del cuadro de control, realizar un seguimiento temporal, con carácter anual, de los índices de eficacia a los destinos participantes. También, la comparativa con los destinos de su región, así como a nivel nacional. Además, se dispone de acceso, con distintos alcances, por parte del destino interesado, de la Comunidad Autónoma y de la SETUR, con resultados exportables a Excel.

Basado en el índice de eficacia del destino y su potencial de mejora, el gestor puede establecer las áreas de mejora del destino fijando las acciones correctivas, o preventivas, para reducir las debilidades, así como acciones para potenciar las fortalezas. Los proyectos de mejora resultado de los grupos de mejora constituyen una herramienta idónea. Asimismo, dichos resultados son útiles para que, por parte de ente gestor y mesa de calidad, se adopten las decisiones necesarias para mejorar la calidad del destino.

Asimismo, en la actualidad en el portal turístico <https://www.calidaden-destino.es/> se puede acceder a los datos analizados en la encuesta de satisfacción de destino y el índice de satisfacción turística, seleccionando resultados a nivel nacional, autonómico y por destino. Una medida que permite seguir intensificando la competitividad por parte de los destinos SICTED. En efecto, se accederá a los aspectos tratados en la encuesta relacionados con la caracterización de la demanda (residente, país, región, edad, motivo, pernoctación, número de noches, con quien se viaja, tipología de alojamiento, recurrencia de visita, cómo ha conocido el destino, ...), así como su percepción y valoración de diversos elementos de la experiencia en destino como la hospitalidad y el trato recibido, el alojamiento, el canal de reserva, la restauración, el comercio, la información turística, la señalización, los accesos, los transportes públicos, la seguridad, la relación entre calidad y precio del destino, la oferta cultural y de ocio, la limpieza y conservación del entorno, la accesibilidad a los recursos turísticos.

Dicho índice constituye un mecanismo de competitividad positiva para los destinos con mejores resultados, y un factor relevante para la toma de decisiones por la demanda. Cuanto mayor esfuerzo por la promoción del SICTED a nivel nacional por parte de la SETUR y del resto de administraciones públicas, se estimulará la competencia entre los destinos para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

6.2 SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA Y SICTED

Se utilizará en primer lugar la definición realizada por la OMT cuando se refiere a aquel turismo que “...satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida” (UNWTO, 1993).

La OMT entiende que el turismo sostenible es aquel que tiene totalmente presentes las repercusiones actuales y futuras tanto a nivel social, económico, como ambiental. Y lo hace para satisfacer las necesidades de los visitantes, del empresariado turístico, del entorno y de los residentes en el destino.

Siguiendo a Rodríguez-Antón (2015), los gestores públicos y privados que operan en un destino deben orientar sus actuaciones hacia el reforzamiento de la sostenibilidad. Varios de los modelos de competitividad turística contemplan entre sus variables la propia sostenibilidad de los destinos.

Así, se estará contribuyendo a incrementar la propia competitividad del destino, desde lo individual, el servicio turístico, hasta lo más general, configurado en este caso por la totalidad del destino.

Para la conceptualización del turismo sostenible, se utilizará la caracterización ofrecida por Ivars (2001).

El citado autor concreta entre los atributos necesarios del turismo sostenible una economía basada en la comunidad local, la integración de la

economía y el medio ambiente y la conservación con equidad. Dicho planteamiento es resultado de la interacción entre la equidad social y la conservación ambiental; la preservación ambiental y la eficiencia económica; y la citada eficiencia económica y la equidad social.

Un planteamiento económico y de conservación ambiental para el desarrollo turístico de un destino representa la base para lograr el desarrollo social del territorio de soporte de dicho destino.

SICTED obliga a los destinos adheridos a comprometerse en fomentar la sensibilización del empresariado en los ámbitos de calidad, sostenibilidad, diversidad funcional e innovación. No se trata de un *numerus clausus*, extendiendo dicho compromiso a cualquier otro elemento que contribuya a la mejora integral y continua del destino.

No será posible un papel prescriptor hacia la sostenibilidad si no constituye la base y objetivo principal de la gestión del destino. De no ser así, existirían objetivos antagónicos consistentes en el fomento del turismo sostenible entre el empresariado, junto a una no adopción de objetivos de sostenibilidad para el propio destino. Además, toda gestión debe realizarse en el marco del entorno que la rodea y de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales donde en la última década se ha producido un avance significativo de la demanda ligada a la sostenibilidad de los productos y servicios presentes en el mercado turístico. La crisis motivada por la COVID-19 no ha hecho sino consolidar una tendencia ya presente en la sociedad en general, y en el sector turístico en particular, con un reforzamiento de los criterios de sostenibilidad (Jara-Santamera, 2022) .

La viabilidad de las empresas turísticas recogida en el ángulo de la eficiencia económica propuesta por Ivars (2001), halla fundamento en SICTED en la definición de buenas prácticas en las áreas que integran los procesos clave y de apoyo para los distintos oficios turísticos. Junto a ellas, un compendio de buenas prácticas avanzadas en materia específica de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El desarrollo específico de cada una de las buenas prácticas citadas facilita su implantación con independencia del tamaño de la organización. Sin perjuicio de una personalización en función de sus características,

idiosincrasia, cultura empresarial y de los objetivos integrantes de la estrategia competitiva de cada servicio turístico.

Por lo que respecta a la satisfacción de la demanda, se diseña, desarrolla, ejecuta y se da seguimiento desde la propia entidad de gestión de destino, como se ha desarrollado con anterioridad en este trabajo. Además, SICTED contempla expresamente e incentiva la utilización de la opinión de la cliente, cualquiera que fuera su medio de obtención, como fuente del establecimiento de mejora continua de los servicios turísticos.

Señalar que la implementación de algunas de las prácticas de sostenibilidad que se tratarán a continuación también pueden representar la reducción de costes para las organizaciones, favoreciendo sus resultados empresariales, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.

Desde el punto de vista de la conservación ambiental, tal y como la entiende Ivars (2001), el mayor avance en materia de sostenibilidad por parte del SICTED para la prestación de servicios turísticos se establece con la incorporación metodológica de buenas prácticas de gestión avanzada en sostenibilidad para la totalidad de oficios turísticos, si bien su aplicación es de carácter voluntario en la actualidad, pero con un planteamiento orientado a su aplicación obligatoria futura. Precisar, que sin embargo, ya están determinadas buenas prácticas obligatorias en materia ambiental para algunos de los oficios.

Las buenas prácticas avanzadas en materia ambiental son transversales e integradoras, la organización debe, no sólo identificar los principales impactos ambientales derivados de su actividad, sino también llevar a cabo su evaluación el establecimiento de acciones anuales para su prevención o minimización, siempre que resulte posible. Dichos impactos y su implicación no sólo deben ser conocidos desde la dirección, sino también por el personal. La organización deberá tener identificados cuáles son sus principales impactos ambientales. Además, se trata de estimular la obtención de certificados específicos garantes de una correcta gestión ambiental como el correspondiente a la norma UNE-EN ISO 14001. Se alcanza por tanto una perspectiva de conservación y

prevención en materia de biodiversidad, aguas, residuos, atmósfera, contaminación acústica...

El planteamiento y alcance ofrecido por SICTED para la implantación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad se orienta a una respuesta proactiva por la organización, más deseable que una respuesta de tipo reactivo.

La implementación de estas prácticas sostenibles refuerza la propia competitividad empresarial constituyendo a través de una buena comunicación a la clientela, un atributo diferenciador. En este sentido, se fija como requisito de las buenas prácticas la comunicación de las actuaciones desarrolladas en materia de sostenibilidad con la sociedad en general.

Ivars (2001) hace referencia a la equidad social, como el tercer eje del turismo sostenible. SICTED también establece en la actualidad buenas prácticas avanzadas en materia de responsabilidad social corporativa, si bien aún se presentan como voluntarias para aquellos servicios turísticos que decidan integrarlas en el alcance de su sistema, y que persiguen la aportación de beneficios para la sociedad en general, y para la sociedad de acogida turística en particular.

Para ello se fija como requisito la identificación de los grupos de interés de la organización y el establecimiento de un protocolo de comunicación con los mismos, que concretará el tipo de información a suministrar, mediante qué canales y con qué periodicidad.

Además, la organización turística dispondrá de un código de conducta en materia laboral, ambiental, normativa básica, clientela, proveedores y colaboradores externos.

Se recomienda, aunque la normativa sectorial aplicable no lo exija, contar con un plan de igualdad, así como medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Se trata de incentivar la obtención de distintivos en materia de Responsabilidad Social Corporativa, como la certificación SGE 21, la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

Para concluir, se establece expresamente la necesidad de colaborar en materia social y/o ambiental con la comunidad del destino.

La implantación de estas prácticas en las organizaciones prestadoras de los servicios turísticos derivará en beneficios para la sociedad local, desde el respeto de los valores socioculturales del destino, generando empleo, rentas justas y consecuentemente calidad de vida para trabajadores y residentes. La participación pública puede desarrollarse de modo idóneo en torno a los grupos de mejora del destino, de los que también formarán parte los diversos servicios turísticos, según el tipo de proyecto. Un tejido productivo turístico que habrá incorporado en la gestión de sus organizaciones una sensibilidad con la sostenibilidad económica, social y ambiental derivada de las buenas prácticas de los diversos manuales, así como de la formación recibida. Ello representa un elemento relevante y una garantía para que los proyectos de mejora derivados de los grupos de mejora representan un avance en materia de sostenibilidad turística (Jara-Santamera, 2022).

Uno de los instrumentos metodológicos de SICTED, como ya se ha señalado es la formación. A diciembre de 2022, se dispone de 27 módulos formativos. De ellos, 6 de los módulos se relacionan de modo directo con la sostenibilidad turística, según se configura por Ivars (2001). Se está haciendo referencia a los módulos de responsabilidad ambiental, turismo accesible, responsabilidad social corporativa, ODS y su aplicación al turismo, planes de igualdad y conciliación familiar y sostenibilidad en turismo.

7. CONCLUSIONES

Resulta óptimo enfocar la calidad turística en una acepción integradora de la sostenibilidad y generadora de competitividad, tanto a nivel empresarial, como a nivel destino. Cabe razonar la inexistencia de calidad turística sin sostenibilidad turística, y a la inversa, no es razonable hablar de sostenibilidad turística sin calidad (Jara-Santamera, 2022).

Con dicho enfoque, los sistemas de calidad que conceptualmente se dirigen a atender las necesidades de los clientes en cuanto a los servicios a recibir también constituyen el propio límite a la satisfacción de aquellas necesidades mostradas por la clientela que puedan influir de modo negativo en la sostenibilidad de los destinos.

La metodología SICTED prescribe para los destinos adheridos el compromiso de potenciar la sensibilización del tejido productivo en materia de calidad, sostenibilidad, diversidad funcional e innovación con carácter específico.

SICTED se trata de una metodología que, a nivel de servicios turísticos, integra buenas prácticas, posibilitadoras de la competitividad, en relación con el cumplimiento normativo, la dirección, la gestión de personas, la relación con proveedores y clientes, el marketing, las ventas, así como en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación.

El establecimiento en los últimos años por parte de SICTED de buenas prácticas avanzadas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, innovación y responsabilidad social corporativa debería seguir permeando, con la integración de algunas ellas con carácter obligatorio para todo servicio turístico, sin perjuicio de su incorporación transitoria como buenas prácticas recomendables.

Las estrategias de calidad turística constituyen un factor clave de competitividad sostenible, permiten afrontar el complejo entorno actual, favorecen la sostenibilidad, orientan la organización y sus servicios al mercado, contribuyen a la implicación de personas de los agentes del destino, permiten a los entes gestores una visión global y sistemática para la dirección de la organización, facilitan las alianzas entre agentes oferentes de servicios turísticos, incrementan la reputación y favorecen la confianza de los turistas, incrementan la formación y profesionalización del sector turístico y se promueve la innovación en la oferta turística y en la gestión del destino (Martín Castilla, 2009)

El modelo SICTED permite trabajar por la calidad turística a nivel destino, integrando competitividad y la sostenibilidad, y trabajando con un enfoque integrador tanto de calidad objetiva, como de calidad percibida.

Uno de los objetivos fundamentales del SICTED es la creación de una estructura permanente de gestión e impulso de la calidad en cada destino, y de ese modo una red de estructuras de gestión de destinos a nivel nacional.

La metodología SICTED no garantiza de modo automático avanzar en la sostenibilidad del destino. No obstante, su flexibilidad, ligada a fuertes estructuras de gestión, posibilitará a los gestores evolucionar en materia de sostenibilidad, en función de la orientación estratégica que se ofrezca al sistema, las prioridades y las decisiones para que la sostenibilidad vertebré el destino.

La mesa de calidad del destino SICTED, facilita la posibilidad de integración de los cuatro grupos claves de partes interesadas, a saber: el sector público, el sector privado, los turistas y la sociedad civil.

Los grupos de mejora, herramienta metodológica de SICTED, se antojan esenciales para crear, establecer y potenciar redes de colaboración entre los agentes intervinientes en los destinos turísticos, de las que depende en gran medida la competitividad de los destinos. Dichos grupos de mejora, convenientemente diseñados y gestionados representan uno de los instrumentos más potentes para el desarrollo de una gestión sostenible y competitiva de los destinos turísticos participantes en SICTED.

Se puede concluir que el modelo SICTED presenta los elementos estructurantes y de gestión suficientes para potenciar la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos españoles; sostenibilidad entendida en su triple balance, con alcance económico, social y ambiental.

8. REFERENCIAS

- Crouch, G. I., y Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Foronda, C., y García, A. M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, (23), 89-110.
- Ivars, J. A. (2001). Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores. Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante.
- Jara-Santamera, M. Á. (2022). El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

- Martín-Castilla, J. I. (2009). Las estrategias de calidad en respuesta a los grandes retos del sector turístico español. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 69-80.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Rodríguez-Antón, J. M. (2015). Análisis de la competitividad de España como destino turístico. ACCI (Asoc. Cultural y Científica Iberoamericana).
- Secretaría de Estado de Turismo. (2019). Guía del destino SICTED. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2021). ¿Qué es el SICTED? Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2022). Balance SICTED 2021. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- UNWTO (World Tourism Organization). (1993). Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects. UNWTO.
- UNWTO. (2019). UNWTO Tourism Definitions. UNWTO.

EMPRENDIMIENTO BASADO EN EL LIDERAZGO: DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO ENTRE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

INNA ALEXEEVA ALEXEEV

Universidad Europea del Atlántico

CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA

Universidad Europea del Atlántico

M^a LUISA SÁMANO CELORIO

Universidad Europea del Atlántico

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento y el liderazgo están muy interrelacionados. Algunos autores, como Vecchio (2003), sugieren que el liderazgo es un componente clave del espíritu empresarial. En realidad, el liderazgo se ejerce a través del emprendimiento, especialmente, entre los jóvenes, en su mayoría, estudiantes universitarios (Yves, 2011). El emprendimiento juega un papel clave en el futuro de la sociedad como impulsor de oportunidades para los ciudadanos, contribuyendo a un mayor crecimiento económico (Audretsch et ál., 2015), tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Hajamini y Falahi, 2018; Ochoa-Jimenez, 2018), sobre todo, a través de una mayor capacidad productiva y valor agregado (Bosma et ál., 2018). Asimismo, se ha observado que el emprendimiento influye positivamente sobre el empleo (Baptista y Preto, 2011) y mejora el bienestar social (Atems y Shand, 2018). Todo ello crea la necesidad de una base educativa que ayude a los jóvenes a desarrollar y adquirir competencias emprendedoras.

En este sentido, la educación para el emprendimiento se considera una herramienta en la mejora del bienestar económico mundial y es esencial en la transformación de la sociedad (Raten y Usmanij, 2020). Esta idea la defiende también Lindner (2018), quien señala que el diseño de un

futuro sostenible pasa por reforzar el papel de la educación empresarial como modelo de aprendizaje permanente. En este contexto, y, como ejemplo, desde la Unión Europea se está impulsando el espíritu emprendedor siendo uno de los pilares básicos la educación superior de los jóvenes en el desarrollo de competencias clave para el logro de este fin (European Commission, 2013). Por este motivo es necesario comprender cuáles son los factores que influyen en el emprendimiento para determinar los elementos que mejoran la calidad y la efectividad de la educación para el emprendimiento (Henry, 2020).

En el emprendimiento es esencial contar con competencias blandas, de las cuales se destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la autonomía, la comunicación, la creatividad, el pensamiento crítico y el saber adaptarse a los contextos nuevos de trabajo (Robinson y Stubberud, 2014; Sousa, 2018). Además, el desarrollo de las competencias blandas, junto con la práctica adquirida a través de casos y entornos reales, sientan las bases de la cultura emprendedora (Cervantes-Guzmán, 2021). Por tanto, la educación en emprendimiento debería favorecer la creación de ecosistemas donde, a partir de una formación específica, se consiga que los programas educativos tengan un impacto notable en las intenciones de emprender de los jóvenes.

Sin duda, cada una de las habilidades emprendedoras merece un estudio individual y detallado. No obstante, la complejidad y el interés que suponen todas ellas hacen inviable abordarlas en un único trabajo. En este estudio el foco se pone en el liderazgo, puesto que se considera como una de las destrezas fundamentales del emprendimiento. Sin embargo, a pesar de que existe mucha literatura sobre este tema, se observa poca formación en esta materia (Řehoř et ál., 2020). Por tanto, se decidió analizar algunas características más específicas del liderazgo entre el alumnado universitario, relacionadas con su tipología así como con el trabajo en equipo y la comunicación.

1.1. LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDIMIENTO: REVISIÓN DE LITERATURA

Desde hace décadas se observa que las acciones destacadas en el curso normal de las empresas se producen gracias al liderazgo (Vásquez,

2017). Saber liderar para obtener un resultado deseado, como es una mejora en el rendimiento empresarial, significa también saber tratar problemas reales, gestionar el riesgo y los recursos. Un líder se percibe como un ganador, seguramente, porque tiene un mejor entendimiento de la realidad y una alta capacidad de plantear estrategias, tal y como se observa en un entorno de juego, según explican Janssen et ál. (2020). Esto, necesariamente, estaría relacionado con la capacidad de emprender. De hecho, el emprendimiento no se entiende sin el liderazgo, porque ambos confluyen y se ayudan entre sí, puesto que el emprendimiento se entiende como acción y el liderazgo como el empuje hacia esta acción (Eyal y Kark, 2004). Algunos estudios indican que el liderazgo es parte de otro conjunto de habilidades, tales como el trabajo en equipo, donde se destaca la habilidad de cooperar (Řehoř et ál., 2020). De acuerdo con Yukl (2012), el liderazgo es un proceso que facilita el logro de los objetivos comunes a través de esfuerzos individuales y colectivos. En este caso, los resultados obtenidos deben ser congruentes con estos objetivos marcados dentro de un contexto específico de la organización, de lo contrario el liderazgo pierde todo el sentido (Koech y Namusonge, 2012).

El liderazgo comprende una tipología, dentro de la cual destacan los tipos de liderazgo transformacional, visionario y compartido. El liderazgo transformacional, aquél que está orientado a cambios, motiva a los seguidores y propicia un comportamiento innovador con actitud de aprender (Conger y Kanungo, 1998). Este tipo de líderes son más visibles en la organización, mantienen reuniones frecuentes con sus seguidores, siempre motivándoles y orientándoles (Zulch, 2014). El liderazgo transformacional se relaciona con un mayor nivel de innovación en una organización así como con su crecimiento y rentabilidad (Ng, 2017). Existe, además, cierta similitud con el liderazgo visionario, porque en ambos casos los líderes, apelando a los ideales comunes y valores morales, son capaces de trasladar sus propias visiones a los demás y hacer que les sigan para lograr los objetivos (Peters y Waterman, 1982, citado por Zerfass y Huck, 2007). Este tipo de liderazgo es esencial en aquellas organizaciones que tienen que gestionar un elevado nivel de incertidumbre (Ghasebech et ál., 2015).

Saber involucrar a los miembros de equipo en la toma de decisiones y en el planteamiento conjunto de objetivos son algunas de las habilidades más críticas que se destacan de un líder transformacional (Conger y Kanungo, 1998). Esto es posible a través de la motivación, creando altos niveles de compromiso y confianza (Mello, 2015). En consecuencia, se consigue un mejor clima de trabajo que afecta de una forma positiva a la comunicación y, sobre todo, a interacciones con propósito y negociaciones conjuntas (Miller y Miller, 2007), por lo que aumenta el compromiso de los miembros del equipo en una empresa (Naile y Selesho, 2014). Esto hace que, por un lado, mejore el rendimiento y desarrollo de cada uno de los miembros del equipo y, por otro lado, aumente la confianza y el respeto mutuo así como la capacidad de aprendizaje. Además, dentro del contexto de una comunicación efectiva del liderazgo se crea el significado compartido de la visión que tiene el líder (Crosby et ál., 2017).

Otro tipo de liderazgo que destaca por su importancia en un trabajo colaborativo es el compartido. Junto a una comunicación abierta y una asignación clara de roles de trabajo colaborativo, hace que los equipos sean exitosos (Parker et ál., 1990 citado por Gilley et ál., 2009). Con una debida dedicación del tiempo y esfuerzo por parte de todos y con un enfoque de los miembros de una organización hacia el objetivo común, se logra aprovechar mejor las oportunidades que se presentan (Jäppinen et ál., 2016).

Cabe resaltar que el liderazgo sin una comunicación efectiva no es viable. De hecho, este tipo de comunicación es uno de los instrumentos más tangibles que utilizan los líderes para obtener los resultados esperados, tal y como explican Hackman y Johnson (2013). Los autores definen el liderazgo como un tipo de comunicación humana y simbólica que modifica las actitudes y los comportamientos de otros para alcanzar los objetivos planteados. Por el contrario, una comunicación descuidada y deficiente es una muestra de un líder incompetente (Shaw et ál., 2011), que termina afectando negativamente al trabajo colaborativo. Una comunicación pobre está relacionado con un liderazgo más autocrático, llamado destructivo, que implica un comportamiento incoherente y habilidades estratégicas poco desarrolladas (Aravena, 2019). Sin embargo, saber

liderar es fomentar una mayor cohesión e interacción entre los miembros del equipo, dejar que cada uno de los miembros del equipo contribuya al éxito común, apoyándose en una comunicación abierta y teniendo un alto grado de adaptación al entorno (Wielkiewicz et ál., 2012).

Liderar también es saber gestionar enfoques y propuestas diferentes para un mismo problema para evitar bloquear propuestas innovadoras (Post et ál., 2009). Por tanto, resulta esencial hacer una correcta designación de roles dentro del equipo para aumentar la eficacia del trabajo conjunto. En este sentido, se destaca la importancia de algunos roles positivos, como los de coordinar, completar las tareas, solucionar problemas o motivar (Driskell et ál., 2017). En relación con esto, se hace hincapié en la motivación de los individuos (Gilley et ál., 2009), a través de la cual se logra inspirar e involucrar a los miembros de una organización en un proyecto (Zulch, 2014).

A pesar de que el liderazgo es un rasgo propio del individuo, puede ser adquirido a través de una modificación del entorno y programas formativos (de Prada Creo et ál., 2020). De hecho, se ha observado que el nivel de destrezas que muestran los individuos en cuanto a liderazgo está directamente relacionado con la educación específica que habrían recibido previamente (Blackwell et ál., 2007). Por tanto, en el entorno educativo se espera que los alumnos puedan sentir la necesidad de cambio y decidirse a participar en un programa específico para adquirir las nuevas habilidades (Stevenson y Clegg, 2011). Para ello se recomienda abordar la oferta formativa sobre el liderazgo teniendo en cuenta los diversos modelos, que ya son la realidad en la sociedad, integrando los enfoques de desarrollo individual y colectivo y evitando hacerlo desde una perspectiva monodisciplinar (Northouse, 2019). Esta base permitiría trabajar una serie de capacidades, tales como saber trabajar en equipo, hallar, proponer y aplicar soluciones a los problemas detectados, adoptar el pensamiento crítico, tener una visión más global y a largo plazo de los hechos, y encontrar y aplicar estímulos de (auto)motivación (Murphy y Johnson, 2011; Priest y Middleton, 2016).

2. OBJETIVOS

En vista de lo anterior, esta investigación se centra en el análisis de ciertos factores considerados fundamentales para un liderazgo efectivo. De ahí que los principales objetivos planteados en este estudio sean los siguientes:

- Estudiar las actitudes de los estudiantes universitarios hacia los proyectos en equipo, conectando dichas actitudes con los retos y la percepción global del liderazgo, como la gestión de los roles entre los colaboradores, co-creación, comunicación, gestión de conflictos y la implicación de los integrantes del equipo en el trabajo.
- Identificar eventuales diferencias en el desarrollo de habilidades relacionadas con el liderazgo de los estudiantes universitarios clasificados bajo diferentes criterios.

3. MUESTRA Y METODOLOGÍA

La muestra utilizada se extrajo de los distintos grupos de alumnos que desarrollaron proyectos colaborativos durante el segundo semestre del curso académico 2019-2020 dentro de la asignatura de Emprendimiento. Dicha materia es recogida en el último curso de los diferentes grados que se citan a continuación: Administración y Dirección de Empresas (ADE), Comunicación Audiovisual (CA), Periodismo (PER), Publicidad y Relaciones Públicas (PRP), Psicología (PSI), Ingeniería Informática (II), Ingeniería de Organización Industrial (IOI) y el grupo alumnos del programa Erasmus.

El enfoque adoptado en la enseñanza del emprendimiento fue muy práctico, por lo que la estructura de clases incluía explicaciones cortas previas a las prácticas que se realizaban en el aula. Una de las tareas evaluables era el proyecto colaborativo con una propuesta de negocio, realizada mediante el método de *Lean Startup* considerado como una de las metodologías dinámicas de aprender haciendo (Leatherbee y Katila, 2020). Los alumnos trabajaron en equipos reducidos, de 3 a 5 miembros, que configuraban ellos mismos. Previo a la creación de grupos, se les

dio una formación breve sobre la importancia del carácter interdisciplinar del equipo. Se aconsejó que los equipos se formasen por los alumnos con el conocimiento, la experiencia y las habilidades diferentes, apostando por la diversidad como motor de la innovación (Post et ál., 2009).

La muestra, que se hizo por conveniencia, incluyó a 200 alumnos, lo que representó al 85,5% de la población que cursaron la asignatura. Como herramienta se utilizó la encuesta online, voluntaria y anónima, dirigida a individuos mayores de edad debidamente informados sobre la finalidad de la misma. La encuesta se administró en la última semana lectiva (en mayo de 2020) y consistió en dos bloques de preguntas.

La primera parte de la encuesta recogió la estadística descriptiva sobre los datos personales de los alumnos: sexo, edad, grado, formación específica en emprendimiento y experiencia laboral. La presencia de mujeres fue más alta que de hombres, 53% vs. 47%; las edades de los participantes fueron de entre 19 y 29 años, siendo 22 años la edad más frecuente (40%). En cuanto a los estudios que cursaban los alumnos, el grupo más grande fue del grado de PSI con 82 estudiantes (41%), seguido de los grados de II con 24 alumnos (12%), IOI y PER con 19 alumnos en cada uno de ellos (9,5%).

Además, un tercio de los alumnos de la muestra declaró haber realizado algún curso o haber asistido al menos a un taller, un seminario o una conferencia, como formación adicional en emprendimiento. Cabe destacar que la mayoría de estos alumnos fueron los matriculados en el grado de II, seguidos por los que estudiaban en los grados de PSI y ADE. Sin embargo, dos tercios de los alumnos no tenían ninguna formación en emprendimiento. Con respecto a la situación laboral de los estudiantes que cursaban su primera carrera universitaria, el 80% de ellos solo estudiaban y tan solo un 20% combinaba los estudios con un trabajo. Sin embargo, de los alumnos que ya habían empezado o terminado otra carrera, el porcentaje de los que trabajaba era mayor (véase Tabla 1).

TABLA 1. Estadística descriptiva de la muestra: edad, grado académico y formación en emprendimiento.

Edad	Alumnos %	Grado*	Alumnos %	Formación adicional en emprendimiento	
				Sí, %	No, %
19	1,5	ADE	8,0	5,5	2,5
20	2,0	CA	9,0	3,0	6,0
21	28,0	PER	9,5	2,0	7,5
22	40,0	PPR	5,5	2,0	3,5
23	13,5	PSI	41,0	6,5	34,5
24	5,0	II	12,0	8,0	4,0
25	5,0	IOI	9,5	4,0	5,5
> 25	5,0	Erasmus	5,5	2,5	3,0
Total	100	Total	100	33,5	66,5
Dedicación a los estudios vs. trabajo					
	Es mi 1ª carrera que estudio	Estoy trabajando actualmente	No estoy trabajando actualmente		
Sí	88,5	18,5	70,0		
No	11,5	3,5	8,0		
Total	100	22,0	78,0		

* ADE - Administración y Dirección de Empresas; CA – Comunicación Audiovisual; PER - Periodismo; PRP – Publicidad y Relaciones Públicas; PSI - Psicología; II – Ingeniería Informática; IOI – Ingeniería de Organización Industrial; Erasmus – alumnos extranjeros del programa de movilidad Erasmus.

Fuente: elaboración propia

El segundo bloque de la encuesta se centraba en la valoración de las habilidades de liderazgo de los alumnos universitarios. Para ello, la encuesta incluyó nueve enunciados a los que los participantes respondían utilizando la escala de Likert de cuatro puntos que comprendían las categorías desde “nada de acuerdo” como punto 1 a “totalmente de acuerdo” como punto 4 (véase Tabla 2). El propósito de la utilización de una escala par fue forzar a los encuestados a definir su postura, evitando el punto neutro adoptado con frecuencia en este tipo de mediciones (Garland, 1991). Asimismo, se decidió aplicar un número reducido de categorías, porque, siguiendo a Weng (2004), el incremento en las mismas generaría una mayor complejidad del instrumento y podría confundir a los participantes a la hora de indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con un ítem.

TABLA 2. Los enunciados incluidos para valorar los aspectos relativos a las habilidades de liderazgo.

Ítem	Enunciado	Estudios previos que subrayan la importancia de la idea
P22	En mi equipo existe un claro líder.	Janssen et ál. (2020).
P23	En mi equipo siempre ha estado clara la distribución de roles entre todos los miembros.	Gilley et ál. (2009); Driskell et ál. (2017).
P24	Las metas del proyecto han sido creadas conjuntamente entre todos los miembros del equipo.	Conger y Kanungo (1998); Jäppinen et ál. (2016).
P25	Las instrucciones o explicaciones acerca de cualquiera de los puntos del proyecto transmitidos dentro del equipo, siempre han estado claras.	Hackman y Johnson (2013); Zulch (2014).
P26	En mi equipo la comunicación entre todos los integrantes en general fue muy buena.	Hackman y Johnson (2013); Knox et ál. (2019); Řehoř et ál. (2020).
P27	En mi equipo hemos mantenido reuniones periódicas (mínimo 1-2 veces a la semana).	Zulch (2014).
P28	Los miembros de mi equipo expresaban los conflictos y discutían las diferencias de forma abierta.	Kammerhoff et ál. (2019).
P29	En general, los miembros de mi equipo han sabido escuchar unos a otros.	Rodríguez-Zamora y Espinoza-Núñez (2017).
P30	En mi equipo todos los miembros se han implicado de la misma manera en el desarrollo del proyecto.	Zulch (2014); Knox et ál (2019).

Fuente: elaboración propia

3.1. VALIDACIÓN MEDIANTE EL MODELO RASCH

Los datos se analizaron mediante el modelo de Rasch, enmarcado en la Teoría de la Respuesta al Ítem, que suele aplicarse a los constructos que no pueden medirse a través de una escala objetiva. Dicha teoría asume que las diferencias en las respuestas de los individuos a los ítems de un test se deben a su capacidad, considerando la dificultad de los ítems constante. El modelo Rasch se centra en los rasgos latentes, que son características inobservables de los individuos, y trata de explicar cómo se relacionan con los resultados observados de los individuos (Bichi y Talib 2018).

En este estudio los datos se recogieron mediante la escala ordinal y eran específicos, ya que se pretendía medir el nivel de desarrollo de las competencias de los alumnos a través de su percepción, que no tenía una magnitud física. En consecuencia, se aplicó la medición indirecta

mediante la evaluación de aspectos abstractos que creaban una realidad subyacente. En este sentido, el modelo de Rasch, que se utilizó en varios estudios en el ámbito de la educación (Mursidi y Soeharto 2016; Herrmann-Abelland y DeBoer 2018; Hoi 2020), parecía el apropiado, pues ayuda a mejorar la precisión de la construcción de los instrumentos y su control de calidad (Boone, 2016). Además, esta metodología convierte los datos de la escala ordinal a la de intervalo, asegurando la característica de aditividad (Bond y Fox, 2015) y el ajuste de las unidades de intervalo a las mediciones requeridas con datos categóricos (Sanchez-Ruiz y Blanco, 2016). Asimismo, el modelo de Rasch cumple con otros dos requisitos: unidimensionalidad, que significa que todos los ítems se refieren a un solo constructo, e invarianza, que garantiza que los resultados obtenidos del análisis son independientes de las personas o ítems, lo que asegura una mayor objetividad y robustez (Oreja-Rodríguez, 2005).

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron procesados con el software Winsteps, versión 4.8.0.0. Los análisis realizados fueron los siguientes:

- de fiabilidad global y validez de las medidas;
- de la dimensionalidad del constructo;
- de las categorías de las respuestas;
- de la distribución de sujetos e ítems;
- de diferencias significativas entre las diferentes categorías de sujetos.

Asimismo, se siguió el procedimiento previsto por la metodología Rasch en cuanto a la estabilización de la muestra para evitar distorsiones en la medición. Esto ha forzado en más de una ocasión empezar con todos los análisis desde el principio.

Las primeras validaciones arrojan los índices de fiabilidad, tanto de los sujetos como de los ítems, en niveles adecuados, ya que son superiores

a 0,7 (Nunnally, 1978). Los índices MNSQ INFIT y OUTFIT oscilan entre 0,5 y 1,5 y los estadísticos ZSTD tienden a cero. Además, la correlación de sujetos e ítems está cercana a |1|. Con estos parámetros el ajuste entre los ítems y los sujetos se considera como óptimo (Oreja-Rodríguez, 2005; Plannic et ál., 2019). Se comprobó que el constructo presentaba una única dimensión, ya que la varianza explicada por los ítems era mayor que la varianza no explicada del primer contraste y el autovalor de la varianza no explicada del primer contraste, inferior a 2.

Respecto a la estructura de las escalas utilizadas en este estudio, se considera que las categorías se presentaron de una manera ordenada sin coincidir la una con la otra. Se puede ver que las medidas observadas crecen y, en general, guardan relación con las medidas medias esperadas. Además, los índices MNSQ Infit y Outfit están dentro del rango óptimo de entre 0,7 y 1,4 (Linacre, 2016). Por último, los umbrales de Andrich, que reflejan la frecuencia relativa del uso de las categorías, junto con las medidas de las categorías, aumentan paulatinamente (véase Tabla 3). Por tanto, la validez de las observaciones en las categorías es óptima.

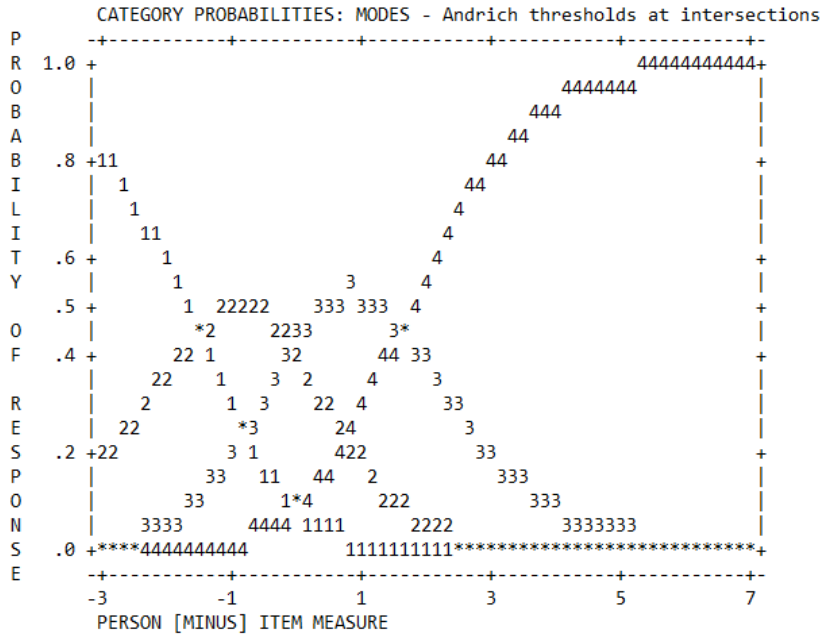
TABLA 3. *Validación de las categorías.*

Categorías	Distribución	Medidas observadas	Medidas esperadas	Infit MNSQ	Outfit MNSQ	Umbral de Andrich
1	3%	-0,25	-0,42	1,06	1,00	NONE
2	14%	0,51	0,44	1,08	1,03	-1,53
3	36%	1,26	1,36	1,01	0,85	-0,07
4	47%	2,46	2,42	0,98	0,99	1,61

Fuente: elaboración propia

Estos datos se corresponden con la Figura 1, que muestra que existe suficiente separación entre las intersecciones de las categorías sin solapamientos. De modo que la escala, en su conjunto, se considera como funcional y no requiere ningún ajuste.

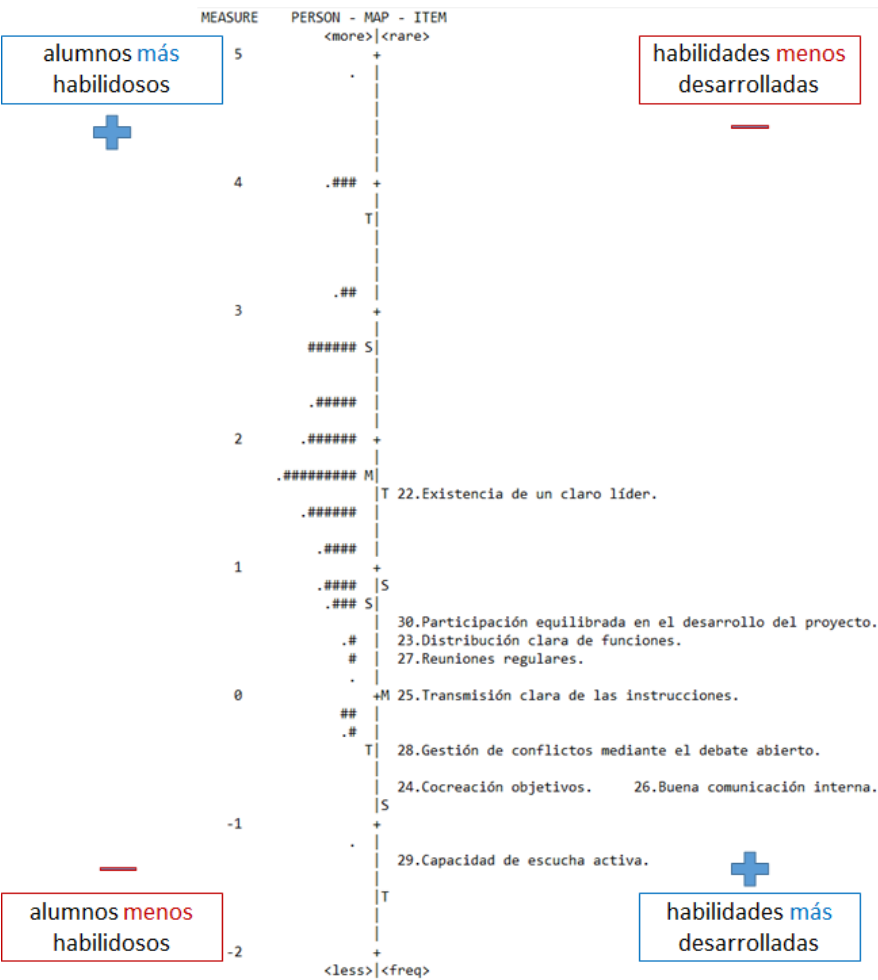
FIGURA 1. Umbrales de Andrich.



Fuente: elaboración propia

Para analizar la distribución de sujetos e ítems de forma simultánea se recurrió al análisis del mapa de Wright. Lo que muestra es a lo largo de una misma escala el plano de distribución del nivel de las habilidades de los alumnos para resolver las tareas dadas (lado izquierdo) y la dificultad de los ítems dentro del marco de referencia (lado derecho). La calibración de ambos se expresa en logits. Logits positivos altos para sujetos indican una mayor habilidad que poseen y para ítems una mayor dificultad para ser resueltos por los individuos de la muestra. Aplicado a este estudio, en el lado izquierdo del mapa se muestran los alumnos más habilidosos que se sitúan en la parte superior del mapa y los menos habilidosos en la parte inferior. En el lado derecho del mapa los ítems más difíciles representan las habilidades menos desarrolladas y se ubican en la parte superior, y los ítems más fáciles representan las habilidades más desarrolladas y se sitúan en la parte inferior. Cada sujeto se representa con los símbolos “#”, que equivale a 3 sujetos, y “.”, que equivale de 1 a 2 sujetos (véase Figura 2).

FIGURA 2. Mapa de Wright: distribución simultanea de sujetos e ítems.



Fuente: elaboración propia

Los alumnos situados al mismo nivel de un ítem, que representa una habilidad de liderazgo, tienen una probabilidad del 50% de tener un desarrollo satisfactorio de la misma. Los ítems situados por encima del nivel de la capacidad de los sujetos indican que son las habilidades menos desarrolladas por estas personas. Los ítems situados por debajo del nivel de la capacidad de los sujetos indican que se trata de las habilidades más desarrolladas por estas personas. Según el mapa de Wright

obtenido, se establece la jerarquía de las habilidades, de las más a las menos desarrolladas: P29 - P24 - P26 - P28 - P25 - P27 - P23 - P30 - P22.

La mayoría de los encuestados mostraron un nivel de desarrollo satisfactorio de las habilidades analizadas, porque los sujetos del mapa se ubican por encima de los ítems. La media de la escala de sujetos (“M” en el lado derecho del mapa) queda muy por encima de la media de las habilidades (“M” en el lado izquierdo del mapa). Esto significa que el alumnado de la muestra estaba bastante familiarizado con todos los aspectos relativos al liderazgo. Las habilidades representadas por los ítems 29, 24, 26 y 28 se consideran como las más desarrolladas por los participantes en este estudio, puesto que se encuentran por debajo de la media de ítems. Además, todos los sujetos, excepto uno, se ubican por encima de todos ellos.

El ítem 25 tiene el mismo valor de la media de ítems separando las habilidades más desarrolladas de las menos desarrolladas, que son los ítems 27, 23, 30 y 22. El ítem 22, que tiene que ver con la presencia de una figura clara de líder en el equipo, es el que más separado está del resto de los ítems ubicándose en la parte alta del mapa. Por tanto, existe una mayor diferencia entre la dificultad de este ítem y los anteriores, más agrupados en torno a la media de ítems.

4.1. ANÁLISIS DIF

En el análisis *Differential Item Functioning*, DIF, se utilizaron los métodos de Mantel-Haenszel para variables dicotómicas y de Mantel para variables politómicas, ambos considerados como los más robustos. Para variables dicotómicas, que clasifican los sujetos en dos grupos, la hipótesis nula es que los ítems tienen la misma dificultad para ambos grupos. Para rechazarla es necesario asegurarse de que el efecto DIF no sea una mera casualidad, por lo que se tienen que estimar simultáneamente los siguientes tres parámetros: $|\text{contraste DIF}|$ (o efecto tamaño) $\geq 0,5$ logits, $|t| > 1,98$ y la probabilidad de t (el valor p) $< 0,05$ (Linacre, 2018). El valor del contraste DIF positivo indica que existe una mayor dificultad para el grupo de referencia a resolver el ítem (las habilidades de

liderazgo menos desarrolladas), el valor negativo indica lo contrario (las habilidades más desarrolladas).

Las categorías establecidas para valorar las diferencias de la percepción de los ítems entre los distintos grupos de sujetos fueron las siguientes: (1) sexo, (2) edad, (3) grado académico, (4) tener otros estudios universitarios y (5) tener formación adicional en emprendimiento. Todos estos criterios corresponden a las variables incluidas en el primer bloque de la encuesta. En las categorías (1), (4) y (5) las variables utilizadas fueron dicotómicas que generaron dos grupos en cada categoría. En el resto de las categorías las variables fueron politómicas, lo que generó más de dos grupos por cada categoría. Las diferencias significativas se detectaron en los grupos formados según los criterios de (1) sexo, (2) edad y (3) grado académico. Contar con otra carrera o con formación adicional en materia de emprendimiento no pareció haber creado una percepción diferente del nivel de desarrollo de las habilidades relacionadas con el liderazgo (véase Tabla 4).

TABLA 4. Resumen de los resultados significativos del análisis DIF.

Categoría	Ítem	Variable	Contraste DIF	Valor t	Valor p	Grupos
(1) Sexo (dicotómica)	25	Claridad en la transmisión de las instrucciones del proyecto.	0,53	2,21	0,02	Grupo 1 (hombres) vs. Grupo 2 (mujeres)
	27	Reuniones periódicas.	0,76	3,35	0,00	
	30	Implicación equilibrada en el proyecto.	-0,67	-30,0	0,00	
(2) Edad (politómica)	22	Existencia de un claro líder.	1,22	2,59	0,03	25 años
	27	Reuniones periódicas.	-0,46	-2,02	0,04	21 años
			1,14	2,45	0,04	25 años
	30	Implicación equilibrada en el proyecto.	-1,92	-2,44	0,04	25 años
(3) Grado (politómica)	22	Existencia de un claro líder.	0,65	2,04	0,05	PER
	23	Distribución de roles clara entre los miembros de equipo.	-1,91	-2,82	0,02	Erasmus
	27	Reuniones periódicas.	1,22	4,14	0,00	II
			-1,65	-2,68	0,01	PER
	30	Implicación equilibrada en el proyecto.	-0,97	-2,83	0,01	II
			1,22	2,66	0,02	PRP

Fuente: elaboración propia

Estos resultados indican que, en primer lugar, existen diferencias entre los grupos formados por hombres y mujeres en cuanto a la claridad de las instrucciones (ítem 25), periodicidad de las reuniones (ítem 27) y la implicación de los miembros de equipo en el desarrollo del proyecto (ítem 30). Así, para el grupo 1 formado por hombres, la información no se transmitía entre los miembros de equipo de una manera clara durante el desarrollo de los proyectos colaborativos (ítem 25 con el contraste DIF positivo). Un resultado similar es el que muestra el grupo 1 de hombres en cuanto a la periodicidad de las reuniones, es decir, les cuesta fijar y mantener los encuentros de seguimiento de proyectos (ítem 27 con el contraste DIF positivo). Por último, los hombres parecen haber conseguido una implicación más equilibrada por parte de todos los miembros del equipo (ítem 30 con el contraste DIF negativo).

En segundo lugar, la edad de los participantes parece ser otro factor importante que influye sobre el nivel de desarrollo de las habilidades de liderazgo entre los alumnos universitarios. Aparentemente, los alumnos más mayores –de 25 años– muestran que en sus grupos no hubo un claro líder (ítem 22 con el contraste DIF positivo). También se ven menos preparados que los demás grupos en la gestión de la operativa de proyectos, como, por ejemplo, mantener reuniones periódicas para asegurar el correcto desarrollo del trabajo colaborativo (ítem 27 con el contraste DIF positivo). Como contrapartida, los alumnos más jóvenes –de 21 años– se ven más organizados y metódicos para realizar el seguimiento de proyectos (ítem 27 con el contraste DIF negativo). Sin embargo, el valor del contraste DIF es ligeramente inferior al valor exigido de 0,5. De acuerdo con Rasch (2018), es aceptable; en este caso la influencia generada tiende hacia la moderación. Por tanto, aun con necesidad de una comprobación adicional, cabría suponer que los alumnos jóvenes tienen un buen desarrollo de las destrezas en la gestión de proyectos y liderazgo. Asimismo, los participantes más mayores –de nuevo, de 25 años de edad– muestran más habilidad que el resto de los grupos en cuanto a la implicación de todos los miembros de equipo en el proyecto (ítem 30 con el contraste DIF negativo).

En cuanto a los grupos formados en función del grado académico, se detectan diferencias en torno a los ítems similares que salieron

significativos en el análisis de los grupos formados por los criterios anteriores. Los alumnos del grado de Periodismo (PER) se mostraron con habilidades de liderazgo menos desarrolladas que la media de todos los grupos (ítem 22 con el tamaño DIF positivo). Por su parte, los alumnos del grupo Erasmus gestionaron mejor que los demás la distribución de roles entre los miembros de sus respectivos equipos (ítem 23 con el tamaño DIF negativo).

A los estudiantes del grado de Ingeniería informática (II) les ha resultado más difícil que al resto de los grupos realizar el seguimiento de los proyectos a través de las reuniones periódicas (ítem 27 con el tamaño DIF positivo). Posiblemente, esto se deba a que muchos de estos alumnos estaban colaborando al mismo tiempo en varios proyectos extra curriculares, lo que de alguna forma les perjudicó. Sin embargo, los estudiantes del grado PER se mostraron más hábiles que los demás grupos en cuanto al mantenimiento de las reuniones periódicas para el seguimiento del proyecto (ítem 27 con el tamaño DIF negativo). Seguramente, este perfil de alumnos, debido al itinerario académico de este grado, está más acostumbrado a investigar y documentarse sobre un tema en concreto. Suelen mantener reuniones frecuentes (tipo *briefing*) con distintas personas que les ayudan a aclarar ciertos aspectos y obtener un enfoque más completo para poder informar desde la objetividad.

Por último, a los estudiantes de II les resultó más fácil que el resto de los grupos conseguir la implicación equilibrada por parte de todos los miembros de equipo (ítem 30 con el tamaño DIF negativo). De nuevo, al estar más acostumbrados a la realización de proyectos colaborativos, supieron aprovechar mejor las virtudes de cada miembro de equipo y les involucraron asignándoles tareas que más se ajustaban a su perfil. En cambio, los alumnos del grado de Publicidad y Relaciones Públicas (PRP), al tener el mismo ítem con el valor del tamaño DIF positivo, se mostraron mucho menos habilidosos en este sentido que el resto de los grupos.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio presentado en este capítulo de libro forma parte de una investigación completa sobre la adquisición y desarrollo de las habilidades

emprendedoras con enfoque en el trabajo colaborativo, liderazgo y motivación, y creatividad e innovación entre el alumnado universitario. Los resultados de este trabajo sobre el liderazgo indican que, en términos generales, muchos de los alumnos supieron liderar los equipos de una forma satisfactoria, procurando asignar los roles a todos los miembros, transmitiendo correctamente las instrucciones y consiguiendo involucrar a todos los participantes en los proyectos. En general, los alumnos mostraron una buena base comunicativa, lo que facilitó la dinámica de desarrollo de los proyectos colaborativos, en la que exhibieron una actitud cocreativa. Aun así, algunos alumnos mostraron pocas destrezas propias de un líder, ya que la actuación realizada por el líder de cada grupo no pareció haber alcanzado el aprobado común. Esto, seguramente, afectó a la cohesión de los equipos, cuyos miembros no tenía claro su rol en el proyecto y, por tanto, el desarrollo del proyecto fue menos satisfactorio.

Sería interesante ahondar en las posibles razones que hay detrás de esta observación. Quizá, esto tenga que ver con que el liderazgo, en lugar de recaer en una sola persona, fuera compartido. Este supuesto se sustenta, además, en la apreciación de que la inmensa mayoría de los alumnos mostró una buena capacidad de escucha activa y se involucró en la creación conjunta de metas. Esto indica que entre los miembros de equipos hubo mucha colaboración, que realmente es la base de liderazgo compartido. No obstante, y como se ha recalcado antes, el liderazgo compartido exige disciplina, pero a la vez permite gestionar eficazmente las oportunidades, distribuye mejor la acción y la responsabilidad a través de la coordinación y mejora el clima de trabajo y la comunicación. Siguiendo esta línea, se explica mejor la dificultad que tuvieron algunos alumnos a la hora de valorar los ítems que tienen que ver con la organización de trabajo, distribución de roles entre los integrantes y con su implicación en el proyecto.

En cuanto a los factores que influyen significativamente en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, son la edad, el género y el grado académico. Se observa que la presencia de estos factores afecta particularmente a la existencia de la figura del líder, la manera de transmitir las instrucciones, la distribución de roles, el seguimiento periódico del

proyecto y la implicación equilibrada de los integrantes del equipo. Así, por ejemplo, los alumnos del programa Erasmus distribuyeron los roles entre los miembros de equipo mejor que la media de todos los grupos. Además, lo consiguieron, a pesar de las diferencias culturales entre todos los alumnos provenientes de diferentes países y de tener que usar inglés como idioma vehicular, que no resultó ser lengua materna para ninguno de los que participaron. Posiblemente, es porque estuvieran más motivados o que en su entorno y, más concretamente, en sus universidades de origen se fomentase el aprendizaje y la puesta en práctica de estas habilidades transversales.

Por último, los participantes en este estudio valoraron muy positivamente la comunicación entre los miembros de equipo, pero reconocieron que la implicación de los participantes no fue del todo equilibrada. Sin embargo, estos dos aspectos deberían estar al mismo nivel en la escala de valoración. Una posible explicación de este desajuste es que la comunicación no haya sido de calidad, lo que indica que los alumnos carecen de un conocimiento real sobre ello. De nuevo, se hace evidente que debería haber una propuesta formativa específica que no solo enseñe sino también permita desarrollar las habilidades comunicativas a través de la práctica en situaciones reales.

Como futuras líneas de trabajo, se plantea la necesidad de analizar el impacto que genera la formación transversal previa al desarrollo de proyectos colaborativos en relación con la resolución de problemas, toma de decisiones, gestión del tiempo y colaboración. Asimismo, se considera útil la investigación del nivel de desarrollo de estas habilidades entre los emprendedores y profesionales que les apoyan.

8. REFERENCIAS

- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and policy in schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Atems, B., y Shand, G. (2018). An empirical analysis of the relationship between entrepreneurship and income inequality. *Small Business Economics*, 51(4), 905-922. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9984-1>

- Audretsch, D. B., Belitski, M., y Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 33-60. <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0685-x>
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., y Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership y Organization Development Journal*, 29, 110-126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baptista, R., y Preto, M. T. (2011). New firm formation and employment growth: regional and business dynamics. *Small Business Economics*, 36(4), 419-442. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9254-y>
- Bichi, A. A. y Talib, R. (2018). Item Response Theory: An Introduction to Latent Trait Models to Test and Item Development. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 7(2), 142-151. <http://doi.org/10.11591/ijere.v7i2.12900>
- Blackwell, C., Cummins, R., Townsend, C. D. y Cummings, S. (2007). Assessing perceived student leadership skill development in an academic leadership development program. *Journal of Leadership Education*, 6(1), 39-58. <https://bit.ly/34Hoh9D>
- Bond, T. G. y Fox, C.M. (2015). *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences (3d edition)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315814698>
- Boone, W. J. (2016). Rasch analysis for instrument development: why, when, and how? *CBE—Life Sciences Education*, 15(4), rm4, 1-7. <https://doi.org/10.1187/cbe.16-04-0148>
- Bosma, N., Sanders, M., y Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*, 51(2), 483-499. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0012-x>
- Cervantes-Guzmán, J. N. (2021). Development of Entrepreneurship in Universities. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEI)*, 11(2), 32-48. <https://doi.org/10.4018/IJEI.2021070103>
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications. ISBN: 0761916334
- Conger, J. A., y Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities. Shared leadership. In *Reframing the hows and whys of leadership*, Sage Publications, 285-303. ISBN: 0761926232

- Crosby, B. C., 't Hart, P. y Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- de Prada Creo, E., Mareque, M. y Portela-Pino, I. (2020). The acquisition of teamwork skills in university students through extra-curricular activities. *Education+ Training*, 63(2), 165-181. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0185>
- Driskell, T., Driskell, J. E., Burke, C. S., y Salas, E. (2017). Team roles: A review and integration. *Small Group Research*, 48(4), 482-511. <https://doi.org/10.1177/1046496417711529>
- European Commission (EC). (2013). *Entrepreneurship 2020 action plan: reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. European Commission, Brussels, Belgium. <https://bit.ly/3HsvloS>
- Eyal, O. y Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235. <https://doi.org/10.1080/15700760490503715>
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable. *Marketing bulletin*, 2(1), 66-70. <https://bit.ly/3gU6X3A>
- Ghasebeh, M. S., Soosay, C. y Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Waveland press.
- Hajamini, M., y Falahi, M. A. (2018). Economic growth and government size in developed European countries: A panel threshold approach. *Economic Analysis and Policy*, 58, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2017.12.002>
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., y Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Henry, C. (2020). Reconceptualizing the role of the future entrepreneurship educator: an exploration of the content challenge. *Entrepreneurship y Regional Development*, 32(9-10), 657-676. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1737416>
- Herrmann-Abell, C. F. y DeBoer, G. E. (2018). Investigating a learning progression for energy ideas from upper elementary through high school. *Journal of Research in Science Teaching*, 55(1), 68-93. <https://doi.org/10.1002/tea.21411>

- Hoi, V. N. (2020). Understanding higher education learners' acceptance and use of mobile devices for language learning: A Rasch-based path modeling approach. *Computers y Education*, 146, 103761. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103761>
- Hong, P., Nahm, A. Y., y Doll, W. J. (2004). The role of project target clarity in an uncertain project environment. *International Journal of Operations y Production Management*, 12, 1269-1291. <https://doi.org/10.1108/01443570410569047>
- Ives, A. (2011). Entrepreneurship education as a new model for leadership education. *Journal of leadership studies*, 5(2), 85-88. <https://doi.org/10.1002/jls.20225>
- Janssen, M. A., Gharavi, L. y Yichao, M. (2020). Keeping up shared infrastructure on a Port of Mars: An experimental study. *International Journal of the Commons*, 14(1), 404-417. <http://doi.org/10.5334/ijc.1017>
- Jäppinen, A. K., Leclerc, M. y Tubin, D. (2016). Collaborativeness as the core of professional learning communities beyond culture and context: evidence from Canada, Finland, and Israel. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(3), 315-332. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1067235>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O. y Schütz, A. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Knox, K. J., Gillis, E. A. y Dake, G. R. (2019). A positive student experience of collaborative project work in upper-year undergraduate chemistry. *Chemistry Education Research and Practice*, 20(2), 340-357. <https://doi.org/10.1039/C8RP00251G>
- Koech, P. M. y Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International journal of business and commerce*, 2(1), 1-12. <https://bit.ly/3LISrd2>
- Leatherbee, M. y Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570-593. <https://doi.org/10.1002/sej.1373>
- Linacre, J. M. (2016). *A User's Guide to WINSTEPS® Rasch-Model Computer Programs: Program Manual 3.92.0*. Mesa-Press. ISBN 0-941938-03-4
- Linacre, J. M. (2018). *User's Guide to WINSTEPS®*. Winsteps.com.

- Lindner, J. (2018). Entrepreneurship education for a sustainable future. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 115-127.
<https://doi.org/10.2478/dcse-2018-0009>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., y Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
<https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Mello, J.A. (2015). *Strategic Human Resource Management, Fourth Edition*. Cengage Learning. ISBN: 1285426797
- Miller, W. R. y Miller, J. P. (2007). Leadership styles for success in collaborative work. In *Annual Conference of the Association of Leadership Educators. Fort Worth*. <https://bit.ly/3HY30XF>
- Murphy, S. E. y Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 459-470.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>
- Mursidi, A. y Soeharto, S. (2016). An introduction: evaluation of quality assurance for higher educational institutions using Rasch model. *Journal of Education, Teaching and Learning*, no.1 (1), 1-6.
<https://bit.ly/356TzGv>
- Naile, I. y Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175-182.
<https://bit.ly/3rV0JGP>
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw Hill.
- Ochoa-Jimenez, D., Moreno-Hurtado, C., y Ochoa-Moreno, W. S. (2018). Economic growth and internet access in developing countries: the case of South America[Crecimiento económico y el acceso a internet en países en vías de desarrollo: El caso de América del Sur]. In *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI* (Vol. 2, pp. 18-22).
- Oreja-Rodríguez, J. R. (2005). Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch. *IUDE. Serie Estudios*, (2005/47). ISSN 1139-4501
- O'Toole, J., Galbraith, J., y Lawler III, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership.

- California management review*, 44(4), 65-83.
<https://doi.org/10.2307/41166143>
- Planinic, M., Boone, W. J., Susac, A. y Ivanjek, L. (2019). Rasch analysis in physics education research: Why measurement matters. *Physical Review Physics Education Research*, 15(2) 020111, 1-14.
<https://doi.org/10.1103/PhysRevPhysEducRes.15.020111>
- Post, C., De Lia, E., DiTomaso, N., Tirpak, T. M. y Borwankar, R. (2009). Capitalizing on thought diversity for innovation. *Research-Technology Management*, 52(6), 14-25.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657596>
- Priest, K. L. y Middleton, E. (2016). Exploring leader identity and development. *New Directions for Student Leadership*, 149, 37-48.
<https://doi.org/10.1002/yd.20160>
- Ratten, V. y Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100367>
- Řehoř, P., Pech, M., Slabová, M. y Rolínek, L. (2020). Contemporary Opinions on the Importance of Entrepreneurial Competencies. *European Journal of Business Science and Technology*, 6(2), 127-137.
<https://bit.ly/3LFsY4m>
- Robinson, S. y Stubberud, H. A. (2014). Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 186-197. <https://bit.ly/3oVvWYP>
- Rodríguez Zamora, R., y Espinoza Núñez, L. A. (2017). Trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje en entornos virtuales en jóvenes universitarios. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(14), 86-109. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i14.274>
- Sanchez-Ruiz, L. y Blanco, B. (2016). Validación de constructos en dirección de operaciones mediante la Teoría de la Medición de Rasch. El caso del constructo “motivación para implantar la mejora continua”. *Working Papers on Operations Management*, 7(2), 97-118.
<http://hdl.handle.net/10251/75600>
- Shaw, J., Erickson, A. y Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Small, E. E., y Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>

- Sousa, M. J. (2018). Entrepreneurship skills development in higher education courses for teams leaders. *Administrative Sciences*, 8(2), 18.
<https://doi.org/10.3390/admsci8020018>
- Steele, J. P., y Fullagar, C. J. (2009). Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting. *The Journal of psychology*, 143(1), 5-27.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.5-27>
- Stevenson, J. y Clegg, S. (2011). Possible selves: Students orienting themselves toward the future through extracurricular activity. *British Educational Research Journal*, 37(2), 231- 246.
<https://doi.org/10.1080/01411920903540672>
- Towsen, T., Stander, M. W., y van der Vaart, L. (2020). The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: Evidence from South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11, 1973. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
- Vásquez, C. (2017). Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (2), 121-147. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.2.5>
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human resource management review*, 13(2), 303-327.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)
- Weng, L. J. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972.
<https://doi.org/10.1177/0013164404268674>
- Wielkiewicz, R. M., Fischer, D. V., Overland, M. y Sinner, A. M. (2012). Leadership attitudes and beliefs of incoming first year college students: A multi-institutional study of gender differences. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 1-25. <https://bit.ly/3HZEF3A>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zerfass, A. y Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(2), 107-122.
<https://doi.org/10.1080/15531180701298908>
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>

ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UNA PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

FRANCESC SOLANELLAS

Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC)
Universidad de Barcelona (UB)

JOSHUA MUÑOZ

Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC)
Universidad de Barcelona (UB)

1. INTRODUCCIÓN

Para la gran mayoría de países occidentales, la colaboración de los sectores público y privado ha sido, y lo sigue siendo hoy en día, una pieza esencial para el desarrollo y gestión de sus sistemas deportivos (Girginov, 2017; Cabello et al., 2011). En general, se podría discutir que mientras el sector público tiende a distribuir sus funciones en términos de territorio (dependiendo la organización territorial o el nivel de centralización de los diferentes países), en el sector privado es necesario distinguir entre el sector privado comercial (con fines de lucro) y el sector privado asociativo (sin fines de lucro) (Scheerder, Claes y Willem, 2017). Este último sector está compuesto mayoritariamente por entidades, como son las federaciones, clubes y asociaciones, la cuales desempeñan un papel prominente en la organización, promoción y desarrollo del deporte a todos los niveles (Zintz y Camy, 2005). Gracias a estas asociaciones, muchos deportes en muchos países han evolucionado en todas sus disciplinas y grados. A pesar de este rol destacado, recientemente las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSAL) han sido objeto de crítica debido a fallos en su gestión para cumplir con planes de viabilidad (Puga et al., 2022), o incluso por recientes escándalos de corrupción (Bayle y Rayner, 2018). Estas desventuras del sistema organizativo

deportivo han hecho que investigadores, políticos y practicantes se preocupen cada vez más por las cuestiones de gobernanza (Pielke et al., 2019). Nuevas teorías y prácticas han puesto el foco en la actividad de gobernar (Bevir, 2012), las cuales nos deberían ayudar a la sensibilización sobre cómo se dirigen y controlan las organizaciones y los sistemas deportivos (Dowling, Leopkey y Smith, 2018). En esta línea, diversos autores como Scheerder, Claes y Willem (2017, p. 260) sostienen que las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro deben esforzarse en incrementar la eficacia de sus operaciones a través de mecanismos y códigos de buena gobernanza que puedan guiarlas basándose en principios de transparencia y sostenibilidad. De hecho, autores como Chappelet y Mrkonjic (2013) fueron más allá, considerando que, desde principios del siglo XXI, el "buen" gobierno se ha convertido en una obligación cuando las organizaciones deportivas se enfrentan a casos de corrupción, dopaje, amaño de partidos y mala gestión. Asimismo, la nueva cultura de profesionalización y modernización en torno al desempeño organizacional se explica por los intereses sociales, económicos y políticos que rodean los objetivos de las ODSAL en la sociedad, y la alta competencia a la que se enfrentan para obtener fondos públicos y privados, aspectos que han exigido que estas fueran más responsables y eficaces en su gestión (Winand et al., 2010).

Por todo este conglomerado de aspectos, en las últimas décadas, las cuestiones de gobernanza en el deporte se han convertido en un tema central en las agendas de los gobiernos y organizaciones (Shilbury y Moore, 2006). De hecho, analizando la literatura en cuestión se puede encontrar como varios organismos internacionales y nacionales han publicado diferentes listas de verificación de buena gobernanza (i.e., Australian Sport Commission, 2012; Geeraert, 2018) con el objetivo de ayudar a las organizaciones deportivas a identificar y comprender los factores clave de la aplicación de buenas prácticas en su gestión, como podrían ser la orientación hacia la rendición de cuentas, la eficacia, la eficiencia, la lucha contra la corrupción, o una mayor transparencia, entre otras (Geeraert, Groll y Alm, 2018). Pese a estos esfuerzos en orientar a las organizaciones deportivas hacia una mejor gobernanza, los investigadores en el campo se han encontrado que, entre otros aspectos, debido

a la naturaleza voluntaria de la gran mayoría de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, y a las ambigüedades en la definición de los conceptos como la gobernanza (ver la revisión de alcance de Dowling, Leopkey y Smith, 2018 para más información) y el rendimiento organizacional (i.e., Kaplan y Norton, 2001; Bayle y Madella, 2002; Madella, Bayle y Tome, 2005), ha sido realmente difícil de medir la buena gobernanza y el desempeño de este tipo de organizaciones.

Académicos y profesionales han sido llamados en varias ocasiones a investigar, desarrollar e implementar modelos de gestión y medición del desempeño organizacional en dichos entornos, pues se cree que estas herramientas, además de asistir a la mejora de la gobernanza, pueden ayudar a las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro a asegurar el financiamiento continuo, monitorear el logro de sus objetivos, asegurar la satisfacción de sus grupos de interés y tomar decisiones estratégicas (Winand et al., 2010). A lo largo de estos años se han desarrollado modelos de medición a través de los que abordar problemas de eficiencia, desarrollo, capacidad, rendición de cuentas y legitimidad, como intentos para promover visiones competentes de buena gobernanza (Bevir, 2012) y, en definitiva, para ayudar a las organizaciones a asegurar su supervivencia y sostenibilidad a lo largo de los años, así como empujarlas hacia la profesionalización en el sentido de simplificación organizativa, eficiencia y gestión empresarial (Nagel et al., 2015).

Por lo tanto, dentro de este contexto, el presente capítulo proporciona una visión general de las dimensiones e indicadores de gestión que se han tenido en cuenta al abordar la medición del rendimiento organizativo, así como evaluar las prácticas de gobernanza de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, con el objetivo de elaborar un modelo de medición del desempeño organizacional que sirva como marco de referencia para practicantes e investigadores en el campo.

2. OBJETIVOS

Se abordaron los siguientes objetivos:

- Proporcionar una visión general de las dimensiones clave de gestión que se han considerado en los modelos implementados en la literatura para medir el desempeño organizacional de las ODSAL.
- Elaborar un modelo que emane de la revisión de la literatura y el criterio de los expertos en la materia.

3. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos planteados, la investigación se llevó a cabo en dos fases bien diferenciadas: en primer lugar, se llevó a cabo una extensa revisión de la literatura sobre medición de la gobernanza y rendimiento organizacional en el contexto del deporte con el fin de identificar las dimensiones e indicadores clave a considerar. La segunda fase de la investigación involucró a 15 expertos acostumbrados a trabajar con indicadores clave de rendimiento en las ODSAL, con el objetivo de conocer su opinión sobre lo que es más relevante medir. Ambos procesos ayudaron en la elaboración del marco que se presenta como resultado.

4. RESULTADOS

El análisis de los resultados se presenta en dos subapartados. Primeramente, se exponen los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica y, seguidamente, se expone la propuesta de indicadores de gestión para medir la gobernanza y el desempeño de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, que se desarrolla también a partir de la opinión de los expertos en la materia.

Tras el análisis de la literatura específica sobre el desempeño organizacional en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, se podría constatar que esta refleja un largo camino de investigación con muchas perspectivas teóricas contrapuestas, cada una de las cuales se esfuerza por encontrar la mejor manera de conceptualizar o medir el desempeño organizacional (i.e., Winand et al., 2014; O’Boyle y Hassan, 2014, entre otros). Dicho de otra manera, no se puede encontrar un concepto comúnmente acordado de desempeño organizacional en la literatura de gestión (Rojas, 2000) porque el desempeño tiene diferentes significados según

la forma en que las organizaciones definen el éxito (Winand et al., 2014). Por otro lado, además de las diferencias encontradas en cuanto a las perspectivas teóricas sobre el significado del éxito de las ODSAL, los académicos que han dirigido sus esfuerzos a investigar en estos entornos, remarcan que las herramientas con indicadores de gestión tradicionales, y bien conocidos, utilizados en la evaluación del desempeño (i.e.: Kaplan y Norton, 2001; Neely, Adams y Kennerley, 2002) tienen una aplicación limitada, considerando la naturaleza específica de las organizaciones deportivas sin fines de lucro (O’Boyle y Hassan, 2014).

En sus trabajos previos, autores como Bayle y Madella (2002); Winand et al. (2014) se esforzaron en mostrar una visión de conjunto sobre los 5 modelos tradicionales que se han utilizado para medir el desempeño de las organizaciones y sus ventajas y limitaciones al ser aplicados en un contexto de organización deportiva sin ánimo de lucro. Los autores exponen en sus investigaciones que los enfoques más utilizados para medir el desempeño organizacional derivan de modelos como son el (1) Modelo de Logro de objetivos (Etzioni, 1960); el (2) Modelo de Recursos de Sistemas (Yuchtman y Seashore, 1967); el (3) Modelo de Procesos Internos (Steers, 1977); y dos modelos más que se ocupan de las percepciones de las partes interesadas: el (4) Modelo de Múltiples Constituyentes (Connolly, Conlon y Deutsch, 1980); y el (5) Modelo de Valores Competitivos (CVA) (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Estos modelos se diferencian entre ellos principalmente por la desigual consideración de la efectividad de las organizaciones, donde, el Modelo de Logro de objetivos, considera como constructo básico para medir la efectividad la productividad y la eficiencia; el Modelo de Recursos de Sistemas valora la capacidad de adquirir recursos y la flexibilidad de las organizaciones; el Modelo de Procesos Internos considera el funcionamiento interno de las organizaciones y su estabilidad y control organizacional; y los Modelos de Múltiples Constituyentes, y el de Valores en Competición destacan como principales aspectos a ser valorados la opinión e intereses de las principales partes interesadas (o stakeholders) de las organizaciones.

Debido a las limitaciones de los diferentes modelos “tradicionales” al ser aplicados en un contexto como son las ODSAL (Bayle y Madella, 2002), en la literatura se puede encontrar cierto consenso de que el

desempeño organizacional se trata de un concepto multidimensional (i.e.: Kaplan y Norton, 2001; Shilbury y Moore, 2006). De hecho, autores como Bayle y Robinson (2007) identificaron la necesidad de desarrollar e implementar modelos de medición del desempeño específicos para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro que den cuenta de su singularidad. Es por esto por lo que en las últimas décadas varios autores se han esforzado en crear modelos específicos que tuvieran un enfoque sistémico en la medición del desempeño, a través de numerosas dimensiones consideradas como fundamentales para el efectivo cumplimiento de la misión de una organización. En este sentido, Winand et al. (2014) apuntaban que mientras varios académicos han reportado dificultades para separar los términos de efectividad y eficiencia, desarrollando marcos de medición que integran ambos aspectos del rendimiento organizacional (viéndolo como un término más amplio), otros han implementado modelos de efectividad, descuidando el componente de eficiencia del rendimiento organizacional. Algunos de los modelos que se pueden encontrar en la literatura son los desarrollados por Madella, Bayle y Tome (2005) en el que apuntaban la necesidad de combinar medidas financieras y no financieras, cruciales en el contexto de la organización deportiva; así como otros enfoques multidimensionales como los sugeridos por Yavas y Romanova (2005) y Herman y Renz (1999); o los modelos propuestos por autores como Winand et al. (2014) en los que trataron de unificar un modelo basado en la literatura previa sobre la medición del rendimiento organizativo para las organizaciones deportivas. Asimismo, encontramos autores como Kasale, Winand y Robinson (2018) quienes consideran que al medir el rendimiento de las ODSAL se deben tener en cuenta diversos aspectos de los entornos de una organización deportiva (Macro, Meso y Micro). En su investigación, los autores proponen flujos de interacción entre los diferentes entornos y el propio proceso de gestión del desempeño (el cual, según la contribución, comporta cuatro procesos: el establecimiento de las metas y los objetivos organizacionales, los procesos y actividades, el propio proceso de medición del rendimiento, y el proceso de retroalimentación y mejora continua).

Se podría discutir que estos nuevos marcos, provienen, en cierta manera de las iniciales reflexiones de autores como Chelladurai, Szyszlo

y Haggerty (1987), quienes sugirieron que la aproximación a la medición del rendimiento de las organizaciones deportivas se debería llevar a cabo dentro de un marco sistémico, cubriendo tres puntos cruciales en los que una organización debe actuar para lograr un alto desempeño organizacional: 1) atraer los insumos (Inputs) necesarios, 2) usarlos/transformarlos eficientemente gracias a los rendimientos intermedios (Throughputs), para 3) lograr los objetivos (Outputs) relevantes.

Llegados a este punto, conviene subrayar que muchos de los modelos citados anteriormente (tanto los tradicionales como las aproximaciones con carácter multidimensional), aunque los autores no lo especifiquen en sus trabajos, son sustentados por las principales teorías organizacionales: las teorías de (1) las partes interesadas y la dependencia de recursos, en la que se postula que las organizaciones existen para crear valor para las partes interesadas, y deben gestionar su relación con ellas para garantizar su supervivencia y un mejor desempeño (Freeman, 1984), así como que las organizaciones necesitan recursos para cumplir su misión (Wicker y Breuer, 2011); las (2) teorías institucionales, la idea central de las cuales es que las organizaciones responden a las influencias ambientales externas mediante la adopción de procesos y prácticas que aseguran su supervivencia (DiMaggio y Powell, 1983); las teorías del (3) trabajo institucional, en las que el concepto de trabajo institucional puede describirse como la práctica de individuos y actores colectivos destinada a crear, mantener y desbaratar instituciones (Lawrence, Suddaby y Leca, 2011); y las (4) teorías de contingencia, de las que el principio básico es que la efectividad organizacional o la adaptación y supervivencia organizacional pueden lograrse de diversas maneras (Zeithaml, Varadarajan y Zeithaml, 1988).

4.1. PRINCIPALES DIMENSIONES E INDICADORES CLAVE PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Tras una primera contextualización de los principales modelos que se han implementado en la literatura, en esta sección intentaremos poner en perspectiva las dimensiones e indicadores que los diferentes académicos consideraron en sus estudios como los más relevantes para medir la gobernanza y el desempeño organizativo de las ODSAL. De esta

conceptos como pueden ser la planificación, la productividad, y los procedimientos (entre otros) que se podrían relacionar con los rendimientos intermedios (Throughputs). Por otro lado, se podría discutir que las diversas demisiones consideradas por los investigadores podrían mostrar convergencia entre ellas en cuanto al significado que le dan en sus contribuciones. Por ello, Winand et al. (2014) se esforzaron en reducir algunas de las dimensiones utilizadas por los investigadores en un total de 21 Macrodimensiones, relacionándolas al mismo tiempo con la visión sistémica propuesta por Chelladurai, Szyszlo y Haggerty (1987):

- Insumos (Inputs). Medidos a través de dimensiones como (1) los miembros; (2) voluntarios; (3) personal técnico; y (4) adquisición de recursos financieros.
- Rendimientos intermedios o aspectos operativos y funcionales (Throughputs). Medidos a través de las macro dimensiones: (5) ambiente interno; (6) funcionamiento organizativo; (7) eficacia de los procesos; (8) comunicación y contactos externos; (9) independencia financiera; (10) gestión de recursos financieros; (11) programas deportivos de élite; (12) programas deportivos de masas.
- Objetivos (Outputs). Que engloban las macro dimensiones del (13) éxito del deporte de élite; (14) la participación masiva en el deporte; (15) los servicios a los deportistas de élite; (16) servicios a la sociedad; (17) servicios a los afiliados; (18) servicios prestados.
- Retroalimentación (Feedback). Feedback externo: (19) imagen; feedback interno: (20) satisfacción; (21) percepción de las partes interesadas (junta directiva, entrenadores, personal, atletas de élite, etc.).

Pese a los esfuerzos de Winand et al. (2014) en proporcionar un marco multidimensional que ayude a comprender, analizar y medir el rendimiento organizativo de las organizaciones, los propios autores identifican algunas limitaciones de este modelo que hacen, entre otras cosas, que sea un modelo especialmente difícil de operacionalizar. La

definición de cómo estas dimensiones deben ser medidas, y la obtención de información relevante para cada una de ellas, podría hacer del proceso algo arduo y complicado de llevar a cabo. No obstante, esta investigación sirvió como un buen punto de partida para la elaboración del modelo aquí propuesto.

Gracias al análisis de la literatura y, especialmente, a los esfuerzos realizados por autores como Winand et al. (2014) o O'Boyle y Hassan (2014), los autores de esta contribución fueron capaces de sintetizar las dimensiones más utilizadas por los autores al medir el rendimiento organizacional de las ODSAL. De esta manera, en la segunda fase de la investigación, con el objetivo de obtener una visión de los profesionales que ayudase a la elaboración del modelo, 15 expertos en diferentes áreas acostumbrados a trabajar con indicadores de gestión fueron consultados sobre la importancia de incluir o no determinadas dimensiones e indicadores al medir el desempeño de las ODSAL. De esta manera, tras el análisis de la retroalimentación brindada por los expertos en el campo, los autores unificaron las diferentes dimensiones, subdimensiones e indicadores en el modelo que se presenta en la siguiente subsección del apartado de resultados.

4.2. PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ODSAL

Después de ambas fases: revisión de la literatura y fase consultiva con los expertos, se elaboró el modelo constituido por un total de 10 dimensiones clave basándonos en los enfoques tradicionales para medir el rendimiento organizacional y la visión sistémica de las organizaciones deportivas (Chelladurai, Szyszlo y Haggerty, 1987). El modelo propone analizar los insumos (Inputs) a partir de la medición los recursos disponibles de una organización, principalmente recursos financieros y humanos (a través de indicadores como: número de afiliados, el personal remunerado, el presupuesto operativo, o la cantidad de subvenciones recibidas), ya que estos brindan información sobre el tamaño de las organizaciones. Los aspectos operativos y funcionales (Throughputs) serían medidos a través de siete dimensiones clave (gobernanza, estrategia, marketing, recursos humanos, responsabilidad social, procedimientos y

tecnología de la información, y finanzas), pero en esencia se refieren a los procesos utilizados por las organizaciones deportivas para lograr sus objetivos y operar de manera eficiente. Finalmente, como sugieren autores como Torres, Martín y Guevara (2018) o Winand et al., (2010), los productos (objetivos estratégicos, u Outputs) se referirían a dos dimensiones clave como son el logro del éxito deportivo de élite, y la participación deportiva masiva (o deporte para todos) y los servicios que las ODSAL brindan a la sociedad (considerando indicadores como: los resultados en las competiciones oficiales, el aumento de las actividades deportivas, el número de nuevos miembros o licencias, etc.).

Puesto que, al implementar el modelo empíricamente en un contexto determinado (por ejemplo, en función territorio o del tipo de organización que se está analizando: clubes, federaciones, asociaciones, etc.), los investigadores y practicantes podrían considerar incluir más o menos subdimensiones e indicadores para el análisis de las diferentes dimensiones (sobre todo para el análisis de los Throughputs), seguidamente se muestra una visión global de los conceptos que se desprenden de las dimensiones propuestas en el modelo para la medición de los aspectos operativos:

1. Gobernanza: la evaluación del concepto de gobernanza se centraría en tres cuestiones: democracia y participación (poder de decisión, comités, celebración de reuniones, representatividad de los distintos grupos, etc.), ética e integridad (igualdad de género, mandatos de los presidentes, etc.) y responsabilidad y transparencia (información para rendir cuentas a las partes interesadas, lo que a su vez apoya las perspectivas democráticas, constitucionales y de aprendizaje).
2. Estrategia: la dimensión estratégica tomaría como referencia si las organizaciones tienen o no un plan estratégico, para después profundizar en la versión del plan, el nivel de comunicación y el grado de cumplimiento.
3. Marketing: para evaluar la dimensión de marketing, el modelo centraría su atención en valorar el nivel de desarrollo en cuatro áreas principales: política comercial, patrocinio, promoción y comunicación, y web y medios sociales.

4. Recursos humanos: en esta dimensión se evaluarían aspectos como el número de empleados totales, la equidad de género en la plantilla, los métodos utilizados para seleccionar al personal, el perfil académico, así como si las organizaciones destinan recursos a cursos de formación, etc.
5. Tecnologías de la información y procedimientos: esta dimensión consideraría la orientación de la gestión de procesos de las organizaciones deportivas, así como el nivel de implementación de las herramientas informáticas que pueden ayudar para una gestión más eficiente.
6. Responsabilidad social (RS): esta dimensión mostraría cómo las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro desarrollan la RS en diferentes temas como el racismo, la igualdad de género, el dopaje, la protección de menores o la solidaridad, entre otros, colaboran con organizaciones con fines de RS, así como la representatividad de los deportistas y empleados con discapacidad.
7. Finanzas: la dimensión financiera proporcionaría información de las organizaciones deportivas en cuanto a las fuentes de generación de recursos y su dependencia, la distribución de los gastos, así como la imagen global del balance. Además, se evaluarían algunos indicadores financieros de rentabilidad y deuda de las organizaciones.

5. DISCUSIÓN

Recientemente, practicantes y académicos del campo de la gestión deportiva se han esforzado en medir el desempeño organizacional de las ODSAL, creando modelos de medición que permitiera a las organizaciones mejorar la eficacia de sus operaciones, así como prepararse para afrontar cualquier situación en el entorno altamente competitivo en el que operan (Nagel et al., 2015). No obstante, las repetitivas metodologías utilizadas, junto con algunas limitaciones de las aproximaciones analizadas, dejan vacíos para la exploración de otros modelos como el que se presenta en este capítulo. Este se trata de modelo sistémico y multidimensional construido a partir de la revisión de la literatura y de

la opinión de los expertos en el campo. Mediante una aproximación a partir del marco sistémico de Input-Throughput-Output propuesto por Chelladurai, Szyszlo y Haggerty, (1987), y la categorización de 10 dimensiones clave (una para medir los insumos, siete para los aspectos operativos y funcionales, y 2 para los objetivos estratégicos), y sus respectivos indicadores de rendimiento, el modelo se fundamenta en los modelos tradicionales de medición del rendimiento como son el modelo de Logro de objetivos (Etzioni, 1960; Price, 1968; Scott, 1977) el (2) Modelo de Recursos de Sistemas (Yuchtman y Seashore, 1967), y el (3) Modelo de Procesos Internos (Steers, 1977; Pfeffer y Salancik, 2003). Además, a diferencia de contribuciones anteriores, desde la perspectiva teórica de la gobernanza y de la medición del desempeño, cabe considerar que el modelo se apoya en las teorías organizacionales como la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de las partes interesadas, la teoría institucional, la teoría de contingencia, y la teoría de logro de objetivos.

La mayor ventaja de esta aproximación es que posibilita la combinación de diferentes variables e indicadores considerando la perspectiva multidimensional de la gobernanza y el desempeño organizacional. Gracias al modelo, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro podrían disponer de una visión externa que las caracterizara en diferentes ámbitos, y así ayudar a los responsables de las organizaciones a ampliar sus marcos y, en consecuencia, a tomar decisiones más razonables. Por su puesto, para muchos de los responsables de la toma de decisiones no es necesario cuantificar el rendimiento en todas estas áreas para comprender que existen oportunidades de mejora, sin embargo, los autores consideran que esta perspectiva de análisis puede ayudarles a establecer sus prioridades a corto y medio plazo, y en consecuencia, a promover el cambio (a nivel individual, organizacional o sectorial) en aquellas áreas susceptibles de mejora.

Sin duda, el modelo tiene limitaciones. Los autores, al igual que la mayor parte de los modelos implementados en la literatura (ver Winand et al., 2014 y O'Boyle y Hassan, 2014) encontraron dificultad en incorporar la perspectiva de los individuales en la elaboración de un modelo de medición que tuviera en cuenta la globalidad de las ODSAL, y que además permitiera su comparación. Pensando en la practicidad de

implementar un modelo de medición del rendimiento desde una aproximación cuantitativa que pueda brindar información relevante de una forma ágil, y pese a que autores como Winand et al. (2014) o Shilbury y Moore (2006) han subrayado la importancia de considerar a los stakeholders de las ODSAL, es importante destacar que la propuesta no contempla la medición de las percepciones, ni la satisfacción de las partes interesadas. De hecho, a este respecto, Pielke et al. (2019) anticipaban que el buen gobierno, involucra intangibles como la cultura, el liderazgo y el comportamiento que son difíciles o incluso imposibles de capturar cuantitativamente. Así pues, los autores creen que la inclusión de la medición de las percepciones de las partes interesadas en el modelo es algo que debe ser explorado en profundidad en futuras líneas de investigación.

6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados de la revisión bibliográfica mostraron como los autores que han investigado sobre el desempeño de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro han tenido en cuenta multitud de dimensiones e indicadores clave en sus diseños de estudio. Estas contribuciones, junto con las aportaciones de los expertos en el campo, sirvieron como referencia para la elaboración del modelo holístico de medición del desempeño presentado en este capítulo. Los autores consideran que la propuesta puede ayudar a superar algunas limitaciones de los enfoques anteriores, proporcionando, a su vez, un marco útil para ayudar a las organizaciones deportivas a analizarse a sí mismas, así como para dirigir la acción de sus agentes. No obstante, es importante resaltar que, para facilitar el desarrollo de un nuevo nivel de comprensión y desarrollo de la teoría dentro de este campo, sería necesario que futuras investigaciones explorasen el modelo propuesto empíricamente. De esta manera, se pondría de la oportunidad de profundizar sobre aspectos como las áreas susceptibles de mejora de las diferentes organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (clubes, federaciones, asociaciones) que operan en un determinado contexto, o sobre la interrelación entre las dimensiones y variables estudiadas y los indicadores clave del rendimiento.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Este estudio ha sido parte del proyecto de investigación con el código 2020FI_B_00003 y fue apoyado por la Secretaría de Universidades e Investigación de la Generalitat de Catalunya (FI-2020) y el Fondo Social Europeo.

8. REFERENCIAS

- Australian Sports Commission (2012). Sports Governance Principles. Sports Governance Principles, March. <http://bit.ly/3PT6AHi>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bayle, E., y Madella, A. (2002). Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations. *European Journal of Sport Science* 2 (2): 1–21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bevir, M. (2012). Governance: A very short introduction. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cabello, D., Rivera, E., Trigueros, C. y Pérez, I. (2011). Análisis Del Modelo Del Deporte Federado Español Del Siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte* 11 (44): 690–707. <http://bit.ly/3VxojW1>
- Chappelet, J.L., y Mrkonjic, M. (2013). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An Assessment Tool for International Sport Governing Bodies, 1–55.
- Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T. R. (1987). System-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Canadian Journal Of Sport Science*, 12, 111–119.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, 2 5(2), 211–218. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288727>
- DiMaggio, P. y Powell, W. W. (1983) ‘The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields’, *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147–160.
- Dowling, M., Leopkey, B. y Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management* 32 (5): 438–51. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>

- Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257.
<https://doi.org/10.2307/2390780>
- Freeman, R. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA.
- Geeraert, A. (2018). National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations. *Play the Game/Danish Institute for Sports Studies*. <http://bit.ly/3HStrRh>
- Girginov, V. (2017). UK: England — National Governing Bodies of Sport and Government Agencies. In: Scheerder, J., Willem, A., Claes, E. (eds) *Sport Policy Systems and Sport Federations*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-60222-0_14
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15 (1): 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Lawrence, T., Suddaby, R. y Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), pp. 52–58. doi: 10.1177/1056492610387222
- Madella, A., Bayle, E. y Tome, J. (2005). The Organisational Performance of National Swimming Federations in Mediterranean Countries: A Comparative Approach. *European Journal of Sport Science* 5 (4): 207–20. <https://doi.org/10.1080/17461390500344644>
- Nagel, S., Schlesinger, T, Bayle, E. y Giaque, D. (2015). Professionalisation of Sport Federations – a Multi-Level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences. *European Sport Management Quarterly* 15 (4): 407–33. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Cranfield School of Management, January 2002, 159–160.
- O'Boyle, I. y Hassan, D. (2014). Performance Management and Measurement in National-Level Non-Profit Sport Organisations. *European Sport Management Quarterly* 14 (3): 299–314.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>.
- Roger, P., Spencer, H., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R. y McCabe, J. (2019). An Evaluation of Good Governance in US Olympic Sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>

- Puga, E., España, E., Torres, G. y Cabello, D. (2022). The Effect of the Crisis on the Economic Federative Situation and Evolution of Sports Results in Spain. *Journal of Human Sport and Exercise* 17: 378–88. <https://doi.org/10.14198/JHSE.2022.172.13>
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In *Management Science* (Vol. 29, Issue 3).
- Scheerder, J., Claes, E. y Willem, A. (2017). Sport Policy Systems and Sport Federations: A Cross-National Perspective. *Sport Policy Systems and Sport Federations: A Cross-National Perspective*, January, 1–334. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-60222-0>
- Shilbury, D. y Moore, K. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit y voluntary sector quarterly*, 35(1), 5-38. <https://doi.org/10.1177/0899764005279512>.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Torres, L., Martin, E., & Guevara, J. C. (2018). The gold rush: Analysis of the performance of the Spanish Olympic federations. *Cogent Social Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1446689>
- Wicker, P. y Breuer, C. (2011) Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), pp. 188–201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>
- Winand, S. Vos, M., Claessens, E. y Scheerder, J. (2014). A Unified Model of Non-Profit Sport Organizations Performance: Perspectives from the Literature. *Managing Leisure* 19 (2): 121–50. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. y Robinson, L. (2010). Organizational Performance of Olympic Sport Governing Bodies: Dealing with Measurement and Priorities. *Managing Leisure* 15 (4): 279–307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>.
- Yuchtman, R. y Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891–903.
- Zeithaml, V., Varadarajan, P. y Zeithaml, C. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), pp. 37–64. doi: 10.1108/EUM000000005291/FULL/HTML.
- Zintz, T. y Camy, J. (2005) *Manager le changement dans les fédérations sportives*. Europe, Belgium, De Boeck Université.

A PREDICTIVE MODEL OF THE ENTREPRENEURIAL INTENT OF UNIVERSITY STUDENTS IN SOCIAL AND LEGAL SCIENCES

MACARENA PÉREZ-SUÁREZ
University of Sevilla

ISADORA SÁNCHEZ-TORNÉ
University of Sevilla

1. INTRODUCTION

The current labour market encourages business practices from collective performance among the different economic agents with the aim of providing the appropriate tools to generate youth entrepreneurship. The University would be one of these social agents, as it is the ideal setting for acquiring technical knowledge about an entrepreneurial culture and fostering a positive attitude towards entrepreneurial action that occurs during the first years of labour insertion. Universities are directly linked to innovation, economic development (Belitski and Heron, 2017) and the formation of entrepreneurial capacities and skills (Sánchez-Torné and Pérez-Suárez, 2019).

Literature has generated knowledge about entrepreneurial ecosystems (Brown and Mason, 2017) and describes its scientific projection, as the field of university entrepreneurial ecosystems is a line of interest that calls for greater academic attention (Guerrero, Liñán and Cáceres-Carrasco, 2020; Herrera-Valverde, Mora-Esquivel and Leiva, 2020). There are authors who have addressed the factors associated with a university entrepreneurial ecosystem, such as entrepreneurial intention (EI) (Nabi, Walmsley, Liñán, Akhtar and Neame, 2018), as it is stated that intentions are a fundamental predictor of planned behaviour—therefore, the EI is a significant phenomenon of study (Valencia, Montoya, and Montoya, 2016). Three dimensions are attributed to the concept of EI, which are the attitude towards entrepreneurship, the desire or aspiration to be

an entrepreneur, and the capacity to be an entrepreneur (Ajzen, 1991; Sieger Fueglistaller, Zellweger and Braun, 2019). Consequently, as stated by Martínez, García and Duarte (2018, p.123), “the literature on entrepreneurship has become a significant and fruitful field of scientific research”. In this case, as part of knowledge about cognition (Duarte, Martínez and García, 2017), EI is used to look at the influence of entrepreneurial and institutional education on the student population. More generally, there is a debate between studies that suggest a positive relationship between entrepreneurship education (EE) and business skills and intentions; and research that indicates that the causal effects of entrepreneurship education and training are often negligible or non-existent (Elert, Sjöö and Wennberg, 2020).

From this theoretical basis and during the last decade, research on the entrepreneurial intentions of university students has proliferated, from Nabi, Holden and Walmsley (2010) to Cui, Sun and Bell (2019). The image of EI is reflected through the university student population in various degrees in the social and legal sciences, from the economics student body (Sánchez-Torné and Pérez-Suárez, 2019), to the administration and business management student body (Soria-Barreto, Zuniga-Jara and Ruiz-Campo, 2016; Caro-González, Romero-Benabent and Sánchez-Torné, 2017; Hsu, Burmeister-Lamp, Simmons, Foo, Hong and Pipes, 2019), and to the labour relations and human resources student body (García-Río, Baena-Luna, Sánchez-Torné and Pérez-Suárez, 2020). In this sense, EI is a topic of interest addressed by the Social and Legal Sciences (Valencia et al., 2016).

There is an obvious interest in understanding the entrepreneurial intention of students at the higher education level and how this intention is expressed. The aim of this work is to contribute to the situation, and its results will hopefully add to the scientific progress of EI through the empirical demonstration of Ajzen’s model of intent. The general aim of the research is to learn about university EI in Social and Legal Sciences, and whether there may be differences between these disciplines. This research is structured in four parts. The first part is devoted to a review of the literature on the impact of five variables demonstrated on EI. The methodology for analysing the data collected is then explained, followed

by a presentation of the results obtained, leading to conclusions that provide answers to the five hypotheses put forward.

Therefore, this study is preventive and is one more scientific step towards the applied part of the theory and the curricula, i.e., this research has value in that it represents an empirical contribution in a scientific field with theoretical tendency. It is valuable because it creates knowledge and addresses a specific and unique reality, providing information to various stakeholders from the international and local academia, and encouraging more ambitious scientific explorations. All of this, without a doubt, is based on the belief that the university must carry out research to create society, together with the widespread acknowledgement that it is key to involve teachers in research that is subject to innovation and to bring the results to the classroom so that the students can participate in the renewal of the educational paradigm.

2. LITERATURE REVIEW

The background of the native EI indicates that Spain, a country of collectivist practices, has a favourable entrepreneurial spirit and a deep-rooted opposition to entrepreneurship. Spanish students tend to agree with the statement «entrepreneurial spirit offers job satisfaction». Thus, different circumstances modify the level of business knowledge (Liñán and Chen, 2009).

Fuller, Liu, Bajaba, Marler and Pratt (2018) present a model of entrepreneurial intention that proposes that personality and cognitions are important for the creation of a company. Valencia, et al. (2016) already explained that there are specific personal characteristics that could support one's decision to become an entrepreneur, such as creativity and proactivity. It can be said that personality attributes enhance the perceived behavioural control (PBC) factors of a student and help improve behavioural intentions such as starting a new business (Farrukh, Alzubi, Shahzad, Waheed and Kanwal, 2018). However, greater knowledge also directly provides greater awareness of the existence of entrepreneurship as a career option (Liñán and Chen, 2009). On this basis, the first

research hypothesis is put forward: (H1) There is a positive association between Having a Business Idea and EI.

Some studies indicate that including a gender perspective in the recognition of female entrepreneurs is rare, as they have a different level of competence (Rodríguez-Modroño, 2021; Torres-Coronas and Vidal-Blasco, 2018). According to Entrialgo and Iglesias (2016), external factors for generating entrepreneurial behaviour appear to be more critical in women, since, for example, exposure to entrepreneurship education has a greater effect on PBC in women, i.e., the relationship between education and entrepreneurial self-efficacy would be moderated by gender (Elert et al., 2020). Furthermore, men generally tend to show greater entrepreneurial intention (Cera, Mlouk, Cera and Shumeli, 2020; Elert et al., 2020; Babikova and Bucek, 2019). Therefore, gender has a direct and significant effect on entrepreneurial intention, where men show greater intention of becoming entrepreneurs (Hadi, Adhitya and Septianto, 2020).

However, there are recognised weaknesses in the entrepreneurial literature on the gender approach of comparing men and women without regard to gender constructs, and it is necessary to develop a more sophisticated gender approach to analyse its multiple effects on entrepreneurial activity (Elert et al., 2020). Therefore, the following hypothesis is formulated: (H2) There is a positive association between Gender and EI.

There is evidence that personality characteristics are useful determinants of students' perceptions and beliefs. Therefore, personality attributes are an important part of EI (Farrukh et al., 2018). The relationship between personal attitude to entrepreneurship (PA) and EI is documented by studies, which indicate that people who choose entrepreneurship as a career have different personality traits than those who choose to be employees (Farrukh et al., 2018). There is even a considerable body of research that shows that people with a high need for achievement are more inclined towards entrepreneurship than those with a low need for achievement (Kerr, Kerr, and Dalton, 2019).

The theoretical scope indicates that personality attributes have an indirect impact on EI (Ajzen, 1991). However, there are studies that show

that the use of personality characteristics to determine EI provides little predictive validity and explanatory power (Farrukh et al., 2018). For this reason, the following hypothesis is formulated: (H3) There is a positive association between PA and EI.

Self-efficacy is significant in the process of creating a company (Fuller, et al., 2018). Evidence suggests that people with high levels of EI have a high level of entrepreneurial self-efficacy, i.e., people with EI believe they would be successful as entrepreneurs (Hsu et al., 2019). Explicitly, Tomy and Pardede (2020) state that PBC has a positive effect on entrepreneurial intention. This premise was already expressed by Lima, Lopes, Nassif, and Silva (2015), who argued that the entrepreneurial training students are more aware of the needs required to start and manage a company. Consequently, early entrepreneurs who perceive that they have a high level of PBC may experience stronger EI (Brändle, Berger, Golla and Kuckertz, 2018). Hence, the fourth hypothesis is formulated: (H4) There is a positive association between PBC and EI.

Academics have found that business projects and training workshops can improve EI (Bacq, Ofstein, Kickul and Gundry, 2017), i.e., entrepreneurship education can be more effective when delivered in the form of short practice-based or inspired interventions (Elert et al., 2020). Consequently, knowing an entrepreneurial person influences EI, as it favours the recognition of opportunities and the creation of a company (Srivastava, Satsangi and Satsangee, 2019). Similarly, having an entrepreneurial family member influences EI, as the family environment appears as a control variable in studies on EI (Cera et al., 2020; Walter and Block, 2016; Gohmann, 2012). Exposure to parental role models has a significantly more favourable influence on attitudes towards entrepreneurship among women than among men (Entrialgo and Iglesias, 2016). However, early entrepreneurs have people outside their immediate environment as their icons (Brändle, et al. 2018). In this vein and using Nowiński and Haddoud (2019) as a reference, it addresses the inspirational behaviour models (IBM) to which university students can be exposed in different circumstances (home, university, work, meetings with successful entrepreneurs). The importance of the existence of role models is evident from Liñán and Chen (2009). As stated by Nowiński and

Haddoud (2019, p.184), “it has been accepted that role models can influence individuals’ intentions to become entrepreneurs (Liñán and Fayolle, 2015)”. On this basis, the fifth research hypothesis is put forward: (H5) There is a positive association between Inspirational Behaviour Models (IBM) and EI.

After setting out the five hypotheses, there is an abundance of research on EI. This is not the case with the lack of empirical research focused on testing and/or predicting the impact of IBMs on EI (Zaremohzzabieh, Ahrari, Krauss, Samah, Meng and Ariffin, 2019). However, this research is in line with the literary sphere, as it considers both the specific personal factors of business potential and the situational factors related to the socio-economic environment (Barba-Sánchez and Atienza-Sahuquillo, 2018). The methodology used to test the series of hypotheses set out is detailed below.

3. MATERIALS AND METHODS

Firstly, at a theoretical level, the model of intention based on the theory of planned behaviour (TPB) was used as a reference, since it indicates that human behaviour requires some previous planning, and that beliefs mediate in this programming, together with subsequent behaviour. This theory identifies EI as an independent variable and three dependent variables, which are attitude towards start-up (PA), perceived behavioural control (PBC) and subjective norms (SN) (Ajzen, 1991). As indicated by Liñán and Chen (2009, p.596), “according to the TPB, entrepreneurial intention indicates the effort a person will make to carry out that entrepreneurial behaviour. And so, it captures the three motivational factors, or antecedents, that influence behaviour (Ajzen, 1991)”. Therefore, Liñán and Chen’s (2009) model is used as a starting point for this analysis, in addition to the explicit inclusion of three variables: Inspirational Behaviour Models (IBM), Having a Business Idea, and Gender. Therefore, they provide specificity by formulating a specific hypothesis about what the pattern of gender in EI is, as well as a second specific hypothesis about what the pattern of Inspirational Behaviour Models (IBM) is among the motivational background of intention.

Liñán and Chen (2009, p.596) specify two concepts: “The attitude towards start-up (personal attitude, PA) refers to the degree to which the individual has a positive or negative personal assessment of being an entrepreneur. It includes affective and evaluative considerations (...) Perceived behavioural control (PBC) is defined as the perception of the ease or difficulty of becoming an entrepreneur (...) it would include not only the feeling of being capable, but also the perception of the controllability of the behaviour”. As pointed out by Valencia, et al. (2016), academics have worked fervently on the use of TPB to explain and predict all the different types of intentions and behaviours in the entrepreneurship literature. In addition, the current trend is to verify its components through applying them to cases.

The controversy regarding the impact of the variable subjective norms (SN) on EI must be addressed, as there is some research in favour of it (Liñán, Moriano and Jaén, 2016) and some research against it (Díaz-Casero, Hernández-Mogollón and Barata-Raposo, 2007 and Sánchez-García, 2010). Liñán and Chen (2009, p.596) already acknowledge that “in the specific area of research on entrepreneurial spirit, only 7 out of 16 studies included SN in the analysis (...) although there is support for the idea that a direct SN-EI relationship can be established, some controversy persists. In this respect, the possibility of indirect effects of SN on EI should be further investigated”. According to Martínez et al. (2018), there is no evidence of differentiation of the influence of university environments on EI or the underlying factors that shape it, except for the factor that expresses the desire to learn about entrepreneurship. For this reason, this study does not include this variable, as there is even disagreement about the suitability of the three dimensions of TPB to predict behavioural intentions (Laguía, Moriano and Gorgievski, 2019). In contrast, based on the review of the founding literature, other variables are included in the study, such as Gender, Inspirational Behaviour Models (entrepreneurial parent, knowing an entrepreneur, and having an educational experience with an entrepreneur), and Having a Business Idea.

Secondly, the selection of the population under study follows the evidence that entrepreneurship can be a professional option, both for

students with an entrepreneurship education (Liu, Zhu, Serapio and Cavusgil, 2019) and for students who take non-entrepreneurial courses (Tomy and Pardede, 2020). In this case, this is how the subject of the Degree in Economics, and the subject of the Degree in Labour Relations and Human Resources responds respectively.

Thirdly, this analysis is based on data collected through a survey completed by students of the subject of Local Development Policies in the Labour Relations and Human Resources Degree, and of the subject of Business Creation in the Economics Degree of the University of Seville. Both groups were formed by students in their last year of the degree. It especially targeted the students of the academic years 2012-13 to 2018-19, which involved dealing with a total of 391 surveys for the Degree in Economics and 564 surveys for the Degree in Labour Relations and Human Resources (the sample amounts to 992 responses).

At the beginning of the course, the same survey was provided to the students of both degrees to measure the variables of the model. The questions formulated were based on the empirical research of Liñán and Chen (2009) on the modelling of the variables suitable for measuring EI. It starts with the formulation of registration questions (gender, age, municipality of residence) and continues with a series of dichotomous questions (Yes/No) to determine whether the students have a business idea, have entrepreneurial reference models (IBM) (entrepreneurial family members or people close to them, and whether they have attended workshops with entrepreneurs). Finally, there are two blocks of questions about Attitude towards start-up (PA) rated by a five-position Likert Scale, where 1 means totally disagree and 5 is totally agree. In short, the aim is to learn about the students' EI, PA and PBC. The questions that make up these blocks can be seen in Table 1. The averages of the first two blocks were worked on in an aggregate manner since the items that make them up measure the element.

TABLE 1. Questions that make up the variables of EI, PA and PBC

Entrepreneurial Intention (EI) (dependent variable)
I am prepared to do what it takes to become an entrepreneur.
My professional goal is to become an entrepreneur.
I will make every effort to start and continue my own business.
I am determined to create a company in the future.
I am thinking strongly about starting my own company.
Attitude towards start-up (PA) (independent variable)
Being an entrepreneur has more advantages than disadvantages.
Being an entrepreneur is appealing to me.
If I had the opportunity and the means, I would like to create my own company.
Becoming an entrepreneur would give me satisfaction.
From among several options, I would prefer to be an entrepreneur.
Perceived Behavioural Control (PBC) (independent variable)
Setting up a company and keeping it going would be easy.
I am qualified to start a viable business.
I can control the process of creating a new company.
I know the practical details needed to set up a company.
I know how to develop a business project.
If I tried to create a company, I would have a good chance of success.

Source: Prepared by the authors on the basis of a questionnaire by Liñán & Chen (2009).

These issues have been contrasted by other research on determining student EI, such as González, Valentine, Pérez, Aguado, Calabuig and Crespo (2016); Caro-González, Romero-Benabent and Sánchez-Torné, (2017); Srivastava and Misra (2017), Sánchez-Torné and Pérez-Suárez (2019), among others. The university EI of the research shows great consistency, as the results of Cronbach's Alpha by blocks of questions (Table 2) are above 0.7, which is considered an acceptable value (George and Mallery, 2003, p.231).

TABLE 2. Cronbach's Alpha test. Scale Reliability

Blocks of Questions	Cronbach's Alpha
Attitude towards start-up	0.841
Perceived behavioural control	0.827
Entrepreneurial intention	0.909

Source: Own creation.

The selections of the types of statistical analysis used were aimed at detecting the significant differences in the variables analysed among the students of each degree under study and identifying those that most influence each degree. An inference analysis was initiated to detect possible differences in the assessment of the responses of male and female students, with a confidence level of 95% and an error of 5%, disregarding the DK/NA responses:

1) Z-test to contrast proportions, used in questions with dichotomous answers (Inspirational Behaviour Models (IBM) and Having a Business Idea).

2) Mann-Whitney U test to defer population means (non-parametric test, because the results do not follow a normal distribution).

Subsequently, to observe the influence of each variable on student EI, a multiple linear regression model was developed using the forward technique. It takes the following theoretical form (Lind, Marchal and Wathen, 2005):

$$Y = a_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Y = dependent variable.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots \beta_n$ = coefficient (weight) of the independent variable.

$X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ = independent variable.

e = residual. They are found to be homocedastic for this model, so it tends to be zero and is not relevant to the analysis.

Regression analyses are currently used by researchers in different fields, particularly in the studies by Hahn, Minola, Van Gils and Huybrechts (2017); Jemari, Kasuma, Kamaruddin, Tama, Morshidi and Suria (2017); Arranz, Arroyabe and Fernández de Arroyabe (2018); Barba-Sánchez and Atienza-Sahuquillo (2018) and Brändle, et al. (2018).

4. RESULTS

This section shows how a model is drawn by analysing the series of variables selected from the survey.

The gender distribution of the sample shows that the percentage of women (60.82%) is higher than that of men (30.18%). This contrast is especially marked in the Labour Relations and Human Resources Degree (D. LR & HR) (69.15% students) versus the Degree in Economics (D. ECO) (48.71% students). The descriptive derivations (Table 3) show significant differences in certain questions, so it is observed that the students of the Degree in Economics show a higher percentage in Having a parent with a business (42.46%) and having an educational experience with an entrepreneur (38.36%).

TABLE 3. *Series of Descriptive Derivations*

Independent Variables	Total number of students		D. ECO.		D. LR & HR	
	N	%	N	%	N	%
Male students	373	39.18%	199*	51.29%*	174	30.85%
Female students	579	60.82%	189	48.71%	390*	69.15%*
Entrepreneurial parent	347	36.37%	166*	42.46%*	181	32.15%
Knowing an entrepreneur	792	83.46%	327	84.06%	465	83.04%
Having an educational experience with an entrepreneur	311	32.57%	150*	38.36%*	161	28.55%
Having a Business Idea	492	51.68%	205	52.84%	287	50.89%

* There are significant differences at the 0.05 level
Source: Own creation.

In Table 4 in the face of students of both degrees with a very similar PA, PBC and EI are different, being significantly higher in students of the D. ECO. This may be an effect of receiving a specific business education.

TABLE 4. *Elements of EI*

Variables	Total		D. ECO.		D. LR & HR	
	Mean	Deviation	Mean	Deviation	Mean	Deviation
Attitude towards start-up (PA).	3.62	0.82	3.65	0.75	3.61	0.86
Perceived behavioural control (PBC).	2.78	0.68	2.84*	0.66	2.73*	0.69
Entrepreneurial intention (EI).	2.93	0.95	3.00*	0.91	2.88*	0.96

* There are significant differences at the 0.05 level
Source: Own creation

Below is the proposed EI model for the total number of students and for each degree observed (Table 5). The four independent variables that positively influence university EI are Having an entrepreneurial parent, Having a Business Idea, PA and PBC. On the other hand, two variables are presented with a negative impact: Gender (being female) and the constant variable.

In detail, the proposed EI model is made up of two sub-models: the EI model of the D.ECO students, which marks three significant and independent variables with a positive influence: the IBMs (having an entrepreneurial parent and having an educational experience with an entrepreneur), PA and PBC; and the EI model of the D. LR & HR students, which has four significant and independent variables with a positive influence: IBMs (having an entrepreneurial parent), Having a Business Idea, PA and BCP. However, one variable has a negative value: gender. Perhaps the difference between the sub-models is the EE, which would confirm, “greater knowledge also directly provides a greater awareness of the existence of entrepreneurship” (Liñán and Chen, 2009, p.596).

TABLE 5. *Explanatory model of the variables that influence university EI*

	Total	D. ECO	D. LR & HR
Constant = EI	-0.568***	-0.838***	-0.362**
Gender	-0.106**	-0.085	-0.116*
University Degree	-0.018	-	-
IBM (Entrepreneurial parent)	0.170***	0.158***	0.162**
IBM (Knowing an entrepreneur)	-0.077	-0.032	-0.095
IBM (Having an educational experience with an entrepreneur)	0.051	0.218**	-0.087
Having a Business Idea	0.18***	0.068	0.264***
PA	0.727***	0.799***	0.673***
PBC	0.303***	0.284***	0.295***
R	0.782	0.783	0.789
R ²	0.611	0.613	0.623
R ² adjusted	0.608	0.605	0.618
Standard error of estimation	0.593	0.574	0.596

*The regression model is significant at the 0.05 level.

**The regression model is significant at the 0.01 level.

***The regression model is significant at the 0.001 level.

Source: Own creation

The R2 and ANOVA analysis is used to determine the model’s goodness of fit and degree of reliability. In Table 5, we can see how R2 displays acceptable values. The ANOVA test (Table 6) was significant for both models, as its prediction was adequate and resulted in an appropriate linear model.

TABLE 6. ANOVA test of the models obtained from university EI

		Sum of squares	d.f.	Root mean square	F.	Sig.
Total number of students	Regression	515,811	8	64,476	183,267	0,000
	Residual	328,596	934	0,352		
	Total	844,407	942			
D. ECO.	Regression	195,613	7	27,945	84,694	0,000
	Residual	123.73	375	0.33		
	Total	319,343	382			
D. LR & HR	Regression	324,441	7	46,349	130,092	0,000
	Residual	196,664	552	0,356		
	Total	521,105	559			

Source: Own creation

In short, it proves that there are differences and similarities between the two degrees. The differences lie in the variables of Gender and Having a Business Idea, as they only influence the D.LR & HR, while the EI of the D.ECO. is influenced by inspirational behaviour models (IBM). Likewise, there are similarities in the evidence of EI from having an entrepreneurial parent, PA and PBC, while there is no evidence in the variable of knowing another entrepreneur. Based on this, it can be stated that university entrepreneurial intention in the social and legal sciences presents an irregular pattern, initially conditioned by the role of entrepreneurship education, a role that should be further studied.

5. CONCLUSIONS

This research provides evidence for five variables that influence the EI of social and legal science students and, therefore, the five hypotheses proposed are supported, although hypothesis number one (H1) and hypothesis number two (H2) are only partially supported. So, one can see

the correlation between entrepreneurship education (EE) and gender, and between the correlation between entrepreneurship education (EE) and the variable Having a Business Idea.

TABLE 7. *Summary of the variables that influence university EI in Social and Legal Sciences*

Variables	Social and Legal Sciences	
	D. ECO.	D. LR & HR
Having a business idea	No influence	Positive influence
Gender	No influence	Negative influence
Attitude towards start-up (PA)	Positive influence	Positive influence
Perceived Behavioural Control (PBC)	Positive influence	Positive influence
Inspirational Behaviour Models (IBM)	Positive influence: Entrepreneurial parent and having an educational experience with an entrepreneur	Positive influence: Entrepreneurial Parent

Source: Own creation

Research shows two main findings. The first finding is that PA, PBC and having an entrepreneurial parent (IBM) are the variables that influence the university EI in Social and Legal Sciences. Based on the tested hypotheses (H3, H4, H5), there is a positive association between PA and EI, between PBC and EI, and between Inspirational Behaviour Models (IBMs) and university EI in Social and Legal Sciences. Thus, it is proven that PA and PBC have a strong relationship with EI (Farrukh et al., 2018; Hadi et al., 2020). The second finding is that there is a difference in university EI depending on academic disciplines.

Therefore, IBMs must mediate in the design of the curricula, as they influence the development of university students’ level of confidence in their abilities to start a new business. According to Farrukh et al. (2018, p.409), “personality traits have been found to impact student EI through PA and PBC. Therefore, policy makers must take these factors into account when designing strategies to increase students’ EI and behaviours”. Likewise, Liñán and Fayolle (2015) propose to design new pedagogical strategies to promote EI and business skills among university students. The current findings support the importance of entrepreneurship education. Certainly, well-designed gender education is substantial

in expanding entrepreneurial career options, as EE determines women's perceived entrepreneurial career expectations, i.e., the more EE women have, the higher their PBC (Entrialgo and Iglesias, 2016; Elert, et al., 2020). However, this premise isn't verified in the observed subject of D. ECO.

This research finds no significant gender differences in university entrepreneurial intentions. Gender has a negative influence on EI. However, there is other evidence, such as gender having a positive influence for women in the relationship with Perceived behavioural control (Ruizalba, Vallespín, Martin and Rodríguez, 2015). According to other authors, the study of university entrepreneurial intention still shows some theoretical gaps, and it is necessary to promote more research to find new relationships in the model. For this, "it is necessary to promote longitudinal studies and, additionally, to be able to evaluate educational strategies and programmes aimed at promoting entrepreneurial behaviour" (Valencia, et al., 2016, p.916).

The limitations of the research relate to the crosscutting nature of the analysis, as no innovative results were obtained. This study cannot represent a clear picture of the university EI of a territory. Therefore, a more significant relationship can be found between EI and PA; between EI and PBC, and between EI and IBMs. However, the results for the original model are applicable so that this research adds up some evidence. Future research, however, requires a comprehensive longitudinal analysis to specify in detail the relationship between EI and EE, and EI and IBMs. Such research design would help to understand university EI in the Social and Legal Sciences, and the resulting entrepreneurial behaviour. According to Farrukh et al. (2018, p.410), "though the relationship of intention and behaviour is of vital importance, it has not been discussed in the literature. This research gap can only be filled by a longitudinal approach". Similarly, it would be desirable to broaden the sample of the analysis to include more academic disciplines within the Social and Legal Sciences, as well as to observe the Subjective norms dimension of the TPB model, because it could improve the current understanding of the validity and soundness of the model according to the perceived cultural differences. In short, further research is needed to

support the strategic alignment of the university, the promotion of a local entrepreneurial culture, the value of curricular activities, and the role of teaching.

The authors report there are no competing interests to declare.

5. REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behavior and human decision processes* [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., & Fernández de Arroyabe, J.C. (2018). Entrepreneurial intention and obstacles of undergraduate students: the case of the universities of Andalusia. *Studies in Higher Education*, 44 (11), 2011-2024. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1486812>
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11 (2), 5-21. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.01>
- Bacq, S., Ofstein, L.F., Kickul, J.R. & Gundry, L.K. (2017). Perceived entrepreneurial munificence and entrepreneurial intentions: a social cognitive perspective. *International Small Business Journal*, 35 (5), 639-659. <https://doi.org/10.1177/0266242616658943>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24 (1), 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.04.001>
- Belitski, M. & Heron, K. (2017). Expanding entrepreneurship education ecosystems. *Journal of Management Development*, 36(2), 163-177. Available at http://centaur.reading.ac.uk/71061/1/manuscript_Belitski_heron_JMD.pdf
- Brändle, L., Berger, E. S., Golla, S., & Kuckertz, A. (2018). I am what I Am-How nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17-23. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.12.001>
- Caro-González, F.J., Romero-Benabent, H.A., & Sánchez-Torné, I. (2017). The influence of gender on the entrepreneurial intentions of journalism students. *Intangible Capital*, 13 (2), 430-478. <https://doi.org/10.3926/ic.927>
- Cera, G., Mlouk, A., Cera, E., & Shumeli, A. (2020). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. A Quasi-Experimental Research Design. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 39-56. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.03>

- Cui, J., Sun, J., & Bell, R. (2019). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. *The International Journal of Management Education*, 19 (1), 100296. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>
- Díaz-Casero, J.C., Hernández-Mogollón, R., & Barata-Raposo, M. L. (2007). University students and the creation of companies. A comparative analysis between Spain and Portugal. In *Knowledge, Innovation and Entrepreneurship: the way forward*. Universidad de La Rioja. 1338-1355.
- Duarte, M., Martínez, M.R., & García, F. (2017). How does the public and private university environment affect students' entrepreneurial intention? *Education+Training*, 59 (6), 550-564. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2016-0187>
- Elert, N., Sjö, K., & Wennberg, K. (2020). When Less Is More: Why Limited Entrepreneurship Education May Result in Better Entrepreneurial Outcomes. *Research Institute of Industrial Economics*, 1322, 1-43. Available in <https://www.ifn.se/wfiles/wp/wp1322.pdf>
- Entrialgo, M., & Iglesias, V. (2016). The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (4), 1209-1232. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0389-4>
- Farrukh, M., Alzubi, Y., Shahzad, I.A., Waheed, A. & Kanwal, N. (2018). Entrepreneurial intentions: The role of personality traits in perspective of theory of planned behavior. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 399-414. <https://doi.org/10.1108/APJIE-01-2018-0004>
- Fuller, B., Liu, Y., Bajaba, S., Marler, L. E., & Pratt, J. (2018). Examining how the personality, self-efficacy, and anticipatory cognitions of potential entrepreneurs shape their entrepreneurial intentions. *Personality and Individual Differences*, 125, 120-125. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.005>
- García-Río, E., Baena-Luna, P., Sánchez-Torné, I., & Pérez-Suárez, M. (2020). Entrepreneurial Intentions determinants elements in university students. A study from a Gender Perspective. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(1), 89-108. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.89-107>
- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gohmann, S. F. (2012). Institutions, Latent Entrepreneurship, and Self-Employment: An International Comparison. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 295-321. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00406.x>

- González, M. H., Valentine, I., Pérez, C., Aguado, S., Calabuig, F., & Crespo, J. (2016). The influence of gender and academic training in the entrepreneurial intention of physical activity and sport sciences students. *Intangible Capital*, 12 (3), 759-788. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.783>
- Guerrero, M., Liñán, F. & Cáceres-Carrasco, F.R. (2020). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, Springer, 57 (4), 1733-1759. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00392-2>
- Hadi, A., Adhitya, N., & Septianto, A. (2020). Entrepreneurial Education and University Environment toward Students Entrepreneurial Intention. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(1), p1271-1278. Available at <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT20JAN679.pdf>
- Hahn, D., Minola, T., Van Gils, A., & Huybrechts, J. (2017). Entrepreneurial education and learning at universities: exploring multilevel contingencies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29 (9-10), 945-974. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1376542>
- Herrera-Valverde, D., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2020). Costa Rican university entrepreneurial ecosystem and its link with the Entrepreneurial intention: an exploratory study. *Tec Empresarial*, 14 (2), 64-83. <https://doi.org/10.18845/te.v14i2.5121>
- Hsu, D.K., Burmeister-Lamp, K., Simmons, S.A., Foo, M.D., Hong, M.C., & Pipes, J.D. (2019). I know I can, but I don't fit: Perceived fit, self-efficacy, and entrepreneurial intention. *Journal of Business Venturing*, 34 (2), 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.004>
- Jemari, M. A., Kasuma, J., Kamaruddin, H. M., Tama, H. A., Morshidi, I., & Suria, K. (2017). Relationship between human capital and social capital towards social entrepreneurial intention among the public university students. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4 (12), 179-184. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.012.032>
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Dalton, M. (2019). Risk attitudes and personality traits of entrepreneurs and venture team members. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116 (36), 17712-17716. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908375116>
- Laguía, A., Moriano, J. A., & Gorgievski, M. J. (2019). A psychosocial study of self-perceived creativity and entrepreneurial intentions in a sample of university students. *Thinking Skills and Creativity*.1611- <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.11.004>
- Lima, E., Lopes, R. M., Nassif, V., & Silva, D. (2015). Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering Brazilian challenges. *Journal of Small Business Management*, 53 (4), 1033-1051. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12110>

- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 593 - 617.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (2), 195-218.
<https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5>
- Liñán, F., Moriano, J. A., & Jaén, I. (2016). Individualism and entrepreneurship: Does the pattern depend on the social context? *International Small Business Journal*, 34 (6), 760-776.
<https://doi.org/10.1177/0266242615584646>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill.
- Liu, J., Zhu, Y., Serapio, M., & Cavusgil, S. T. (2019). The new generation of millennial entrepreneurs: A review and call for research. *International Business Review*, 28 (5), 101581.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.05.001>
- Martínez, M. R., García, F., & Duarte, M. (2018). Influence of the university environment in the entrepreneurial intention in public and private universities. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 122-133.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.009>
- Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2010). Entrepreneurial intentions among students: Towards a re-focused research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 537-551.
<https://doi.org/10.1108/14626001011088714>
- Nabi, G., Walmsley, A., Liñán, F., Akhtar, I., & Neame, C. (2018). Does entrepreneurship education in the first year of higher education develop entrepreneurial intentions? The role of learning and inspiration. *Studies in Higher Education*, 43 (3), 452-467.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1177716>
- Nowiński, W., & Haddoud, M. Y. (2019). The role of inspiring role models in enhancing entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 96, 183-193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.005>
- Rodríguez-Modroño, P. (2021). Non-standard work in unconventional workspaces: Self-employed women in home-based businesses and coworking spaces. *Urban Studies*, 58 (11), 2258-2275.
<https://doi.org/10.1177/00420980211007406>
- Ruizalba, J., Vallespín, M., Martín, V., & Rodríguez, M. (2015). The moderating role of gender on entrepreneurial intentions: A TPB perspective. *Intangible Capital*, 11 (1), 92-117. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.557>

- Sánchez-García, J.C. (2010). Evaluation of Entrepreneurial Personality: Factorial validity of Entrepreneurial Orientation Questionnaire (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 41-52.
- Sánchez-Torné, I., & Pérez-Suárez, M. (2019). The impact of education on the Entrepreneurial Intention of students in the bachelor of economics. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 22-40. <https://doi.org/10.17561/ree.v2019n1.2>
- Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T. & Braun, I. (2019). *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights from 54 Countries*. St. Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU. Available at <https://preview.tinyurl.com/y3v4lrm3>
- Soria-Barreto, K., Zuniga-Jara, S., & Ruiz-Campo, S. (2016). Entrepreneurial Education and Intention in University Students: A Case of Study. *Formación Universitaria*, 9, 25-34. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000100004>
- Srivastava, S., & Misra, R. (2017). Exploring antecedents of entrepreneurial intentions of young women in India: A multi-method analysis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 181-206. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2016-0012>
- Srivastava, S., Satsangi, K., & Satsangee, N. (2019). Identification of entrepreneurial education contents using nominal group technique. *Education+Training*. DOI 10.1108/ET-05-2018-0105
- Tomy, S. & Pardede, E. (2020). An entrepreneurial intention model focussing on higher education. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(7), 1423-1447. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2019-0370>
- Torres-Coronas, T., & Vidal-Blasco, M. A. (2018). The Impacts of Trait Emotional Intelligence and Entrepreneurial Self-Efficacy on Perceived Behavioral Control Among Undergraduate Students. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 9 (3), 47-58. DOI: 10.4018 / IJAVET.2018070105
- Valencia, A., Montoya, I., & Montoya, A. (2016). University students' entrepreneurial intentions: A bibliometric study. *Intangible Capital*, 12 (4), 881-922. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.730>
- Walter, S. G., & Block, J. H. (2016). Outcomes of entrepreneurship education: An institutional perspective. *Journal of Business Venturing*, 31 (2), 216-233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.10.003>
- Zaremozhzabieh, Z., Ahrari, S., Krauss, S. E., Samah, A. B. A., Meng, L. K., & Ariffin, Z. (2019). Predicting social entrepreneurial intention: A meta-analytic path analysis based on the theory of planned behavior. *Journal of Business Research*, 96, 264-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.030>

GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO

FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ
Profesor/Colaborador
Universidad Oberta de Catalunya

MELANY WANDA DA SILVA
Universidad Oberta de Catalunya

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, estamos asistiendo a un fenómeno, que años atrás se tendría por impensable. La tasa de paro de las economías principales del mundo, recogidas bajo la OCDE, se encuentra en mínimos históricos. Así, en cifras de julio de 2022, y siempre dentro de los datos de este informe, la tasa de paro dentro de estos países, se mantuvo en el 5%, la cifra más baja, desde el comienzo de la serie histórica, iniciada en 2001. Es cierto que nubes negras se asoman a este panorama y el escenario mundial con diversos frentes abiertos, no parece optimista, pero todos los informes detectan que ese aumento del empleo está mostrando un fenómeno sin precedentes: cientos de miles de puestos de trabajo se quedan sin cubrir. En efecto, la captación del talento presenta diversos desajustes (ManPowerGroup, 2022; Randstat, 2022; CEPYME, 2021). En concreto, algunas de estas cifras, sitúan en el 80% de los empresarios españoles que no encuentran las habilidades necesarias, entre la fuerza de trabajo, para poder cumplir con las necesidades de los nuevos perfiles necesarios en sus organizaciones. Atraer a los candidatos para cubrir un puesto de trabajo, ya es algo que Ambler y Barrow (1996) visualizaron décadas atrás, en un mundo totalmente distinto. Para ellos, la percepción y la valoración de la organización es un motivador muy importante para la atracción del talento. Con la aparición de abundante literatura

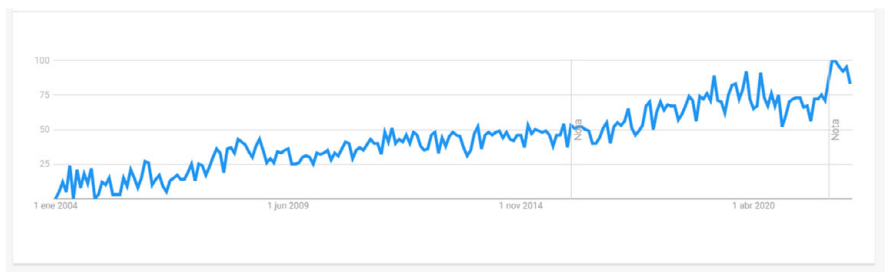
científica, en la primera década del s.XXI, donde la economía digital, ya empezaba a demandar perfiles cada vez más complejos, algunos autores (Dell et al., 2001; Backhaus y Tikoo, 2004;) acuñan el concepto de “*Employer Branding*” (EB), o *Marca Empleadora*. Este concepto alude a la estrategia específicamente concebida por una organización, para gestionar la percepción que, de dicha marca puedan tener tanto empleados presentes como futuros candidatos. El EB es la marca que tiene una empresa u organización como entidad empleadora. Así, la atracción del talento será uno de sus principales objetivos, de cara a que los mejores profesionales se integren en la empresa, en un mundo, como hemos dicho, donde muchos puestos no se pueden cubrir. Por ello, la empresa utilizará todos los recursos a su disposición, muchos de la mano de las nuevas tecnologías y redes sociales, para conseguir dicho fin.

Los beneficios del uso del EB en las organizaciones (Figurska & Matuska, 2013) son, entre otros:

- Es un recurso fundamental e imprescindible para definir la imagen que la empresa quiere proyectar, en un mundo dominado por el marketing digital y el cada vez mayor uso de las redes sociales para el acceso a la búsqueda de empleo
- Atracción y retención del talento, dado que se desarrollan estrategias corporativas específicas para tal fin
- Construcción de una marca que situó a la empresa como un buen lugar para trabajar, lo que crea una cultura corporativa de máxima atracción
- Innovación en procesos de selección de personal y formación interna de la empresa

Según estos mismos autores, las dificultades no están exentas en dicho proceso, ya que la inversión económica necesaria para desplegar tales propuestas, así como la modernización que deben asumir los departamentos de RRHH, pueden dificultar el proceso. En todo caso, en el siguiente gráfico, podemos observar, la importancia de las búsquedas en Google, del concepto EB, a nivel mundial y la evolución por su interés

GRÁFICO 1. Evolución del interés a lo largo del periodo 2004 a 2022 del concepto de “Employer Branding”



Fuente. Elaboración propia a través de los datos de Google Trends (2022)

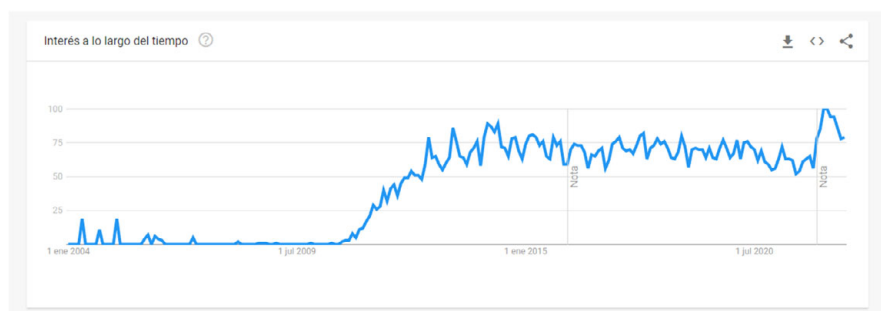
El EB descansa así, en una filosofía de marketing de marca (Tarodo, Virto y López, 2014), al que no le faltan unas buenas dosis de empleo, uso y desarrollo de las redes sociales (Piric, V.; Masmontet, P.; Martinovic, M., 2018), y por supuesto, contando con departamentos de RRHH que hagan de la transformación digital y sus múltiples herramientas una conjunción de unos y otros campos de ciencia (García Jiménez, A., 2015). Por ello, podemos afirmar que la práctica del EB como método de captación de talento no sólo está en desarrollo, si no que, por el momento, no ha tocado techo respecto a su uso. En este contexto, este artículo surge como necesidad de aunar la metodología de gamificación o la aplicación de juegos a entornos no lúdicos, con los procesos de *Employer Branding*, de cara a aportar a los responsables de los departamentos de personas y de RRHH nuevas vías de actuación en el desarrollo de la captación y atracción del talento

1.1. CONCEPTO DE GAMIFICACIÓN. ¿QUÉ ES GAMIFICAR?

En la actualidad, hay un amplio consenso en la comunidad científica y abundante bibliografía que así lo demuestra, acerca del uso de juegos y metodología de juego en entornos “llamados” serios. El concepto de Gamificación abarca una gran casuística, tanto por las situaciones a las que se puede aplicar, como por los distintos entornos. Van Vleet & Feeney (2015) lo definen como una actividad que se lleva a cabo con el propósito de entretener y divertir, que se aborda con una actitud entusiasta y en el momento, y que es altamente interactiva. El interés por el concepto

de *Gamificación*, queda demostrado por el número de búsquedas en Google, a nivel mundial, desde los primeros registros del 2004. Teniendo en cuenta que fue en el año 2008 cuando apareció el concepto (Deterding et al.,2011; Rodríguez-López et al.,2021) y si lo comparamos con la gráfica de búsqueda de Employer Branding, podemos concluir que, tanto en aparición como concepto, así como de interés suscitado, nos encontramos con muchos puntos de semejanza y un punto de inflexión de ambas herramientas a partir de 2014. Por un lado, se empiezan a aplicar procesos gamificados en situaciones no lúdicas como alternativa al aprendizaje tradicional en ámbitos como la educación, la sanidad, la enseñanza vial, etc.; por otro, el proceso de digitalización desborda la creación de nuevos perfiles profesionales que hace necesarios, por parte de la empresa, de un mayor esfuerzo en captar talento

GRÁFICO 2. Evolución del interés a lo largo del periodo 2004 a 2022 del concepto de “Gamificación”



Fuente. Elaboración propia a través de los datos de Google Trends (2022)

Los *Serious Games* como metodología de aprendizaje (Deterding et al.,2011) ponen de manifiesto como podemos aprender sobre cualquier materia, jugando. Se ha demostrado que los estudiantes y profesionales que emplean tecnologías de gamificación tienden a aprender y a adquirir habilidades de forma más rápida que los métodos de aprendizaje tradicionales (Desmet et al.,2014; Sailer et al. 2017; Mekler et al. 2017). Además, y según estos autores, los niveles de motivación aumentan con el juego, y ello, es uno de los objetivos principales del EB, que la empresa sea capaz de motivar al futuro talento, que el juego atraiga su acercamiento y posterior incorporación.

El concepto de Gamificación, de cara a poder explicar mucho mejor el concepto, encuentra diversas definiciones, aceptadas ampliamente, tales como:

1. La gamificación consiste en el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contexto que no son juegos para involucrar a los usuarios y resolver problemas (Zichermann y Cunningham, 2011; Werbach y Hunter, 2012).
2. Usar mecánicas basadas en juegos, estética y juegos para involucrar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas. (Kapp, 2012).
3. La gamificación es la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación. (Teixes, 2014).
4. La clásica y más utilizada, tal vez sea la de Deterding, que, con su artículo, antes mencionado, publicado en 2011, marca el pistoletazo de salida en la aceptación del concepto de Gamificación, entendiendo éste como el uso de elementos del diseño de juegos en contextos no lúdicos. (Gamification is the use of game design elements in non-game contexts).

1.2. CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES EXITOSAS DE UN PROCESO GAMIFICADO, APLICADO A LA CAPTACIÓN DE TALENTO

Para poder introducir los juegos serios en la gestión de las personas, y en concreto, en los campos que tienen que ver con el reclutamiento y selección, Van Vleet & Feeney (2015), proponen que estos deben de reunir tres características principales. En esencia, la base que distingue algo lúdico, aunque en una aplicación “seria”, es el objetivo del disfrute y de la diversión. La segunda característica en la actitud entusiasta, según los autores, las personas que juegan experimentan un alejamiento psicológico de las responsabilidades externas, así como de los factores estresantes asociados a las mismas. Por último, la tercera característica de trata de la interacción. Durante el desarrollo, el nivel de interacción ocurre tanto en la propia actividad, como con otros jugadores. Esta

interacción, se diferencia de otras actividades placenteras como la lectura, etc. donde el nivel de relación es mucho menor.

Apoyando esta afirmación de las características de los juegos serios, Landers & Sanchez (2022), consideran que, para que una persona perciba que está jugando, debe existir una experiencia lúdica, que viene marcada por la aparición de tres estados psicológicos: los objetivos del juego deben de resultar alcanzables, para evitar la frustración; los jugadores deben de estar motivados para conseguir dichos objetivos y siempre debe de respetarse la participación voluntaria. Estos preceptos cuadran, en gran medida con el objetivo de la captación de talento, y de la filosofía que subyace el EB. Se debe diseñar un entorno amable que facilite al candidato la demostración de su Curriculum Vitae (CV), y, porque no, de sus habilidades; una parte de la motivación viene dada por el puesto en sí y por el *branding* que tenga la empresa. Muchos de nosotros hemos tenido experiencia relacionada con contactar con una empresa y mandarle nuestro CV, desistiendo finalmente, por ser un proceso lento, aburrido y con infinitos campos de información para rellenar.

Van Der Heijden et al. (2020), abundan en las propiedades que debe tener un sistema gamificado para que sea útil en su esquema de aplicación. Las propiedades deben de ser duración e intensidad, -tiempo que dedica el jugador a la actividad gamificada y periodicidad de la misma-. Esta debe ser corta y concreta en el tiempo, no interminable. Debe, además, como segunda propiedad, de existir una guía concreta de los objetivos de gamificación buscados. En este aspecto, el desarrollo de un proceso guiado a través de Inteligencia Artificial, ajustando dicho proceso a las características del jugador, parece ser una clave de éxito en un futuro cercano. El medio y las herramientas de apoyo de la actividad gamificada (aplicaciones, páginas web, etc., sería la tercera propiedad. Finalmente, las variables de control del entorno gamificado como el número de participantes, esquema del proceso, objetivos buscados, etc. Las variables de control influyen en el diseño y aplicación del juego y debe ser adaptado al objetivo perseguido. En este caso, si lo que pretendemos en realizar una acción de captación de talento, la empresa lo tendrá más fácil, si la percepción de su branding ya está en la mente del candidato (Maurya, K. K., & Agarwal, M.;2018).

Es importante resaltar que si la digitalización, el uso de las redes sociales, y la escasez de talento están presentes en materia de gestión de las personas en las organizaciones, necesitamos de técnicas de atracción, conformadas en el *employer branding*, y una manera de conectar todas las variables, puede ser entre otras, un proceso gamificado, que anime a los futuros candidatos a acercarse a la empresa. En todo caso, cabe preguntarse si ¿servirá el uso de juego para que los futuros candidatos a una empresa se sientan atraídos por conectar con la misma? ¿facilita un proceso gamificado captar talento?, ¿es aceptable para un candidato acceder a la misma, demostrando sus competencias, a través de un juego o sistema de gamificación determinado? Estas, y otras preguntas, son la base de este trabajo, que pretenderá demostrar el grado de aceptación de posibles candidatos, en su acercamiento a una empresa que busca talento, del uso de la gamificación para acceder a la misma.

1.3. LA CAPTACIÓN DEL TALENTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN:E-RECRUITMENT

Los sistemas clásicos para la captación del talento en un pasado reciente pasaban por las redes de contactos internos y externos. que podían tener las organizaciones, además de la ayuda de anuncios de trabajo en medios convencionales de comunicación (prensa, radio, etc.). Las TIC's, y el proceso de digitalización global, han arrastrado al olvido el uso de estos procedimientos. Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021) afirman que las técnicas de reclutamiento convencionales, deben ser reemplazadas por unas asociadas a la nueva era digital. Esto permitirá sacar el máximo partido de los candidatos en la actualidad, a través de la presencia global de estos en las redes sociales. Como hemos comentado antes, y es algo que los autores afirman, el creciente interés por los nuevos perfiles, con nuevas competencias digitales, casan de forma excelente con aquellos usuarios de este tipo de tecnología. Parece obvio que si necesito talento digital, lo logico es que se utilicen canales digitales para encontrar dichos perfiles.

El reclutamiento en línea (e-recruitment) o reclutamiento 2.0 es el proceso de captación de talento con el apoyo de técnicas y herramientas

digitales que se hacen cargo, de forma casi automática, del proceso de selección de personal. Puede abarcar la parte de recepción de curriculums, así como la comparación de los mismos, el filtrado de aquellos que son los demandados por la empresa, los desechados por no cumplir con el perfil, y la selección de los aptos. Realizado este proceso podremos acometer entrevistas y pruebas, pero una gran parte del trabajo estará realizado. Las redes sociales, de gran uso a nivel mundial, se convierten en un eficaz método de atracción sobre todo de los llamados *candidatos pasivos*, aquellos que no están en búsqueda activa de empleo, y que representan una fuente de talento importante, algunos porque ya trabajan en otra organización. No obstante, (Nikolau, 2021) la proliferación de estos canales ha conllevado que puedan obtenerse datos personales de los candidatos, cuestión que está empezando a generar un impacto negativo en dicho proceso de atracción, y ante el que no tenemos todavía datos consolidados de su repercusión futura. Mientras tanto el proceso funciona a pleno rendimiento. Las redes sociales facilitan la contratación a través de cuatro mecanismos diferentes: (1) el rol conector, que permite un contacto rápido y directo entre buscadores de empleo y reclutadores, (2) el desarrollo de la marca empleadora, que contribuye a la reputación, visibilidad y atractivo de la empresa y promueve el contacto, (3) la transparencia en las relaciones, lo que contribuye a generar confianza y propiciar intercambios más ricos y humanos, lejos de la formalidad de las entrevistas de trabajo, y (4) la especificación de los datos del puesto de trabajo propuesto, lo que lleva a una clasificación gradual de los postulantes según criterios idiosincrásicos y objetivos (Allal-Chérif, Yela Aránega, & Castaño Sánchez, 2021). En esta fase de captación en redes sociales, el *Inbound Recruiting*, como herramienta del EB, cobra cierta importancia. El *Inbound* representa el trato digital que se otorga a los candidatos a un puesto, con el objetivo de captar su atención, de “enamorar”, en la medida de lo posible sobre la posición ofrecida (Arango et al., 2018). Por lo tanto, la empresa, en su búsqueda de talento a través de las redes sociales, debe de aplicar desde el minuto cero, elementos motivadores y de atracción, muy en consonancia con la filosofía de la *marca empleadora*. Si, además, utilizamos un sistema gamificado, estaremos potenciando las posibilidades

conjuntas de utilización de ambos recursos, para el objetivo final de atraer talento

Además, este sistema se complementa con otro de los métodos en auge, se trata de la entrevista asíncrona o entrevista digital. Este tipo de entrevista se define como entrevista en la que se requiere la respuesta por parte de los candidatos a una serie de preguntas otorgadas por la empresa y que, posteriormente son enviadas de forma digital o en línea. Este proceso suele darse durante los primeros pasos del proceso de selección con el fin de evaluar los requisitos mínimos del puesto ofrecido y realizar una criba de los candidatos. Mediante el uso de estas entrevistas, algunas empresas especializadas en análisis de datos miden indicadores de los candidatos tales como los segundos entre respuestas, cambios de temperatura corporal, cantidad de veces que parpadea, etc. Uno de los mayores beneficios de este método es la posibilidad que tienen los candidatos de postularse a ofertas de trabajo internacionales de las cuales si tuvieran que realizar la entrevista o proceso de selección tradicional tendrían que desplazarse, de esta forma ahorran tiempo y dinero.

1.4. UTILIZANDO LA GAMIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO

Según Tansley, Hafermalz, & Dery (2016) la gamificación en procesos de selección se considera una herramienta de motivación poderosa debido a la cualidad de crear una realidad alternativa en la cual se otorga valor a cosas que no tendrían valor en la vida real (puntos, trofeos, logros, etc.). Los sistemas gamificados rompen esta barrera entre la realidad y la simulación al vincular los mecanismos de retroalimentación del propio esquema del juego con consecuencias reales positivas (selección del talento para la candidatura) o negativas (descarte de la candidatura).

Esta metodología proporciona a la organización la posibilidad de juzgar mejor el desempeño del candidato. Además de proporcionarle un mayor espacio donde expresar sus habilidades y talentos. Es utilizada por las organizaciones para probar la toma de decisiones, improvisación, análisis de situaciones y propuesta de soluciones de los candidatos. Identifican las habilidades, los rasgos y los comportamientos compatibles con

la cultura corporativa y sugieren qué candidatos es probable que prosperen (Allal-Chérif, Yela Aránega, & Castaño Sánchez, 2021).

La aplicación de la gamificación en la selección de talento se considera (Georgiou & Nikolaou, 2020) como un proceso de diseño que mejora una forma existente de evaluación con elementos del juego, como avatares, puntajes y barras de progreso. El objetivo de estos procesos es conseguir mejorar la experiencia y el compromiso de los candidatos, aunque para que éstos reaccionen de manera positiva, también es necesario que perciban el método de selección como válido y justo.

Por otra parte, a diferencia de los cuestionarios de personalidad, los procesos de selección gamificados no buscan que los candidatos indiquen su grado de acuerdo con diversas afirmaciones, sino que se evalúan los comportamientos en el juego para medir las habilidades de los candidatos. Dichos comportamientos podrían estar relacionados con el trabajo y, en este sentido, podrían predecir el futuro desempeño laboral con una mayor precisión que los cuestionarios.

En términos de justicia procesal, las pruebas de juicio situacional inmersas en el proceso gamificado pueden verse como más relevantes por parte de los candidatos, si éstas consisten en escenarios relacionados con el trabajo, que formatos consistentes en escenarios ficticios ya que no son situaciones que se encontrarían en su futuro trabajo. Un proceso de selección que es percibido como congruente o en relación con el trabajo tiene más posibilidades de ser percibido como justo influyendo también en las percepciones del atractivo organizacional (Georgiou, 2021). Según evidencias empíricas, las evaluaciones gamificadas son asociadas con una mayor motivación y una menor ansiedad en comparación con los procesos tradicionales (Hommel, Ruppel, & Zacher, 2022).

Si sometemos a los candidatos a un proceso de selección gamificado se considera que una empresa, que realiza este tipo de métodos novedosos y divertidos, en lugar de métodos tradicionales, es más atractiva organizacionalmente. No obstante, las reacciones de los candidatos no se forman sólo con las características de los procesos de selección, sino que

también las propias características individuales de los candidatos inciden en sus reacciones.

Diversos estudios (Georgiou & Nikolaou, 2020) han demostrado que la personalidad influye en las percepciones de los candidatos acerca de la imparcialidad de la selección, así como la organización de la contratación, lo cual indica la utilidad de tener en cuenta los rasgos de personalidad en la investigación acerca de las reacciones de los solicitantes. Asimismo, se ha demostrado que las personas con personalidades abiertas a la experiencia disponen de capacidades de búsqueda activa de experiencias nuevas, curiosidad y comportamiento flexible en sus valores y actitudes. Por el contrario, las personas que carecen de personalidad abierta pueden reaccionar negativamente a nuevas experiencias y por ende, a métodos de selección novedosos, desconocidos y ambiguos.

En general, se ha demostrado (Barends, de Vries, & van Vugt, 2021) que las evaluaciones gamificadas que utilizan pruebas de juicio situacionales pueden medir la personalidad de manera válida. Esta percepción de la gamificación asociada a la personalidad de los posibles candidatos va a resultar pertinente.

En conclusión, y ordenando un poco los argumentos presentados hasta ahora, podemos resumir que: 1) hay una situación de escasez de talento en las organizaciones; 2) la nueva economía digital, demanda perfiles y competencias que están muy asociados a las TIC's, y por ende, a las redes sociales; 3) Las nuevas formas de relación de la empresa con posibles candidatos, pasa por aparecer atractiva, con una buena imagen corporativa, y sobre todo accesible en los procesos de reclutamiento y captación; y 4) Los procesos gamificados se muestran, entre los más efectivos por el alto nivel de simpatía y motivación que producen, como una poderosa herramienta que sirva como elemento de branding a la hora de captar nuevo personal. Con estas premisas, y atendiendo a algunas de las hipótesis recogidas más arriba, el presente trabajo busca conocer en un procedimiento cuantitativo, tomando como base una encuesta validada, la opinión de dicha muestra acerca de acceder a un proceso de selección a través de un sistema gamificado

2. OBJETIVOS

Partiendo de la premisa que muchas de las posibles personas objeto de esta investigación, no conocen de una forma exacta, el significado de los procesos gamificados, se diseña un cuestionario en línea (*Google Forms*), que, para acceder a él, primero tiene que visualizarse un video explicativo de lo que significa dicho proceso. En <https://www.youtube.com/watch?v=UhLSGKhXSfw> , podemos encontrar una empresa (Nawaiam, <https://nawaiam.com/>) que ha diseñado un juego, que sirve para empresas que quieren detectar determinadas competencias en sus procesos de reclutamiento y selección. Una vez visualizado el video explicativo, el participante a la encuesta pasa a responder los ítems que se han preparado. Queremos conocer la reacción de las personas encuestadas para comprobar si aceptan o no dicho recurso. En líneas generales, el video muestra como mediante el uso de un videojuego, que es pasado a los candidatos a un puesto de trabajo, la empresa oferente conoce aquellas habilidades y competencias que tiene el futuro candidato. El juego pone de manifiesto habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y por supuesto, destreza digital, entre otras. El juego combina ciencia de datos que desarrolla mediante un algoritmo y el poder visual y motivacional de un videojuego

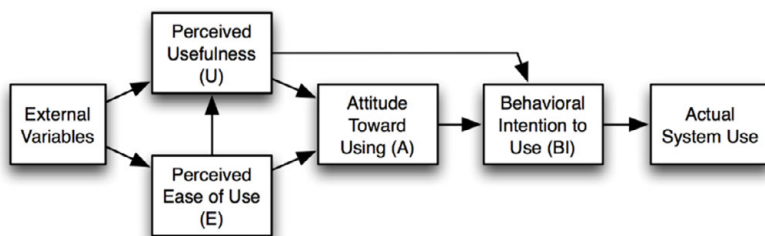
La investigación plantea los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a los encuestados que es un proceso gamificado, a través de un breve video, “incrustado” en el cuestionario
- Conocer, en función de una serie de variables propuestas en el modelo de uso TAM, su aceptación como tecnología
- Comprobar si el uso de un sistema gamificado puede ser aceptado como proceso de reclutamiento y captación de personal
- Verificar que puede ser un sistema de employer branding, si los usuarios detectan que les resulta interesante para mandar su candidatura en un proceso de selección

La abundante literatura en los modelos de aceptación confluye en el modelo TAM (*Technology Acceptance Model*), desarrollado por Davis

(1985) según una adaptación de la TRA (*Theory of Reasoned Action o Teoría de la Acción Razonada*) de Fishbein y Ajzen (1975). Terzis y Economides (2011) señalan que el TAM es uno de los modelos de investigación más adecuados y utilizados en el uso de aceptación tecnológica. El modelo establece que, ante la aparición de un nuevo concepto tecnológico, el posible usuario o consumidor, modela una serie de percepciones de dicha tecnología que le hace decidirse o no por su uso y utilización. Es decir, sobre el cómo y el cuándo lo van a utilizar. Este modelo es muy significativo en comportamiento de consumo (*behaviour consumer*) ya que anticipa cuales van a ser las actitudes de los clientes reales y potenciales ante la aparición de una nueva tecnología o producto derivado de la misma, y también en el caso de que ese binomio, esté en fase de maduración, no solo de lanzamiento. El modelo sirve para predecir conductas humanas en su apartado de toma de decisiones, y explica, en buena parte, las causas subjetivas y objetivas (*decisión de la persona vs entorno*) de cómo se toman esas decisiones.

FIGURA 3. Modelo TAM



Fuente: Davis, 1985

Para nuestro estudio, partimos de un cuestionario utilizado y validado por Buil, Catalán, & Martínez, (2020) siguiendo las premisas del modelo TAM

3. METODOLOGÍA

Buil, Catalán, & Martínez, (2020) proponen un cuestionario que toma la base del modelo de Davis (1985), al que añade una serie de items de la

que está considerada uno de los postulados teóricos más eficientes para analizar la motivación: La teoría de autodeterminación (SDT -Self Determination Theory-) de Decy & Ryan, 1985. Esta teoría diferencia entre diferentes tipos de motivación: motivación intrínseca y motivación extrínseca. La motivación intrínseca agrupa aquellos comportamientos realizados por interés y que no requieren de un estímulo externo. Por el contrario, la extrínseca aúna los comportamientos que se realizan para lograr una recompensa externa.

La SDT además diferencia dos tipos de motivación extrínseca: motivación autónoma y motivación controlada. En cuando a la motivación autónoma, la cual nos interesa en el presente estudio, podemos decir que se compone de formas identificadas e integradas de motivación extrínseca e intrínseca (Buil, Catalán, & Martínez, 2020). Son muchos los autores que consideran la motivación autónoma como el tipo de motivación más deseable por generar resultados más positivos, tales como mayor disfrute y mayor aceptación a las TIC, mejora del rendimiento, mayor satisfacción laboral y menos ansiedad, entre otros. En cuanto a los factores que determinan el grado de motivación autónoma, se ha evidenciado (Buil, Catalán, & Martínez, 2020) que la satisfacción de las necesidades psicológicas en el entorno de trabajo implica una mayor motivación autónoma.

El cuestionario (Anexo I) recoge datos objetivos sobre género y rango de edad. Por otra parte, muestra un total de 26 ítems de tipo cuantitativo agrupados en 9 dimensiones (Tabla 1), con la finalidad de conocer el grado en acuerdo o en desacuerdo de los participantes y sus reacciones al proceso de selección, según sus creencias acerca de la gamificación y el ejemplo de Nawaiam.

Se utilizó la escala tipo Likert para el diseño de las respuestas siendo: 1- Totalmente de acuerdo y 4- Totalmente en desacuerdo. Se propuso que hubiera 4 tipos de repuestas en lugar de 5 para evitar la aparición de la tendencia central. Este aspecto fuerza al participante a elegir una posición reforzada entre el “sí” o el “no”, con lo que aumenta el nivel de compromiso y posicionamiento en la respuesta

TABLA 1. Dimensiones e ítems

Competencia 1. Me sentiría competente y con los conocimientos requeridos. 2. Me sentiría muy capaz de realizar tareas con éxito. 3. Mis habilidades están bien emparejadas con los desafíos presentados.
Autonomía 4. Experimento mucha libertad en la toma de decisiones. 5. El proceso gamificado me brinda diferentes opciones y escenarios. 6. Siempre puedo encontrar decisiones interesantes para tomar.
Motivación autónoma 7. Creo que el proceso de selección es interesante. 8. Creo que el proceso de selección es divertido. 9. Me siento bien participando en este proceso de selección.
Facilidad de uso percibida 10. La mecánica del juego es fácil y comprensible. 11. El juego o la plataforma es fácil de utilizar. 12. Creo que es fácil interactuar.
Utilidad percibida 13. El juego me permite mostrar mis competencias. 14. El juego me permite mostrar mi capacidad de toma de decisiones. 15. El juego le sirve a la empresa empleadora para conocer mi talento profesional
Actitud 16. El uso de la gamificación en el proceso de selección es una idea innovadora. 17. Utilizar un videojuego para la selección del personal es una buena idea. 18. Me gustaría participar en un proceso de selección así.
Intención de recomendación 19. Recomendaría a otros que participen en este proceso de selección.
Satisfacción 20. Estaría muy satisfecho/a participando en este proceso de selección. 21. Participar es una experiencia positiva y relevante en mi carrera profesional. 22. Ojalá más organizaciones utilicen este tipo de procesos.
Atractivo organizacional 23. Me gustaría trabajar para una empresa que realice este tipo de proceso de selección. 24. Una empresa que realizara este proceso sería una organización acreditada para trabajar. 25. Esta empresa ofrecería un buen ambiente de trabajo. 26. La empresa que utiliza este proceso es atractiva para jóvenes profesionales.

Datos de la investigación: obtención y tratamiento

En el siguiente cuadro se especifica la obtención de los datos:

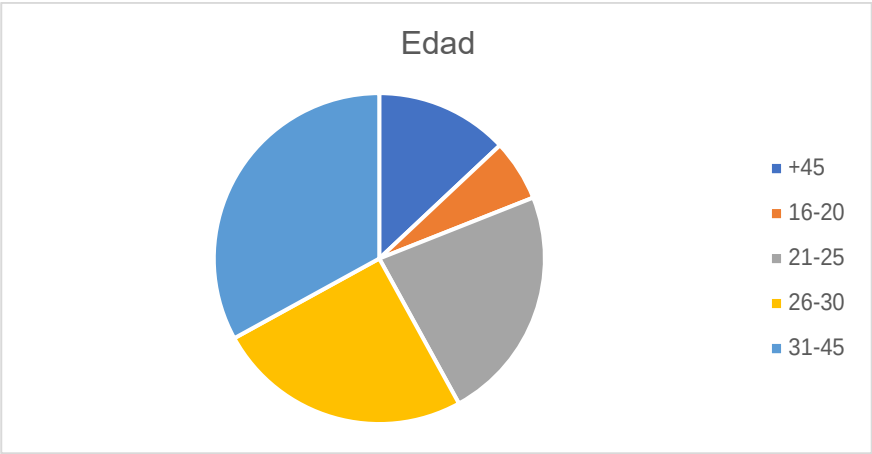
TABLA 2.

Obtención de la información	Encuesta	En el apartado “anexos”
<i>Trabajo de campo</i>	Universo	Hombres y mujeres mayores de 16 años (edad legal con autorización para poder trabajar en España).
	Método de muestreo	Muestreo por conveniencia
	Periodo de recogida de datos	1 de mayo al 15 de junio de 2022
	Método	Google drive: accesible on line por ordenador, tablet y smartphone
	Respuestas recibidas	100
	Respuestas ausentes y atípicas	0
	Total de respuestas válidas para el estudio	100

La muestra del presente estudio la comprende una población de 100 personas en edad de trabajar, siendo 41 hombres, 58 mujeres y 1 persona que ha preferido no decirlo.

De estas personas, 6 tienen entre 16 y 20 años, 23 tienen entre 21 y 25, 25 entre 26 y 30, 33 entre 31 y 45 y 13 personas tienen más de 45 años. Por lo tanto, predominan las personas entre 26 y 45 años, que aglutinarían el 51% del total de respuestas. Hay que hacer notar que se eliminaron respuestas de mayores de 45, ya que entendemos, según la clasificación de edad asociada por Pew Research Centre (2022), uno de los más importante “*Think Tank*”, a nivel mundial radicado en EEUU, que, son las generaciones aparecidas desde 1980, los de mayor uso de la tecnología digital. A saber, los últimos nacidos de la Generación X, Millennials y Generación Z, constituyen el 100% de la muestra

GRÁFICO 1. *Edad de la población*



Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

Una vez pasado el tiempo de exposición de la encuesta en la dirección de google forms, se efectuó un análisis de datos a través del software de aplicación estadística IBM SPSS, en cuanto a media de respuestas, análisis de fiabilidad, frecuencia y desviación estándar.

En el caso de la validez, el resultado global tras aplicar Alfa de Cronbach es de 0.943. Según Barrios y Cosculluela (2013) u Oviedo & Campo-Árias (2005) , entre otros, concluyen que la fiabilidad adecuada oscila entre 0,70 y 0,95. Este indicador habla tanto de la consistencia interna de las preguntas, objeto del estudio, como de la validación de los constructos que mide En este caso, las 8 dimensiones, recogidas en el modelo TAM-SDT. Por ello, y vistos los resultados, podemos concluir que el test y su consecuente medición tienen un porcentaje muy alto de fiabilidad, esto garantiza una validez y precisión del análisis que conlleva una alta confianza en los resultados obtenidos.

A continuación, se sugieren varias tablas que resumen los datos más importantes obtenidos:

TABLA 3. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,943	0,942	26

TABLA 4. Estadísticas de fiabilidad por dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencia (C)	0,788	3
Autonomía (A)	0,704	3
Motivación Autónoma (MI)	0,79	3
Facilidad de uso (FU)	0,762	3
Utilidad (U)	0,836	3
Actitud (A)	0,761	3
Satisfacción (S)	0,866	3
Atractivo organizacional (AT)	0,866	4

Los valores más altos de fiabilidad corresponden con los factores asociados a satisfacción y atractivo organizacional, dos elementos que están muy presentes en los procesos de *employer branding*, como hemos comentado antes. Puede observarse que este último factor es uno de los determinantes del EB, como se ha analizado antes.

TABLA 5. Media. Desviación estándar

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
C1	100	1	4	1,70	0,689
C2	100	1	3	1,58	0,606
C3	100	1	3	1,68	0,665
A1	100	1	4	1,89	0,803
A2	100	1	3	1,81	0,631
A3	100	1	4	1,79	0,769
MI1	100	1	3	1,57	0,590
MI2	100	1	4	1,59	0,668
MI3	100	1	4	1,67	0,711
FU1	100	1	3	1,53	0,559
FU2	100	1	3	1,46	0,540
FU3	100	1	3	1,68	0,584
UP1	100	1	4	2,17	0,766
UP2	100	1	4	1,93	0,769
UP3	100	1	4	2,38	0,930
AC1	100	1	4	1,59	0,653
AC2	100	1	4	2,03	0,771
AC3	100	1	4	1,90	0,785
RC	100	1	4	1,90	0,798
S1	100	1	4	1,88	0,742
S2	100	1	4	1,93	0,742
S3	100	1	4	1,83	0,792
AT1	100	1	4	1,82	0,783
AT2	100	1	4	1,95	0,809
AT3	100	1	4	2,01	0,835
AT4	100	1	4	1,57	0,756

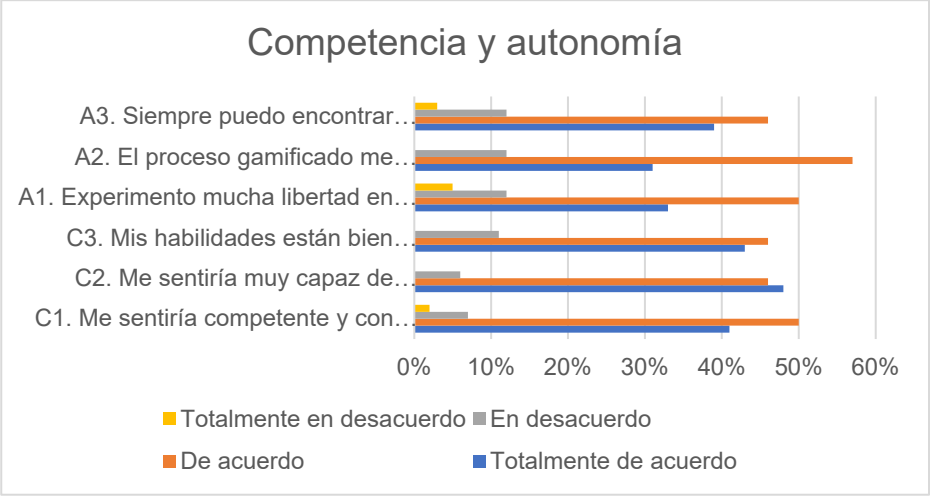
Todos los valores de la desviación estandar son <1, lo que significa que los datos recogidos en las preguntas no son dispersos y se concentran sobre la media

TABLA 6. Resultados

	acuerdo Totalmente de	De acuerdo	En desacuerdo	desacuerdo Totalmente en
C1. Me sentiría competente y con los conocimientos requeridos	41%	50%	7%	2%
C2. Me sentiría muy capaz de realizar tareas con éxito.	48%	46%	6%	0%
C3. Mis habilidades están bien emparejadas con los desafíos presentados.	43%	46%	11%	0%
A1. Experimento mucha libertad en la toma de decisiones.	33%	50%	12%	5%
A2. El proceso gamificado me brinda diferentes opciones y escenarios.	31%	57%	12%	0%
A3. Siempre puedo encontrar decisiones interesantes para tomar.	39%	46%	12%	3%
MI1. Creo que el proceso de selección es interesante.	48%	47%	5%	0%
MI2. Creo que el proceso de selección es divertido.	50%	42%	7%	1%
MI3. Me siento bien participando en este proceso de selección.	46%	42%	11%	1%
FU1. La mecánica del juego es fácil y comprensible.	50%	47%	3%	0%
FU2. El juego o la plataforma es fácil de utilizar.	56%	42%	2%	0%
FU3. Creo que es fácil interactuar.	38%	56%	6%	0%
UP1. El juego me permite mostrar mis competencias	17%	54%	24%	5%
UP2. El juego me permite mostrar mi capacidad de toma de decisiones.	27%	59%	8%	6%
UP3. El juego le sirve a la empresa empleadora para conocer mi talento profesional	16%	45%	24%	15%
AC1. El uso de la gamificación en el proceso de selección es una idea innovadora.	48%	47%	3%	2%
AC2. Utilizar un videojuego para la selección del personal es una buena idea.	24%	53%	19%	4%
AC3. Me gustaría participar en un proceso de selección así.	32%	50%	14%	4%
REC. Recomendaría a otros que participen en este proceso de selección.	33%	48%	15%	4%
S1. Estaría muy satisfecho/a participando en este proceso de selección.	32%	50%	16%	2%
S2. Participar es una experiencia positiva y relevante en mi carrera profesional.	27%	57%	12%	4%
S3. Ojalá más organizaciones utilicen este tipo de procesos.	37%	47%	12%	4%
AT1. Me gustaría trabajar para una empresa que realice este tipo de proceso de selección.	37%	48%	11%	4%
AT2. Una empresa que realizara este proceso sería una organización acreditada para trabajar.	31%	47%	18%	4%
AT3. Esta empresa ofrecería un buen ambiente de trabajo.	28%	49%	17%	6%
AT4. La empresa que utiliza este proceso es atractiva para jóvenes profesionales.	56%	34%	7%	3%

A partir de los resultados, dispondremos de 4 gráficos (5,6,7 y 8) que recogen todos los factores analizados en el modelo SDT-TAM. En el primero, se reflejan los resultados de Competencia y Autonomía, que corresponden con los factores A y C; en el segundo, satisfacción y motivación, S y MI; en el tercero, facilidad de uso y utilidad percibida, FU y UP; por último, actitud, recomendación de uso y atractivo organizacional, AC, REC y AT, respectivamente

GRÁFICO 5. Competencia y autonomía



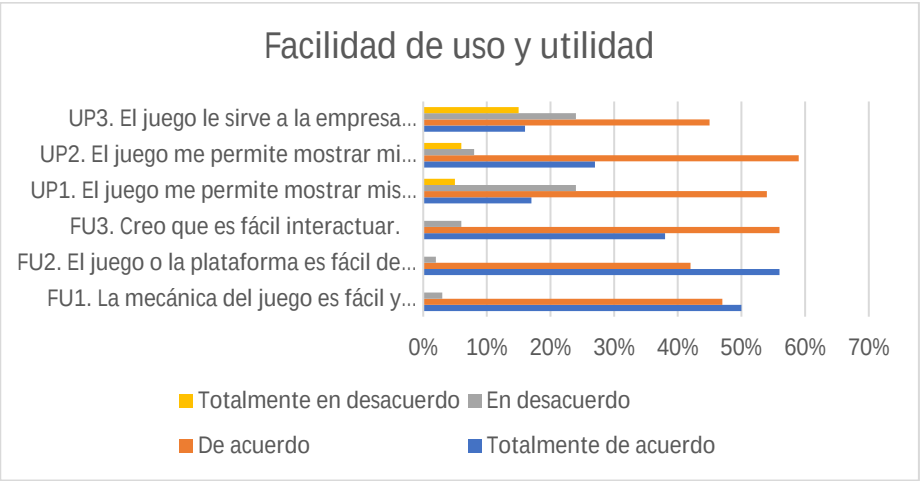
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6. Satisfacción y motivación



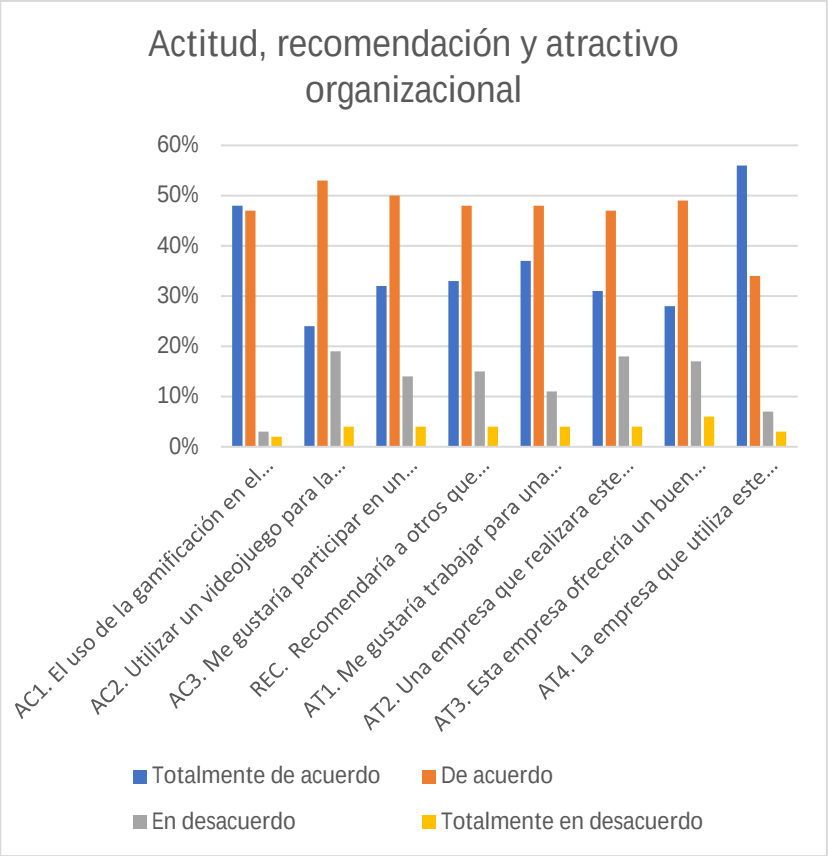
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7. Facilidad de uso y utilidad percibida



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 8. Actitud, intención de recomendar y atractivo organizacional



Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN

A la luz de los resultados y teniendo en cuenta las limitaciones del tamaño de la muestra, podemos concluir que los objetivos iniciales de la presente investigación se han demostrado con creces.

De la dimensión de la competencia percibida (C) podemos observar que, en general, en los 3 ítems los encuestados se consideran competentes y con las habilidades necesarias para formar parte del proceso de selección ejemplificado. Del mismo modo ocurre con la autonomía (A), aunque parece que cierto porcentaje de la población considera que no

experimentan libertad en la toma de decisiones, lo cual podría generar un impacto negativo en la aplicación de la gamificación.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo expuesto por Georgiou & Nikolaou (2020), los buenos resultados de la competencia percibida podrían deberse a que los encuestados se sienten familiarizados con la tecnología. Recordemos que la muestra pertenece, en su mayoría, a generaciones con un alto uso y conocimiento digital

En las variables de satisfacción (S) y motivación (M), de nuevo, los resultados son positivos y la mayoría de los participantes considera que se sentirían satisfechos realizando este proceso de selección, así como la motivación autónoma es realmente alta. Esta es una de las conclusiones más importantes, ya que la motivación por realizar un proceso de selección con estas características gamificadas, conectan de forma directa, con el objetivo del EB, ya analizado con anterioridad. El candidato de acerca a la empresa, y la percibe de forma divertida, interesante, y se siente bien, motivado.

En facilidad de uso (FU) y utilidad percibida (UP), los resultados vuelven a ser positivos en cuanto a la facilidad de uso percibida acerca del proceso gamificado. No obstante, en el caso de la utilidad percibida se demuestra que una parte considerable de los encuestados (39%) no consideran que un “juego” pueda servirle al empleador para conocer su talento profesional. Esto tiene que ver con la poca experiencia que se tiene en el uso de este tipo de herramientas. Lo desconocido, siempre genera rechazo, y debemos recordar que la gamificación tiene un recorrido, todavía muy corto, en aplicaciones concretas y de uso diario, aunque ya tenemos muchas experiencias que avalan uso en investigaciones de Romani y Moravec,(2011) en procesos de aprendizaje educativo; Tan,Ooi,Chang y Hew (2014) aprendiendo en el uso de cajeros bancarios jugando; Rodriguez-Lopez et al.(2021) con bloques de Lego. Asimismo, un 14% considera que este método no les permitiría mostrar su capacidad de toma de decisiones, así como un 39% cree que el proceso gamificado no les permitiría mostrar sus competencias, por lo tanto, estas personas ven el proceso de selección gamificado como insuficiente en cuanto a la utilidad percibida.

Finalmente, se ha demostrado una buena predisposición en cuanto a la actitud (AC) de los encuestados hacia un proceso de selección gamificado y un alto grado de intención de recomendación (REC). Por otra parte, se concluye que, la percepción de que una empresa que utiliza esta metodología para la contratación del talento es atractiva (AT) para jóvenes profesionales, aunque un 22% de los encuestados no considera que estas empresas por realizar este proceso sean organización acreditadas para trabajar.

Por tanto, se confirma lo demostrado por McChesney, Campbell, Wang, & Foster (2022) y Georgiou & Nikolaou (2020) acerca de que incorporar elementos del juego en procesos de selección genera atractivo organizacional, puesto que el 85% de los encuestados afirma que le gustaría trabajar en una empresa que implemente esta metodología. De nuevo, se constituye como una posible herramienta de *branding* corporativo.

6. CONCLUSIONES

El presente estudio tiene como objetivo conocer la percepción de las personas hacia un proceso de selección gamificado, en concreto, se estudian 9 dimensiones: competencia percibida, autonomía, motivación autónoma, facilidad de uso y utilidad percibida, actitud, satisfacción y atractivo organizacional. En general, los resultados han arrojado que la gamificación es percibida de manera positiva en la población, no obstante, existe cierto porcentaje más escéptico hacia esta idea sobre todo en cuanto a la utilidad percibida. En estos casos, algunas personas consideran que no es una herramienta o metodología útil para la selección del talento debido a que no consideran que puedan demostrar sus competencias o bien, que la empresa no será capaz de conocer su talento profesional a través del método gamificado.

En este sentido, consideramos que esta casuística se relaciona con las diferentes percepciones de las personas según su personalidad. Aquellas personas con dificultades de adaptación a la gestión del cambio, o la innovación, seguramente no encuentren la gamificación como un buen método para la contratación y reclutamiento

Por otra parte, este estudio no ha estado exento de limitaciones y es que debido a la alta generalidad del alcance de la muestra (población en edad de trabajar), 100 personas encuestadas devienen insuficientes para obtener resultados más concluyentes. No obstante, se abre una interesante puerta hacia investigaciones futuras.

Se espera que los resultados de este estudio ayuden a los profesionales de recursos humanos a implantar procesos de selección con un soporte gamificado, adecuados y con impacto positivo en los candidatos.

7. REFERENCIAS

- Aguilar Castillo, L., Guerra Yáñez, V., & Pérez Jiménez, R. (2021). La gamificación y su efecto sobre el aprendizaje profundo: el ciclo del hábito. Instituto Universitario para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC).
- Aislinn Petelczyc, C., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44, 161-190.
- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., Castro Benavides, L. M., & Burgos Solans, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital: Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the knowledge society: EKS*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Barends, A. J., de Vries, R. E., & van Vugt, M. (2021). Construct and Predictive Validity of an Assessment Game to Measure Honesty–Humility. *Assessment*.
- Barrios, M., & Cosculluela, A. (2013). Psicometría. Fiabilidad. *Universitat Oberta de Catalunya*, 75-140.
- Bordat, L. (2014). New Types of Employee Assessments Offer Opportunities for Employers and Employees. *Employment Relations Today*, 41, 11-16.

- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, 41-50.
- Cardador, M., Northcraft, G., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27, 353-365.
- Catalán Gil, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *UCJC Business and Society Review*, 146-179.
- Cepyme. <https://cepyme.es/wp-content/uploads/2022/05/Indicador-CEPYME-sobre-la-situacion-de-la-Pyme.pdf>. Recuperado 30 Agosto 2022
- Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. (PhD). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Perspectives in Social Psychology. Ed. Plenum Press. NY.
- Dell, D., et al. (2001, April). Engaging employees through your brand. In The Conference Board of Canada.
- Desmet, A., Van Ryckeghem, D., Compennolle, S., Baranowski, T., Thompson, D., Crombez, G., & Vandebosch, H. (2014). A meta-analysis of serious digital games for healthy lifestyle promotion. *Preventive medicine*, 69, 95-107.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011a). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). ACM.
- Figurska, I. y Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Revista: International Scientific Journal*
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Contemporary Sociology. <http://doi.org/10.2307/2065853>
- Human Resources Management and Ergonomics. Consultado el 16 de abril. Recuperado de: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
- García Jiménez, E. (2015). La evaluación del aprendizaje: de la retroalimentación a la autorregulación. El papel de las tecnologías.
- Georgiou, K. (2021). Can explanations improve applicant reactions towards gamified assessment methods? *International Journal of Selection and Assessment*, 29, 253-268.

- Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method. *Computers in Human Behavior*, 109.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 91-103.
- Gómez García, F. (2019). La importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 33-39.
- Hommel, B., Ruppel, R., & Zacher, H. (2022). Assessment of cognitive flexibility in personnel selection: Validity and acceptance of a gamified version of the Wisconsin Card Sorting Test. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 126-144.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction*. San Francisco: Wiley.
- Landers, R. (2015). Developing a Theory of Gamified Learning: Linking Serious Games and Gamification of Learning. *Simulation & Gaming*, 45, 752-768.
- Landers, R. N., & Sanchez, D. R. (2022). Game-based, gamified, and gamefully designed assessments for employee selection: Definitions, distinctions, design, and validation. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 1-13.
- Larson, K. (2020). Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. *TechTrends*, 64, 319–328.
- ManPower Group. Estudio sobre desajuste de talento 2022. Recuperado el 8 de septiembre de 2022 de <https://www.manpowergroup.es/>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*.
- McChesney, J., Campbell, C., Wang, J., & Foster, L. (2022). What is in a name? Effects of game-framing on perceptions of hiring organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 182-192.
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71, 525-534.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24.

- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pew Research Centre. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/>. 2022
- Pirić, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(2).
- Randstat.
<https://www.randstad.es/employerbranding/estudioemployerbrand/employer-brand-research-2022>. Recuperado 8 septiembre 2022
- Rodríguez López, F., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious games in management education: An acceptance analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100517. Consultado el 26 de marzo. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>
- Romaní, C. C., & Moravec, J. W. (2011). Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación (Vol. 3). *Collecció Transmedia XXI*. Edicions Universitat Barcelona.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380.
- Shoaib Farooq, M., Obaid, I., & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE*, 8, 65164 - 65178.
- Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Chong, S. C., & Hew, T. S. (2014). NFC mobile credit card: the next frontier of mobile payment?. *Telematics and Informatics*, 31(2), 292-307.
- Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, 40, 2046-9012.
- Tarodo, A. R., Virto, N. R., & López, F. B. (2014). Marca emplador y desarrollo de una cultura global. In *Retos en la gestión internacional del capital humano* (pp. 175-198). Universidad Pontificia Comillas.
- Teixes, F. (2014). Gamificación. UOC. Barcelona
- Terzis, V., & Economides, A. A. (2011). The acceptance and use of computer based assessment. *Computers & Education*, 56(4), 1032-1044. doi: 10.1016/j.compedu.2010.11.017

- Thomas, N., Baral, R., & Crocco, O. (2022). Gamification for HRD: Systematic Review and Future Research Directions. *Human Resource Development Review*.
- Van Der Heijden, B., Burgers, M., Kaan, A., Lamberts, B., Migchelbrink, K., Van Den Ouweland, R., & Meijer, T. (2020). Gamification in Dutch Businesses: An Explorative Case Study. *Industrial and Organizational Psychology*, 10.
- Van Vleet, M., & Feeney, B. (2015). Play Behavior and Playfulness in Adulthood. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, 630-643.
- Vasudevan, K., & Chan, N. (2022). Gamification and work games: Examining consent and resistance among Uber drivers. *New Media & Society*, 24, 866-886.
- Vesa, M., Hamari, J., Harviainen, J., & Warmelink, H. (2017). Computer Games and Organization Studies. *Organization Studies*, 38, 273-284.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Wu, F., Mulfinger, E., Alexander III, L., Sinclair, A., McCloy, R., & Oswald, F. (2022). Individual differences at play: An investigation into measuring Big Five personality facets with game-based assessments. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 62-81.
- Yong Varela, L. A. (2004). Modelo de aceptación tecnológica (tam) para determinar los efectos de las dimensiones de cultura nacional en la aceptación de las tic. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1405-3543.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc.
- Zielinski, D. (2015). *The Gamification of Recruitment*. Society for Human Resource Management.

GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO

FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ

*Profesor/Colaborador
Universidad Oberta de Catalunya*

MELANY WANDA DA SILVA

Universidad Oberta de Catalunya

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, estamos asistiendo a un fenómeno, que años atrás se tendría por impensable. La tasa de paro de las economías principales del mundo, recogidas bajo la OCDE, se encuentra en mínimos históricos. Así, en cifras de julio de 2022, y siempre dentro de los datos de este informe, la tasa de paro dentro de estos países, se mantuvo en el 5%, la cifra más baja, desde el comienzo de la serie histórica, iniciada en 2001. Es cierto que nubes negras se asoman a este panorama y el escenario mundial con diversos frentes abiertos, no parece optimista, pero todos los informes detectan que ese aumento del empleo está mostrando un fenómeno sin precedentes: cientos de miles de puestos de trabajo se quedan sin cubrir. En efecto, la captación del talento presenta diversos desajustes (ManPowerGroup, 2022; Randstat, 2022; CEPYME, 2021). En concreto, algunas de estas cifras, sitúan en el 80% de los empresarios españoles que no encuentran las habilidades necesarias, entre la fuerza de trabajo, para poder cumplir con las necesidades de los nuevos perfiles necesarios en sus organizaciones. Atraer a los candidatos para cubrir un puesto de trabajo, ya es algo que Ambler y Barrow (1996) visualizaron décadas atrás, en un mundo totalmente distinto. Para ellos, la percepción y la valoración de la organización es un motivador muy importante para la atracción del talento. Con la aparición de abundante literatura científica, en la primera década del s.XXI, donde la economía digital, ya

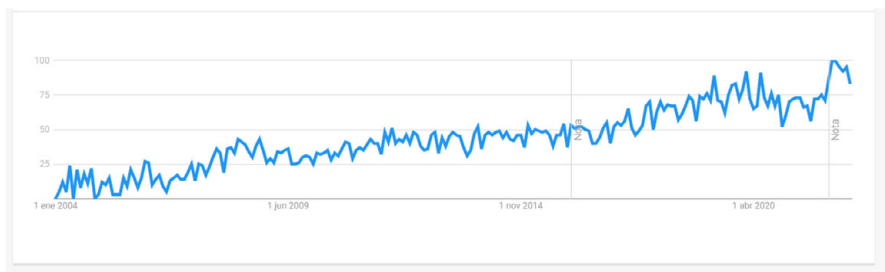
empezaba a demandar perfiles cada vez más complejos, algunos autores (Dell et al., 2001; Backhaus y Tikoo, 2004;) acuñan el concepto de “*Employer Branding*” (EB), o *Marca Empleadora*. Este concepto alude a la estrategia específicamente concebida por una organización, para gestionar la percepción que, de dicha marca puedan tener tanto empleados presentes como futuros candidatos. El EB es la marca que tiene una empresa u organización como entidad empleadora. Así, la atracción del talento será uno de sus principales objetivos, de cara a que los mejores profesionales se integren en la empresa, en un mundo, como hemos dicho, donde muchos puestos no se pueden cubrir. Por ello, la empresa utilizará todos los recursos a su disposición, muchos de la mano de las nuevas tecnologías y redes sociales, para conseguir dicho fin.

Los beneficios del uso del EB en las organizaciones (Figurska & Matuska, 2013) son, entre otros:

- Es un recurso fundamental e imprescindible para definir la imagen que la empresa quiere proyectar, en un mundo dominado por el marketing digital y el cada vez mayor uso de las redes sociales para el acceso a la búsqueda de empleo
- Atracción y retención del talento, dado que se desarrollan estrategias corporativas específicas para tal fin
- Construcción de una marca que sitúe a la empresa como un buen lugar para trabajar, lo que crea una cultura corporativa de máxima atracción
- Innovación en procesos de selección de personal y formación interna de la empresa

Según estos mismos autores, las dificultades no están exentas en dicho proceso, ya que la inversión económica necesaria para desplegar tales propuestas, así como la modernización que deben asumir los departamentos de RRHH, pueden dificultar el proceso. En todo caso, en el siguiente gráfico, podemos observar, la importancia de las búsquedas en Google, del concepto EB, a nivel mundial y la evolución por su interés

GRÁFICO 1. Evolución del interés a lo largo del periodo 2004 a 2022 del concepto de “Employer Branding”



Fuente. Elaboración propia a través de los datos de Google Trends (2022)

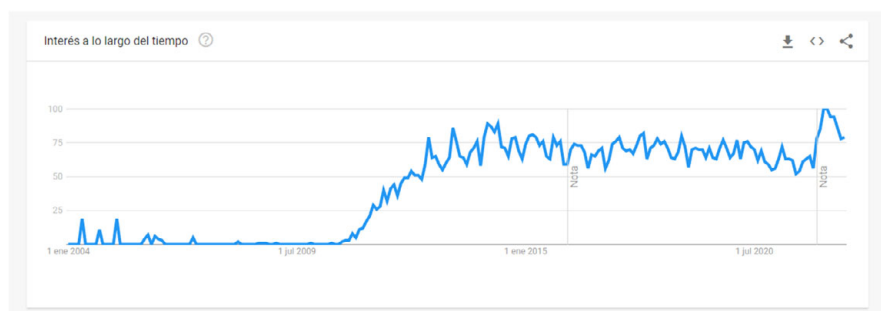
El EB descansa así, en una filosofía de marketing de marca (Tarodo, Virto y López, 2014), al que no le faltan unas buenas dosis de empleo, uso y desarrollo de las redes sociales (Piric, V.; Masmontet, P.; Martinovic, M., 2018), y por supuesto, contando con departamentos de RRHH que hagan de la transformación digital y sus múltiples herramientas una conjunción de unos y otros campos de ciencia (García Jiménez, A., 2015). Por ello, podemos afirmar que la práctica del EB como método de captación de talento no sólo está en desarrollo, si no que, por el momento, no ha tocado techo respecto a su uso. En este contexto, este artículo surge como necesidad de aunar la metodología de gamificación o la aplicación de juegos a entornos no lúdicos, con los procesos de *Employer Branding*, de cara a aportar a los responsables de los departamentos de personas y de RRHH nuevas vías de actuación en el desarrollo de la captación y atracción del talento

1.1. CONCEPTO DE GAMIFICACIÓN. ¿QUÉ ES GAMIFICAR?

En la actualidad, hay un amplio consenso en la comunidad científica y abundante bibliografía que así lo demuestra, acerca del uso de juegos y metodología de juego en entornos “llamados” serios. El concepto de Gamificación abarca una gran casuística, tanto por las situaciones a las que se puede aplicar, como por los distintos entornos. Van Vleet & Feeney (2015) lo definen como una actividad que se lleva a cabo con el propósito de entretener y divertir, que se aborda con una actitud entusiasta y en el momento, y que es altamente interactiva. El interés por el concepto

de *Gamificación*, queda demostrado por el número de búsquedas en Google, a nivel mundial, desde los primeros registros del 2004. Teniendo en cuenta que fue en el año 2008 cuando apareció el concepto (Deterding et al.,2011; Rodríguez-López et al.,2021) y si lo comparamos con la gráfica de búsqueda de Employer Branding, podemos concluir que, tanto en aparición como concepto, así como de interés suscitado, nos encontramos con muchos puntos de semejanza y un punto de inflexión de ambas herramientas a partir de 2014. Por un lado, se empiezan a aplicar procesos gamificados en situaciones no lúdicas como alternativa al aprendizaje tradicional en ámbitos como la educación, la sanidad, la enseñanza vial, etc.; por otro, el proceso de digitalización desborda la creación de nuevos perfiles profesionales que hace necesarios, por parte de la empresa, de un mayor esfuerzo en captar talento

GRÁFICO 2. Evolución del interés a lo largo del periodo 2004 a 2022 del concepto de “Gamificación”



Fuente. Elaboración propia a través de los datos de Google Trends (2022)

Los *Serious Games* como metodología de aprendizaje (Deterding et al.,2011) ponen de manifiesto como podemos aprender sobre cualquier materia, jugando. Se ha demostrado que los estudiantes y profesionales que emplean tecnologías de gamificación tienden a aprender y a adquirir habilidades de forma más rápida que los métodos de aprendizaje tradicionales (Desmet et al.,2014; Sailer et al. 2017; Mekler et al. 2017). Además, y según estos autores, los niveles de motivación aumentan con el juego, y ello, es uno de los objetivos principales del EB, que la empresa sea capaz de motivar al futuro talento, que el juego atraiga su acercamiento y posterior incorporación.

El concepto de Gamificación, de cara a poder explicar mucho mejor el concepto, encuentra diversas definiciones, aceptadas ampliamente, tales como:

1. La gamificación consiste en el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contexto que no son juegos para involucrar a los usuarios y resolver problemas (Zichermann y Cunningham, 2011; Werbach y Hunter, 2012).
2. Usar mecánicas basadas en juegos, estética y juegos para involucrar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas. (Kapp, 2012).
3. La gamificación es la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación. (Teixes, 2014).
4. La clásica y más utilizada, tal vez sea la de Deterding, que, con su artículo, antes mencionado, publicado en 2011, marca el pistoletazo de salida en la aceptación del concepto de Gamificación, entendiendo éste como el uso de elementos del diseño de juegos en contextos no lúdicos. (*Gamification is the use of game design elements in non-game contexts*).

1.2. CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES EXITOSAS DE UN PROCESO GAMIFICADO, APLICADO A LA CAPTACIÓN DE TALENTO

Para poder introducir los juegos serios en la gestión de las personas, y en concreto, en los campos que tienen que ver con el reclutamiento y selección, Van Vleet & Feeney (2015), proponen que estos deben de reunir tres características principales. En esencia, la base que distingue algo lúdico, aunque en una aplicación “seria”, es el objetivo del disfrute y de la diversión. La segunda característica es la actitud entusiasta, según los autores, las personas que juegan experimentan un alejamiento psicológico de las responsabilidades externas, así como de los factores estresantes asociados a las mismas. Por último, la tercera característica es la interacción. Durante el desarrollo, el nivel de interacción ocurre tanto en la propia actividad, como con otros jugadores. Esta

interacción, se diferencia de otras actividades placenteras como la lectura, etc. donde el nivel de relación es mucho menor.

Apoyando esta afirmación de las características de los juegos serios, Landers & Sanchez (2022), consideran que, para que una persona perciba que está jugando, debe existir una experiencia lúdica, que viene marcada por la aparición de tres estados psicológicos: los objetivos del juego deben de resultar alcanzables, para evitar la frustración; los jugadores deben de estar motivados para conseguir dichos objetivos y siempre debe de respetarse la participación voluntaria. Estos preceptos cuadran, en gran medida con el objetivo de la captación de talento, y de la filosofía que subyace el EB. Se debe diseñar un entorno amable que facilite al candidato la demostración de su Curriculum Vitae (CV), y, porque no, de sus habilidades; una parte de la motivación viene dada por el puesto en sí y por el *branding* que tenga la empresa. Muchos de nosotros hemos tenido experiencia relacionada con contactar con una empresa y mandarle nuestro CV, desistiendo finalmente, por ser un proceso lento, aburrido y con infinitos campos de información para rellenar.

Van Der Heijden et al. (2020), abundan en las propiedades que debe tener un sistema gamificado para que sea útil en su esquema de aplicación. Las propiedades deben de ser duración e intensidad, -tiempo que dedica el jugador a la actividad gamificada y periodicidad de la misma-. Esta debe ser corta y concreta en el tiempo, no interminable. Debe, además, como segunda propiedad, de existir una guía concreta de los objetivos de gamificación buscados. En este aspecto, el desarrollo de un proceso guiado a través de Inteligencia Artificial, ajustando dicho proceso a las características del jugador, parece ser una clave de éxito en un futuro cercano. El medio y las herramientas de apoyo de la actividad gamificada (aplicaciones, páginas web, etc., sería la tercera propiedad. Finalmente, las variables de control del entorno gamificado como el número de participantes, esquema del proceso, objetivos buscados, etc. Las variables de control influyen en el diseño y aplicación del juego y debe ser adaptado al objetivo perseguido. En este caso, si lo que pretendemos en realizar una acción de captación de talento, la empresa lo tendrá más fácil, si la percepción de su branding ya está en la mente del candidato (Maurya, K. K., & Agarwal, M.;2018).

Es importante resaltar que si la digitalización, el uso de las redes sociales, y la escasez de talento están presentes en materia de gestión de las personas en las organizaciones, necesitamos de técnicas de atracción, conformadas en el *employer branding*, y una manera de conectar todas las variables, puede ser entre otras, un proceso gamificado, que anime a los futuros candidatos a acercarse a la empresa. En todo caso, cabe preguntarse si ¿servirá el uso de juego para que los futuros candidatos a una empresa se sientan atraídos por conectar con la misma? ¿facilita un proceso gamificado captar talento?, ¿es aceptable para un candidato acceder a la misma, demostrando sus competencias, a través de un juego o sistema de gamificación determinado? Estas, y otras preguntas, son la base de este trabajo, que pretenderá demostrar el grado de aceptación de posibles candidatos, en su acercamiento a una empresa que busca talento, del uso de la gamificación para acceder a la misma.

1.3. LA CAPTACIÓN DEL TALENTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN:E-RECRUITMENT

Los sistemas clásicos para la captación del talento en un pasado reciente pasaban por las redes de contactos internos y externos. que podían tener las organizaciones, además de la ayuda de anuncios de trabajo en medios convencionales de comunicación (prensa, radio, etc.). Las TIC's, y el proceso de digitalización global, han arrastrado al olvido el uso de estos procedimientos. Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021) afirman que las técnicas de reclutamiento convencionales, deben ser reemplazadas por unas asociadas a la nueva era digital. Esto permitirá sacar el máximo partido de los candidatos en la actualidad, a través de la presencia global de estos en las redes sociales. Como hemos comentado antes, y es algo que los autores afirman, el creciente interés por los nuevos perfiles, con nuevas competencias digitales, casan de forma excelente con aquellos usuarios de este tipo de tecnología. Parece obvio que si necesito talento digital, lo logico es que se utilicen canales digitales para encontrar dichos perfiles.

El reclutamiento en línea (e-recruitment) o reclutamiento 2.0 es el proceso de captación de talento con el apoyo de técnicas y herramientas digitales que se hacen cargo, de forma casi automática, del proceso de

selección de personal. Puede abarcar la parte de recepción de curriculums, así como la comparación de los mismos, el filtrado de aquellos que son los demandados por la empresa, los desechados por no cumplir con el perfil, y la selección de los aptos. Realizado este proceso podremos acometer entrevistas y pruebas, pero una gran parte del trabajo estará realizado. Las redes sociales, de gran uso a nivel mundial, se convierten en un eficaz método de atracción sobre todo de los llamados *candidatos pasivos*, aquellos que no están en búsqueda activa de empleo, y que representan una fuente de talento importante, algunos porque ya trabajan en otra organización. No obstante, (Nikolau, 2021) la proliferación de estos canales ha conllevado que puedan obtenerse datos personales de los candidatos, cuestión que está empezando a generar un impacto negativo en dicho proceso de atracción, y ante el que no tenemos todavía datos consolidados de su repercusión futura. Mientras tanto el proceso funciona a pleno rendimiento. Las redes sociales facilitan la contratación a través de cuatro mecanismos diferentes: (1) el rol conector, que permite un contacto rápido y directo entre buscadores de empleo y reclutadores, (2) el desarrollo de la marca empleadora, que contribuye a la reputación, visibilidad y atractivo de la empresa y promueve el contacto, (3) la transparencia en las relaciones, lo que contribuye a generar confianza y propiciar intercambios más ricos y humanos, lejos de la formalidad de las entrevistas de trabajo, y (4) la especificación de los datos del puesto de trabajo propuesto, lo que lleva a una clasificación gradual de los postulantes según criterios idiosincrásicos y objetivos (Allal-Chérif, Yela Aránega, & Castaño Sánchez, 2021). En esta fase de captación en redes sociales, el *Inbound Recruiting*, como herramienta del EB, cobra cierta importancia. El *Inbound* representa el trato digital que se otorga a los candidatos a un puesto, con el objetivo de captar su atención, de “enamorar”, en la medida de lo posible sobre la posición ofrecida (Arango et al., 2018). Por lo tanto, la empresa, en su búsqueda de talento a través de las redes sociales, debe de aplicar desde el minuto cero, elementos motivadores y de atracción, muy en consonancia con la filosofía de la *marca empleadora*. Si, además, utilizamos un sistema gamificado, estaremos potenciando las posibilidades conjuntas de utilización de ambos recursos, para el objetivo final de atraer talento

Además, este sistema se complementa con otro de los métodos en auge, se trata de la entrevista asíncrona o entrevista digital. Este tipo de entrevista se define como entrevista en la que se requiere la respuesta por parte de los candidatos a una serie de preguntas otorgadas por la empresa y que, posteriormente son enviadas de forma digital o en línea. Este proceso suele darse durante los primeros pasos del proceso de selección con el fin de evaluar los requisitos mínimos del puesto ofrecido y realizar una criba de los candidatos. Mediante el uso de estas entrevistas, algunas empresas especializadas en análisis de datos miden indicadores de los candidatos tales como los segundos entre respuestas, cambios de temperatura corporal, cantidad de veces que parpadea, etc. Uno de los mayores beneficios de este método es la posibilidad que tienen los candidatos de postularse a ofertas de trabajo internacionales de las cuales si tuvieran que realizar la entrevista o proceso de selección tradicional tendrían que desplazarse, de esta forma ahorran tiempo y dinero.

1.4. UTILIZANDO LA GAMIFICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO

Según Tansley, Hafermalz, & Dery (2016) la gamificación en procesos de selección se considera una herramienta de motivación poderosa debido a la cualidad de crear una realidad alternativa en la cual se otorga valor a cosas que no tendrían valor en la vida real (puntos, trofeos, logros, etc.). Los sistemas gamificados rompen esta barrera entre la realidad y la simulación al vincular los mecanismos de retroalimentación del propio esquema del juego con consecuencias reales positivas (selección del talento para la candidatura) o negativas (descarte de la candidatura).

Esta metodología proporciona a la organización la posibilidad de juzgar mejor el desempeño del candidato. Además de proporcionarle un mayor espacio donde expresar sus habilidades y talentos. Es utilizada por las organizaciones para probar la toma de decisiones, improvisación, análisis de situaciones y propuesta de soluciones de los candidatos. Identifican las habilidades, los rasgos y los comportamientos compatibles con la cultura corporativa y sugieren qué candidatos es probable que prosperen (Allal-Chérif, Yela Aránega, & Castaño Sánchez, 2021).

La aplicación de la gamificación en la selección de talento se considera (Georgiou & Nikolaou, 2020) como un proceso de diseño que mejora una forma existente de evaluación con elementos del juego, como avatares, puntajes y barras de progreso. El objetivo de estos procesos es conseguir mejorar la experiencia y el compromiso de los candidatos, aunque para que éstos reaccionen de manera positiva, también es necesario que perciban el método de selección como válido y justo.

Por otra parte, a diferencia de los cuestionarios de personalidad, los procesos de selección gamificados no buscan que los candidatos indiquen su grado de acuerdo con diversas afirmaciones, sino que se evalúan los comportamientos en el juego para medir las habilidades de los candidatos. Dichos comportamientos podrían estar relacionados con el trabajo y, en este sentido, podrían predecir el futuro desempeño laboral con una mayor precisión que los cuestionarios.

En términos de justicia procesal, las pruebas de juicio situacional inmersas en el proceso gamificado pueden verse como más relevantes por parte de los candidatos, si éstas consisten en escenarios relacionados con el trabajo, que formatos consistentes en escenarios ficticios ya que no son situaciones que se encontrarían en su futuro trabajo. Un proceso de selección que es percibido como congruente o en relación con el trabajo tiene más posibilidades de ser percibido como justo influyendo también en las percepciones del atractivo organizacional (Georgiou, 2021). Según evidencias empíricas, las evaluaciones gamificadas son asociadas con una mayor motivación y una menor ansiedad en comparación con los procesos tradicionales (Hommel, Ruppel, & Zacher, 2022).

Si sometemos a los candidatos a un proceso de selección gamificado se considera que una empresa, que realiza este tipo de métodos novedosos y divertidos, en lugar de métodos tradicionales, es más atractiva organizacionalmente. No obstante, las reacciones de los candidatos no se forman sólo con las características de los procesos de selección, sino que también las propias características individuales de los candidatos inciden en sus reacciones.

Diversos estudios (Georgiou & Nikolaou, 2020) han demostrado que la personalidad influye en las percepciones de los candidatos acerca de la imparcialidad de la selección, así como la organización de la contratación, lo cual indica la utilidad de tener en cuenta los rasgos de personalidad en la investigación acerca de las reacciones de los solicitantes. Asimismo, se ha demostrado que las personas con personalidades abiertas a la experiencia disponen de capacidades de búsqueda activa de experiencias nuevas, curiosidad y comportamiento flexible en sus valores y actitudes. Por el contrario, las personas que carecen de personalidad abierta pueden reaccionar negativamente a nuevas experiencias y por ende, a métodos de selección novedosos, desconocidos y ambiguos.

En general, se ha demostrado (Barends, de Vries, & van Vugt, 2021) que las evaluaciones gamificadas que utilizan pruebas de juicio situacionales pueden medir la personalidad de manera válida. Esta percepción de la gamificación asociada a la personalidad de los posibles candidatos va a resultar pertinente.

En conclusión, y ordenando un poco los argumentos presentados hasta ahora, podemos resumir que: 1) hay una situación de escasez de talento en las organizaciones; 2) la nueva economía digital, demanda perfiles y competencias que están muy asociados a las TIC's, y por ende, a las redes sociales; 3) Las nuevas formas de relación de la empresa con posibles candidatos, pasa por aparecer atractiva, con una buena imagen corporativa, y sobre todo accesible en los procesos de reclutamiento y captación; y 4) Los procesos gamificados se muestran, entre los más efectivos por el alto nivel de simpatía y motivación que producen, como una poderosa herramienta que sirva como elemento de branding a la hora de captar nuevo personal. Con estas premisas, y atendiendo a algunas de las hipótesis recogidas más arriba, el presente trabajo busca conocer en un procedimiento cuantitativo, tomando como base una encuesta validada, la opinión de dicha muestra acerca de acceder a un proceso de selección a través de un sistema gamificado

2. OBJETIVOS

Partiendo de la premisa que muchas de las posibles personas objeto de esta investigación, no conocen de una forma exacta, el significado de los procesos gamificados, se diseña un cuestionario en línea (*Google Forms*), que, para acceder a él, primero tiene que visualizarse un video explicativo de lo que significa dicho proceso. En <https://www.youtube.com/watch?v=UhLSGKhXSfw>, podemos encontrar una empresa (Nawaiam, <https://nawaiam.com/>) que ha diseñado un juego, que sirve para empresas que quieren detectar determinadas competencias en sus procesos de reclutamiento y selección. Una vez visualizado el video explicativo, el participante a la encuesta pasa a responder los ítems que se han preparado. Queremos conocer la reacción de las personas encuestadas para comprobar si aceptan o no dicho recurso. En líneas generales, el video muestra como mediante el uso de un videojuego, que es pasado a los candidatos a un puesto de trabajo, la empresa oferente conoce aquellas habilidades y competencias que tiene el futuro candidato. El juego pone de manifiesto habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y por supuesto, destreza digital, entre otras. El juego combina ciencia de datos que desarrolla mediante un algoritmo y el poder visual y motivacional de un videojuego

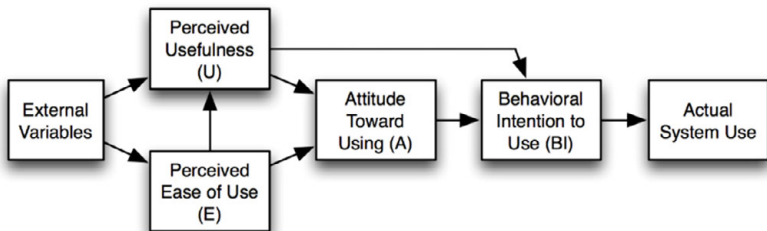
La investigación plantea los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a los encuestados que es un proceso gamificado, a través de un breve video, “incrustado” en el cuestionario
- Conocer, en función de una serie de variables propuestas en el modelo de uso TAM, su aceptación como tecnología
- Comprobar si el uso de un sistema gamificado puede ser aceptado como proceso de reclutamiento y captación de personal
- Verificar que puede ser un sistema de employer branding, si los usuarios detectan que les resulta interesante para mandar su candidatura en un proceso de selección

La abundante literatura en los modelos de aceptación confluye en el modelo TAM (*Technology Acceptance Model*), desarrollado por Davis (1985) según una adaptación de la TRA (*Theory of Reasoned Action o Teoría de la Acción Razonada*) de Fishbein y Ajzen (1975). Terzis y

Economides (2011) señalan que el TAM es uno de los modelos de investigación más adecuados y utilizados en el uso de aceptación tecnológica. El modelo establece que, ante la aparición de un nuevo concepto tecnológico, el posible usuario o consumidor, modela una serie de percepciones de dicha tecnología que le hace decidirse o no por su uso y utilización. Es decir, sobre el cómo y el cuándo lo van a utilizar. Este modelo es muy significativo en comportamiento de consumo (*behaviour consumer*) ya que anticipa cuales van a ser las actitudes de los clientes reales y potenciales ante la aparición de una nueva tecnología o producto derivado de la misma, y también en el caso de que ese binomio, esté en fase de maduración, no solo de lanzamiento. El modelo sirve para predecir conductas humanas en su apartado de toma de decisiones, y explica, en buena parte, las causas subjetivas y objetivas (*decisión de la persona vs entorno*) de cómo se toman esas decisiones.

FIGURA 3. Modelo TAM



Fuente: Davis, 1985

Para nuestro estudio, partimos de un cuestionario utilizado y validado por Buil, Catalán, & Martínez, (2020) siguiendo las premisas del modelo TAM

3. METODOLOGÍA

Buil, Catalán, & Martínez, (2020) proponen un cuestionario que toma la base del modelo de Davis (1985), al que añade una serie de items de la que está considerada uno de los postulados teóricos más eficientes para analizar la motivación: La teoría de autodeterminación (SDT -Self

Determination Theory-) de Decy & Ryan, 1985. Esta teoría diferencia entre diferentes tipos de motivación: motivación intrínseca y motivación extrínseca. La motivación intrínseca agrupa aquellos comportamientos realizados por interés y que no requieren de un estímulo interno. Por el contrario, la extrínseca aúna los comportamientos que se realizan para lograr una recompensa externa.

La SDT además diferencia dos tipos de motivación extrínseca: motivación autónoma y motivación controlada. En cuanto a la motivación autónoma, la cual nos interesa en el presente estudio, podemos decir que se compone de formas identificadas e integradas de motivación extrínseca e intrínseca (Buil, Catalán, & Martínez, 2020). Son muchos los autores que consideran la motivación autónoma como el tipo de motivación más deseable por generar resultados más positivos, tales como mayor disfrute y mayor aceptación a las TIC, mejora del rendimiento, mayor satisfacción laboral y menos ansiedad, entre otros. En cuanto a los factores que determinan el grado de motivación autónoma, se ha evidenciado (Buil, Catalán, & Martínez, 2020) que la satisfacción de las necesidades psicológicas en el entorno de trabajo implica una mayor motivación autónoma.

El cuestionario (Anexo I) recoge datos objetivos sobre género y rango de edad. Por otra parte, muestra un total de 26 ítems de tipo cuantitativo agrupados en 9 dimensiones (Tabla 1), con la finalidad de conocer el grado en acuerdo o en desacuerdo de los participantes y sus reacciones al proceso de selección, según sus creencias acerca de la gamificación y el ejemplo de Nawaiam.

Se utilizó la escala tipo Likert para el diseño de las respuestas siendo: 1- Totalmente de acuerdo y 4- Totalmente en desacuerdo. Se propuso que hubiera 4 tipos de repuestas en lugar de 5 para evitar la aparición de la tendencia central. Este aspecto fuerza al participante a elegir una posición reforzada entre el “sí” o el “no”, con lo que aumenta el nivel de compromiso y posicionamiento en la respuesta.

TABLA 1. Dimensiones e ítems

Competencia 1. Me sentiría competente y con los conocimientos requeridos. 2. Me sentiría muy capaz de realizar tareas con éxito. 3. Mis habilidades están bien emparejadas con los desafíos presentados.
Autonomía 4. Experimento mucha libertad en la toma de decisiones. 5. El proceso gamificado me brinda diferentes opciones y escenarios. 6. Siempre puedo encontrar decisiones interesantes para tomar.
Motivación autónoma 7. Creo que el proceso de selección es interesante. 8. Creo que el proceso de selección es divertido. 9. Me siento bien participando en este proceso de selección.
Facilidad de uso percibida 10. La mecánica del juego es fácil y comprensible. 11. El juego o la plataforma es fácil de utilizar. 12. Creo que es fácil interactuar.
Utilidad percibida 13. El juego me permite mostrar mis competencias. 14. El juego me permite mostrar mi capacidad de toma de decisiones. 15. El juego le sirve a la empresa empleadora para conocer mi talento profesional
Actitud 16. El uso de la gamificación en el proceso de selección es una idea innovadora. 17. Utilizar un videojuego para la selección del personal es una buena idea. 18. Me gustaría participar en un proceso de selección así.
Intención de recomendación 19. Recomendaría a otros que participen en este proceso de selección.
Satisfacción 20. Estaría muy satisfecho/a participando en este proceso de selección. 21. Participar es una experiencia positiva y relevante en mi carrera profesional. 22. Ojalá más organizaciones utilicen este tipo de procesos.
Atractivo organizacional 23. Me gustaría trabajar para una empresa que realice este tipo de proceso de selección. 24. Una empresa que realizara este proceso sería una organización acreditada para trabajar. 25. Esta empresa ofrecería un buen ambiente de trabajo. 26. La empresa que utiliza este proceso es atractiva para jóvenes profesionales.

Datos de la investigación: obtención y tratamiento

En el siguiente cuadro se especifica la obtención de los datos:

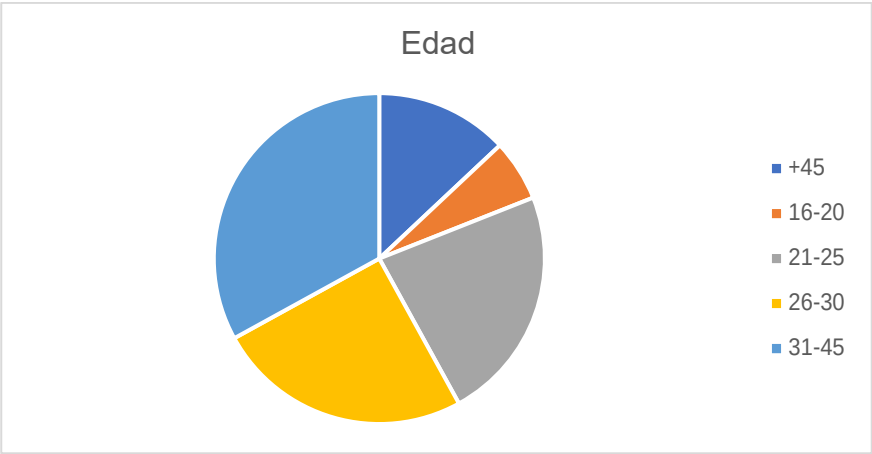
TABLA 2.

Obtención de la información	Encuesta	En el apartado “anexos”
Trabajo de campo	Universo	Hombres y mujeres mayores de 16 años (edad legal con autorización para poder trabajar en España).
	Método de muestreo	Muestreo por conveniencia
	Periodo de recogida de datos	1 de mayo al 15 de junio de 2022
	Método	Google drive: accesible on line por ordenador, tablet y smartphone
	Respuestas recibidas	100
	Respuestas ausentes y atípicas	0
	Total de respuestas válidas para el estudio	100

La muestra del presente estudio la comprende una población de 100 personas en edad de trabajar, siendo 41 hombres, 58 mujeres y 1 persona que ha preferido no decirlo.

De estas personas, 6 tienen entre 16 y 20 años, 23 tienen entre 21 y 25, 25 entre 26 y 30, 33 entre 31 y 45 y 13 personas tienen más de 45 años. Por lo tanto, predominan las personas entre 26 y 45 años, que aglutinarían el 51% del total de respuestas. Hay que hacer notar que se eliminaron respuestas de mayores de 45, ya que entendemos, según la clasificación de edad asociada por Pew Research Centre (2022), uno de los más importante “*Think Tank*”, a nivel mundial radicado en EEUU, que, son las generaciones aparecidas desde 1980, los de mayor uso de la tecnología digital. A saber, los últimos nacidos de la Generación X, Millennials y Generación Z, constituyen el 100% de la muestra

GRÁFICO 1. *Edad de la población*



Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

Una vez pasado el tiempo de exposición de la encuesta en la dirección de google forms, se efectuó un análisis de datos a través del software de aplicación estadística IBM SPSS, en cuanto a media de respuestas, análisis de fiabilidad, frecuencia y desviación estándar.

En el caso de la validez, el resultado global tras aplicar Alfa de Cronbach es de 0.943. Según Barrios y Cosculluela (2013) u Oviedo & Campo-Árias (2005), entre otros, concluyen que la fiabilidad adecuada oscila entre 0,70 y 0,95. Este indicador habla tanto de la consistencia interna de las preguntas, objeto del estudio, como de la validación de los constructos que mide En este caso, las 8 dimensiones, recogidas en el modelo TAM-SDT. Por ello, y vistos los resultados, podemos concluir que el test y su consecuente medición tienen un porcentaje muy alto de fiabilidad, esto garantiza una validez y precisión del análisis que conlleva una alta confianza en los resultados obtenidos.

A continuación, se sugieren varias tablas que resumen los datos más importantes obtenidos.

TABLA 3. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,943	0,942	26

TABLA 4. Estadísticas de fiabilidad por dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencia (C)	0,788	3
Autonomía (A)	0,704	3
Motivación Autónoma (MI)	0,79	3
Facilidad de uso (FU)	0,762	3
Utilidad (U)	0,836	3
Actitud (A)	0,761	3
Satisfacción (S)	0,866	3
Atractivo organizacional (AT)	0,866	4

Los valores más altos de fiabilidad corresponden con los factores asociados a satisfacción y atractivo organizacional, dos elementos que están muy presentes en los procesos de *employer branding*, como hemos comentado antes. Puede observarse que este último factor es uno de los determinantes del EB, como se ha analizado antes

TABLA 5. Media. Desviación estándar.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
C1	100	1	4	1,70	0,689
C2	100	1	3	1,58	0,606
C3	100	1	3	1,68	0,665
A1	100	1	4	1,89	0,803
A2	100	1	3	1,81	0,631
A3	100	1	4	1,79	0,769
MI1	100	1	3	1,57	0,590
MI2	100	1	4	1,59	0,668

MI3	100	1	4	1,67	0,711
FU1	100	1	3	1,53	0,559
FU2	100	1	3	1,46	0,540
FU3	100	1	3	1,68	0,584
UP1	100	1	4	2,17	0,766
UP2	100	1	4	1,93	0,769
UP3	100	1	4	2,38	0,930
AC1	100	1	4	1,59	0,653
AC2	100	1	4	2,03	0,771
AC3	100	1	4	1,90	0,785
RC	100	1	4	1,90	0,798
S1	100	1	4	1,88	0,742
S2	100	1	4	1,93	0,742
S3	100	1	4	1,83	0,792
AT1	100	1	4	1,82	0,783
AT2	100	1	4	1,95	0,809
AT3	100	1	4	2,01	0,835
AT4	100	1	4	1,57	0,756

Todos los valores de la desviación estandar son <1 , lo que significa que los datos recogidos en las preguntas no son dispersos y se concentran sobre la media.

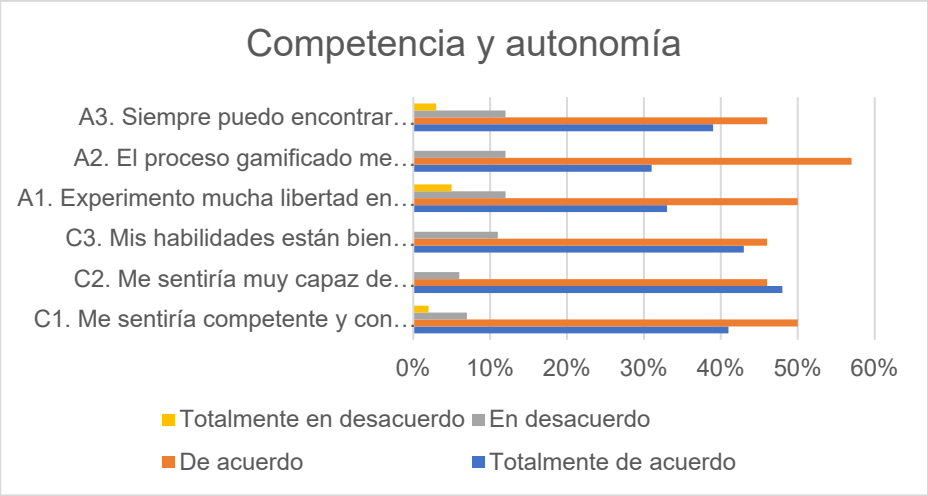
TABLA 6. Resultados

	—	—	—	—
C1. Me sentiría competente y con los conocimientos requeridos	41%	50%	7%	2%
C2. Me sentiría muy capaz de realizar tareas con éxito.	48%	46%	6%	0%
C3. Mis habilidades están bien emparejadas con los desafíos presentados.	43%	46%	11%	0%
A1. Experimento mucha libertad en la toma de decisiones.	33%	50%	12%	5%
A2. El proceso gamificado me brinda diferentes opciones y escenarios.	31%	57%	12%	0%
A3. Siempre puedo encontrar decisiones interesantes para tomar.	39%	46%	12%	3%
MI1. Creo que el proceso de selección es interesante.	48%	47%	5%	0%
MI2. Creo que el proceso de selección es divertido.	50%	42%	7%	1%
MI3. Me siento bien participando en este proceso de selección.	46%	42%	11%	1%
FU1. La mecánica del juego es fácil y comprensible.	50%	47%	3%	0%

FU2. El juego o la plataforma es fácil de utilizar.	56%	42%	2%	0%
FU3. Creo que es fácil interactuar.	38%	56%	6%	0%
UP1. El juego me permite mostrar mis competencias	17%	54%	24%	5%
UP2. El juego me permite mostrar mi capacidad de toma de decisiones.	27%	59%	8%	6%
UP3. El juego le sirve a la empresa empleadora para conocer mi talento profesional	16%	45%	24%	15%
AC1. El uso de la gamificación en el proceso de selección es una idea innovadora.	48%	47%	3%	2%
AC2. Utilizar un videojuego para la selección del personal es una buena idea.	24%	53%	19%	4%
AC3. Me gustaría participar en un proceso de selección así.	32%	50%	14%	4%
REC. Recomendaría a otros que participen en este proceso de selección.	33%	48%	15%	4%
S1. Estaría muy satisfecho/a participando en este proceso de selección.	32%	50%	16%	2%
S2. Participar es una experiencia positiva y relevante en mi carrera profesional.	27%	57%	12%	4%
S3. Ojalá más organizaciones utilicen este tipo de procesos.	37%	47%	12%	4%
AT1. Me gustaría trabajar para una empresa que realice este tipo de proceso de selección.	37%	48%	11%	4%
AT2. Una empresa que realizara este proceso sería una organización acreditada para trabajar.	31%	47%	18%	4%
AT3. Esta empresa ofrecería un buen ambiente de trabajo.	28%	49%	17%	6%
AT4. La empresa que utiliza este proceso es atractiva para jóvenes profesionales.	56%	34%	7%	3%

A partir de los resultados, dispondremos de 4 gráficos (5,6,7 y 8) que recogen todos los factores analizados en el modelo SDT-TAM. En el primero, se reflejan los resultados de Competencia y Autonomía, que corresponden con los factores A y C; en el segundo, satisfacción y motivación, S y MI; en el tercero, facilidad de uso y utilidad percibida, FU y UP; por último, actitud, recomendación de uso y atractivo organizacional, AC, REC y AT, respectivamente.

GRÁFICO 5. Competencia y autonomía



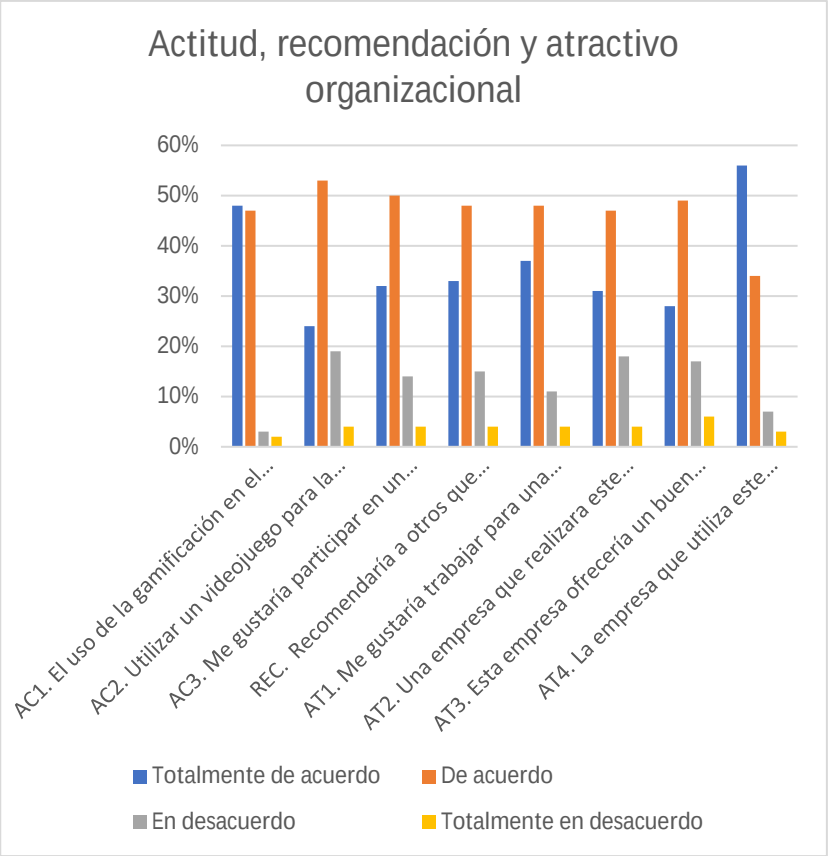
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6. Satisfacción y motivación



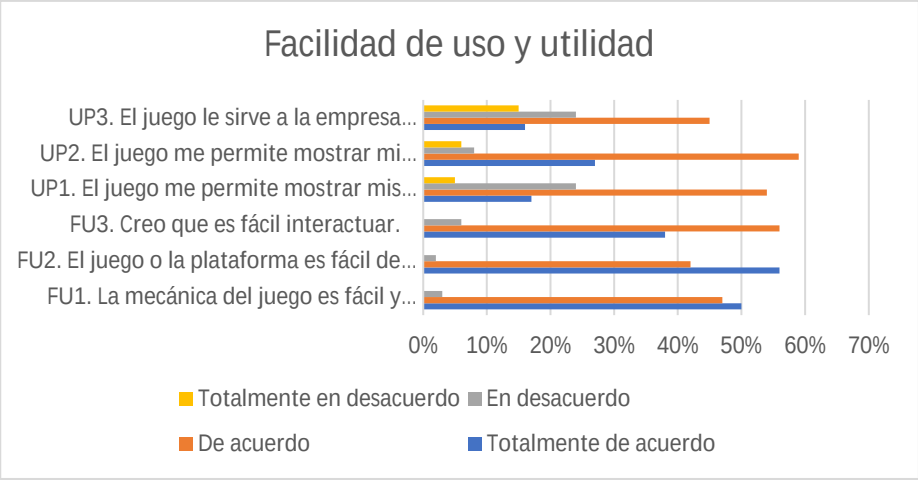
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 7. Actitud, intención de recomendar y atractivo organizacional



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 8. *Facilidad de uso y utilidad percibida*



Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN

A la luz de los resultados y teniendo en cuenta las limitaciones del tamaño de la muestra, podemos concluir que los objetivos iniciales de la presente investigación se han demostrado con creces.

De la dimensión de la competencia percibida (C) podemos observar que, en general, en los 3 ítems los encuestados se consideran competentes y con las habilidades necesarias para formar parte del proceso de selección ejemplificado. Del mismo modo ocurre con la autonomía (A), aunque parece que cierto porcentaje de la población considera que no experimentan libertad en la toma de decisiones, lo cual podría generar un impacto negativo en la aplicación de la gamificación.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo expuesto por Georgiou & Nikolaou (2020), los buenos resultados de la competencia percibida podrían deberse a que los encuestados se sienten familiarizados con la tecnología. Recordemos que la muestra pertenece, en su mayoría, a generaciones con un alto uso y conocimiento digital

En las variables de satisfacción (S) y motivación (M), de nuevo, los resultados son positivos y la mayoría de los participantes considera que se

sentirían satisfechos realizando este proceso de selección, así como la motivación autónoma es realmente alta. Esta es una de las conclusiones más importantes, ya que la motivación por realizar un proceso de selección con estas características gamificadas, conectan de forma directa, con el objetivo del EB, ya analizado con anterioridad. El candidato de acerca a la empresa, y la percibe de forma divertida, interesante, y se siente bien, motivado.

En facilidad de uso (FU) y utilidad percibida (UP), los resultados vuelven a ser positivos en cuanto a la facilidad de uso percibida acerca del proceso gamificado. No obstante, en el caso de la utilidad percibida se demuestra que una parte considerable de los encuestados (39%) no consideran que un “juego” pueda servirle al empleador para conocer su talento profesional. Esto tiene que ver con la poca experiencia que se tiene en el uso de este tipo de herramientas. Lo desconocido, siempre genera rechazo, y debemos recordar que la gamificación tiene un recorrido, todavía muy corto, en aplicaciones concretas y de uso diario, aunque ya tenemos muchas experiencias que avalan uso en investigaciones de Romani y Moravec,(2011) en procesos de aprendizaje educativo; Tan,Ooi,Chang y Hew (2014) aprendiendo en el uso de cajeros bancarios jugando; Rodriguez-Lopez et al.(2021) con bloques de Lego. Asimismo, un 14% considera que este método no les permitiría mostrar su capacidad de toma de decisiones, así como un 39% cree que el proceso gamificado no les permitiría mostrar sus competencias, por lo tanto, estas personas ven el proceso de selección gamificado como insuficiente en cuanto a la utilidad percibida.

Finalmente, se ha demostrado una buena predisposición en cuanto a la actitud (AC) de los encuestados hacia un proceso de selección gamificado y un alto grado de intención de recomendación (REC). Por otra parte, se concluye que, la percepción de que una empresa que utiliza esta metodología para la contratación del talento es atractiva (AT) para jóvenes profesionales, aunque un 22% de los encuestados no considera que estas empresas por realizar este proceso sean organización acreditadas para trabajar.

Por tanto, se confirma lo demostrado por McChesney, Campbell, Wang, & Foster (2022) y Georgiou & Nikolaou (2020) acerca de que incorporar

elementos del juego en procesos de selección genera atractivo organizacional, puesto que el 85% de los encuestados afirma que le gustaría trabajar en una empresa que implemente esta metodología. De nuevo, se constituye como una posible herramienta de *branding* corporativo.

6. CONCLUSIONES

El presente estudio tiene como objetivo conocer la percepción de las personas hacia un proceso de selección gamificado, en concreto, se estudian 9 dimensiones: competencia percibida, autonomía, motivación autónoma, facilidad de uso y utilidad percibida, actitud, satisfacción y atractivo organizacional. En general, los resultados han arrojado que la gamificación es percibida de manera positiva en la población, no obstante, existe cierto porcentaje más escéptico hacia esta idea sobre todo en cuanto a la utilidad percibida. En estos casos, algunas personas consideran que no es una herramienta o metodología útil para la selección del talento debido a que no consideran que puedan demostrar sus competencias o bien, que la empresa no será capaz de conocer su talento profesional a través del método gamificado.

En este sentido, consideramos que esta casuística se relaciona con las diferentes percepciones de las personas según su personalidad. Aquellas personas con dificultades de adaptación a la gestión del cambio, o la innovación, seguramente no encuentren la gamificación como un buen método para la contratación y reclutamiento

Por otra parte, este estudio no ha estado exento de limitaciones y es que debido a la alta generalidad del alcance de la muestra (población en edad de trabajar), 100 personas encuestadas devienen insuficientes para obtener resultados más concluyentes. No obstante, se abre una interesante puerta hacia investigaciones futuras.

Se espera que los resultados de este estudio ayuden a los profesionales de recursos humanos a implantar procesos de selección con un soporte gamificado, adecuados y con impacto positivo en los candidatos.

7. REFERENCIAS

- Aguiar Castillo, L., Guerra Yáñez, V., & Pérez Jiménez, R. (2021). La gamificación y su efecto sobre el aprendizaje profundo: el ciclo del hábito. Instituto Universitario para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC).
- Aislinn Petelczyc, C., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44, 161-190.
- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., Castro Benavides, L. M., & Burgos Solans, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital: Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the knowledge society: EKS*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Barends, A. J., de Vries, R. E., & van Vugt, M. (2021). Construct and Predictive Validity of an Assessment Game to Measure Honesty–Humility. *Assessment*.
- Barrios, M., & Cosculluela, A. (2013). Psicometría. Fiabilidad. Universitat Oberta de Catalunya, 75-140.
- Bordat, L. (2014). New Types of Employee Assessments Offer Opportunities for Employers and Employees. *Employment Relations Today*, 41, 11-16.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, 41-50.
- Cardador, M., Northcraft, G., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27, 353-365.
- Catalán Gil, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *UCJC Business and Society Review*, 146-179.
- Cepyme. <https://cepyme.es/wp-content/uploads/2022/05/Indicador-CEPYME-sobre-la-situacion-de-la-Pyme.pdf>. Recuperado 30 Agosto 2022

- Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. (PhD). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Perspectives in Social Psychology. Ed. Plenum Press. NY.
- Dell, D., et al. (2001, April). Engaging employees through your brand. In The Conference Board of Canada.
- Desmet, A., Van Ryckeghem, D., Compennolle, S., Baranowski, T., Thompson, D., Crombez, G., & Vandebosch, H. (2014). A meta-analysis of serious digital games for healthy lifestyle promotion. *Preventive medicine*, 69, 95-107.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011a). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. 9-15). ACM.
- Figurska, I. y Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Revista: International Scientific Journal*
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Contemporary Sociology*.
<http://doi.org/10.2307/2065853>
- Human Resources Management and Ergonomics. Consultado el 16 de abril.
Recuperado de: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
- García Jiménez, E. (2015). La evaluación del aprendizaje: de la retroalimentación a la autorregulación. El papel de las tecnologías.
- Georgiou, K. (2021). Can explanations improve applicant reactions towards gamified assessment methods? *International Journal of Selection and Assessment*, 29, 253-268.
- Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2020). Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method. *Computers in Human Behavior*, 109.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 91-103.
- Gómez García, F. (2019). La importancia del e-recruitment en la moderna gestión de recursos. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 33-39.

- Hommel, B., Ruppel, R., & Zacher, H. (2022). Assessment of cognitive flexibility in personnel selection: Validity and acceptance of a gamified version of the Wisconsin Card Sorting Test. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 126-144.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction*. San Francisco: Wiley.
- Landers, R. (2015). Developing a Theory of Gamified Learning: Linking Serious Games and Gamification of Learning. *Simulation & Gaming*, 45, 752-768.
- Landers, R. N., & Sanchez, D. R. (2022). Game-based, gamified, and gamefully designed assessments for employee selection: Definitions, distinctions, design, and validation. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 1-13.
- Larson, K. (2020). Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. *TechTrends*, 64, 319–328.
- ManPower Group. Estudio sobre desajuste de talento 2022. Recuperado el 8 de septiembre de 2022 de <https://www.manpowergroup.es/>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*.
- McChesney, J., Campbell, C., Wang, J., & Foster, L. (2022). What is in a name? Effects of game-framing on perceptions of hiring organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 182-192.
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71, 525-534.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pew Research Centre. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/>. 2022
- Pirić, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(2).
- Randstat.
<https://www.randstad.es/employerbranding/estudioemployerbrand/employer-brand-research-2022>. Recuperado 8 septiembre 2022

- Rodríguez López, F., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious games in management education: An acceptance analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100517. Consultado el 26 de marzo. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>
- Romaní, C. C., & Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación* (Vol. 3). Col·lecció Transmedia XXI. Edicions Universitat Barcelona.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380.
- Shoaib Farooq, M., Obaid, I., & Abid, A. (2020). Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges. *IEEE*, 8, 65164 - 65178.
- Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Chong, S. C., & Hew, T. S. (2014). NFC mobile credit card: the next frontier of mobile payment?. *Telematics and Informatics*, 31(2), 292-307.
- Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, 40, 2046-9012.
- Tarodo, A. R., Virto, N. R., & López, F. B. (2014). Marca empleador y desarrollo de una cultura global. In *Retos en la gestión internacional del capital humano* (pp. 175-198). Universidad Pontificia Comillas.
- Teixes, F. (2014). *Gamificación*. UOC. Barcelona
- Terzis, V., & Economides, A. A. (2011). The acceptance and use of computer based assessment. *Computers & Education*, 56(4), 1032-1044. doi: 10.1016/j.compedu.2010.11.017
- Thomas, N., Baral, R., & Crocco, O. (2022). Gamification for HRD: Systematic Review and Future Research Directions. *Human Resource Development Review*.
- Van Der Heijden, B., Burgers, M., Kaan, A., Lamberts, B., Migchelbrink, K., Van Den Ouweland, R., & Meijer, T. (2020). Gamification in Dutch Businesses: An Explorative Case Study. *Industrial and Organizational Psychology*, 10.
- Van Vleet, M., & Feeney, B. (2015). Play Behavior and Playfulness in Adulthood. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, 630-643.

- Vasudevan, K., & Chan, N. (2022). Gamification and work games: Examining consent and resistance among Uber drivers. *New Media & Society*, 24, 866-886.
- Vesa, M., Hamari, J., Harviainen, J., & Warmelink, H. (2017). Computer Games and Organization Studies. *Organization Studies*, 38, 273-284.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Wu, F., Mulfinger, E., Alexander III, L., Sinclair, A., McCloy, R., & Oswald, F. (2022). Individual differences at play: An investigation into measuring Big Five personality facets with game-based assessments. *International Journal of Selection and Assessment*, 30, 62-81.
- Yong Varela, L. A. (2004). Modelo de aceptación tecnológica (tam) para determinar los efectos de las dimensiones de cultura nacional en la aceptación de las tic. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1405-3543.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc.
- Zielinski, D. (2015). *The Gamification of Recruitment*. Society for Human Resource Management.

DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA VERSUS LA ORGANIZACIÓN PRIVADA

BEATRIZ PICAZO RODRÍGUEZ
Universidad Miguel Hernández

MARINA ESTRADA DE LA CRUZ
Universidad Miguel Hernández

ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER
Universidad Miguel Hernández

JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS
Universidad Miguel Hernández

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el papel de las personas trabajadoras es clave en procesos de cambio de Transformación Digital Organizacional. En este trabajo, participan dos organizaciones están en pleno proceso de transformación digital (en adelante TD), siendo este clarificado por Vial (2021 p. 13-66) destacando el proceso de TD como:

“Un proceso en el que las tecnologías digitales crean disrupciones que desencadenan respuestas estratégicas de las organizaciones que buscan alterar sus caminos de creación de valor mientras gestionan los cambios estructurales y las barreras organizacionales que afectan los resultados positivos y negativos de este proceso”.

En las organizaciones, las personas trabajadoras pueden percibir que las tareas nuevas, con herramientas tecnológicas nuevas, o simplemente el complejo o sencillo proceso de cambio digital, puede influir en su percepción de la productividad.

Con el objetivo de alcanzar un mayor conocimiento en este ámbito de investigación, este estudio analiza como el compromiso con el trabajo, el control sobre la tarea y la transformación digital de la misma influyen

sobre la percepción de productividad de las personas trabajadoras de las dos organizaciones participantes.

Participan en este trabajo dos organizaciones líderes en sus sectores y campos de actividad en España. Las contemplan décadas de desarrollo, y sus modelos de negocio sirven de ejemplo a otras organizaciones. Con este trabajo no se ha buscado la representatividad, sino la singularidad de los resultados. Una de las organizaciones es semipública, y opera en el ámbito de la prevención de la salud, y en cuanto a la organización privada, es líder en España en información comercial, financiera, sectorial y de marketing.

Personas, organizaciones y entorno se desarrollan diariamente, intentando generar un equilibrio y armonía que beneficie a cada una de las partes que integran esta sociedad compleja. Se parte aquí de la idea de Trist (1951) que basa su contribución en la relación persona, uso de las máquinas y el entorno.

Así, bajo el enfoque de los estudios que han abordado el impacto de la TD en la organización (Vial, 2021), el cambio organizacional y la creación de nuevas competencias (Keettunen y Laanti, 2017), se ha ido comprobando como todo ello ha influido sobre el trabajo y la percepción de productividad (en adelante PP) (Brynjolfsson y MacAfee, 2017). También en la generación de expectativas en torno a la inteligencia artificial y la productividad (Brynjolfsson et al. 2017). Sin embargo, son escasos los estudios que centran su investigación en el proceso de TD de la organización y su influencia sobre la PP teniendo en cuenta el compromiso laboral y el control de las tareas con componente tecnológico.

Esta línea es importante para las organizaciones al incrementar la productividad, el rendimiento y la sostenibilidad de éstas. Además, todos estos factores, están obligados a valerse de las herramientas tecnológicas, en un mundo con una tendencia a deshumanizarse (Ritzer, 2005) donde el compromiso laboral cobra especial importancia (Buckingham y Coffman, 1999).

Numerosas investigaciones en el ámbito de los recursos humanos identifican al compromiso laboral como uno de los predictores claves de la productividad (Christian et al. 2011; Borst et al. 2019b), si bien no toda

la autoría que aborda el tema está alineada. Existen varios estudios que encuentran diferencias en función del sector en el que se realiza la investigación (Bailey et al. 2017; Noesgaard y Hansen, 2018; Akingbola y Van den Berg, 2019).

El compromiso laboral, ha sido cuestionado por su efecto en el ámbito público, comparándolo con el ámbito privado (Bailey et al. 2017; Noesgaard y Hansen, 2018; Akingbola y Van den Berg, 2019). Concretamente, algunos estudios han evidenciado como en el ámbito público, determinados factores pueden influir negativamente en el compromiso laboral, como son la burocracia, cambios de liderazgo político y las divergencias motivaciones para trabajar como servidor público (Lavigna, 2013; Perry y Vandenabeele, 2015; Borst, 2018).

Concluyendo esta introducción, suma la no existencia de consenso que relacione el compromiso laboral, el control sobre la tarea y el proceso de TD con la percepción de la productividad, ha llevado a este trabajo a anunciar los objetivos que se describen en el siguiente apartado.

2. OBJETIVOS

Siguiendo esta línea de investigación los objetivos de este trabajo son los siguientes: (1) analizar el efecto del compromiso laboral sobre la percepción de productividad de las personas trabajadoras; (2) analizar el efecto del control sobre la tarea de índole tecnológica sobre la percepción de productividad de las personas trabajadoras y (3) analizar el efecto del proceso de transformación digital; todo ello realizando una comparativa entre la organización privada y la organización pública.

Con el fin de lograr una mejor comprensión en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de este trabajo, a continuación, se ha profundizado sobre los mismos.

2.1. WORKENGAGEMENT Y SU RELACIÓN CON LA PP DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Las personas ocupan y dan vida a las organizaciones desde diferentes competencias, actitudes, características, etc. para ser más productivos.

En este sentido, Trist (1981) sugiere que el sistema social y la influencia del entorno son claves para el diseño del trabajo de la organización cuando ésta se enfrenta a un cambio de paradigma. Así, aparecen relaciones más complejas desde la parte psicológica, grupal y cultural que dan vida diaria a una organización. Según esta teoría, todo ello deriva en una eficiencia gracias al uso de las máquinas- personas.

Hoy, las personas son actores con diferentes roles en esta transformación digital que caracteriza la “4ª Revolución Tecnológica”. La Comisión Europea cataloga el 2030 como la década digital, donde el tejido organizacional está desarrollando cambios en sus modelos de negocio debido al proceso de Transformación Digital. También como muestra el informe “La digitalización de la economía”, elaborado por el Consejo Económico y Social de España (IBS, 2022), se contempla el impacto de la TD en las organizaciones que implica: Más conocimiento de los clientes, mejora de la productividad, transformación de procesos internos y creación de nuevos productos y servicios.

Así, se considera relevante el “enamoramiento al trabajo” o Workengagement (en adelante WE) y su relación con el incremento de la productividad. Además, son varias las investigaciones que relacionan la tensión en el trabajo con el cambio de este, la productividad, el compromiso con la organización y la satisfacción laboral (Moore, 2000). Dos décadas después, Borst et al. al (2020) evidenció que, en las organizaciones públicas, el WE es relevante para el bienestar laboral y para predecir la productividad. Tal es así, que se produce una gran satisfacción laboral, gran compromiso, gran desempeño y baja intención de rotación. No obstante, esta evidencia puede variar en función del sector (Akingbola y Van den Berg, 2019).

Sin embargo, el uso de los nuevos instrumentos tecnológicos puede impactar negativamente en la salud y en el WE de las personas trabajadoras (Atanasoff et al. 2017). Además, Okolo et al. (2018) comprobaron la relación positiva y significativa entre el diseño del puesto, el tecnoestrés y el WE. En cambio, existe literatura que defiende que los recursos tecnológicos juegan un papel positivo en la salud y motivación, favoreciendo el nivel de compromiso laboral y organizacional (Llorens et al. 2006).

Son numerosos los estudios que han evidenciado la asociación de resultados de desempeño (Hanaysha, 2016) y también la relación positiva entre el WE y la resiliencia, las oportunidades de información y capacitación y la aceptación de la tecnología (Molino et. al 2020). Así, para Tiat, et. al (2019), el WE es un factor clave en el bienestar relacionado con el trabajo que puede cambiar los efectos de la autoeficacia en el desempeño laboral.

Teniendo en cuenta la escasez, y la contraposición de trabajos desarrollados en organizaciones del ámbito público y privado acerca del compromiso laboral, (Kernaghan, 2011; Vigoda-Gadot et al. 2013; Borst et al. 2017) se analizó esta variable y su relación con la percepción de la productividad.

Así, estos estudios evidencian que el impacto del WE sobre la PP difiere en el caso de las organizaciones públicas respecto a las entidades privadas. Y en base a esto, cabe cuestionarse en esta investigación:

H1: El WE tiene un efecto positivo sobre la PP de las personas trabajadoras.

H1a: El efecto del WE sobre la PP de las personas trabajadoras es mayor en caso de las organizaciones privadas que en entidades del sector público.

2.2. CONTROL Y SU RELACIÓN CON LA PP

Las personas trabajadoras tienen diferentes personalidades en sus puestos de trabajo (House et al. 1996, Stewart et al. 2003). En este sentido, el rasgo de *Locus of Control* (LOC), basado en el control percibido, ha permitido medir en este trabajo esta variable y su relación con la PP. Rotter, (1966) diferencia el Control percibido interno y externo. También, cierta autoría ha evidenciado la relación entre el control percibido con los resultados, la satisfacción y desempeño laboral (Judge y Bono, 2001). El control percibido es considerado como un constructo con un fuerte enfoque cognitivo (Lefcourt, 1992) porque representa el grado a la que una persona cree tener el control y está relacionado con diferentes fenómenos organizacionales. Al analizar el concepto de control percibido, también se han tenido en cuenta los Modelos de Demandas y Recursos, al ser los más usados a la hora de explicar el entorno psicosocial

laboral desde la década de los 80 (Salanova, 2009). El primero de ellos es el relacionado con las demandas y el control. En este sentido, son conocidas las situaciones de complejidad que muchas personas trabajadoras experimentan ante una demanda laboral alta, y un escaso control sobre dichas demandas, además de un débil apoyo por parte de la organización (Karasek, 1979).

El logro de metas laborales, la potenciación del crecimiento y desarrollo personal, favorecen el desvanecimiento de las demandas que son impulsados por los recursos laborales físicos, psicológicos sociales u organizacionales. (Schaufeli y Bakker, 2004; Vera et al. 2012). Estos recursos son clave para lograr los objetivos laborales y personales de la plantilla (Schaufeli y Bakker, 2004). En este modelo los recursos no se consideran sólo a nivel de puesto sino también a nivel grupal u organizacional (Rodríguez y Peiró, 2008). Este modelo tiene en cuenta la sobrecarga de horas trabajadas, el volumen, la presión del tiempo, el nivel de atención, etc. Así, el control nos viene a mostrar cómo las personas trabajan bajo dos aspectos, la autonomía y el desarrollo de habilidades.

Se han considerado otros estudios que han evidenciado que las personas que no confían en su capacidad de uso de la tecnología pueden llegar a utilizarlas erróneamente (Barbeite y Weiss, 2004). Además, Webster y Martocchio (1992) observaron como la autoeficacia en el uso de la tecnología mantiene una relación entre el rendimiento en el proceso de aprendizaje y entrenamiento de esta. Así, para Murphy et al. (1989) y Compeau y Higgins, (1995), la autoeficacia tecnológica supone una creencia que tiene que ver con las competencias de uso de la tecnología y la tarea a realizar con la misma.

Estudios en el ámbito público han demostrado que el personal funcionario cree que el éxito o el fracaso en su trabajo en los procesos de cambio de TD, depende de sus habilidades y capacidades personales (Choudhary et. al, 2014). También, se ha evidenciado que las organizaciones públicas deben estudiar más la TD (Matzner et. al, 2018). Esta autoría hace hincapié en las motivaciones del porqué la TD se centra en las organizaciones públicas de servicios con el fin de ser más productivas y eficientes para la ciudadanía. En este sentido, Osborne et. al, (2022), abordaron que la aportación de valor de los servicios públicos en la

actualidad radica dentro de los ecosistemas dinámicos de éstos. Ello deriva en una gestión de la productividad diferente, distantes de las cadenas de valor internas y a favor de la creación de valor externo.

En el ámbito privado, Heywood et. al, (2017) demostraron que los trabajadores que creen que controlan su entorno laboral les permite demostrar su valor, lograr sus objetivos y por ende ser mas productivos. Se observaron resultados que indican que el control percibido se podría relacionar con la actitud y la productividad, (Erez et. al 2001). También que la autoevaluación central se relaciona con la motivación de objetivos, y a su vez con el nivel de actividad y el rendimiento laboral en el ámbito privado.

Sector público y sector privado han manifestado resultados diferentes de control percibido (Mathur, et. al, 1996). Aquí, la cultura de las organizaciones públicas enfatizaba más en el control percibido que en las organizaciones privadas. Consecuentemente las prácticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones privadas utilizan técnicas más efectivas de motivación, que, en las organizaciones públicas, influyendo en la productividad.

En base a todo lo expuesto sobre la posible relación entre el Control sobre las tareas en los procesos de TD y su influencia en la PP de las personas trabajadoras, se aportan las siguientes hipótesis:

H2: El Control percibido tiene un efecto positivo sobre la PP de las personas trabajadoras.

H2a: El efecto del Control percibido sobre la PP de las personas trabajadoras es mayor en caso de las organizaciones privadas que en entidades del sector público.

2.3. EFECTO DE LA TD DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PP DE LA PLANTILLA.

El aumento del éxito de la TD requiere de un proceso programado de manera interdependiente con iteraciones progresivas de cambio tecnológico y humano. Para Mergel et. al (2019), la TD precisa con frecuencia en el sector público, ajustes en sus procesos, servicios y productos impactando en un cambio de cultura organizacional. Así, autoría como Dunleavy et al. (2006) propusieron que los cambios en las tecnologías

de la información, por ejemplo, conllevarían cambios importantes en la digitalización organizacional.

Escasos son los estudios sobre los efectos de la productividad en el sector público (Fontaine, 2001). Así, para Hofmann y Ogonek (2018), concluyeron que el ámbito privado y el público tienen necesidades diferentes y hay que ser precavidos a la hora de trasladar soluciones de uno a otro. Tanto en el ámbito privado (Pilat y Criscuolo, 2018), como el público (Veglianti et. al, 2023), se están desarrollando evidencias de las relaciones entre TD y productividad enfatizando en la tecnología, existiendo entre ambas diferencias notables en función del sector de actividad (Brynjolfsson et al., 2017).

En esta línea, son numerosos estudios los que ayudan a comprender mejor el fenómeno de la TD y sus características (Mahraz, et. al 2019; de Bem Machado, 2022). Así, la revisión de 765 artículos pospandemia (Ragazou, et. al 2022) entre 2014-2022 revela los resultados que las organizaciones han comenzado a integrar tecnologías emergentes como Big data, Inteligencia Artificial (IA), aprendizaje automático e impresión 3D en sus modelos de negocio. Además, el marco tecnología-organización-entorno muestra la relevancia del nicho en el campo de investigación de TD de las Pymes.

La TD mantiene una dificultad de visión holística, dada la numerosa y variada tipología de tecnologías y aplicaciones. Y a pesar de ello, autoría como Hausberg et. al (2019) con su estudio sobre la comprensión de la TD en la investigación, comprobaron la carencia de bibliografía en las áreas de finanzas, RRHH y sostenibilidad.

Es interesante como la TD impacta en el modelo de negocio de las organizaciones, cambiando expectativas y comportamientos de los consumidores y en los mercados. También se ven impactadas las estructuras organizacionales (Verhoef, et. al (2021).

En este sentido, Brown (2014) profundizó en el sector público, donde abordó los beneficios de la productividad a consecuencia del uso de la tecnología, evidenciando que la tecnología tuvo escasa repercusión en los beneficios. En contraposición, las organizaciones privadas sí que han

evidenciado que la TD juega un papel fundamental en la productividad (Tao et al. al 2022).

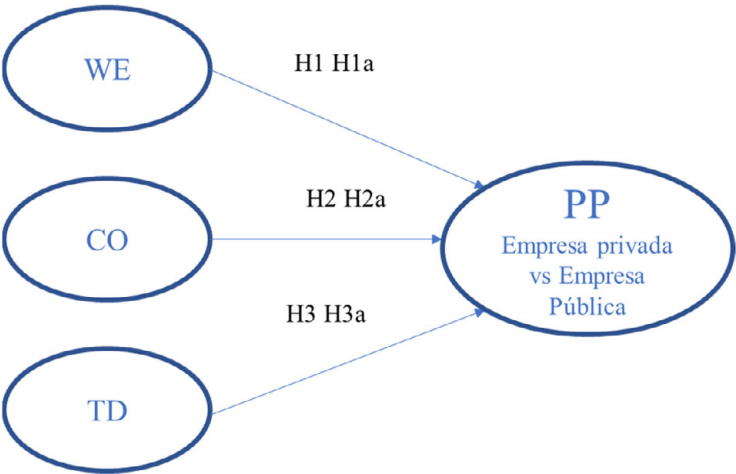
Así para autores como Atanasoff y Venable (2017), usar la tecnología hace que seamos más eficientes, productivos y flexibles en el trabajo. No obstante, la autoría reflejó que también el uso de la tecnología puede ocasionar efectos negativos a nivel cognitivo e incluso físicamente. En este sentido, las plantillas comprometidas con su trabajo pueden adaptarse más rápido a los cambios del entorno, y cambiar de actividades diferentes, que aquellas personas que no están tan comprometidas laboralmente hablando (Langelaan et. al 2006). Por todo ello, es interesante abordar la siguiente hipótesis en este trabajo:

H3: La TD tiene un efecto positivo sobre la PP de las personas trabajadoras.

H2a: El efecto de la TD sobre la PP de las personas trabajadoras es mayor en caso de las organizaciones privadas que en entidades del sector público.

A continuación, la figura 1 muestra el modelo teórico incluyendo las hipótesis de planteadas:

FIGURA 1. Modelo Teórico



Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se ha basado en un cuestionario anónimo dirigido a las dos organizaciones participantes, (privada y pública), siendo seleccionadas por su singularidad y por ser referentes en sus sectores de actividad. Teniendo de referencia otros estudios empíricos anteriores (Borst et al. 2019b), se creyó conveniente realizar una encuesta on line a ambas, ya que son diferentes estudios los que consideran que pueden existir diferencias significativas en la relación entre las variables de nuestro estudio en base al sector al que pertenece la organización (Jansen et. al. 2010). Posteriormente, se aplicó la técnica de regresión lineal a 505 respuestas válidas de ambas organizaciones.

El modelo está compuesto por ítems que forman las variables del estudio: Workengagement “compromiso laboral” desde la perspectiva del “enamoramiento” con el puesto de trabajo, Transformación Digital, Control sobre la tarea y Percepción de Productividad. Para el análisis, se ha seguido el método de Abreu y Grinevich (2013) con el fin de incrementar la probabilidad de alcance de participación (Dillman et al. 2009).

Se resalta, que la organización privada centra su actividad en servicios de la tecnología, basando su modelo de negocio en ella, pudiéndose ver influida por estos factores en su relación con el control percibido por la persona sobre diferentes tareas relacionadas con la tecnología. En cambio, el modelo de negocio de la organización pública se basa en la prevención y mejora de la salud en el puesto de trabajo. Ello puede derivar en que el control que perciba el personal sea diferente, si pensamos en su relación con la percepción de la productividad, desde la seguridad del empleo, por ejemplo.

Se señala también que las hipótesis planteadas han sido comprobadas empíricamente, utilizando los datos resultantes de la encuesta recogidas en las dos organizaciones (Aslam et al. 2011; Selander, 2015; Borst et al. 2020). La muestra ha permitido mostrar las diferentes relaciones de las variables del estudio (Jansen et al. 2010; Kernaghan, 2011; Cotton, 2012; Lavigna, 2013).

Seguidamente, para el análisis empírico, se seleccionó el método de análisis de regresión lineal utilizando Smart PLS versión 3.0, (Ringle et al., 2015), siendo una de las técnicas estadísticas más utilizadas para estudiar la relación entre las variables de los datos recogidos (Fornell y Cha, 1994). Esta técnica permite además desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos y entendemos por ello la idoneidad de esta técnica en el objetivo de esta investigación. Este análisis no se basa en la representatividad, se construye en la singularidad.

A continuación, se muestran las variables de estudio en este trabajo, teniendo en cuenta que se solicitó a la muestra la evaluación de su percepción sobre todas ellas en base a una escala Likert con un rango de 1 a 7 puntos (donde 1= Poco y 7= Mucho).

Transformación digital: Para analizar TD, utilizamos 12 ítems. Se eligieron ocho de la escala utilizada por McElheran (2015) y se generaron 4 ítems adicionales. Posteriormente consultamos a dos académicos y expertos reconocidos en TD y digitalización global, quienes nos ayudaron a acordar elementos adicionales para incluir en el cuestionario, especialmente en Industria 4.0.

Percepción de la productividad: la PP se midió utilizando 7 ítems adaptados de tres escalas de estudio líderes (Harter et al. 2003; Schaufeli y Salanova, 2007; Gamal et. al 2012).

Control: La percepción del control sobre la tarea (en adelante CO) fue medida basándonos en la escala *Locus of Control* (Rotter, 1966) y concretamente en la adaptación que más tarde realizaron Thomas et al. (2006). Esta autoría se centró en el control percibido y su relación con diferentes resultados laborales interesantes para este estudio, como por ejemplo que el control percibido interno se asocia positivamente con resultado laborales favorables y una mayor motivación laboral. Nuestro cuestionario ha contemplado 17 ítems de dichas escalas.

Workengagement: En el caso de esta variable, fueron 17 ítems los que se seleccionaron de la escala adaptada de la validada por Schaufeli y Bakker en 2003. WE indica "compromiso laboral" como un todo, no compromiso con un rol específico (Schaufeli et al., 2010). La escala UWES (Utrecht WE Scale) fue desarrollada empíricamente por estos

autores y operacionaliza cuidadosamente los constructos, incluido el compromiso.

A continuación, la tabla número 1 muestra la composición de la muestra, siendo un total de 404 respuestas recogidas de la organización de ámbito público (56,4% mujeres y el 43,6% hombres), donde más del 70% llevan más de 10 años en la organización. En la organización de ámbito privado, la muestra está compuesta por 101 personas (56,4 % mujeres / 43,6% hombres) que también cuenta con más de 10 años de antigüedad (77%).

TABLA 1. *Datos Descriptivos.*

Muestra organización 1 (privada)				Muestra organización 2 (pública)			
Muestra		101		404			
		Mujeres (56%)	Hombres (44 %)	Mujeres (55%)	Hombres (45%)		
Edad	18-25	1 3 24 25 4 0	1 3 17 19 4 0	4 33 87 74 30 0	1 12 48 57 57 1		
	25-35						
	35-45						
	45-55						
	55-65						
	+ 65						
ORGANIZACIÓN PRIVADA							
MUJERES				HOMBRES			
Puesto de trabajo		Antigüedad organización		Puesto de trabajo		Antigüedad orga- nización	
Dirección	0			8	+ 10 años		
Gerencia	4	+10 años		7	+ 10 años		
Responsa- ble	17	+10 años (7); 5-10 años (8); 1-5 años (1) y -1año (1)		12	+ 10 años		
Área Téc- nica	28	+10 años (17); 5-10 años (6); 1-5 años (3) y -1año (2)		14	+ 10 años (6); 5- 10 años (3); 1-5 años (2) y -1 año (3)		
Otros	8	+10 años (5); 5-10 años (2) y - 1año (1)		3	+ 10 años (2) y 5- 10 años (1)		
ORGANIZACIÓN PÚBLICA							
MUJERES (222)				HOMBRES (176)			
Puesto de trabajo		Antigüedad organización		Puesto de trabajo		Antigüedad orga- nización	

Dirección	24	+ 10 años (7); 5-10 años (5); 1-5 años (9) y - 1 año (3)		34	+ 10 años
Médico (M)/Enfermería (E)/Fisioterapia (F)	68	+10 años	M:14; E:18; F: 10	49	+10 años M: 21; E: 3; F: 6
		5-10 años	M:2; E:2; F:2		5-10 años M:5; E: 2
		1-5 años	M:1; E:5; F:3		1-5 años M: 4; E: 2; F: 3
		-1 año	M:1; E: 3; F:1		-1 año M: 3
Auxiliar de clínica	12	+ 10 años (1); 5-10 años (2); 1-5 años (9)		1	1-5 años
Administrativo/a	93	+10 años	64	47	+10 años 41
		5-10 años	4		5-10 años 1
		1-5 años	15		1-5 años 4
		-1 año	10		-1 año 1
Otros	31	+10 años	24	45	+10 años 26
		5-10 años	5		5-10 años 4
		1-5 años	2		1-5 años 9
		-1 año	0		-1 año 6

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es reseñable para este trabajo la garantía de total confidencialidad de respuesta, reduciendo el sesgo del método común (Podsakoff et al. 2003) donde se ha diseñado un cuestionario basado en puntuaciones que cuenta con una menor tendencia del sesgo de la varianza común (Chang et al. 2010). Indicar, que se han obtenido unas tasas de respuesta en la organización pública 21,3% y en la privada 29% siendo ambas válidas, (Valle et al. 2000; Camelo et al. 2004).

4. RESULTADOS:

En las tablas 2 y 3 se muestran los resultados de la matriz de correlaciones. De forma general, las medias de las variables WE, CO y PP son similares, si bien se aprecia que la media de TD en la organización privada es ligeramente mayor (4,92) que en la organización pública (4,24). Es decir, la percepción de la TD en las personas trabajadoras es mayor en la organización privada que en la pública.

Sin embargo, en lo que respecta al resto de variables la media es mayor en la entidad pública que en la privada. Por ejemplo, en el caso de la PP, es ligeramente superior en la entidad pública (4,59) que en la privada

(4,53). Esta comparativa nos sugiere que, el efecto de la PP en las personas trabajadoras posee un efecto más moderado en la organización privada.

TABLA 2. *Correlación entre las variables analizadas (organización ámbito privado)*

Variable	Media	s.d.	1	2	3	4
WE (1)	5,36	0,97	1	,763***	,283**	,313***
CO (2)	5,36	1,16		1	,134	,240**
TD (3)	4,92	1,23			1	,346***
PP (4)	4,53	0,62				1

Nota: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3. *Correlación entre las variables analizadas (organización ámbito público)*

Variable	Media	s.d.	1	2	3	4
WE (1)	5,53	0,89	1	,712***	,291***	,301***
CO (2)	5,98	0,72		1	,291***	,307***
TD (3)	4,24	1,24			1	,286***
PP (4)	4,59	0,60				1

Nota: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Fuente: Elaboración propia

También, se ha comprobado la validación de las herramientas de medición realizando un análisis exploratorio de fiabilidad y dimensionalidad, (Anderson y Gerbing, 1988). La fiabilidad inicial de las escalas se ha evaluado usando el criterio Alpha de Cronbach, cumpliendo y/o superando un valor mínimo de 0,7 en todos los ítems (Nunnally, 1978).

Además, se han evaluado individualmente los ítems analizando las cargas (λ) de los indicadores con su respectivo constructo, contemplando a Carmines y Zeller (1979). Así, son recogidos los indicadores del constructo con cargas igual o superior a 0,707. Seguidamente se ha analizado la validez convergente de los constructos con el coeficiente alfa de Cronbach (α) y la fiabilidad compuesta (CR=Composite Reliability) y la varianza extraída media (AVE=Average Variance Extracted). Las tablas 4 y 5 recogen información sobre las variables reflectivas.

TABLA 4. *Análisis de variables del modelo de medida (muestra organización privada)*

Variable	Ítems	FACTOR DE CARGA	CA	CR	AVE
CO	CO1	0,870***	0,825	0,842	0,740
	CO5	0,894***			
	CO8	0,816***			
TD	TD3	0,772***	0,700	0,804	0,578
	TD5	0,812***			
	TD10	0,703***			
WE	WE2	0,767***	0,834	0,878	0,545
	WE3	0,707***			
	WE4	0,736			
	WE7	0,786			
	WE11	0,734			
	WE14	0,700***			

Nota: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5. *Análisis de variables del modelo de medida (muestra organización pública)*

Variables	Ítems	FACTOR DE CARGA	CA	CR	AVE
CO	CO5	0,705***	0,702	0,788	0,500
	CO10	0,703***			
	CO14	0,810***			
	CO16	0,712***			
TD	TD3	0,713***	0,743	0,825	0,500
	TD5	0,702***			
	TD8	0,730***			
	TD9	0,701***			
	TD10	0,706***			
WE	WE2	0,717***	0,824	0,871	0,532
	WE3	0,756***			
	WE4	0,762***			
	WE7	0,786***			
	WE11	0,734***			
	WE14	0,700***			

Nota: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Fuente: Elaboración propia

A continuación, las tablas 6 y 7 recogen los pesos de la variable formativa, en este caso PP, pudiendo observar así su comportamiento.

TABLA 6. Pesos de las variables formativas (muestra organización ámbito privado)

CONSTRUCTO	ITEM	PESOS	T-VALOR	VIF
PP	P1	-0,108	0,867	1,135
	P2	0,640***	7,112	1,080
	P3	0,195	0,697	1,140
	P4	0,439**	2,707	1,080
	P5	0,363*	2,224	1,127
	P6	-0,013	0,329	1,135
	P7	0,341***	3,065	1,093

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7. Pesos de las variables formativas (muestra organización pública)

CONSTRUCTO	ITEM	PESOS	T-VALOR	VIF
PP	P1	0,073**	2,811	1,081
	P2	0,460***	9,767	1,075
	P3	-0,046	1,388	1,093
	P4	0,004	0,625	1,148
	P5	0,644***	15,009	1,163
	P6	0,005	0,378	1,016
	P7	0,642	13,429	1,128

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores muestran que algunas cargas no cumplen con la significatividad. No obstante, no se han eliminado ítems de modelo, teniendo en cuenta la relación peso-carga de dichos indicadores (Hair et al., 2014), comprobándose su correspondiente carga es alta ($> 0,6$). Además, en el caso de las variables formativas, prescindir de algún indicador puede suponer cambiar el constructo en sí mismo (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Por ello, se han mantenido para no alterar la escala.

En las siguientes tablas 8 y 9, se recogen los datos de la validez discriminante de las variables reflectivas (Chin, 1998), completando el análisis con el fin de comprobar como son de diferentes los constructos entre ellos, Heterotrait-Monotrait (Henseler et al., 2014).

TABLA 8. Validez discriminante muestra organización privada

Variables	(1)	(2)	(3)
CO	0,860		
TD	0,134	0,761	
WE	0,754	0,298	0,738

Fuente: elaboración propia

TABLA 9. Validez discriminante muestra organización pública.

Variables	(1)	(2)	(3)
CO	0,696		
TD	0,287	0,697	
WE	0,721	0,289	0,729

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de evaluar el test de Harman (Podsakoff et al., 2003, 2012), se ha utilizado el sesgo del método común. Así, se han cargado todos los elementos de ambos constructos de los análisis factoriales para comprobar si se da un solo factor o si un solo factor general proporciona el resultado de la mayoría de la covarianza entre las medidas (Chang et al., 2010).

Realizado este análisis, se comprueba que los datos resultantes no ofrecen resistencia con el sesgo del método común, puesto que la varianza extraída por un factor es del 22,26% en el caso de la organización pública y del 25,93% en el caso de la organización privada; menores que el umbral recomendado del 50%.

Finalmente, se ha analizado el modelo hipotético. La tabla 10 muestra la explicación de las variables independientes respecto a las dependientes en ambas organizaciones.

Evaluando la varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que las predicen (R^2), se observa que es explicada una varianza superior a 0,1 (Falk y Miller, 1992). A la vez que se ha analizado el tamaño de R^2 como criterio de relevancia predictiva se ha aplicado la técnica de reutilización de muestra (Q^2 mediante Blindfolding) propuesta por Stone (1974) y Geisser (1975). Se observa que para la variable latente dependiente Q^2 es mayor que cero, lo cual implica que el modelo tiene validez predictiva. Por último, para evaluar la significatividad de las relaciones estructurales se ha aplicado el procedimiento de Bootstrapping (con un número de 500 muestras a partir de la muestra original).

En la Tabla 10 se ha estructurado el modelo directo para comprobar las hipótesis planteadas del modelo teórico de las dos organizaciones.

TABLA 10. *Análisis de las hipótesis planteadas muestra total*

	Modelo Directo organización privada		Modelo Directo organización pública	
	Beta Estandarizado	t-valor Bootstrap	Beta Estandarizado	t-valor Bootstrap
WE → PP	0,29**	2,61	0,28***	4,08
CO → PP	-0,07	0,544	0,42***	5,26
TD → PP	0,59***	3,63	0,07	0,11
R2 (PP)	0,406		0,464	
Q2 (PP)	0,046		0,078	

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Fuente: elaboración propia

En dicha tabla se muestran los resultados del análisis PLS-SEM para la organización privada y pública respectivamente. En ambos casos comprobamos que existe una relación positiva y significativa entre el WE y la PP ($\beta = 0,29$ y $\beta = 0,28$; $p < 0,001$ respectivamente). Esto es, el “compromiso o enganche” de las personas trabajadoras en las tareas

desarrolladas poseen un efecto positivo y significativo en su percepción de productividad independientemente del tipo de organización.

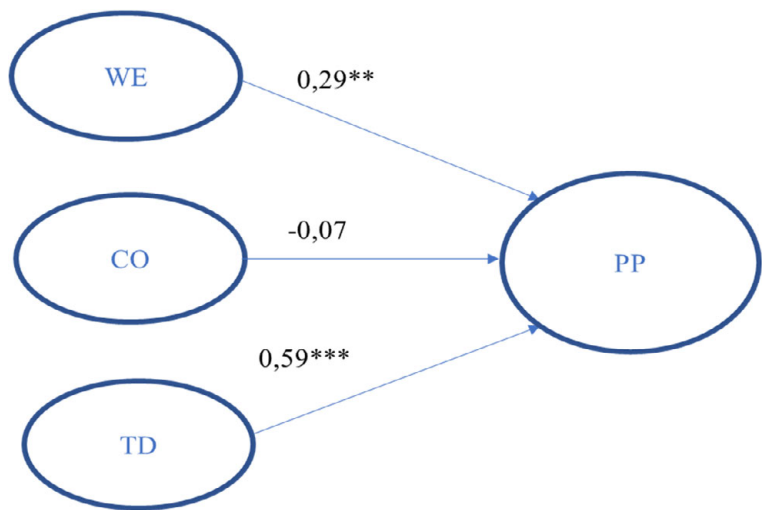
Sin embargo, la relación entre el CO y la PP es negativa y no significativa en el caso de la organización privada ($\beta=-0,07$) y positiva y significativa en el caso de la organización pública ($\beta=0,42$; $p<0,001$). Estos resultados nos sugieren que el control sobre la tarea depende de la tipología de la misma. Diversos estudios (Gangai et al. 2016) relacionan de forma positiva el CO con la satisfacción laboral. Así, en el caso de la organización privada, en la que más del 60% de la plantilla posee más de 10 años de antigüedad, la relación inversa alcanzada nos sugiere una bajos niveles de PP por el desarrollo de tareas altamente repetitivas y una baja satisfacción laboral.

Los datos obtenidos nos llevarían a apoyar la H1 y la H2a pero a rechazar las hipótesis H1a y H2.

Por último, la relación entre la TD y la PP es positiva y significativa en el caso de la organización privada pero no significativa en el caso de organización pública ($\beta=0,59$ y $\beta=0,07$; $p<0,1$; respectivamente) lo que nos llevaría apoyar la H3a, pero no la H3. Esto es, una mayor intensidad en la percepción del proceso de TD de la organización influiría de forma positiva y significativa la PP de las personas trabajadoras en el caso de la organización privada probablemente por el sector en el que se desarrollan las tareas y tipo de labor que se realiza en la misma. Si bien, esta relación difiere si comparamos una organización privada o una organización pública.

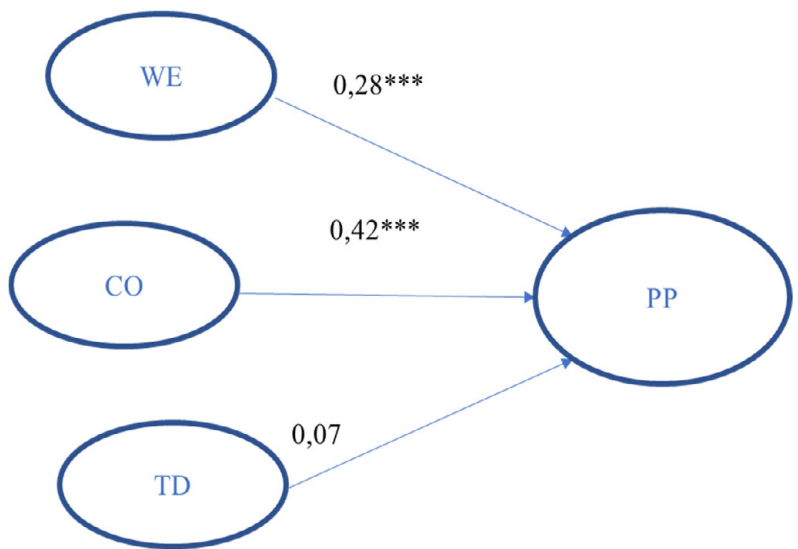
A continuación, se muestra en las figuras 2 y 3 los modelos de regresión en cada una de las organizaciones:

FIGURA 2: Modelo de regresión organización privada



Fuente: elaboración propia

FIGURA 3: Modelo de regresión organización pública.



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, en la interpretación de los resultados del análisis del Algoritmo PLS de las dos muestras, se observa una R^2 ajustada mayor en la organización pública (0,46) que en la organización privada (0,40). Ello puede interpretarse en parte, a que en la organización pública se ha obtenido un mayor tamaño muestral.

Diferente autoría (Montero, 2016) considera que un valor de R^2 ajustada por debajo del 50%, es idóneo en disciplinas como la predicción del comportamiento humano en las organizaciones, ya que los comportamientos de las personas son más difíciles de predecir que, otros campos. En concreto, en procesos de cambio como el que están viviendo la gran mayoría de organizaciones, a consecuencia de la digitalización.

5. DISCUSIÓN

Se resalta el interés que tiene que en ambas organizaciones el WE tiene un impacto positivo. Siendo algo esperable, el comprobar qué factores componen ese WE, resulta motivador.

Es muy sugerente, además, la diferencia en que en la entidad privada sea la TD la que tenga mayor impacto y por otro lado en una entidad pública sea el CO. En una primera explicación a este fenómeno, podría ser que en la organización pública la TD es algo más instrumental. En ellas suelen trabajar con sistemas de gestión con altos niveles de calidad de procedimiento, y suelen llevar a cabo planes de formación “obligatorios”, para garantizar un excelente servicio a la ciudadanía.

Suma en este sentido, que, teniendo un trabajo más estable, adopta el CO como parte de un proceso a adaptación a la evolución del entorno en la que la tecnología digital permea toda la realidad de servicios públicos y privados. Por tanto la productividad no tiene por qué aumentar de forma automática; y sin embargo, en una entidad privada y especialmente implicada en el mundo de las TIC, esa TD sí que tiene un impacto más relevante sobre la PP por el hecho de ser un aspecto estratégico y que forma parte de la competencias requeridas por la plantilla como condición clave para desempeñar su trabajo.

En base a lo descrito, se podría sugerir que la TD tiene efectos diferentes en la medida en que puede formar parte del propio puesto de trabajo, por ejemplo.

Adicionalmente, este trabajo suma ante la escasez de los estudios centrados en el proceso de TD organizacional en el sector público y en el privado (Kutzner y Schnier 2017; Lott 2016), y su relación con el compromiso laboral, el control sobre la tarea y la percepción de productividad.

6. CONCLUSIONES

Privada o pública la organización, en la actualidad están sumergidas en procesos de TD sin precedentes. Son únicos los efectos que cada organización experimenta, en base al ámbito, privado o público, sector de actividad, cultura, estructura, edad, entorno, tipo de liderazgo de la propiedad y/o equipo de dirección y gestión, etc. Múltiples factores que propician originalidad en las propuestas de valor de cada organización, y que las hacen ganar más o menos ventaja competitiva, ser más productivas, ser más rentables y sostenibles en el tiempo. Hoy, después del período a consecuencia de la pandemia Covid-19, las organizaciones, la sociedad en general, ha acelerado sus procesos de TD, acertando unas, desafiando otras, tambaleándose muchas, desapareciendo algunas, etc.

En todas esas organizaciones, personas y tecnologías juegan diferentes roles. Se tomó de referencia el trabajo de Trist (1981) donde se daba especial relevancia al diseño organizativo, al sistema social y a la influencia del entorno. Comprender como se entienden personas y tecnología, como encajan, que funciona, que estorba, que se ha de cambiar para mejorar y lograr un mayor equilibrio productivo, ha sido el fin de este trabajo. Con él, se ha podido evidenciar como las personas se relacionan de forma diferente con el uso de las tecnologías afectando a su productividad (Tarafdar et al. 2010; Fuglseth y Sorebo, 2014; Brooks y Califf, 2017; Suh y Lee, 2017; Lee, 2016; Hung et al. 2015).

Así pues, este trabajo aporta a la línea de investigación y son diversas las investigaciones que han mostrado la relación significativa de la autoeficacia tecnológica con la productividad, indicando que, ante una

mayor autoeficacia tecnológica laboral, se produce una mayor productividad (Walton, 2019).

Además, analizando la influencia de las tres variables, WE, CO y TD sobre la PP en ambas organizaciones, se ha comprobado cómo es en el caso del WE, la variable que mejor explica en este caso la PP. Es decir, en ambas organizaciones son las personas con un elevado compromiso con el trabajo como la variable que más ayudaría a incrementar la productividad.

También, se produce un efecto positivo en la relación entre el WE y la PP y la TD y la PP en ambas organizaciones, si bien es la TD y la PP la que menos explicaría esta relación en base a los resultados obtenidos.

A pesar de estas conclusiones y aportaciones, son muchos los caminos que esta investigación puede hallar, con un notable atractivo por ejemplo el estudiar más sectores productivos, y hacerlo también desde un enfoque de género, por ej. Otra línea interesante de investigación, sería estudiar como aspectos como el teletrabajo, de flexibilidad laboral, los programas de sostenibilidad en las organizaciones pueden influir en el modelo y en la PP.

Dentro de las limitaciones, destaca la no generalización de los resultados, si bien esta investigación ha tenido en cuenta la búsqueda de la singularidad, dada la naturaleza particular que cada organización desarrolla en los procesos de TD.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

El equipo de este trabajo de investigación agradece a Nodos su publicación, a la Universidad Miguel Hernández por todo el apoyo recibido, así como a las organizaciones participantes en la muestra que con su compromiso y generosidad han posibilitado llevar a cabo este trabajo. Gracias también a todas las personas que, de una forma u otra, han enriquecido este trabajo.

8. REFERENCIAS

- Abreu, M., & Grinevich, V. (2013) The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities. *Research Policy* 42(2):408–422 DOI: 10.1016/j.respol.2012.10.005
- Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in non-profit organizations. *Review of Public Personnel Administration* 39, 46-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>
- Anderson, JC y Gerbing, DW (1988). Modelado de ecuaciones estructurales en la práctica: Una revisión y un enfoque de dos pasos recomendado. *Psychological Bulletin* 103 (3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Aslam, R., Shumaila, S., Azhar, M., Sadaqat, S. (2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention – A Comparative Study of Public and Private Sector Employees. *Interdisciplinary Journal of Research In Business*. 1 (2), 18-29.
- Atanasoff, L., Venable, M.A., (2017). Technostress: Implications for adults in the workforce. *The Career Development Quarterly* 65 (4), 287-381 <https://doi.org/10.1002/cdq.12111>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding WE. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 20, 4-28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A.B, Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12 (4), 393-417.
- Barbeite, F. G., & Weiss, E. M. (2004). Computer self-efficacy and anxiety scales for an Internet sample: testing measurement equivalence of existing measures and development of new scales. *Computers in human behavior*, 20(1), 1-15.
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the job demands–resources model of WE in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*. doi:10.1177/07343 71X17729870
- Borst, RT, Kruijen, PM, Lako, CJ y de Vries, MS (2019b). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of WE: a comparative meta-analysis across the public, semi-public, and private sectors. *Public Personnel Administration Review*.

- Borst, RT, Kruiyen, PM, Lako, CJ, & de Vries, MS (2020). Attitude, behavior, and job engagement performance outcomes: A comparative meta-analysis in the public, semi-public, and private sectors. *Public Personnel Administration Review* 40 (4), 613-640.
- Brooks S, Califf C (2017). Social media-induced technostress: Its impact on the job performance of it professionals and the moderating role of job characteristics. *Computer Networks* 114: 143-153.
- Brown, Marie Maureen (2014). Revisiting the IT Productivity Paradox. "The American Review of Public Administration". 45-5, pp 565-583. <https://doi.org/10.1177%2F0275074014523102>
- Brynjolfsson E., y McAfee A. (2017). Machine platform crowd: Harnessing our digital future. New York: W.W. Norton & Company, Inc. C.2, 32-47.
- Brynjolfsson. (1993). The productivity paradox of information technology. *Business Computing* 36 (12). <https://dl.acm.org/The/g/doi/pdf/10.1145/163298.163309>
- Camelo, C., García Cruz, J., García Cruz, E., Sousa Ginel, E., Valle, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (7), 1442-1463 DOI: 10.1080/09585192.2011.561960
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment. Sage University paper series on quantitative applications in the social sciences. 07-017. Beverly Hills, CA: Sage.
- Chang, A., McDonald, P., Burton, P.M. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management* 21 (13), 2381-2413 DOI: 10.1080/09585192.2010.516592
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (295–358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Choudhary, Nita & Ojha, Dr & Singh, Niranjana. (2014). A study of locus of control among officers working in defence central public sector manufacturing companies in Bangalore. *Middle East Journal of Scientific Research*. 21. 2007-2023. 10.5829/idosi.mejsr.2014.21.11.21767.
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS quarterly*, 189-211.

- Cotton, A. J. (2012). Measuring employee engagement in the Australian public service. Canberra: Australian Public Service Commission Staff Research Insights.
- de Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice* 20 (2), 320-338.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38 (2), 269-277.
- Digital adaptation report 2022, 6-7. <https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/05/informe-adaptacion-digital-2022-iebs.pdf>
- Dillman, D.A Christian, L.M, Parsons, N.L (2009). Scalar question design for web surveys. *Sociological Research and Methods* 37 (3), 393-425. <https://doi.org/10.1177/0049124108330004>.
- Dunleavy, P.Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead — Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16. DOI: 10.1093/jopart/mui057.
- Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., & Weitzel, T. (2014). The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Employee relations*.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1270.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modelling. Akron, OH: University of Akron Press.
- Fornell, C. and Cha, J. (1994) Partial Least Squares. *Advanced marketing research methods* 407, 52-78. https://doi.org/10.1142/9789814407724_0003
- Fountain, J. (2001). Building the virtual state: Information technology and institutional change. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Fuglseth AM, Sorebo O (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Comput Human Behav.* 40: 161-170.
- Gangai, K. N., Mahakud, G. C., & Sharma, V. (2016). Association between locus of control and job satisfaction in employees: A critical review. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 56-68.

- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association* 70 (350), 320-328. DOI: 10.2307/2285815
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares structural equation modelling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 229, 289-297 DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139
- Harter J.K, Schmidt, F.L., Keyes, L.M., (2003). Flourishing: The positive person and the good life as well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies. *American Association*, Washington D.C. C.9, 205-224. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics* 89 (8), 931-963.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö & Evermann. *Organizational Research Methods* 17 (2), 182-209. DOI: 10.1177/1094428114526928
- Henseler, R., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R. (2009). The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. In *Advances in international marketing*. Bingley, UK: Emerald JAI Press. DOI: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Struewing, C. (2017). Locus of control and performance appraisal. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 205-225.
- Hofmann, S., & Ogonek, N. (2018). Different but still The Same? How public and private sector organizations deal with new digital competences. *Journal of E-Government* 16, 127-135.
- House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of management review*, 21(1), 203-224.

- Hung, L.-W., Fitzgerald, M. P., Chen, C. H., Mittal, T., Kalas, P. G., & Graham, J. R. (2015). First scattered light image of the debris disk around HD 131835 with the Gemini planet imager, 138. doi.org/10.1088/2041-8205/815/1/L14
- IBS Digital School (2022). Digital adaptation report 2022, 6-7.
<https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/05/informe-adaptacion-digital-2022-iebs.pdf>
- Jansen, T., van den Brink, G., & Kole, J. (2010). Professional pride: A powerful force. Amsterdam, The Netherlands: Boom.
- Jensen, O. C., Sørensen, J. F., Thomas, M., Canals, M. L., Nikolic, N., & Hu, Y. (2006). Working conditions in international seafaring. *Occupational medicine*, 56(6), 393-397.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration*, 54 (1), 1-21.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00158.x>
- Kutzner, E., & Schnier, V. (2017). Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen von Arbeit: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Fragestellungen. *Arbeit* 26:137–157.
- Langelaan, S., Bakker A. B., Van Doornen, J. P., Schaufeli, W.B., (2006). Burnout and WE: ¿Do individual differences make a difference?
www.elsevier.com/locate/paid. 40, 521-532.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009>
- Lavigna, R. J. (2013). Engaging government employees: Motivate and inspire your people to achieve superior performance. New York, NY: AMACOM
- Lee J. (2016) Does stress from cell phone use increase negative emotions at work? *Social Behavior and Personality: an international journal*. 44: 705-715.
- Lefcourt, H. M. (1992). Durability and impact of the locus of control construct. *Psychological Bulletin*, 112(3), 411.

- Lott, Y. (2016). Fördert die Digitalisierung Geschlechtergerechtigkeit? In Digitalisierung der Arbeitswelt. Mitbestimmungs-Report, eds. Nadine Absenger, Elke Ahlers, Alexander Herzog-Stein, Yvonne Lott, Manuela Maschke and Marc Schietinger, 7–8. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review* 38, 242-263. doi:10.1108/MRR-09- 2013-0228
- Mahraz, M. I., Benabbou, L., & Berrado, A. (2019, July). A Systematic literature review of Digital Transformation. In International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Anais... Toronto: IEOM Society International (pp. 917-931).
- Mathur, P., Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1996). Work Cultures in Indian Organisations: A Comparison Between Public and Private Sector*. *Psychology and Developing Societies*, 8(2), 199–222. <https://doi.org/10.1177/097133369600800202>
- Matzner, M., Büttgen, M., Demirkan, H., Spohrer, J., Alter, S., Fritzsche, A., ... & Neely, A. (2018). Digital transformation in service management. *SMR-Journal of Service Management Research*, 2(2), 3-21.
- McElheran, K. (2015). Do market leaders lead in business process innovation? The case(s) of e-business adoption. *Management Science* 61 (6), 1197-1216. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2020>
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, H. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly* 36 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- Molino, M., Cortese, CG & Ghislieri, C. (2020). Promoting the acceptance of technology and labor commitment in industry 4.0: From personal resources to information and training. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (7), 2438.
- Mooi, E.A. and Sarstedt, M. (2011). A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics. Berlin: Springer.
- Moore, J. E., (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professional. *MIS Quarterly* 24 (1), 141-168. DOI: 10.2307/3250982
- Murphy, C. A., Coover, D., & Owen, S. V. (1989). Development and validation of the computer self-efficacy scale. *Educational and Psychological measurement*, 49(4), 893-899.
- Nunnally, JC (1978) *Psychometric Theory*. 2nd edition, McGraw-Hill, Nueva York.

- Okolo, B., Honigmann, P., Sharma, N., Popp, U., Msallem, B., Thieringer, F.M. (2018) Patient-specific surgical implants made of 3D printed PEEK: Surgical material, technology and scope. *BioMed Research International* 018, Id. 4520636. <https://doi.org/10.1155/2018/4520636>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634-645.
- Pilat, D. & Criscuolo, C. (2018). The future of productivity. *Policy Quarterly* 14. 10.26686/pq.v14i3.5081.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S.B., & Podsakoff N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology* 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S.B., LeeNathan, J.Y. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879-903 DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Ragazou, K., Passas, I., & Sklavos, G. (2022). Investigating the strategic role of digital transformation path of SMEs in the era of COVID-19: A bibliometric analysis using R. *Sustainability* 14 (18), 11295.
- Ringle, C.M., Henseler, J., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (1), 115-135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Ritzer, G. (2005). *Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rodríguez, I., & Peiro, J. M. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 609.
- Salanova, M. & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Flowing together: A longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology* 148 (4), 435-455. doi: 10.1080/00223980.2013.806290
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M. and Llorens, S. (2007). *Case by case in the prevention of psychosocial risks: WONT methodology for a healthy organization*. Lettera Publications.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring WE: Bringing clarity to the concept. *WE: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24. doi:10.4324/9780203853047
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and WE, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping* 20, 177-196.
<https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Selander, K. (2015). Work engagement in the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1391-1411.
- Stewart, G. L., Barrick, M., & Ryan, A. (2003). Toward an understanding of the multilevel role of personality in teams. *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*, 183-204.
- Stone, M. (1974). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society* 36 (2), 111-147.
<https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Suh A, Lee J. (2017) Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*; 27: 140-159.
- Syed, Z. J. W., & Jamal, W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organizational performance: meta-analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13(4), 45-57.
- Tao, Z. Zhan-Zhong, S. Yi-Rong, S. and Neng-Jun, C. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 35 (1), 2781-2792. DOI: 10.1080 /1331677X.2021.1980731
- Tarafdar M, Tu Q, Ragu-Nathan TS (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*; 27: 303-334.
- Tarafdar M., Cooper, C.L., Stich, J.F. (2017). Techno-stress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical guidelines and a research agenda. *Information Systems Journal* 29 (1), 6-42.
<https://doi.org/10.1111/isj.12169>

Telefonica.com (2022). <http://bitly.ws/yK5d>

Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 47 (12), 1-7.

Trist, E.L. (1981). The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. *Occasional paper* 2.

Trist, E.L.& Bamforth, K.W., (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defenses of a work group in relation to the social structure and of coal-getting: An examination of the psychological situation. *Human Relations* 4 (3). DOI: 10.1177/001872675100400101

Veglianti, E. (2023). Digital transformation and working setting in (smart) public organizations. In *Working environment and digital transformation*, 93-110. Cham: Springer.

Vera, M., Salanova, M., & Lorente, L. (2012). The predicting role of self-efficacy in the Job Demands-Resources Model: A longitudinal study. *Estudios de psicología*, 33(2), 167-178.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122, 889-901

Vial, Gregory (2019). The journal of strategic information systems : incorporating International Information Systems. - Amsterdam [u.a.] : Elsevier, ISSN 0963-8687, ZDB-ID 1099465-8. - Vol. 28.2019, 2, p. 118-144

Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration* 43 (5), 518-538.
<https://doi.org/10.1177/0275074012450943>

Walton, T., Zhang, W., Li, L., Tam, D.P., Szoastak, J.W. (2019). The mechanism of copying non-enzymatic templates with imidazole activated nucleotides. *A Journal of the German Chemical Society* 58 (32), 10812-10819. <https://doi.org/10.1002/anie.201902050>

Webster, J., & Martocchio, J. J. (1992). Microcomputer playfulness: Development of a measure with workplace implications. *MIS quarterly*, 201-226.

Williams, M. D., Dwivedi, Y. K., Lal, B., & Schwarz, A. (2009). Contemporary trends and issues in IT adoption and diffusion research. *Journal of Information Technology*, 24

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE KOTTER

IGNACIO MANZANO

Escuela Internacional de Doctorado (CEINDO)

1. TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

1.1. INTRODUCCIÓN

El personaje de Antón Ego en la película *Ratatouille* sentenciaba que “*el mundo es a menudo cruel con los talentos nuevos, las nuevas creaciones; lo nuevo necesita amigos.*” Este es un ejemplo de que lo nuevo necesita encontrar su momento y ser adoptado y desarrollado por las personas (amigos de lo nuevo).

En la actualidad estamos viviendo tiempos exponenciales donde existen multitudes de tecnologías disruptivas con un elevado potencial para cambiar las reglas del juego y a gran velocidad, cada vez mayor. Como nos indica Nin (2017, pp. 506-507):

“en 1878 se realizaba la primera llamada de teléfono, pero tendrían que pasar setenta y cinco años hasta que alcanzase a una población de 100 millones de personas. El teléfono móvil, que se empezó a comercializar en 1979, tardó dieciséis años en conseguir dicho umbral. Con la irrupción de internet, estos periodos de adaptación se han acortado de manera drástica. Facebook tenía 100 millones de usuarios únicamente cuatro años después de su fundación -hoy tiene más de 1.000-. El popular juego Candy Crush alcanzó los 100 millones de jugadores en unos trimestres. Pokémon Go consiguió esta cifra en menos de un mes desde su lanzamiento en julio de 2016. El mundo es cada vez más rápido y las cosas son cada vez más pequeñas, más ligeras, más globales, pero por qué no, también mejores, aunque más frágiles”.

Estamos ante un cambio de paradigma provocado por la digitalización que consiste en el proceso de codificar la información en formato digital para poder reproducirla y difundirla a un coste marginal cercano a cero.

Mesenbourg (2001, p. 2) ya nos indicaba que *“El crecimiento, la integración y la sofisticación de la tecnología de la información y las comunicaciones está cambiando nuestra sociedad y economía. Los consumidores ahora usan rutinariamente las redes de computadoras para identificar vendedores, evaluar los productos y servicios, comparar precios y ejercer influencia en el mercado. Las empresas utilizan las redes de manera aún más extensa para llevar a cabo y rediseñar los procesos de producción, racionalizar procesos de adquisición, llegar a nuevos clientes y gestionar las operaciones internas.”* Este cambio de paradigma pivota sobre tres pilares básicos según nos los define Mesenbourg (2001):

- Infraestructuras de comercio electrónico: hardware, software, las redes de telecomunicaciones, proveedores de servicios y de contenido digital. Forman parte de la infraestructura global apoyando a los procesos de comercio electrónico.⁴
- Procesos organizativos (e-business): se incluyen los procesos comerciales electrónicos de la compra y la venta en línea, la gestión de la producción, la logística, así como la comunicación interna y los servicios de apoyo.
- Flujos de bienes y servicios (e-commerce): se produce un acuerdo entre el comprador y el vendedor en línea para transferir la propiedad o los derechos de uso de los bienes o servicios. Es el detonante de una transacción de comercio electrónico (e-commerce).⁵

Las distancias y las barreras geográficas van desapareciendo a medida que la globalización avanza, de tal forma que en un primer momento se basó en los movimientos de bienes y servicios, para incluir posteriormente los movimientos de capitales, y actualmente con los contenidos digitales. Friedman (2005) nos avanzó que *“el mundo era plano”* ya que

⁴ Nota: Si comparamos el papel que tienen las infraestructuras digitales con las infraestructuras de otras épocas, podemos referirnos a la revolución industrial, donde el telégrafo facilitó la distribución de la información, o el ferrocarril que cambió el modo de transporte.

⁵ Véase Mesenbourg, T.L. (2001) para ampliar el detalle de la forma de medición de la economía digital.

las distancias y barreras geográficas se han empequeñecido de forma abismal, llegando, por tanto, a un mundo altamente globalizado. Kotter (1996) planteó su modelo en un entorno donde la globalización avanzaba, pero con la digitalización de la información y de los procesos, la transformación empresarial se ha acelerado y se prevé que lo siga haciendo. En este sentido, el informe de Oxford Economics (2011, p. 2) se manifiesta claramente al indicar que la adopción de las tecnologías digitales comportará cambios organizativos relevantes en las empresas:

“Las industrias se someten a la transformación digital. Como resultado de la maduración de la economía digital, las empresas de una serie de industrias han visto cómo sus modelos de negocio se ven alterados al enfrentarse a las fuerzas gemelas de la tecnología y la globalización. En los próximos cinco años, muchos sectores, entre ellos la tecnología, las telecomunicaciones, el entretenimiento, los medios de comunicación, la banca, el comercio minorista y la atención de la salud, seguirán remodelándose mediante la aplicación de la tecnología de la información.”

1.2. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA DIGITALIZACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE KOTTER

Estos cambios en el paradigma nos llevan al primer cuestionamiento sobre el modelo de Kotter (1996) y su actualización (2014), ya que si bien su modelo ya recogía el impacto de la globalización y se enfocaba fundamentalmente a las grandes corporaciones (sobre todo de Estados Unidos), los cambios provocados por la fuerte irrupción de las tecnologías digitales han obligado, y cada vez con mayor intensidad, a cambios muy relevantes en la organización de las empresas. Las grandes corporaciones multinacionales se han transformado en organizaciones globalmente integradas con especialización de las unidades productivas en las distintas ubicaciones del mundo para aprovechar las ventajas competitivas en costes, disponibilidad de habilidades o recurso naturales. Según se indica en el informe de La Caixa Research (2015, p. 37).

“Los avances en las tecnologías de la información e inteligencia empresarial permiten controlar el desempeño en las diferentes sedes, mientras que el uso de herramientas colaborativas y la computación en la nube facilitan la interacción entre los individuos que forman parte de la organización. La digitalización también favorece un cambio organizativo hacia un modelo más flexible y descentralizado.”

En base al grado de digitalización y su origen, podemos realizar una clasificación de las empresas en cuanto a la digitalización:⁶

- Nativos digitales: su entorno es la digitalización y se mueven íntegramente en el mundo digital. Como grandes ejemplos tenemos a Google o Facebook.
- Emigrantes digitales: han realizado una transformación digital tanto a nivel de producto como de cadena de valor. Ejemplo: empresas dedicadas a las telecomunicaciones, medios de comunicación o música.
- Tradicionales: son fundamentalmente industrias productivas que aún no han desarrollado la etapa de ser emigrantes digitales.

Prensky (2001)⁷ estableció lo que denominó “*brecha digital*” entre los “*nativos digitales*” y los “*emigrantes digitales*”. Los nativos digitales aman la velocidad, la inmediatez y hacer varias cosas al mismo tiempo (multitasking), así como operar en la red, y suelen requerir recompensas constantemente. En contraposición se encuentran los emigrantes digitales que tienen un origen analógico de forma que primero indagan, averiguan el porqué, y posteriormente actúan, diferenciándose de los nativos digitales en que tienen cierta tendencia a guardar en secreto la información, actúan con más precaución a la hora de tomar decisiones, sus acciones suelen ser completamente reflexivas, y su proceso de actuación es muy lento.

Según Prensky (2001) los nativos digitales nacieron en una “*cultura nueva*”, mientras que los inmigrantes digitales son pobladores del viejo mundo, quienes vivieron en una era analógica e inmigraron al mundo

⁶ Se han introducido algunos cambios de nomenclatura ya que en el referido informe (La Caixa Research, 2015) se habla de sectores ‘puros’ que aquí se ha sustituido por ‘nativos digitales’, y de ‘revolucionados’ que se han sustituido por ‘emigrantes digitales’, más acorde con otras publicaciones.

⁷ Prensky (2001) acuña el concepto de ‘nativos digitales’ frente a los ‘emigrantes digitales’, que son los que han aprendido el lenguaje digital pero que no forman parte de la generación de los nativos digitales. Ambos grupos tienen distintas formas de tratar la información, de socializar, de ver las tendencias, etc.

digital y luchan más que los nativos para adaptarse al progreso de alta tecnología.

La brecha digital de Prensky (2001) nos permite establecer las características y diferencias principales entre los nativos y los emigrantes digitales, según podemos ver en el siguiente cuadro resumen donde se ponen en contraste las características de ambos:

TABLA 1. *Diferencias entre nativos y emigrantes digitales*

Nativos digitales	Emigrantes digitales
➤ Reciben la información rápidamente. ➤ Les gusta el trabajo en paralelo y la multitarea. ➤ Prefieren imágenes a texto. ➤ Prefieren el acceso aleatorio. ➤ Funcionan mejor cuando trabajan en red. ➤ Prosperan con la satisfacción inmediata y bajo recompensas frecuentes. ➤ Necesitan estar conectados por el móvil, el ordenador, el chat, etc. ➤ Los nativos digitales comparten emociones, pensamientos y todo tipo de información.	➤ Sus estructuras mentales están moldeadas por los procesos paso a paso. ➤ Tienden a resolver sólo un problema a la vez. No multitarea ➤ Su actuación está basada en el análisis deductivo. ➤ Han desarrollado el proceso de aprendizaje basado en conocimientos pre-adquiridos. ➤ Los migrantes digitales son más relajados y les gusta entablar una conversación con una persona y para pasar a otra terminan la anterior.

Fuente: Elaboración propia a partir de Prensky (2001)

La brecha digital es uno de los temas que impacta en el modelo de Kotter (1996 y 2014) ya que supone dos entornos en las empresas, a velocidades distintas y con intereses y expectativas diferenciados. Aunque Kotter (2014) ya recoge los principales criterios de un sistema dual, la gestión del cambio va a requerir de un elevado componente de gestión de las expectativas de los distintos grupos de interés, y, por tanto, de incluir otros factores que impacten en el factor humano.

En el siguiente apartado vamos a abordar el impacto de la transformación digital en los modelos de negocio (centrándonos en el modelo de

Kotter) que nos llevará a la transformación empresarial, donde podremos apreciar como la transformación digital forma parte de la estrategia y de las personas.

2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

2.1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UN ENFOQUE DE PROCESO

La transformación digital es una tendencia en el mundo empresarial de tal forma que cada vez con más intensidad las empresas intentan poner en marcha procesos de transformación para adaptarse al mundo digital utilizando para ello la tecnología.

La forma en la cual se aborda la transformación digital puede determinar el éxito o fracaso de esta. En este sentido, Foncillas (2020) llega a la conclusión de que la forma habitual en que se desarrolla el proceso de transformación digital, partiendo de los sistemas (de la tecnología), para que el cambio producido por la implantación de estos lleve a un cambio de procesos y con ello impacte en las personas y en la organización, dando lugar a una nueva visión, no es el correcto. Todo lo contrario, él propone realizarlo en sentido inverso, es decir, definir la visión, y con ello impactar en la organización y en las personas, para adaptar los procesos e implantar los sistemas más adecuados.

“La tecnología (herramientas y sistemas) parece lo último en lo que hay que pensar. Lo primero son las necesidades humanas que hay que atender. En otras palabras, se trata de comenzar desde el mercado y no desde las soluciones tecnológicas”. (Foncillas, 2020, p. 7).

La opinión de Foncillas (2020)⁸ abre de nuevo la línea de investigación de la importancia de las personas en la gestión del cambio, lo cual nos puede llevar a incluir en el modelo de Kotter (2014) elementos de otros

⁸ Foncillas (2020) introduce el término de “trampa tecnológica” para referirse a los equipos directivos que se sienten cómodos hablando de tecnología pensando que ésta suplirá las carencias de visión empresarial. En el desarrollo de su tesis, manifiesta que “tanto la literatura académica como las empresas que han avanzado en el despliegue de la transformación digital sostienen que, contrariamente a lo que cabría esperar, el motor del cambio no es la tecnología digital sino las personas que componen las organizaciones, motor transformador y, al mismo tiempo, el freno para lograrlo”.

modelos como el de Galpin (1998), HCMBOK (2012), o Diamon (2019).

En el estudio realizado por la Harvard Business Review (2020) sobre el replanteamiento de la transformación digital, se establece que la *“transformación digital requiere una combinación de cultura adecuada, procesos empresariales revisados y nueva tecnología.”* En este sentido, Swift (2020) indica que *“el modesto aumento en la efectividad de las estrategias de gestión de cambios está obligando a las organizaciones a replantearse sus métodos para abordar la transformación”,* por lo cual *“muchos líderes de empresas están volviendo a calibrar sus estrategias a medida que se dan cuenta de lo difícil que es alcanzar la transformación digital. (...). Se están dando cuenta de que la respuesta no es una tecnología mejor, sino mejorar todo lo que rodea a esa tecnología. Desgraciadamente, todavía hay un gran número de empresas que no disponen de una estrategia coherente desde el punto de vista de las personas sobre cómo hacer evolucionar a las organizaciones”.*

2.2. DIFERENCIACIÓN ENTRE DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital es un concepto que está de moda en el mundo empresarial de tal forma que cada vez con más intensidad las empresas intentan poner en marcha procesos de transformación para adaptarse al mundo digital utilizando para ello la tecnología.

Una primera precisión que debemos realizar antes de comenzar este apartado consiste en establecer una diferenciación clara entre digitalización y transformación digital.

La digitalización consiste fundamentalmente en convertir lo tradicional en digital. Las empresas lo hacen a diario. Podemos encontrar infinidad de ejemplos de digitalización que son habituales a diario. A continuación, dos muy evidentes:

- Convertir un documento físico en papel mediante el escaneado del mismo en un documento digital (en formato digital).
- Cambiar el proceso de facturación: de imprimir una factura en papel que se tenía que doblar e introducir en un sobre para

llevarla a correos para su envío al destinatario, a la nueva situación en la cual se emite en formato digital, por ejemplo, “pdf” y se envía por correo electrónico al destinatario. Por su parte, el destinatario / receptor deberá hacer lo mismo que hacía con las facturas en papel incorporando la información a su sistema de gestión.

Con la digitalización los procesos son los mismos (o con muy pocas diferencias), aunque gracias a la digitalización dichos procesos son más rápidos y seguros. Es evidente que con la digitalización se consigue que los procesos sean más eficientes, permitiendo reducir costes y mejorar el servicio al cliente. No obstante, la digitalización no es transformación digital sino una mejora en los procesos que hacen más eficiente los procesos tradicionales a convertirlos en digitales. A pesar de ello, la digitalización no siempre supone una mejora ya que si se digitalizan procesos ineficientes lo único que se consigue es que el desastre que se percibe en las oficinas lo hagan accesible desde una web. Ejemplos de ello los podemos encontrar en empresas como la banca que en algunos casos han digitalizado los procesos antiguos haciéndolos incluso más complejos para los clientes y para el banco.

La transformación digital va más allá de la digitalización, implica al menos dos cosas: primero transformar y segundo adaptarse al mundo digital. Es, por tanto, una gran oportunidad para las empresas para mejorar su relación con los “*stakeholders*” a los que se dirigen.

Los cambios propiciados por la transformación digital han supuesto un cambio radical en la forma de cómo nos relacionamos y han cambiado las cosas más cotidianas como por ejemplo puede ser coger un taxi. Hace algo poco más de 10 años nadie pensaba que podríamos coger un taxi desde el móvil, que conoceríamos el tiempo de espera, el tiempo de recorrido, y realizaríamos el pago desde el mismo móvil.⁹ Ejemplos como

⁹ Según el informe “Measuring digital development: Facts and figures 2021” publicado por la International Telecommunication Union, (2021), el 63% de la población mundial estaba conectado y utilizaba internet en 2021, siendo el porcentaje mucho mayor en Europa, donde alcanzó el 87%. En este informe se constata que el uso de internet ha potenciado las comunicaciones, el comercio electrónico, y una serie de cambios a una velocidad nunca vista, modificando la

ésta hay muchos, pero lo realmente importante y relevante es poder prever o adivinar cómo estos cambios afectan al sector en que cada uno se encuentra. Nos encontramos ante un cambio de paradigma propiciado por la transformación digital que obliga a las empresas a ser vigilantes constantes de clientes, competencia, innovaciones tecnológicas, cambios socio culturales, nuevos jugadores en su sector e incluso con reglas del juego distintas.

Si pensásemos que la transformación digital afecta únicamente a las empresas que ya existen estaríamos cometiendo un error de parcialidad en el análisis. Es una evidencia fácilmente constatable que la transformación digital ha dado lugar a la aparición de nuevas empresas y organizaciones que han sido los “*intrusos*” en sectores tradicionales transformándolos completamente, e incluso haciendo desaparecer a empresas líderes en dichos sectores.

La transformación digital tiene una fase con mayor impacto que podríamos denominar “*disrupción digital*”. La diferencia fundamental entre ambas es que con la transformación digital las empresas denominadas “*tradicionales*” tratan de adaptarse al medio digital y sus exigencias, mientras que la disrupción digital va mucho más allá provocando un cambio radical en la organización, en su modelo de negocio, etc. Cuando nos referíamos a intrusos en los sectores tradicionales estamos enfocando hacia disrupción digital en los negocios, con formas distintas de proceder, cambiando las reglas del juego, compitiendo con elementos distintos a los del sector donde han entrado y al que acabaran cambiando. El concepto de disrupción digital nos lleva a la aparición de sustitutos disruptivos que irrumpen en los sectores tradicionales cambiándolos radicalmente.

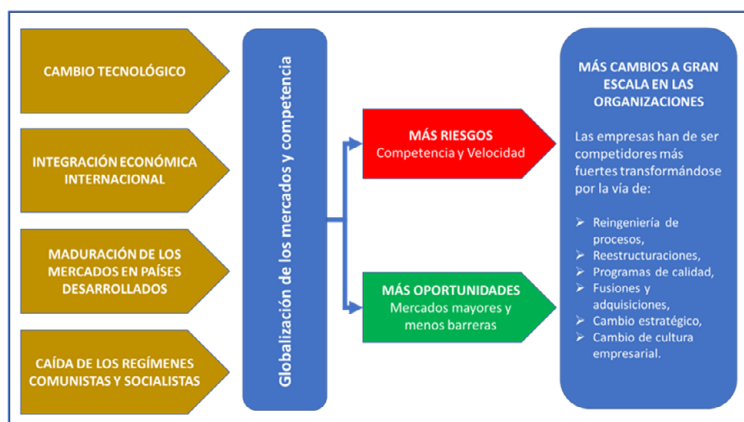
2.3. LAS TECNOLOGÍAS ESENCIALES Y LA GLOBALIZACIÓN. INCERTIDUMBRE

La globalización es introducida por Kotter (1996 y 2012) como un reto que genera riesgos y oportunidades a nivel mundial, lo que obliga a las empresas a desarrollar mejoras drásticas no únicamente para competir y

forma de obtener los bienes y servicios, y obligando a que las empresas se adapten a los cambios para no quedarse fuera de su mercado “tradicional”.

prosperar, sino también para sobrevivir. En la Figura 1 se recogen los factores económicos y sociales que dirigen los cambios.

FIGURA 1. Fuerzas que dirigen el cambio



Fuente: Kotter (2012) y elaboración propia.

No obstante, aunque uno de esos factores es el cambio tecnológico, Kotter (1996 y 2012) lo expone en tres puntos: 1) Comunicación más rápida y mejor, 2) Medios de transporte más rápidos y mejores, y 3) Más redes de información que conectan mundialmente a la gente.

Aunque Kotter (2012) apunta el impacto de los cambios tecnológicos, la velocidad, rapidez e intensidad con que se producen, estos requieren de una atención especial ya que no hay experiencias previas. En la actualización de su modelo, Kotter (2014) no avanza en profundidad en el impacto de la tecnología y de lo que la transformación digital supone para las empresas, aunque desarrolla su concepto de “*sistema dual de operación*” que da alguna cabida a la gestión del cambio que suponer la transformación digital. Desde mi punto de vista, las tecnologías esenciales han de ser tenidas en cuenta, sobre todo por la incertidumbre que generan, así como por el impacto que la globalización está teniendo en su desarrollo e implantación.

La caída del Muro de Berlín marcó un hito relevante en los cambios a nivel mundial. Desde entonces hemos podido ver como la globalización ha crecido de forma exponencial: acuerdos comerciales, tráfico aéreo,

comunicaciones, correlación entre los mercados, etc. Todo ello ha tenido una aceleración mayor debido a la revolución digital y a las nuevas tecnologías que han actuado como palancas aceleradoras del cambio.¹⁰

La tecnología está evolucionando a una velocidad de vértigo y marcando el camino para empresas y particulares. Las nuevas tecnologías deben formar parte de la estrategia de las empresas.

A finales del año 2019 escribí unos comentarios en un diario económico sobre la velocidad de los cambios. En el mismo indicaba que *“la creciente comunicación e interdependencia que se está desarrollando a escala mundial une sociedades, culturas y mercados. La revolución informática que estamos viviendo nos ha permitido y acelerado cambios en los ámbitos económico, político, social, tecnológico, y empresarial a nivel mundial. La tecnología ha permitido aumentar la conectividad donde las relaciones tradicionales van perdiendo peso ante una sociedad mucho más abierta y más cosmopolita. Nos encontramos ante una confluencia de tecnologías como internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (AI), robótica, nanotecnología, blockchain, big data, impresión 3D, reconocimiento facial, realidad virtual, etc. Esta confluencia de tecnologías está haciendo que el mundo cambie, algunas avanzarán, otras podrán ser sustituidas, pero lo cierto es que las cosas cambian y cambiarán cada vez a mayor velocidad. La adaptación a los cambios será lo que marque la diferencia. Pero la confluencia de tecnologías no es lo único que impulsa el cambio, también nos encontramos ante cambios sociales como las crisis migratorias, smart cities, activismo social,*

¹⁰ Nin (2017, pp. 442-443) en este sentido añade: “Vivimos en un mundo cada vez más convergente y no por ello menos diverso, donde a nivel económico ya no hay islas ni continentes, sino una gran ‘plataforma digital’ que se constituirá en fuente de oportunidades para el progreso económico y el avance social. Esta creciente interconexión e interdependencia de las partes es el elemento final que incrementa la complejidad resultante del sistema; una complejidad de la que ha pasado a depender nuestro bienestar y que forma parte intrínseca y no reversible de lo que configuran las normas del juego. Por eso resulta tan importante saber dar una respuesta efectiva a los retos que plantea esta creciente complejidad en la era de la inmediatez.”

cambio climático, economía circular, economía colaborativa, redes sociales, etc.” (Manzano, 2019).¹¹

En este sentido, la consultora PWC (2019) publicó un informe donde analiza el impacto empresarial y la viabilidad comercial de más de 250 tecnologías emergentes y se acaba centrando en ocho de ellas que considera esenciales por ser las que más importan a las empresas en los próximos años. Según los resultados de este estudio, será la combinación de estas ocho tecnologías esenciales las que transformarán las empresas. Según Dan Eckert,¹² “son los bloques de construcción de hoy que te llevarán al mañana”.

Las ocho tecnologías esenciales que considera PWC (2019, p. 7) y define son las siguientes:

- Impresión en 3D es el proceso de crear un objeto tridimensional imprimiendo sucesivamente capas de materiales entre sí hasta formar un objeto. Se utiliza en la práctica para construir piezas de repuesto, modelos arquitectónicos, fabricación compleja y prototipos rápidos.
- Inteligencia Artificial (IA) es un término general para las tecnologías “inteligentes” que son conscientes y pueden aprender de sus entornos para ayudar o aumentar la toma de decisiones humanas. El aprendizaje automático, los motores de recomendación, los robots de charla y el reconocimiento de imágenes son sólo algunas de las áreas en las que se aplica la IA.
- Realidad Aumentada (RA) es una “superposición” de datos o información en el mundo físico que utiliza información digital contextualizada para aumentar la visión del mundo real del usuario. Se utiliza para la visualización de datos, la seguridad del transporte, la experiencia del cliente y las operaciones de fabricación.

¹¹ El objetivo era poner de manifiesto la relevancia de la confluencia de las tecnologías, la comunicación y la interdependencia a nivel global de sociedades, culturas y mercados, y la velocidad a la que se están produciendo los cambios.

¹² Dan Eckert, Director General de las capacidades de Tecnología Emergente de PwC.

- Blockchain: (o cadena de bloques) es una base de datos compartida que funciona como un libro para el registro de las transacciones sin necesidad de una autoridad central. Su uso permite la trazabilidad de la cadena de suministro, los procesos financieros, la verificación de la identidad y las monedas digitales. Como ejemplo tenemos el ‘*bitcoin*’ cuya base tecnológica es ‘*blockchain*’.
- Drones: son dispositivos que vuelan o se mueven sin la presencia de un piloto y pueden utilizarse para recoger una amplia gama de datos o ejecutar tareas a distancia, por ejemplo, la entrega a distancia, el mantenimiento de la infraestructura, la provisión de seguridad o la captura de vídeo.
- Internet de las cosas (IoT) amplía la conectividad de la red y permite que una diversa gama de dispositivos recoja, procesen y envíen datos. Se utiliza en el seguimiento de activos, la medición inteligente, la gestión de flotas y el mantenimiento predictivo.
- Robótica: es la combinación de la ingeniería y la informática para crear, diseñar y operar dispositivos mecánicos, es decir, robots. Se utiliza en la fabricación industrial, los procedimientos médicos, las operaciones de transporte y el cumplimiento de los productos.
- Realidad virtual (RV): es una simulación de una imagen en 3D o un entorno completo en el que un usuario puede interactuar de forma aparentemente realista. La comercialización hace uso de ella. También se utiliza para la formación, las visitas virtuales, la creación de prototipos y el diseño.

Las tecnologías más relevantes y la globalización provocan una necesidad urgente de cambios en los modelos de negocio que impactan tanto a nivel económico como social. Adicionalmente nos encontramos que no estamos ante una única tecnología sino multitud de ellas, a diferencia con lo que históricamente había ocurrido, por lo que en su conjunto son un proceso acelerador del cambio y con una elevada dosis de

incertidumbre, lo cual obliga a cambios de enfoque en la gestión del cambio. Urarte (2021)¹³ indica que:

“el cambio nunca ha sido tan rápido como ahora, pero nunca será tan lento como ahora. Ahora más que nunca es imprescindible pensar en el futuro con visión prospectiva ya que pensando en el futuro modificamos el presente, a diferencia de la visión proyectiva por la cual proyectamos del pasado y el presente al futuro.”

Pero ¿qué sentido tiene en la época actual donde los cambios son cada vez a mayor velocidad? La respuesta parece evidente. La transformación digital obliga a planificar el escenario más probable (futurible) pero a estar preparado para el escenario más negativo. Lo que hoy estamos viviendo podría haber sido ciencia ficción hace unas décadas, de hecho, algunos de los avances tecnológicos actuales fueron anticipados en el pasado, aunque el desarrollo de la tecnología no tenía el nivel adecuado. No obstante, no debemos olvidar que la transformación se produce si conseguimos un cambio en la mente de la gente, y en muchas ocasiones es preciso un cambio generacional para ello, aunque las nuevas generaciones tienen una capacidad de aprendizaje y adaptación a la tecnología que nos hace pensar que los cambios serán aún a mayor velocidad. Es por ello, que, como nos indica Botella (2018):

“en la era de lo digital, de la llegada de inteligencia artificial como nunca antes, en el momento en el que irrumpe con mucha fuerza el IoT (internet de las cosas), en la época donde talento y tecnología se han encontrado como nunca antes, donde predomina la velocidad, de forma atractiva y aceleradamente incrementada, lo crucial es la ‘persona.’”

3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: SU ACELERACIÓN CON LA COVID-19

A pesar de que la frase "*transformación digital*" lleva más de 10 años diciéndose, lo cierto es que genera escepticismo. Como se indica en la Harvard Business Review Analytic Services (2021), “el 26% de los ejecutivos encuestados por Harvard Business Review informan que uno de

¹³ El desarrollo que realiza Urarte (2021) distinguiendo entre visión proyectiva y prospectiva es de aplicación a situaciones de gran incertidumbre y velocidad en los cambios. Mirando al futuro se modifica el presente.

sus mayores retos de la organización es la falta de una estrategia de transformación digital claramente definida”. No obstante, aunque esa sea la opinión, también se manifiesta que con la Covid-19 se ha intensificado a la necesidad de utilizar la tecnología como un factor para cambiar la forma en que las organizaciones alcanzan sus objetivos.

Los resultados de la Harvard Business Review Analytic Services (2021)¹⁴ ponen de manifiesto que el éxito de la transformación se basa en tres pilares: cultura, procesos, y tecnología. A la pregunta de cuál es la importancia de los diferentes aspectos en las iniciativas de transformación digital en la organización (identificar 3) se obtuvieron los siguientes resultados:

- Contar con la tecnología adecuada (79%)
- Contar con los procesos adecuados (82%)
- Contar con la cultura adecuada (84%)

Cada vez se pone más de manifiesto la necesidad de un cambio en la cultura empresarial y la influencia que tienen en este proceso los líderes y la necesidad de que interactúen con el resto de la organización con mayor frecuencia e intensidad que lo hacían anteriormente. La evolución a formas híbridas de trabajo (presencial y teletrabajo) está teniendo una incidencia relevante en las organizaciones y los cambios se producen a una velocidad nunca antes vista, lo que obliga a que los directivos a tener que dedicar más tiempo a comprender mejor cual es el estado de sus empresas para enfocar adecuadamente la estrategia de transformación de estas. En los modelos de cambio más avanzados actualmente se introducen lo que se denomina “equipos X” cuyos miembros tiene una visión transversal al estar formados por personas de distintos departamentos que analizan los pasos a seguir en el proceso de transformación

¹⁴ “El 79 % de los encuestados expresa que, en el marco de sus iniciativas de transformación digital, atraer nuevos talentos y mejorar las habilidades de las personas, hoy son prioridades más altas que en el pasado. Otro objetivo es fomentar la creación de equipos corporativos y la fidelidad entre los empleados que trabajan desde sus hogares.” Harvard Business Review Analytic Services (2021)

empresarial.¹⁵ Este es uno de los elementos que se apuntan como un elemento de mejora y aportación a los modelos de cambio y en concreto al de Kotter (2014). Es un ejemplo que supera el concepto de redes que incorpora Kotter (2014) cuando actualiza su modelo en su libro “*Accelerate*”. De los resultados de la encuesta e informe de Harvard Business Review Analytic Services (2021) se puede inferir que según ha ido avanzando la tecnología y la velocidad a la que se producen los cambios, el elemento más relevante es el cambio cultural ganando terreno al cambio en procesos y siendo la tecnología un medio y no un fin en sí mismo.

Como conclusión con relación al efecto que el Covid-19 está teniendo en la transformación digital y todos los procesos de transformación empresarial, se indica en el referido informe que “la pandemia ha hecho que se replanteen los objetivos empresariales de las empresas de todos los sectores industriales y regiones geográficas. Los efectos persistentes de la pandemia están obligando a los ejecutivos a volver a examinar y revisar los planes de transformación digital, incluida la velocidad a la que las organizaciones digitalizan los sistemas empresariales y automatizan los flujos de trabajo.” (Harvard Business Review Analytic Services, 2021, p. 8). Una vez más se confirma que la velocidad de los cambios es cada vez mayor y a mayor intensidad, lo cual requiere de modelos de gestión del cambio ágiles y su aplicación en una visión prospectiva de cara al futuro.

La pandemia a nivel mundial provocada por la Covid-19 ha hecho que se originen una serie de cambios (algunos temporales y otros duraderos) que marcaran un antes y un después. Dentro de los cambios que perduraran en el tiempo tenemos como más destacadas la aceleración de la transformación digital, el teletrabajo, y la preocupación por la resiliencia de las organizaciones. (Uarte, 2020).

¹⁵ Estos equipos reúnen información no solo de múltiples partes interesadas internas, sino también de expertos externos a la empresa, incluidos los competidores que pueden colaborar en proyectos seleccionados que ofrecen beneficios para ambas partes.

4. CONCLUSIONES

Se está produciendo un cambio de paradigma provocado por la digitalización, al poder disponer de una gran cantidad de información, con fácil acceso y a un coste marginal cercano a cero.

La velocidad a la que se producen los cambios y la confluencia de varias tecnologías a la vez nos lleva a concluir que los modelos tradicionales de gestión del cambio, desde Kotter hasta otros analizados, requieren de una adaptación dando mayor peso a la velocidad de los cambios y a la transformación digital como fuerza motriz del cambio, sin olvidar el factor humano (las personas), una comunicación potente y la cultura.

Los equipos transversales de trabajo formados por personas de distintos departamentos aceleran el proceso de transformación empresarial, y deben ser incluidos dentro de los modelos de gestión del cambio como un elemento dinamizador.

La disrupción digital hace posible que entren intrusos en los sectores tradicionales utilizando reglas de juego distintas, con menos estructura y mayor agilidad, llegando incluso a transformar el sector. Este factor exógeno debe incluirse como un elemento en los modelos de gestión de cambio como el de Kotter.

La transformación digital ha supuesto un cambio radical en la forma en como nos relacionamos. Los cambios se están produciendo a todos los ámbitos económico, político, social, tecnológico y empresarial a nivel mundial.

La pandemia (covid-19) ha obligado a replantear todos los objetivos empresariales de todos los sectores, y ha dado lugar a que se originen una serie de cambios, algunos serán temporales y otros duraderos, pero lo que está claro es que ha provocado una aceleración en la transformación digital, y los modelos de gestión del cambio requieren de una revisión y adecuación a la realidad cambiante cada vez a mayor velocidad.

5. REFERENCIAS

Botella, F. (2018). Bienvenidos a la revolución 4.0. Ed. Alienta.

Diamon, J. (2019). Crisis. Ed. Penguin Random House.

- Foncillas, P. (2020). El impacto de la transformación digital en las empresas: un estudio de directivos y empleados. Tesis doctorales. Teseo.
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat*. Ed. Farrar, Straus & Giroux.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Ed. John Wiley & Sons.
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2018). *Human Change Management Body of Knowledge*. Auerbach Publications.
- Harvard Business Review (2020). Rethinking digital transformation: New data examines the culture and process change imperative in 2020. March 31, p. 60.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- La Caixa Research (2015). Dossier de economía digital. Informe Mensual Julio-Agosto 2015.
- Manzano, I. (2019). La velocidad de los cambios. *Expansión* 6/11/2019, p. 6.
- Mesenbourg, T.L. (2001), *Measuring the Digital Economy*. US Bureau of the Census.
- Nin, J.M. (2017). Por un crecimiento racional de la gran recesión al estancamiento: soluciones para competir en un mundo digital. Ed. Deusto.
- Oxford Economics (2011). *The new digital economy: How it will transform your business*. Junio 2011.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, part 1. *On the horizon* 9(5), pp. 1-6.
- PwC (2019). *European Private Business Survey*.
- Switf. M. (2020). *Rethinking Digital Transformación*. Recuperado en <https://hbr.org/sponsored/2020/03/rethinking-digital-transformation>. Consultado el 15/09/2020.
- Uarte, M. (2020). Del Shock a la Acción - Cómo convertir la adversidad en una gran oportunidad. *PGA*. 4/5/2020.
- Uarte, M. (2021). Conferencia: Cómo repensar el modelo de negocio. De la adversidad a la oportunidad. Fundación La Caixa. Foro Nueva Economía, Nueva Empresa. 4/06/2021.

THE DIGITAL SKILLS OF CITIZENS IN THE DIGITAL STRATEGIES OF THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION

TAMARA MORTE NADAL

Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCTION

Digital competences and skills have become necessary for daily life tasks and employability due to technological developments (Van Laar et al., 2017). The outcomes of acquiring digital competences are usually related to educational or employment benefits, but there are also others such as digital citizenship or online safety (Livingstone et al., 2021). Before its appearance in academic research, the concept of digital competence appeared first in policy-related papers and was connected with digital literacy. Currently is a core term in policy papers that reflects what future skills citizens should have to be fully capable in the digital society (Ilomäki et al., 2016). It should be mentioned that terms such as “digital literacy”, “digital competence”, “ICT-related skills” and “e-skills” are often used synonymously (European Court of Auditors, 2021).

According to Eurostat (2022), 54% of Europeans have at least basic digital skills, which is far from the 80% goal set by The Digital Compass. The European Commission has promoted different strategies, projects, and policy initiatives to enhance the digital skills and competences for the digital transformation. In the same vein, some of the EU Member States have dedicated standalone National Digital skills strategies or have indicated the improvement of the basic digital skills of their population as one of their key areas of action among their digital strategies.

Digital skills are “a top priority of the European Policy Agenda”, as mentioned in *The Digital Competence Framework for Citizens* (DigComp 2.2) (European Commission et al., 2022). According to the DigComp, they are defined as “*involving the confident, critical and responsible use of, and engagement with, digital technologies for learning, at work, and for participation in society. It includes information and data literacy, communication and collaboration, media literacy, digital content creation (including programming), safety (including digital well-being and competences related to cybersecurity), intellectual property related questions, problem solving and critical thinking*”.

One priorities of the European Commission for 2019-2024 is the digital upskilling of EU citizens for digital transformation (European Commission et al., 2022). In October 2021 Ursula von der Leyen, the European Commission President, launched the Structured Dialogue on digital education and skills to encourage political commitments on digital skills in the EU. Around 17% of the expenditure of the Recovery and Resilience Facility (RRF) funds, launched to mitigate the socio-economic consequences of the COVID-19 pandemic, is dedicated to digital skills development (European Commission, 2022a).

Four key strategies and policies are identified as relevant for digital competences in the DigComp 2.2: the European Skills Agenda, the Digital Education Action Plan, the Digital Compass, and the European Pillar of Social Rights Action Plan (European Commission et al., 2022). It should be mentioned that these strategies not only refer to digital competences but also to social inclusion since both are intertwined. The European Union has committed to leaving no one behind in the digital transformation of governments. As an example of previous strategies, one of the priorities of the Digital Single Market for Europe 2014-2020, was “*An inclusive e-society – The Commission aims to support an inclusive Digital Single Market in which citizens and businesses have the necessary skills and can benefit from interlinked and multilingual e-services, from e-government, e-justice, e-health, e-energy or e-transport.*” Therefore, having the necessary skills means that citizens can benefit from the digital society and, in consequence, not be excluded from it (European Commission, 2015).

In addition to supporting the objective of 80% of European citizens with basic digital skills, The Digital Compass states that “all key public services for citizens should be fully online by 2030”. Besides, it introduces the need to have easy and non-discriminatory access to digital public services. By 2030, “all citizens will have access to their e-medical records and 80% of citizens should use an eID solution”. These online public services should be human-centric and accessible (European Commission, 2021).

Therefore, the development of digital infrastructures is not sufficient. Empowering EU citizens by allowing the acquisition of basic digital skills is a key element for them to benefit from the benefits of public digital services. The acquisition of basic digital competences should be a right in an open, democratic and digital society (European Commission, 2021).

The European Commission commits to an inclusive digital transformation. It specifically mentions elderly people, persons with disabilities, marginalised, vulnerable or disenfranchised people, and those who act on their behalf, as vulnerable groups that might be at risk. Hence, to ensure that no one is excluded, it is necessary to promote the acquisition of the necessary digital skills and competences (European Commission, 2022b).

In order to centralise all the European initiatives related to digital skills in Europe, on 20 May 2021, the Digital Skills and Jobs Platform was launched. This platform gives visibility to funding opportunities, training, news, resources, good practices, publications, and reports to tackle the lack of digital skills and improve employability in Europe. It is also the home of the Digital Skills and Jobs community, formed by organizations and experts from all across Europe. This collaborative Community can be used to engage in online discussions, share ideas, promote projects, comment on articles, and participate in workshops (European Commission, 2022c). Furthermore, on this platform, there is information about European and national initiatives focused on boosting digital transformation. As stated by action 3 of the European Skills Agenda, “EU support for strategic national upskilling action”, the European Commission supports the Member States to develop their National

Skills strategies (European Commission, 2020c). According to the Commission, nearly all Member States had a national strategy covering digital skills by June 2019 (European Court of Auditors, 2021).

The European initiatives section introduces EU policies, projects, and measures in digital skills and jobs to tackle the upskilling of the population, such as the Digital Decade or the European Pillar of Social Rights. On the other hand, the National strategies section includes National Action Plans, National Digital Strategies, and other actions focused on digital jobs and skills (European Commission, 2022c). The Digital Skills and Jobs Coalition collaborate with the Member States to promote initiatives aimed at improving the digital skills of the population (European Commission, 2022e). These initiatives are addressed to four large population groups:

1. Digital skills for all: achieving the necessary digital skills for having full autonomy in the digital society.
2. Digital skills for the labour force
3. Digital skills for ICT professionals
4. Digital skills in education

These national and regional coalitions include ICT companies, social partners, education and employment ministries, non-profit organisations, public and private employment services, and education and training providers (European Commission, 2022e). It has developed a catalogue of the most demanded digital skills and shares and promotes digital skills initiatives (European Commission, 2022c).

2. OBJECTIVES

The general objective is to analyze the National digital strategies and National plans for digital skills of the EU Member States to find out what objectives and measures they take to improve the basic digital skills of the EU population.

To accomplish this objective, the specific objectives were as follows:

- What are the objectives of these strategies regarding the acquisition of the basic digital skills of their citizens?
- What sectors of the population do they target? Are these sectors aligned with the four groups defined by the European Commission in the Digital Skills and Jobs coalition?
- Are they aware of the fact that there are some sectors at risk of digital exclusion?
- What initiatives have been taken by the Member States to tackle the digital skills of their population?
- Taking into account that digital skills are necessary for the participation of citizens in the digital society, do they consider that there is a relationship between digital skills and the use of digital public services?

3. METHODOLOGY

To achieve these objectives, a document analysis will be held. Document analysis is defined as “*the systematic collection, documentation, analysis, interpretation and organization of data, printed or electronic*” (Kayesa & Shung-King, 2021). Any document containing text can be analysed, such as books, newspaper articles, academic journal articles, and institutional reports (Morgan, 2022). It is a method that is often used in combination with other research methods as a means of triangulation (Armstrong, 2021). The type of documents that can be used includes policies and regulations (Gross, 2018). Document analysis is used in the majority of policy studies since it is useful for understanding policy content and understanding how information is presented and framed formally (Dalglish et al., 2020).

First comes a selection and categorisation of relevant documents, then extraction and analysis of data to draw insights that are organised into major themes or categories, and the answer to the research questions (Kayesa & Shung-King, 2021).

It is important to evaluate the relevance of the documents to the research questions. If necessary, the researcher should determine the authenticity, credibility, accuracy, and representativeness of the selected documents.

It is also relevant to assess how the documents covers the topic (completely or only some aspects), as well as if they are more detailed in one aspect and little in other aspects (Bowen, 2009).

There are no guidelines for data analysis, since it is a flexible technique that depends of the particular research problem (Elo & Kyngäs, 2008). Analysis of documents may use techniques such as content analysis, semiotics, discourse analysis, interpretative analysis, conversation analysis, or grounded theory (Armstrong, 2021; Gross, 2018). Regardless the selected approach, in qualitative document analysis there some common basic steps: coding and categorizing, interpretation, and thematic analysis (Gross, 2018). A rating scale, a checklist or a matrix analysis can be used to examine content. Hence, content analysis was chosen to analyse the data. In content analysis, information is organised into categories taking into account the research questions (Bowen, 2009). This technique can be applied to quantitative or qualitative data and in an inductive or deductive way (Elo & Kyngäs, 2008). It allows to test theoretical issues with the purpose of providing knowledge, increases a researcher's understanding of particular phenomena, a representation of facts or informs practical actions (Krippendorff 1980; Krippendorff, 2018).

The unit of analysis was the strategies extracted from the Digital Skills and Jobs Platform about the National strategies of the Member States of the European Union. However, these strategies might not be updated on the website. To work with the most up-to-date information, the Digital Economy and Society Index 2022 Country Reporting were also used.

Inclusionary and exclusionary criteria ensure systematic document selection and reduce irrelevant data collection (Gross, 2018). To define the units of analysis, inclusion criteria and exclusion criteria were applied:

- National strategies of the EU Members States (NUTS-1) included in the Digital Skills and Jobs Platform complemented and updated by any strategy of interest in the Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 (see appendix A).
- Year of publication between 2013 and 2022, according to the first launch of the DigComp framework and its last updates (DigComp 2.2).

- Only digital strategies in force that dedicate some of its content to the enhancement of the basic digital skills of the general population will be regarded. At least a section dedicated to digital skills should appear. If these strategies give a superficial treatment of digital skills that makes no possible in-depth analysis, they will not be included in our sample (for example, only one sentence stating “Digital skills will become crucial in the coming years”). It has to be considered that this document analysis will only be focused on the content related to digital skills since in the majority of the cases these digital strategies include issues such as economic growth or connectivity.
- Besides, only strategies written in English will be included.
- All publication formats will be considered.

There are limitations inherent to document analysis (Gross, 2018). In this case, some of these strategies are produced for another purpose, so they lacked sufficient detail to answer the research questions. Even though they are written by public authorities, they may be biased. Besides, some documents could not be selected caused they were written in the official language of the country, so this may have biased the sample. Only those objectives and measures about improving the basic digital skills of the population were analyzed (those focused on the group "Digital skills for all"). It was taken into account if these measures were targeted at vulnerable groups and whether digital skills were related to the use of digital public services.

Once the sample was defined, a data extraction template was created in excel. First, essential demographic on each document were defined to identify them (Gross, 2018). The other categories were related to the research questions previously defined.

4. RESULTS

Some considerations that have to be mentioned are that some of the countries mention the acquisition or improvement of digital skills within their digital education strategies, focused on the education system, or in strategies focused on the specialization of the workforce or the

strengthening of the ICT sector. These types of public policies, though interesting in the digital skills issue, are more focused on the education system and they had to be disregarded due to the general objective of this dissertation. Hence, only digital strategies in force dedicated to the enhancement of the basic digital skills of the general population were analysed in-depth. Special attention was taken if there were actions targeted at vulnerable groups and if there was a mention of the uptake of digital public services. However, strategies that only focus on technology skills for the workforce or the increase of ICT professionals will be disregarded.

The following countries 'strategies, action plans and national plans for digital skills were selected. 23 documents were included in the sample (see table 1).

TABLE 1. *Countries included in the sample.*

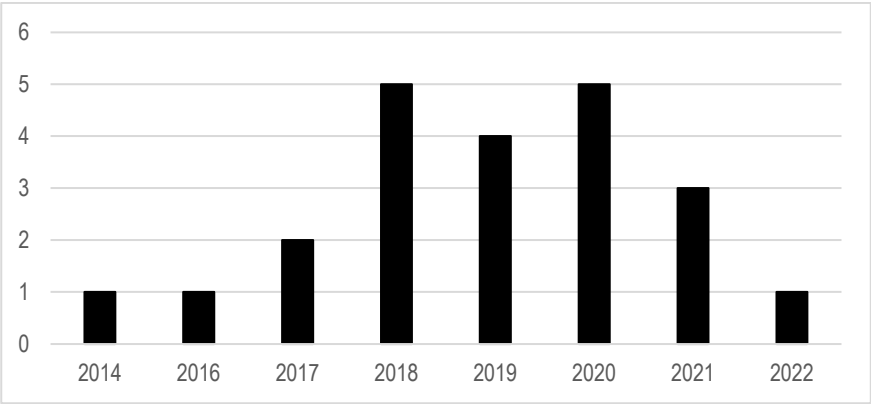
Country	Digital strategy	Action plan	National plan for digital skills
Austria	X		
Bulgaria	X		
Cyprus	X		
Denmark	X		
Estonia	X		
Finland	X		
France			X
Germany	X	X	X
Ireland	X		X
Italy			X
Malta	X		
The Netherlands	X		
Portugal	X		X
Romania	X		
Slovakia	X	X	
Spain	X		X
United Kingdom	X		

Source: own elaboration

It should be noticed that a large number of the countries lacked from having both an action plan and a national plan for digital skills.

However, most of the digital strategies also included specific measures related to the strategic objectives. The majority of the documents were published from the year 2018 onwards (see figure 1).

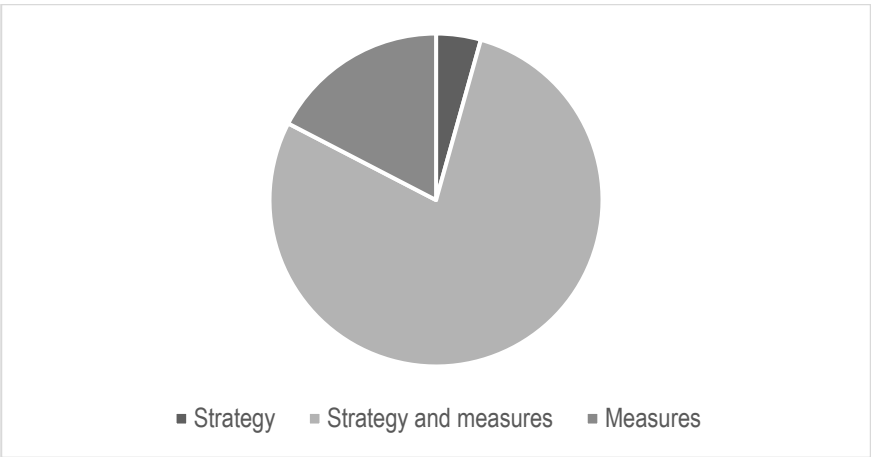
FIGURE 1. *Year of publication*



Source: own elaboration

Besides, the majority of the responsible bodies for these documents belonged to Economic Affairs. The vast majority (78%) of the documents described both strategic objectives and measures (see figure 2).

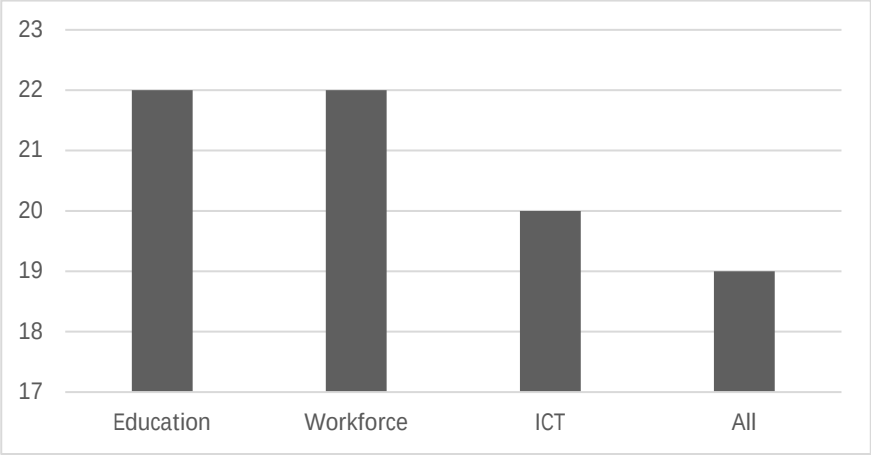
FIGURE 2. *Year of publication*



Source: own elaboration

Education in digital competences since the early stages of education appears in most of the strategies (e.g., Austria, Bulgaria, Germany, Romania) and 95% of the documents included objectives related to the education system and the digital skills of the population (see figure 3).

FIGURE 3. Number of documents that include objectives related to the four groups described by the Digital Skills and Jobs Coalition.



Source: own elaboration

Objectives related to the upskilling of the workforce and the creation of ICT specialists are closely intertwined. The need for developing ICT skills and training ICT specialists that can adapt to the demands of the labour market is clearly prioritised in some plans (e.g., France, Estonia, Ireland, Slovakia). 95% of the documents included objectives targeted to the workforce whereas 86% of the documents described objectives aimed at increasing the number of ICT specialists in the country (see figure 3).

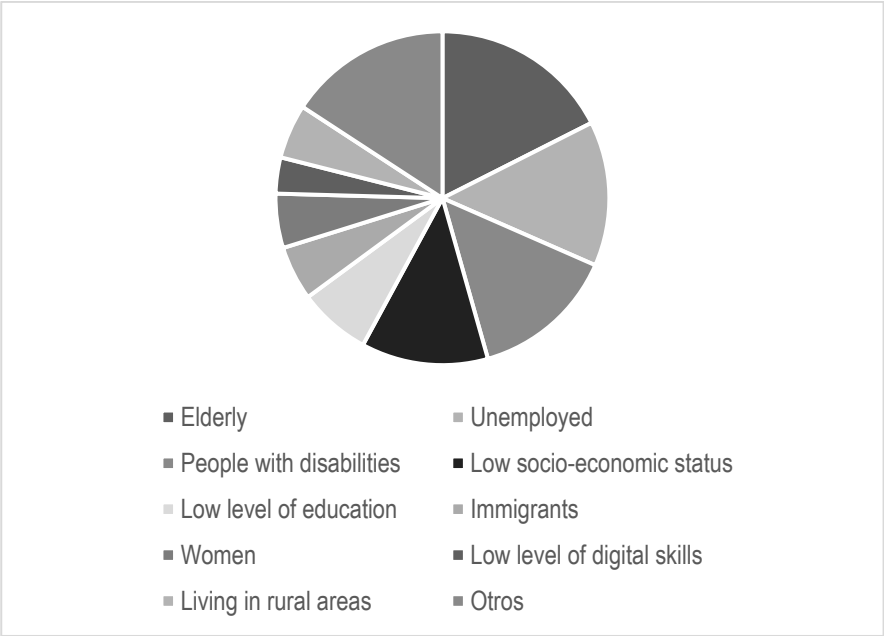
Finally, the objectives related to improving the digital skills of all the population were closely related to the concept of digital inclusion and ensuring that “no one is left behind” (e.g., Portugal, Spain, The Netherlands, United Kingdom). 83% of the documents incorporate objectives dedicated to the enhancement of the digital skills of all the population (see figure 3).

15 out of 23 documents (65%) addresses objectives related to the improvement of the digital skills of vulnerable groups. These objectives were oriented at providing equal access (Denmark) and supporting the most vulnerable groups of society (Portugal) by training in digital skills (The Netherlands, Romania, Spain, United Kingdom).

Throughout the 23 documents, 57 mentions to vulnerable groups were made. The most cited were the elderly, the unemployed, those with low-socioeconomic status and people with disabilities (see figure 4).

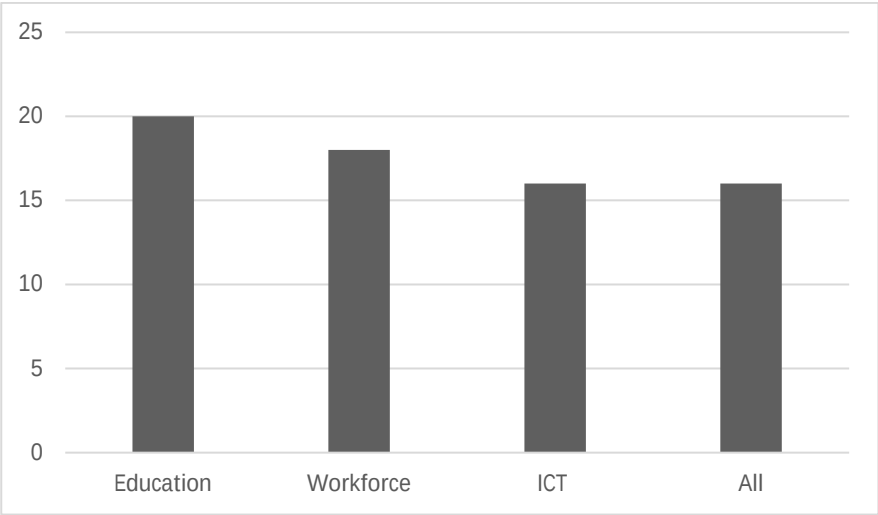
FIGURE 4. *Vulnerable groups mentioned.*

Measures to enhance the digital skills of the population related to education appeared in the majority of the strategies (87%), as well as measures for the workforce (78%), for ICT specialists (70%) and for all the population (70%) (see figure 5).



Source: own elaboration

FIGURE 5. Number of documents that include measures related to the four groups described by the Digital Skills and Jobs Coalition.



Source: own elaboration

The most cited measures to the enhancement of the digital skills of the population were training in digital skills, having access and information points at a local level and the development of awareness campaigns.

Training in digital skills by online or face-to-face courses, providing access and information points at a local level and the launch of awareness campaigns were the measures that appeared the most among the digital strategies and digital skills plans.

Some countries indicated that supporting high-speed connectivity and providing access to ICT equipment and networks (Bulgaria, Cyprus, Ireland, Romania, Portugal) are necessary to tackle the digital skills divide.

It is important to take into account experiences and initiatives that have proven to be effective at local and national levels (Italy). According to Bulgaria, it is necessary to stimulate the demand for Internet-based services by the population and businesses.

It is necessary to address the issue of digital skills in a “customized” way to identify gradual objectives and targeted actions (Malta, Italy). Hence, a previous analysis of the condition of the digital skills of the population

is required (Slovakia, United Kingdom). The basic starting point to determine the digital competences of citizens constitutes the European Digital Competence Framework for Citizens (Slovakia).

“Bottom-up” measures involving proximity agents are particularly important (Spain). All the initiatives should take a multi-stakeholder approach to take into account all their needs and optimise integration (Italy, Portugal). In the same vein, some countries highlighted the collaboration between public and private organisations to tackle the digital divide gaps (Malta, Romania, United Kingdom), with a significant commitment from third-sector organisations (Spain, United Kingdom). The creation of networking communities that promote the system of “learning together” is also described (Italy, Portugal, and Romania).

Training in digital skills to those with limited digital skills within the non-formal educational circuit (The Netherlands, Italy) by online training courses (Cyprus, Finland, Italy, Portugal, Romania, Spain, United Kingdom) or in local centres (Italy, The Netherlands, Malta, Portugal, Ireland, Spain) is one of the most recommended measures. Regarding the online courses, the elaboration of MOOCs is cited in Finland, The Netherlands, Portugal and Spain.

Another measure that appeared frequently was the creation of access points and digital facilitation stations with the help of local communities and public spaces (Germany, Italy, Malta, Ireland, The Netherlands, Spain, United Kingdom) where citizens can access information about government services (Ireland) and users can have face-to-face assistance and technical support (Spain, United Kingdom).

It is important to offer access and training that is close to the citizens, so local centres and local organizations mentioned throughout the strategies are public libraries, municipal administrations, civil initiatives and local associations. These local centres not only can provide training, but also access and information to citizens (Germany, Italy, Malta, Ireland, The Netherlands, United Kingdom). It should be noticed that public libraries have a prominent role as facilitators for the digital inclusion of the population (Ireland, Italy, Romania, The Netherlands, United

Kingdom). Therefore, it is recommended to engage and train mediators and facilitators to the needs of each community (Ireland, Italy, Romania).

In the same vein, the creation of a national network of competence centres where citizens can access resources, content, mentoring and training is highlighted in the strategies of Germany, Portugal and Spain. Portugal specified that these centres should be aligned with the Digital Competence Framework DigComp.

Furthermore, the development of awareness campaigns about the need of learning digital competences (Italy, Malta, The Netherlands, Romania, Spain) with an educational goal (Italy), supporting minority groups and promoting the concept of continuous learning (Malta) is declared. It is significant to understand the opportunities and risks of digitalisation (The Netherlands) and increase general awareness of the phenomenon of social exclusion (Romania). Likewise, building trust among the population about digital technologies is also described in Cyprus.

Several countries relate having a high level of digital competence and being able to fully use digital public services (Cyprus, Denmark, Estonia, Italy, The Netherlands, Portugal, Slovakia, Spain, United Kingdom). Hence, it is necessary to guarantee them a sufficient level of basic digital skills (Cyprus, Germany, Estonia, Ireland, Italy, Malta, Spain), offer help and guidance (Denmark) and alternatives for those who are unable to use digital solutions (Denmark), including assisted digital services where appropriate (Ireland).

In consequence, for being a digitally included citizen who uses digital services, it is necessary to have the required attitudes and skills. This idea is also highlighted in the UK Digital Strategy. Italy mentions that the lack of digital skills interferes with the provision of digital services by the public and private sectors and hinders citizens' access and use. The Dutch Government also introduces the concept of "digital citizenship".

Lastly, Portugal, Slovakia, and Spain consider that the offer of public digital services is a benefit of the digitalization of society, and only

citizens trained in digital skills can interact with them with autonomy and sufficiency.

It also important to provide with equipment and infrastructure (Germany, Ireland, Romania) as well as prioritizing a user-focused approach to digital public services (Ireland) and analyzing the type of content and services that are available online (Malta).

5. CONCLUSIONS

All the countries of the sample except Italy have a digital strategy. There were only two action plans, and the majority of the national plans for digital skills belonged to the southern part of Europe (Portugal, Italy, Spain, and France). It should be highlighted the case of Ireland, which had a strategic document on digital competencies.

All of the EU member states operate within the framework of the EU Digital Skills and Jobs Coalition - skills for all citizens, the labour force, education, and digital experts – when they define their main goals related to digital skills. The vast majority of the sample included the four groups in their objectives and measures.

Education from the early stages has a prominent role in digital strategies. Likewise, there is great emphasis on the need to train the active population throughout life and to train more ICT specialists to respond to the demands of the labour market. Objectives related to the upskilling of the workforce, education and the creation of ICT specialist are closely intertwined.

However, the Digital Compass has set that by 2030 80% adults should have at least basic digital skills, so the acquisition of basic digital skills by the population is other of the challenges that are mentioned throughout these strategies and plans. Most of the objectives related to the acquisition of basic digital skills mentioned active and safe participation in the digital society and digital inclusion, to ensure that all people take advantage of the benefits of the digitalization. Furthermore, the improvement of basic digital skills allows greater and better use of digital

public services and is essential for citizens to be able to manage in the digital society.

Most of the measures to improve the digital skills of all the population were focused on education through specific courses to improve digital skills and awareness campaigns. The creation of customized training programs should be based on the needs of citizens and focused on the most vulnerable groups of the population. Likewise, campaigns that spread the benefits of having digital skills could have a positive influence on the uptake of digital public services. Involving local communities, public spaces as access and information points, and the collaboration of proximity agents are also highlighted.

The measures dedicated to improving the digital skills of the entire population were very similar to those for vulnerable groups since were related to training in digital skills with the support of local centres and mediating agents. The only difference was the necessity to identify the special needs of these groups due to their characteristics. The third sector is perceived as fundamental in all cases.

A key element throughout the strategies was the support of local centres and local communities to enhance the digital skills of the population, with the help of mediating agents. This measure also appeared when mentioning the use of government services, since citizens could attend these centres to have technical support when doing administrative proceedings.

Finally, it should be noticed the lack of studies on proposals that focus on improving the necessary skills so that citizens can use these services satisfactorily. A strategic document on digital competences is recommended. Reports such as DESI and the eGovernment Benchmark are necessary but they lack the necessary depth to understand the problems of a specific country. In the elaboration of these documents, the collaboration of mediating agents and the third sector is essential.

8. REFERENCES

- Armstrong, C. (2021). Key Methods Used in Qualitative Document Analysis (December 29, 2021). SSRN, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3996213>
- Bowen, G. A. (2009) Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9, 2, 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Dalglish, S.L., Khalid, H. & McMahon, S.A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424–1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62, 1, 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- European Commission (2015). A Digital Single Market Strategy for Europe. <https://bit.ly/3vIOPRz>
- European Commission (2021). Europe’s Digital Decade: digital targets for 2030. <https://bit.ly/3vGPFYT>
- European Commission. (2022a). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764>
- European Commission (2022b). European Declaration on Digital Rights and Principles for the Digital Decade. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/82699>
- European Commission. (2022c). Digital Skills and Jobs Platform. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>
- European Commission (2020d). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>
- European Commission. (2022e). National coalitions for digital skills and jobs. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-coalitions>
- European Commission, Joint Research Centre, Vuorikari, R., Kluzer, S., Punie, Y. (2022). DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens: with new examples of knowledge, skills and attitudes, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>
- European Court of Auditors (2021). Review No 02/2021. EU actions to address low digital skills. <https://bit.ly/3ItsUW4>

- Eurostat (2022). Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards). <https://bit.ly/3WS0nxY>
- Gross, J.M.S. (2018). Document Analysis. In Frey, B.B. (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation* (545-548). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781506326139.n209>
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M. & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21(3), 655–679. <http://dx.doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- Kayesa, N.K. & Shung-King, M. (2021). The role of document analysis in health policy analysis studies in low and middle-income countries: Lessons for HPA researchers from a qualitative systematic review. *Health Policy OPEN*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.hopen.2020.100024>
- Krippendorff K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Livingstone, S., Mascheroni, G., & Stoilova, M. (2021). The outcomes of gaining digital skills for young people's lives and wellbeing: A systematic evidence review. *New Media & Society*. <http://dx.doi.org/10.1177/14614448211043189>
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Van Laar, E., Van Deursen, A.J.A.M., Van Dijk, J.A.G.M. & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills. *Computers in Human Behavior* 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

APPENDIX A

- Department for Digital, Culture, Media & Sport. The Government of the United Kingdom. (2022). *UK Digital Strategy*. The Government of the United Kingdom. <https://bit.ly/3ZdYVY9>
- Department of Education and Skills (2019). *Ireland - Third ICT Skills Action Plan, Technology Skills 2022*. <https://assets.gov.ie/24698/50fcbc8f80ab4a828ab7f44e2114aa7b.pdf>
- Department of the Taoiseach. (2022). *Harnessing Digital-The Digital Ireland Framework*. Government of Ireland. <https://assets.gov.ie/214584/fa3161da-aa9d-4b11-b160-9cac3a6f6148.pdf>
- Deputy Ministry of Research, Innovation and Digital Policy. (2020). *National Digital Strategy 2020-2025*. Republic of Cyprus. <https://bit.ly/3vFsSmy>

- European Commission. (2022f). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Malta.
<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88716>
- European Commission. (2022g). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Slovakia.
<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88712>
- Federal Government of Germany. (2018). Shaping Digitalisation.
<https://cutt.ly/UNtwCxE>
- Federal Ministry for Digital and Economic Affairs of Austria. (2021). Now for Tomorrow. Digitalisation for growth and futureproofing. Republic of Austria. <https://bit.ly/3jWC4QT>
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2016). Digital Strategy 2025. Federal Government of Germany. <https://bit.ly/3jQnnyB>
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs & the Federal Ministry of Education and Research of Germany. (2019). National skills strategy. Federal Government of Germany. <https://cutt.ly/cNtwM4M>
- Government of Portugal (2017). National Digital Competences Initiative e.2030, Portugal INCoDe.2030. <https://www.incode2030.gov.pt/en/incode2030>
- Government of Portugal (2020). Action Plan for the Digital Transition.
<https://bit.ly/3ZfrlRG>
- Government of Spain. (2022). Digital Spain 2026 strategy.
<https://espanadigital.gob.es/en>
- Government of the Slovak Republic. (2019a). 2030 Digital Transformation Strategy for Slovakia. <https://bit.ly/3ZeW0lt>
- Government of the Slovak Republic. (2019b). Action plan for the digital transformation of Slovakia for 2019 – 2022. <https://bit.ly/3ZdUxIP>
- Minister for Technological Innovation and Digitalization. (2020). National Strategy for Digital Skills. Government of Italy.
<https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/it/le-azioni/#documenti>
- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. (2018). Skills Investment Plan (Plan d'investissement dans les compétences). <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>
- Ministry of Communications and Information Society (2014). National Strategy on Digital Agenda for Romania. <https://bit.ly/3XcnrXM>
- Ministry of Economic Affairs and Climate Policy. (2021). Dutch Digitalisation Strategy. 2.0. Government of the Netherlands. <https://cutt.ly/GNtoiTq>
- Ministry of Economic Affairs and Communications. (2021). Estonia's Digital Agenda 2030. <https://mkm.ee/media/6970/download>

- Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation. (2021). National Plan for Digital Skills. Government of Spain. <https://bit.ly/3Qko2Ve>
- Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. (2018). Digital Finland Framework. <https://bit.ly/3Scolcz>
- Ministry of Finance. (2022). National Strategy for Digitalisation of Denmark. The Danish Government. <https://bit.ly/3GpgA6u>
- Ministry of Transport and Communications. (2020). Republic of Bulgaria. (2020). Digital Transformation of Bulgaria for the period 2020-2030. <https://bit.ly/3IvFfsW>
- Parliamentary Secretary for Financial Services, Digital Economy and Innovation. (2018) National eSkills Strategy 2019-2021. <https://bit.ly/3Iq9mly>

MÉTODOS ITERATIVOS VORACES PARA RESOLVER LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA DE CONSULTAS Y QUIRÓFANOS

CLAUDIA CAÑETE

Universidad de Sevilla

VÍCTOR FERNÁNDEZ-VIAGAS

Universidad de Sevilla

JOSÉ M. MOLINA-PARIENTE

Universidad de Sevilla

IRENE DOMÍNGUEZ-GALÁN

Universidad de Sevilla

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La programación de la producción se define como “la asignación de recursos para la fabricación de un conjunto de productos” (Framinan et al., 2014). Esta asignación da como resultado un programa de producción. El programa establece qué, cuánto y cuándo se llevará a cabo esta producción, dentro de un horizonte temporal establecido.

Para definir un problema de programación de operaciones se requiere concretar los recursos, los trabajos, las restricciones o condiciones a satisfacer, y las funciones objetivo (González de Diego & Araúzo Araúzo, 2015).

La programación de operaciones que se lleva a cabo en este trabajo está enfocada a entornos sanitarios. A lo largo de la última década, debido a factores como el aumento de la esperanza de vida, la aparición de nuevas enfermedades o restricciones de presupuesto, los sistemas sanitarios han sufrido un aumento en la presión de gestionar listas de esperas

quirúrgicas al menor coste posible (Fei et al., 2010). En este contexto, las técnicas de programación de la producción se aplican para incrementar la eficiencia del sector sanitario.

Se desarrollará un programa para la planificación quirúrgica de la atención hospitalaria de un hospital real, cuyo fin es la reducción al máximo de los retrasos, respecto a unos tiempos máximos de respuesta establecidos por decretos ley de la Consejería de Salud, en la atención de los pacientes de las listas de espera quirúrgicas y de consulta, así como equilibrar las cargas de trabajo de los cirujanos maximizando la utilización de los recursos disponibles.

1.2. PROGRAMACIÓN MEDIANTE ALGORITMOS Y METAHEURÍSTICAS

Los problemas de programación de operaciones son típicamente resueltos mediante modelos exactos o mediante algoritmos de optimización. Este trabajo está enfocado a la resolución mediante algoritmos aproximados, usados para resolver problemas complejos NP.

Los procedimientos metaheurísticos son una clase de métodos aproximados que están diseñados para resolver problemas generales de optimización combinatoria difíciles. En este trabajo, se desarrollará una metaheurística para resolver el problema NP de planificación quirúrgica de la atención hospitalaria que aporte soluciones lo más cercanas al óptimo del problema. En esta contribución, se aplicará el algoritmo Iterative Greedy (Ruiz & Stützle, 2007), que genera unas secuencias de trabajos iterando en tres fases: inicialización, destrucción y construcción. Tras estas fases, se procede a realizar una búsqueda local opcional.

2. OBJETIVOS

En este trabajo se plantea una solución a un problema real actual de planificación quirúrgica de un hospital del Sistema Andaluz de Salud. Este problema consiste en generar la planificación semanal a partir de una lista de espera de consulta y quirúrgica de pacientes. Se trata de obtener tanto una distribución de cirujanos a consultas y quirófanos del hospital, como una asignación de pacientes a cada uno de los recursos garantizando la secuencia de las etapas de los procesos quirúrgicos de los

misimos. Se trata de un problema de optimización multiobjetivo resuelto con algoritmos aproximados.

2.1. FUNCIONES OBJETIVO

Uno de los objetivos principales es eliminar los retrasos en la atención al paciente en la lista de espera. En muchas ocasiones, la condición del paciente depende del tiempo en el que es tratado. Por tanto, intentar que ese paciente sea atendido cuanto antes puede suponer una diferencia sustancial para aquellos en riesgo. En nuestro problema, además, se tiene en cuenta la gravedad de cada paciente. Esto se consigue estableciendo que la función objetivo sea igual al producto de los días de demora, tiempo acumulado – tiempo de respuesta, por el peso del paciente, w , siguiendo la Ecuación 1.

$$FO_1 = \sum_{\text{todos los pacientes}} w \cdot \text{Max} [0, (\text{TiempoAcumulado} - \text{TiempodeRespuesta})] \quad (I)$$

Por otro lado, el programa intenta equilibrar el número de horas de consulta y quirófanos acumuladas por cada cirujano para igualar la carga de trabajo de cada uno de ellos. Con ello, se pretende que no haya ningún cirujano que acumule una cantidad de horas de consulta mientras que otros cirujanos apenas hayan atendido consultas durante la semana. La función objetivo, Ecuación II, será la suma de las varianzas de las horas en quirófano y la varianza de las horas en consulta. Se intenta que la varianza de los valores del vector sea la mínima posible.

$$FO_2 = \sum \text{var}(\text{horas acumuladas consulta}) + \text{var}(\text{horas acumuladas en quirófano}) \quad (II)$$

Por último, se añade una tercera función objetivo con el fin de maximizar la utilización de los recursos disponibles, siguiendo la Ecuación III.

$$FO_3 = \sum \text{horas ocupada cada consulta} + \sum \text{horas ocupado cada quirófano} \quad (III)$$

2.2 RECURSOS

Los recursos limitados que conforman este problema son por un lado las consultas y los quirófanos, y por otro lado los cirujanos, cuyas características concretas son las siguientes:

- Cada uno pertenece a una especialidad quirúrgica concreta dentro de la unidad, como por ejemplo hombro, cadera o rodilla.
- Cada paciente de la lista de espera se encuentra en una etapa del proceso quirúrgico, que indican si esperan una cita para consulta o un quirófano.
- Cada cirujano tiene un nivel de experiencia en el quirófano, basado en los años de trabajados en la materia. Esta experiencia definirá qué cirujanos son aptos para llevar a cabo la cirugía de los pacientes, que deberán cumplir con el mínimo nivel de experiencia que requiera dicha intervención.
- Tienen ciertos días de descanso a la semana definidos.

2.3. TRABAJOS

En este problema los trabajos a procesar son los pacientes que se encuentran en la lista de espera. Cada uno de ellos se encontrará en una etapa, y el método debe asignarlo en la que le corresponda. Todos los pacientes deben pasar por una consulta PAE (Primera Atención Especializada), en segundo lugar, la intervención quirúrgica, y por último una consulta postoperatoria. Además, cada paciente tiene ciertos atributos asignados como son:

- Duración en cada etapa.
- Tiempo de respuesta límite para cada etapa. Es decir, el tiempo máximo que debe pasar entre que termina la anterior etapa y lo asignan en la siguiente. Si excede dicho tiempo límite, el paciente será considerado atendido con retraso.
- Especialidad dentro de la unidad a la que pertenece.
- Prioridad con respecto al resto de pacientes, es decir, su peso dentro de la lista de espera. Los pacientes más urgentes tendrán un peso mayor que aquellos que puedan esperar más a ser atendidos

- Grado de experiencia que requiere para la operación. Cada paciente requerirá un nivel de experiencia del cirujano para su cirugía. Aquellas con gran complejidad requerirán cirujanos con una experiencia alta.

2.4. RESTRICCIONES

Existen restricciones referentes a las consultas, quirófanos y cirujanos de la plantilla. El número de consultas y quirófanos disponibles deben indicarse como dato. Esto influirá en la capacidad que tiene el hospital para atender pacientes durante el día. En cada quirófano se pueden operar todo tipo de intervenciones independientemente de la especialidad a la que pertenezcan. Cada equipo quirúrgico estará constituido por un cirujano principal y un asistente. El principal debe pertenecer a la especialidad del paciente en cuestión y además cumplir con el nivel de experiencia requerido para la operación. El cirujano asistente, sin embargo, no tiene por qué pertenecer a la misma especialidad, pero sí debe cumplir con el nivel de experiencia requerido. Existen intervenciones que no requieren de un cirujano asistente y el cirujano principal será el único encargado de llevarla a cabo.

Con respecto a las restricciones de las consultas, en cada una de ellas sólo podrá asignarse un cirujano al día. En los turnos de consulta, se podrán atender tanto consultas PAE como postoperatorias. Estas consultas postoperatorias deben ser realizadas por el mismo cirujano que llevó a cabo la operación del paciente.

Además, un cirujano podrá ser asignado un día a cirugías o a consultas, pero no podrá estar en ambos el mismo día, ni tampoco podrá estar en dos de ellas el mismo día.

3. METODOLOGÍA

El programa se ha realizado en lenguaje Python, desarrollándose en total seis metaheurísticas diferentes, IG0, IG0-LS, IG1, IG1-LS, IG2, IG2-LS. De estas seis se analizará cuál de ellas presenta un mejor funcionamiento para el problema de planificación y esa metaheurística será la que se aporte como solución final.

Para evaluar cuál de ellas obtiene mejores resultados y funciona mejor para el problema propuesto, se genera una batería de instancias y se analiza la validez de los resultados obtenidos por cada algoritmo para un horizonte temporal de un día. Una vez evaluada, aquella metaheurística que aporte mejores resultados será la elegida para llevar a cabo una simulación en el horizonte continuo de una semana para una instancia de las generadas anteriormente.

3.1 DECODIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Se explicará el código desgranando desde las funciones más simples de decodificación, hasta finalmente acabar con la metaheurística completa planteada.

A continuación, se procede a realizar un desglose de las funciones solución DS1 y DS2, presente en las seis heurísticas.

Se explican DS1 y DS2, las funciones mediante las cuales se obtiene el valor de la función objetivo y se genera la planificación, a partir de una solución del algoritmo. Se diferencian en los datos que reciben como entrada. DS1, mostrado en la Figura 1, recibe como entrada únicamente la secuencia de pacientes. A partir de esta secuencia, se van asignando pacientes en ese orden y a la vez asigna los cirujanos a sus turnos en consulta o quirófano según se les necesite.

Por otro lado, DS2, mostrada en la Figura 2, recibe como entrada tanto la secuencia de pacientes como la asignación de cirujanos a las consultas. Estos cirujanos deberán ceñirse a dicha asignación y no podrán atender a pacientes fuera de esos turnos. En este caso, los pacientes sólo podrán ser atendidos por los cirujanos que ya se encuentren asignados a consultas.

Ambas devuelven los valores de las funciones objetivo, el equilibrio de los cirujanos y los pacientes atendidos con retraso.

FIGURA 1. Esquema función DS1

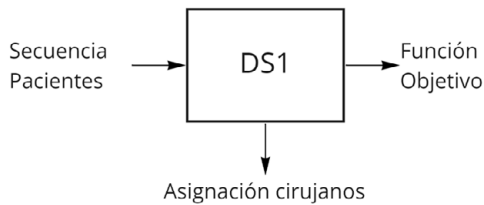
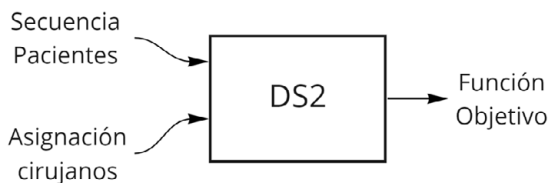


FIGURA 2. Esquema función DS2



La estructura de funcionamiento es la misma para las funciones DS1 y DS2. Se presenta el código general en la Figura 3 y Figura 4. Esta función recorre el vector secuencia de pacientes, y para cada uno de ellos, según en qué etapa se encuentre, le asigna una consulta PAE, postoperatoria, o una intervención quirúrgica. Cuando todos los pacientes hayan pasado por el bucle, se determina el equilibrio de horas de trabajo de los cirujanos. Además, se determina qué pacientes son atendidos con retraso llamando a la función ‘tardiness’. Ésta recorre el vector de los tiempos acumulados en la lista de espera de cada paciente. Para cada uno de ellos, según en qué etapa se encuentre, analiza si dicho paciente ha excedido el tiempo de respuesta de su etapa. Si es así, se añade a un vector tardy el producto del valor de la urgencia de cada paciente por el número de días que va con tardanza.

FIGURA 3. Pseudocódigo función DS1

```
def DS1 (secuencia):
    leerexcel()
    for i not in secuencia:
        tiempo acumulado en lista de espera+=1
    for i in secuencia:
        if estado=0:
            busquedaPAE(i)
        if estado=1:
            busquedaOR(i)
        if estado=2:
            busquedaPOSTOP(i)
    actualizar datos de pacientes y cirujanos #tiempos acumulados, estados,
    cirujanos asociados, etc.
    eq=[varianza de tiempos en consultas, varianza de tiempos en quirófano]
    tardes=lateness(pacientes)
    utilizacion = porcentaje utilización de consultas y quirófanos
    FO = eq/25 + tardes/(332*15*len(pacientes)) - utilizacion
    return eq, tardes, utilizacion, FO #[[varianza en tiempos en consultas,
    varianza en tiempos en quirófano], lateness ]
```

FIGURA 4. Pseudocódigo función DS2

```
def DS2 (secuencia, cirujanosconsultas):
    leerexcel()
    for i not in secuencia:
        tiempo acumulado en lista de espera+=1
    for i in secuencia:
        if estado=0:
            busquedaPAE(i)
        if estado=1:
            busquedaOR(i)
        if estado=2:
            busquedaPOSTOP(i)
    actualizar datos de pacientes y cirujanos #tiempos acumulados,
    estados, cirujanos asociados, etc.
    eq=[varianza de tiempos en consultas, varianza de tiempos en quirófano]
    tardes=lateness(pacientes)
    return eq, tardes #[[varianza en tiempos en consultas, varianza en
    tiempos en quirófano], lateness ]
```

A continuación, se va a explicar la lógica que siguen las subfunciones para asignar una consulta PAE, una intervención quirúrgica, y una consulta postoperatoria de DS1 y DS2.

3.1.1 DS1

La función DS1 es aquella que recibe como entrada únicamente el vector secuencia de pacientes.

Si el paciente está esperando una consulta PAE, se llama a la función búsquedaPAE para poder atenderlo. Aquí se le buscará un hueco y un cirujano. Lo primero que se realiza es una lista de los cirujanos de la

unidad, el vector ‘cirujanosdelaunidad’, ordenada de menor a mayor número de horas acumuladas en consulta. Así, se asignará primero el paciente a aquel cirujano que lleve menos horas de consulta para poder así compensar con el resto. A continuación, para cada cirujano de esta lista, se comprueba si está asignado a alguna consulta, y, si es así, si en dicha consulta hay hueco para atender a este nuevo paciente. Si hay hueco, el paciente es asignado a dicha consulta con dicho cirujano. En caso de no tener ya una consulta asignada, se comprueba si hay alguna consulta libre, y se asigna el cirujano a dicha consulta. El funcionamiento se muestra en la Figura 5.

FIGURA 5. Pseudocódigo función *BúsquedaPAE* de DS1

```
def busquedaPAE(paciente):
    cirujanosdelaunidad=lista de cirujanos de la unidad sin descanso ese día,
    ordenados de menor a mayor horas acumuladas en consulta
    for i in cirujanosdelaunidad:
        if i in cirujanosconsultas[día]: #está asignado a una consulta ese día
            if ctconsultas[consulta]+dp[paciente]<8: #si hay hueco
                return [consulta, cirujano asignado]
    Si no ha sido asignado ya, se busca nuevo hueco
    for each consulta
        if cirujanosconsultas[día][consulta]==[] #la consulta está libre
            for x in cirujanosdelaunidad:
                if x not in cirujanosOR[día]:
                    return [consulta, x]
```

De igual manera, para la búsqueda de una consulta postoperatoria del paciente, lo primero que se comprueba es si el cirujano asociado está ya asignado a una consulta. De ser así, se comprueba si hay hueco para el nuevo paciente. En caso de no haber hueco, este paciente no puede ser asignado dicho día.

Si el cirujano asociado no tiene previamente una consulta asignada, se le puede asignar en una consulta que esté libre dicho día. El funcionamiento se muestra en la Figura 6.

FIGURA 6. Pseudocódigo función *BúsquedaPOSTOP* de DS1

```
def busquedaPOSTOP(paciente):  
    if cirujanoasociado está asociado a consulta and not in cirujanosOR[dia] and  
    descanso[dia][cirujanoasociado]==0:  
        if ctconsultas[consulta]+dp[paciente]<8: #si hay hueco  
            return [consulta, cirujanoasociado]  
  
    Si no ha sido asignado ya:  
        #se le busca nueva consulta  
        for x in consultas:  
            if cirujanosconsultas[dia][x]==[] #consulta libre  
                if cirujanoasociado not in cirujanosconsultas[dia] and descanso[dia][  
                    cirujanoasociado]==0: #el cirujano no tiene ya una consulta asignada  
                    return [x, cirujanoasociado]
```

Con estas funciones, el cirujano es asignado a una consulta según se le requiere cada día y es la secuencia de pacientes la que define qué cirujanos atienden en cada consulta cada día de la semana. En estas funciones se prima que el paciente sea atendido siempre por un cirujano que ya esté asignado en alguna consulta o quirófano.

Cuando el paciente espera una intervención, se llama a la función *búsquedaOR*, mostrada en la Figura 7. Para asignar el equipo y un quirófano a la operación de un paciente, el procedimiento es más complejo. En primer lugar, se obtienen las listas denotadas *cirujanosexpunidad* y *asistexpunidad*. Estas listas hacen referencia a los cirujanos de la unidad que no tengan descanso ese día y cumplan con la experiencia para ser cirujano principal y a los cirujanos asistentes respectivamente. A continuación, si la cirugía no requiere de cirujano asistente, se busca entre los *cirujanosexpunidad* si ya hay alguno asignado a un quirófano y con tiempo suficiente para operar también al nuevo paciente. Si no se cumplen estas dos condiciones, se busca un nuevo OR para atender al paciente. Para cada OR, se mira en primer lugar si hay hueco libre. Si es así, se busca entre los *cirujanosexpunidad* si hay alguno que no esté asignado a consultas ese día y que de estar asignado a un OR lo esté al OR en cuestión únicamente. Si se cumplen las condiciones, se le asigna. Si tras recorrer todos los quirófanos y cirujanos no se encuentra ninguna asignación posible, el paciente no podrá ser operado dicho día.

FIGURA 7. Pseudocódigo función *BúsquedaOR* de *DS1* y *DS2*

```
def busquedaOR (paciente):
    cirujanosexpunidad=lista de cirujanos de la unidad que cumplen con la
    experiencia requerida para el cirujano principal de la cirugía y no
    tengan descanso ese día , ordenados de menor a mayor horas acumuladas en
    quirófano

    asistexpunidad = lista de cirujanos de la unidad que cumplen con la
    experiencia requerida para el cirujano asistente de la cirugía y no
    tengan descanso ese día , ordenados de menor a mayor horas acumuladas en
    quirófano
    if hs[paciente]=0: #la operación no requiere de asistente
        for i in cirujanosexpunidad:
            Se busca si hay alguno ya asignado a un OR donde haya hueco para
            realizar otra operación más.
            return [OR, cirujanoprincipal, 'NaN']
        Si no hay, se busca si hay huecos en otros ORs. En el que haya hueco
        , se busca en cirujanosexpunidad que no esté asignado a consultas y
        pueda asignarse a ese OR.
        return [OR, cirujanoprincipal, 'NaN']

    if hs[paciente]!=0 #sí es necesario un asistente
        for i in cirujanosexpunidad:
            Se busca si hay alguno ya asignado a un OR donde haya hueco para
            realizar otra operación más.
            Se busca en asistexpunidad un asistente que sea distinto a i
            , que no esté asignado a consultas, y que de estar asignado
            a un OR sea este mismo
            return [OR, cirujanoprincipal, asistente]

        Si no se ha asignado ya, hay que buscar un OR nuevo.
        for i in cirujanosexpunidad:
            while n<número de ORs:
                if i no está en consultas o en otros quirófanos:
                    for k in asistexpunidad:
                        Se busca k que no esté en consultas ni en otros
                        quirófanos
                        return [OR, cirujanoprincipal, asistente]
```

En cambio, si la intervención quirúrgica sí requiere de cirujano asistente, hay que buscar dos cirujanos disponibles. Al igual que en el caso anterior, se busca si algún cirujanoexpunidad está ya en un OR ese día y hay hueco para un nuevo paciente. De ser así, se busca en asistexpunidad algún cirujano asistente, diferente del cirujano principal, que no esté asignado a consultas y que pueda asistir en la intervención. Si no se encuentra asignación posible, hay que recorrer cada quirófano disponible buscando un intervalo de tiempo libre. Para el intervalo, se busca un cirujanoexpunidad que no esté ya asignado a consultas. Una vez se tenga el cirujano principal, se realiza la misma búsqueda para el cirujano asistente. Si no se encuentra ningún asistente disponible, se pasa al siguiente cirujano disponible. Si no se encuentra con ningún cirujano disponible, se pasa al siguiente quirófano con hueco disponible. Si ninguna

asignación es posible, el paciente deberá esperar al siguiente día para ser atendido.

3.1.2 DS2

La función DS2 es aquella que tiene como entrada la secuencia de pacientes y la asignación de cirujanos a consultas.

La estructura del funcionamiento de DS2 es la misma que la de DS1. También permanece idéntica la función ‘búsquedaOR’. Varían las funciones búsquedaPOSTOP y búsquedaPAE. Estas funciones se simplifican, ya que la asignación de cirujanos a consultas viene ya dada.

Para asignar una consulta PAE a un paciente, al igual que en DS1, lo primero que se realiza es la lista ‘cirujanosdelaunidad’. A continuación, para cada cirujano de esta lista se comprueba si está asignado a alguna consulta, y si es así, si en dicha consulta hay hueco para atender a este nuevo paciente. Si hay hueco, se realiza la asignación. En caso de no haber hueco o no haber un cirujano de la lista asignado a consultas, el paciente quedará sin atender dicho día. El procedimiento detallado se muestra en la Figura 8.

FIGURA 8. Pseudocódigo función BúsquedaPAE de DS2

```
def busquedaPAE(paciente):  
    cirujanosdelaunidad=lista de cirujanos de la unidad, ordenados de  
    menor a mayor horas acumuladas en consulta  
    for i in cirujanosdelaunidad:  
        if i in cirujanosconsultas[día]: #está asignado a una consulta  
            ese día  
                if ctconsultas+dp[paciente]<8: #si hay hueco  
                    return [consulta, cirujano asignado]
```

Para asignar una consulta postoperatoria a un paciente, ya que el paciente sólo puede ser atendido por el cirujano que le realizó la intervención quirúrgica, el procedimiento únicamente consta de verificar si el cirujano asociado está asignado a una consulta, y si es así, si tiene hueco libre para atender al paciente. En caso de no tener hueco en su consulta, o no estar asignado a consultas ese día, el paciente no podrá ser atendido dicho día. Se presenta el procedimiento en la Figura 9.

FIGURA 9. Pseudocódigo función *BúsquedaPOSTOP* de DS2

```
def busquedaPOSTOP (paciente):  
    if cirjasoc[paciente] in cirujanosconsultas[día]: #si el cirujano  
        asociado tiene consulta ese día  
        if ctconsultas[día][consulta]+dp[paciente]<8: #si hay hueco  
            return [consulta, cirujano asignado]
```

3.2. METAHEURÍSTICAS PROPUESTAS

Una vez explicado el funcionamiento que sigue el código para la planificación y la obtención de la función objetivo, se procede a explicar la integración del algoritmo Iterative Greedy en cada una de las metaheurísticas.

Como toda metaheurística, en primer lugar, se obtiene una solución inicial, a partir de ella se diversifica, y finalmente se itera hasta cumplir un criterio de parada.

Como se explicó en la introducción, el algoritmo Iterative Greedy es un algoritmo que consiste en aplicar iterativamente tres fases: inicialización, destrucción y construcción. En la inicialización, se crea una secuencia inicial utilizando la heurística de construcción NEH.

Esta heurística de construcción consiste en los siguientes pasos:

1. En primer lugar, los tiempos de procesamiento de los pacientes en todas las etapas son ordenados de mayor a menor. La secuencia se ordena siguiendo este orden.
2. A continuación, uno por uno, se va insertando cada paciente en todas las posiciones de la secuencia, y aquella que mejor función objetivo obtenga es la secuencia resultante en la que se insertará el siguiente paciente. La evaluación de la función objetivo se realiza mediante las funciones DS1 y DS2.
3. Hay que repetir hasta que se obtenga una secuencia que contenga todos los pacientes de la lista de espera.

En la fase de destrucción, un número aleatorio de trabajos es extraído de la secuencia. En el código desarrollado este número es de cuatro trabajos, ya que es lo que se suele utilizar en la literatura para problemas de secuenciación. A continuación, en la fase de construcción, se insertan, en el mismo

orden en el que fueron extraídos, los trabajos anteriores uno por uno en todas las posiciones posibles de la secuencia y se guarda aquella que mejor función objetivo obtenga para continuar con la inserción del siguiente trabajo.

Tras las fases de destrucción y construcción, se podría aplicar una búsqueda local. Aquí es donde se diferencian los algoritmos IG(x) de IG(x)-LS. Los algoritmos IG(X) no tienen una búsqueda local, y los algoritmos IG(x)-LS sí tienen integrada una búsqueda local tras la fase de construcción.

Se itera hasta que se cumpla un criterio de parada determinado. En este trabajo se ha establecido que el tiempo de parada será proporcional al tamaño de la instancia evaluada. Seguirá la siguiente fórmula:

$$T = I * R * H * 0.025 \text{ (s)}$$

donde I es el número de pacientes en la lista de espera, R es la cantidad de recursos disponibles, es decir, la suma de quirófanos y consultas, y H es el número de días en el horizonte temporal (Ramírez Rojas, 2020). En la Figura 10 se representa el pseudocódigo del algoritmo Iterative Greedy.

FIGURA 10. Procedimiento del algoritmo Iterative Greedy con Local Search (Ruiz & Stützle, 2007)

```

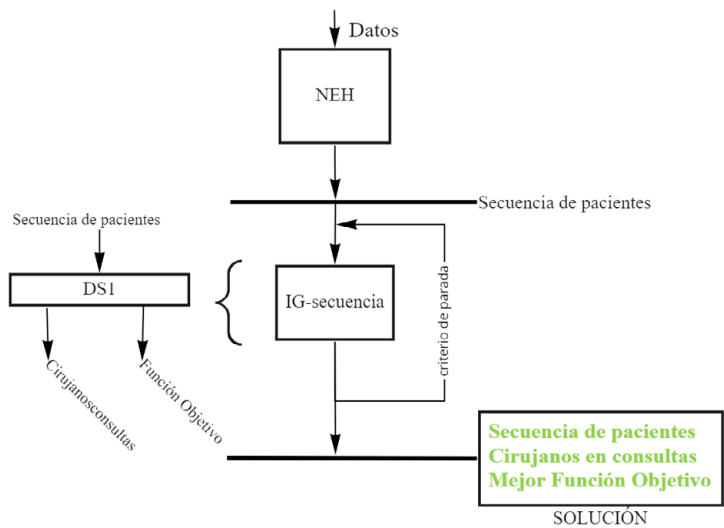
procedure IteratedGreedy_for_PFSP
   $\pi := \text{NEH\_heuristic};$ 
   $\pi := \text{IterativeImprovement\_Insertion}(\pi);$ 
   $\pi_b := \pi;$ 
  while (termination criterion not satisfied) do
     $\pi' := \pi;$                                      % Destruction phase
    for  $i := 1$  to  $d$  do
       $\pi' := \text{remove one job at random from } \pi' \text{ and insert it in } \pi'_R;$ 
    endfor
    for  $i := 1$  to  $d$  do                               % Construction phase
       $\pi' := \text{best permutation obtained by inserting job } \pi_R(i) \text{ in all possible positions of } \pi';$ 
    endfor
     $\pi'' := \text{IterativeImprovement\_Insertion}(\pi');$  % Local Search
    if  $C_{\max}(\pi'') < C_{\max}(\pi)$  then                     % Acceptance Criterion
       $\pi := \pi'';$ 
      if  $C_{\max}(\pi) < C_{\max}(\pi_b)$  then                 % check if new best permutation
         $\pi_b := \pi;$ 
      endif
    elseif ( $\text{random} \leq \exp\{-(C_{\max}(\pi'') - C_{\max}(\pi))/\text{Temperature}\}$ ) then
       $\pi := \pi'';$ 
    endif
  endwhile
  return  $\pi_b$ 
end

```

3.2.1 Metaheurística IG0 e IG0-LS

Presentada en la Figura 11, esta metaheurística se basa en la obtención de la mejor secuencia de pacientes aplicando únicamente la función DS1. Partiendo de una lista de espera y plantilla de cirujanos, se aplica el algoritmo NEH para obtener una secuencia de pacientes inicial. A continuación, con la secuencia de pacientes obtenida, se aplican las fases del Iterative Greedy, evaluando la función objetivo a través de DS1. Una vez alcanzado el tiempo de parada, se obtiene la mejor combinación de secuencia de pacientes y asignación de cirujanos a consultas. La metaheurística IG0-LS aplicaría además tras las fases de destrucción y construcción en el Iterative Greedy la búsqueda local por inserción.

FIGURA 11. Esquema de la metaheurística IG0

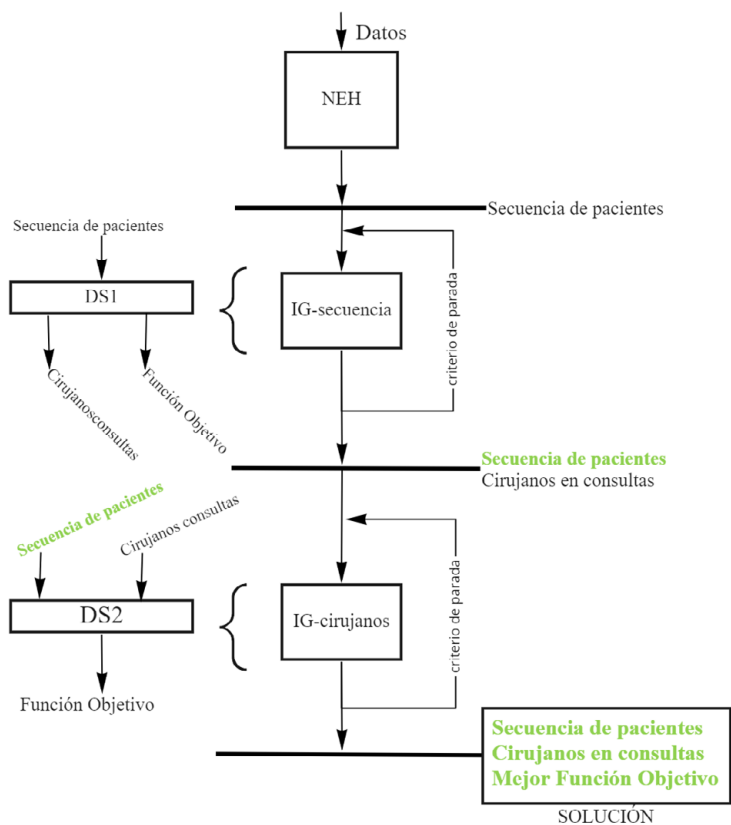


3.2.2. Metaheurística IG1 e IG1-LS

Se explica ahora el funcionamiento de la metaheurística IG1, mostrada en la Figura 12. Esta se diferencia de IG0 en que en este caso se busca optimizar por separado tanto la secuencia de pacientes como la asignación de cirujanos a consultas. En esta metaheurística, se realiza primero la optimización de la secuencia de pacientes aplicando el algoritmo Iterative Greedy a través de la función DS1. Una vez obtenida la mejor

secuencia de pacientes, ésta se fija y se optimiza la asignación de cirujanos a consultas. En la primera iteración, se da como entrada a DS2 el vector CirujanosConsultas obtenido al optimizar la secuencia de pacientes. Se vuelve a aplicar el Iterative Greedy, pero ahora calculando la función objetivo con la función DS2, que tiene como entrada la secuencia de pacientes fija, y los cirujanos en consulta que es lo que se está optimizando y va variando en cada iteración. Una vez terminados ambos procesos de Iterative Greedy, se obtiene la solución, la secuencia de pacientes y la asignación de cirujanos a consultas que optimizan la función objetivo. La metaheurística IG1-LS aplicaría además tras las fases de destrucción y construcción en el Iterative Greedy la búsqueda local por inserción.

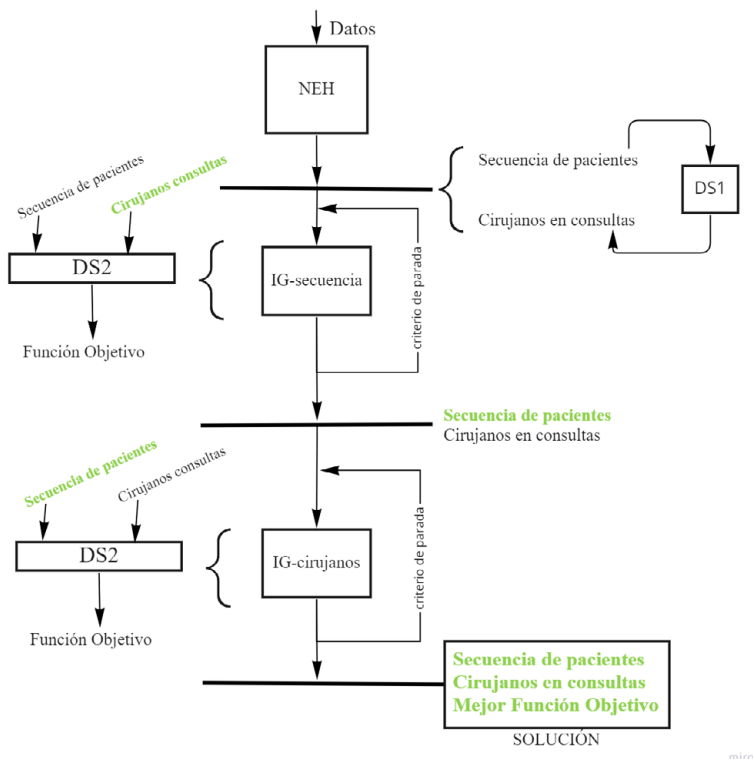
FIGURA 12. Esquema de la metaheurística IG1



3.2.3 Metaheurística IG2 e IG2-LS

Se procede a explicar el funcionamiento de la heurística IG2, mostrada en la Figura 13. Esta heurística es similar a IG1. La diferencia está en que, en este caso sólo se aplica DS1 para obtener la asignación de cirujanos a consultas que genera con la secuencia dada por NEH. A partir de esta secuencia y esta asignación, primer se aplica Iterative Greedy dejando fija la asignación y variando la secuencia de pacientes, introduciendo ambos vectores en DS2. A continuación, una vez se ha optimizado la secuencia, ésta se deja fija y se va variando la asignación, y al igual que en el Iterative Greedy anterior, introduciendo ambos vectores en DS2. Finalmente, se tendrían ambos vectores optimizados. La metaheurística IG2-LS aplicaría además la búsqueda local por inserción.

FIGURA 13. Esquema de la metaheurística IG2



3.3. INTERFAZ DE USUARIO DESARROLLADA

Para visualizar las soluciones, se ha creado el programa para su uso a través de Excel. En él, se incluirán todos los datos de los pacientes en la lista de espera, así como los cirujanos de la plantilla y el número de consultas y quirófanos disponibles durante la semana. Una vez se ejecute el programa a través de un interpretador de Python, esta hoja Excel se actualizará con los nuevos datos de pacientes actualizados. Además, ejecutado el código, se creará otro libro Excel, mostrado en la Figura 14 donde se recoge la planificación obtenida: qué cirujano estará asignado a cada puesto cada día, y qué pacientes son atendidos y dónde.

FIGURA 14. Ejemplo planificación del lunes en el libro ‘solucion.xlsx’

	A	B	C	D	E
1		Espacio	CIRUJANOS	ASISTENTES	PACIENTES
2	0	C	[34]	[]	[159, 116, 105, 131, 44, 34, 67, 93, 53, 30]
3	1	C	[63]	[]	[155, 101, 8, 140, 66, 22, 29, 31, 118, 2, 90, 125, 76]
4	2	C	[19]	[]	[16, 49, 144, 6, 77, 89, 87, 115, 36, 151, 157, 70]
5	3	C	[39]	[]	[103, 19, 45, 23, 97, 68, 83, 124, 55, 11, 3, 121, 58]
6	4	C	[47]	[]	[117, 109, 112, 5, 127, 35]
7	5	C	[21]	[]	[71, 129, 154, 74, 1, 17, 143, 113, 62, 38, 39]
8	6	C	[38]	[]	[91, 156, 37, 92, 26, 9, 96, 13]
9	7	O	[6, 18, 6, 6]	[59, 32, 13, 18]	[47, 61, 133, 79]
10	8	O	[60, 9, 42, 9, 9, 60]	[9, 45, 33, 26, 26, 26]	[108, 142, 4, 85, 149, 153]
11	9	O	[55, 55, 15, 55]	[15, 64, 24, 61]	[141, 110, 18, 150]
12	10	O	[28, 14, 22, 17, 14]	[57, 52, 49, 37, 57]	[15, 99, 82, 63, 136]
13	11	O	[7]	[29]	[104]
14	12	O	[]	[]	[]
15					
16					

< > ≡

LUNES

MARTES

MIÉRCOLES

JUEVES

VIERNES

SABADO

DOMINGO

+

4. RESULTADOS

Para evaluar la validez de las metaheurísticas propuestas, se lleva a cabo la simulación para una serie de instancias de datos con el objetivo de ver cómo se comportan las distintas metaheurísticas para conjuntos de datos de distintos tamaños.

4.1. BATERÍA E INDICADORES

Se generan en total 36 instancias basadas en las en las baterías propuestas por Molina-Pariente, Hans, et al. (2015), Molina-Pariente, Fernandez-Viagas, et al. (2015) y Ramírez Rojas (2020). Se genera la batería de instancias aplicando el mismo procedimiento que en los artículos mencionados, con las modificaciones necesarias para la adaptación al problema en estudio. Una vez generadas las instancias y lanzadas las metaheurísticas en las mismas, se calculan los valores ARPD, Average Relative Percentage Deviation, para cada instancia. Esto es, el porcentaje de desviación relativa con respecto a la mejor función objetivo obtenida. Cuanto menor sea este valor, menor desviación y más se acerca al mejor valor obtenido. Para su cálculo se sigue la Ecuación IV. Los resultados generados se muestran en la Tabla 1.

$$ARPD = \left| \frac{FO_i - \min FO}{\min FO} * 100 \right| \quad (IV)$$

TABLA 1. Resultados obtenidos para la batería de 36 instancias con valores ARPD

	Consultas	Quiróf.	Cirujanos	Pacientes	IG0	IG0-L5	IG1	IG1-L5	IG2	IG2-L5
0	3	3	12	53	0,51%	0,47%	0,51%	0,47%	0,51%	0%
1	3	3	12	77	9,28%	4,95%	0%	0,41%	0%	0,41%
2	3	3	15	71	2,68%	1,99%	1,15%	1,15%	2,68%	0%
3	3	3	15	56	20,40%	20,2%	10,65%	0%	5,98%	5%
4	5	3	15	69	7,27%	4,95%	4,08%	0%	3,24%	5%
5	5	3	15	109	1,57%	0%	1,57%	0%	1,57%	0,02%
6	5	3	20	66	6,23%	0%	6,58%	3%	3,10%	0%
7	5	3	20	90	6,31%	6,25%	0%	0%	6%	6%
8	7	3	18	88	0%	0%	0%	0%	0%	0%
9	7	3	18	112	2,67%	0,42%	2,15%	0%	2,06%	0%
10	7	3	24	75	1,71%	1,62%	1,58%	1,62%	1,71%	0%
11	7	3	24	111	8,61%	3,72%	7,70%	0%	6,46%	6%
12	3	6	18	69	4,78%	4,78%	1,86%	4,78%	0%	3,19%
13	3	6	18	97	6,03%	0%	0%	0%	6%	0%
14	3	6	24	66	1,21%	0%	1,21%	0%	1,21%	0%
15	3	6	24	126	9,96%	3,28%	9,11%	0%	9,11%	3%
16	5	6	21	88	8,86%	5,31%	5,75%	4,61%	6,01%	0%
17	5	6	21	109	3,46%	0%	3,46%	0%	3,43%	3,46%
18	5	6	28	124	2,42%	1,18%	0%	1,43%	2%	0,64%
19	5	6	28	140	1,91%	0%	1,87%	1%	1,16%	0,95%
20	7	6	25	108	2,34%	1,39%	4,21%	1,39%	1,96%	0%
21	7	6	25	148	9,76%	13,8%	9,76%	0%	9,76%	10%
22	7	6	33	123	8,46%	0%	8,95%	7%	8,95%	7,22%
23	7	6	33	144	6,90%	0%	1,69%	0%	5,45%	0%
24	3	9	25	107	3,65%	0%	3,65%	0%	3,65%	2,59%
25	3	9	25	165	4,96%	0,31%	4,92%	0,20%	0,71%	0%
26	3	9	33	122	8,39%	0%	6,32%	3%	4,96%	0,18%
27	3	9	33	160	10,32%	1,26%	9,77%	0,41%	10,6%	0%
28	5	9	28	142	3,77%	0%	3,77%	0%	3,77%	0%
29	5	9	28	184	8,41%	0%	8,41%	0%	8,41%	0%
30	5	9	37	128	0,76%	0,38%	0%	0,04%	1%	0,38%
31	5	9	37	159	3,32%	0%	3,20%	1%	3,32%	0,59%
32	7	9	31	158	0,05%	0%	0,19%	0%	0,19%	0,19%
33	7	9	31	197	3,92%	3,95%	0,10%	0%	0,23%	3%
34	7	9	41	124	1,60%	0,43%	1,56%	0%	1,56%	2%
35	7	9	41	208	3,01%	1,83%	2,21%	0%	3,01%	2%

4.2. EVALUACIÓN COMPUTACIONAL DE METAHEURÍSTICAS

Para comparar los algoritmos propuestos se utilizan dos medidas: ARPD, y número de veces que se encuentra la mejor solución. En relación con el ARPD, en la Tabla 2 se presenta para cada metaheurística, el promedio de los valores de ARPD que ha devuelto. Como se puede observar, es la metaheurística IG1-LS la que mejores resultados devuelve, es decir, la que menor desviación presenta en general con respecto a las mejores soluciones.

TABLA 2. Promedio de valores ARPD para la batería de 36 instancias

	IG0	IG0-LS	IG1	IG1-LS	IG2	IG2-LS
Promedio ARPD	5,2%	2,3%	3,6%	0,9%	3,6%	1,7%

Por otro lado, se analiza qué heurística ha conseguido encontrar la solución óptima o más cercana a la óptima el mayor número de veces. En este caso, a la vista de los resultados, la metaheurística IG1-LS es la que obtiene los mejores resultados, sumando un total de 16 veces que encuentra la mejor solución. Cabe destacar que, a pesar de lo que pasa en problemas relacionados del entorno sanitario, aquellas metaheurística que aplican la búsqueda local en el Iterative Greedy obtienen mejores soluciones que aquellas que no lo hacen.

La metaheurística IG1-LS se determina, por tanto, como la que mejor solución aporta para distintos tamaños de instancias.

4.3. DISCUSIÓN EN HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN CONTINUO

Una vez fijada la mejora metaheurística para el problema, se realiza un experimento computacional para un horizonte temporal continuo de una semana para la metaheurística IG1-LS con el fin de comprobar cómo se comporta la metaheurística en un mayor en el entorno real. Se procesa dicha metaheurística para una lista de espera de pacientes de prueba que contiene 18 cirujanos y 320 pacientes.

En cuanto a los resultados obtenidos en el caso real, el número de pacientes restantes en la lista de espera tras una semana es de 176. Esto es,

se ha completado el ciclo sanitario para el 45% de los pacientes en lista de espera y quedan restantes un 55%. El porcentaje de pacientes atendidos en al menos una etapa es del 80%. 256 pacientes han sido atendidos en al menos una etapa durante esta semana de horizonte temporal. Aquellos que han avanzado dos etapas en esta semana son 50 pacientes, un 15,6% de la lista de espera total. Por último, se atiende en todas sus etapas, PAE, cirugía y consulta postoperatoria a 18 pacientes, un 5,6%. Son 64 los pacientes cuyas consultas y operaciones no se llevarán a cabo durante esta semana, un 20% de la lista de espera total. Ha de tenerse en cuenta que la lista de espera supera en un 100% la capacidad total del hospital, por ello quedan muchos pacientes sin atender.

Con respecto a la demora de los pacientes, al final de la semana habrá 21 pacientes en total que van con retraso. Ha de tenerse en cuenta que, al crear la instancia, muchos pacientes son ya establecidos como tarde, ya que se les asigna un tiempo acumulado en la lista de espera aleatorio. Se simula que dicha lista de espera proviene de unas semanas anteriores en las que también ha habido retrasos acumulados. De esta forma, el primer día del horizonte temporal, de 320 pacientes que hay en la lista de espera, 194 tienen tiempo acumulado mayor a su tiempo de respuesta, un 60%, un porcentaje muy alto. Es por ello por lo que el número de pacientes con demora es tan elevado. Este número se va compensando a lo largo de la semana hasta que en el último día de la semana el número de pacientes que va tarde es sólo 21.

Por otro lado, se analiza el uso que se hace de los recursos. Las consultas se utilizan en total un 80,1% de su capacidad, y los quirófanos un 94%. Es una buena utilización de los recursos, ya que se utilizan todas las consultas y quirófanos, y en gran parte de las ocasiones se aprovechan todas las horas disponibles. Se observa que, a pesar de haber muchos pacientes en lista de espera, no se utilizan los recursos a su máximo de capacidad, sobre todo en consultas. Esto es debido principalmente a que en las consultas sólo puede atender un cirujano por día. Muchos pacientes quedan excluidos de ser atendidos por no pertenecer a la unidad quirúrgica del cirujano pasando consulta.

En cambio, los quirófanos, al poder ser utilizados por más de un equipo quirúrgico al día, son utilizados a mayor capacidad, casi completa, ya que

se planifican las intervenciones por orden de la secuencia de pacientes, asignándole un hueco en el quirófano siempre que haya un grupo de cirujanos apto y libre. Los motivos por los que el paciente puede quedar sin ser operado tras una semana son, o bien porque aquellos cirujanos aptos para operar con la experiencia requerida tienen descanso y no pueden atender dicho día, bien porque los quirófanos ya han completado su capacidad y no hay hueco para un nuevo paciente, o bien porque los posibles cirujanos aptos para la intervención se encuentran ya atendiendo en consultas y no pueden operar dicho día. En resumen, las horas en las que el quirófano se queda sin ser utilizado es principalmente debido a la falta de equipos quirúrgicos libres y aptos para la intervención, debido a los descansos o debido a que ya se encuentren asignados a consulta.

Con respecto al equilibrio de carga de trabajo entre cirujanos, la varianza de las horas acumuladas tanto en consulta como en quirófanos es de 7.54, o lo que es lo mismo, una desviación típica de 2.74 horas a lo largo de toda la semana. Este valor se iría compensando si el horizonte temporal fuera más tiempo ya que habría más margen para asignar cirujanos a consultas o quirófanos según deban equilibrar horas.

El tiempo de ejecución para el horizonte temporal de una semana ha sido de 24 horas, un tiempo muy alto debido a la cantidad de pacientes en la lista de espera, 320.

5. CONCLUSIÓN

Este trabajo aborda un problema de planificación quirúrgica de la atención hospitalaria de un hospital real, el cual requiere la realización de un programa para la planificación quirúrgica del hospital. Este programa deberá, a partir de una lista de espera de consultas y otra quirúrgica de pacientes, aportar como solución la planificación semanal del hospital. Esto es, una asignación de cirujanos a consultas y quirófanos, así como los pacientes que serán atendidos en cada consulta y quirófano.

Para ello, se han desarrollado seis metaheurísticas diferentes con el fin de compararlas entre ellas y escoger finalmente la que mejor soluciones aporte. Estas metaheurísticas se diferencian en las funciones que utilizan para obtener la solución, DS1 y DS2. Para evaluarlas, en primer lugar,

se procesan las seis metaheurísticas para una batería de 36 instancias de diferente tamaño y un horizonte temporal de un día. Se observa que la heurística IG1-LS es aquella que en más ocasiones devuelve la mejor solución, y, además, de media, la que mejor solución ha aportado. Por tanto, esta heurística es la que se aporta como solución final para desarrollar la planificación del hospital para un horizonte temporal de una semana.

Una óptima planificación en los hospitales es un factor esencial para poder reducir las largas listas de espera por las que deben pasar los pacientes antes de ser atendidos. Es fundamental que se siga investigando en este campo para incrementar la eficiencia de funcionamiento de los hospitales, asegurando una calidad de atención a los ciudadanos para evitar que se vean obligados a esperar hasta un año para recibir atención médica, con el fin último de mejorar su calidad de vida.

6. REFERENCIAS

- Fei, H., Meskens, N., & Chu, C. (2010). A planning and scheduling problem for an operating theatre using an open scheduling strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 58(2), 221–230. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2009.02.012>
- Framinan, J. M., Leisten, R., & García, R. R. (2014). Manufacturing scheduling systems: An integrated view on models, methods and tools. In *Manufacturing Scheduling Systems: An Integrated View on Models, Methods and Tools* (1st ed.). Springer-Verlag London Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6272-8>
- González de Diego, C. M., & Araúzo Araúzo, J. A. (2015). Algoritmos constructivos para la programación de operaciones en entornos job shop flexibles [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18700/TFG-I-442.pdf?jsessionid=54B273251C05FE39CCA964C088AD888B?sequence=1>
- Molina-Pariente, J. M., Fernandez-Viagas, V., & Framinan, J. M. (2015). Integrated operating room planning and scheduling problem with assistant surgeon dependent surgery durations. *Computers and Industrial Engineering*, 82, 8–20. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2015.01.006>
- Molina-Pariente, J. M., Hans, E. W., Framinan, J. M., & Gomez-Cia, T. (2015). New heuristics for planning operating rooms. *Computers and Industrial Engineering*, 90, 429–443. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2015.10.002>

- Ramírez Rojas, M. de los Á. (2020). Integración de planificación de consultas y quirófanos en el sector sanitario [Escuela Técnica Superior de Ingeniería]. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102558/TFG-2982-RAMIREZ%20ROJAS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, R., & Stützle, T. (2007). A simple and effective iterated greedy algorithm for the permutation flowshop scheduling problem. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 2033–2049. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.12.009>

SECCIÓN II

MARKETING, COMUNICACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE CON LA EMPRESA COMO FORMA DE DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN Y TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MARKETING

VICENTE GINER-CRESPO

Universidad Internacional de La Rioja

LUIS MANUEL CERDÁ-SUAREZ

Universidad Internacional de La Rioja

DULCE ELOÍSA SALDAÑA-LARRONDO

Universidad Internacional de La Rioja

1. INTRODUCCION

La toma de decisiones estratégicas en marketing implica la realización previa del plan de marketing estratégico de la empresa, el cual, está formado por tres etapas principales. La primera de ellas es la fase de análisis y diagnóstico de la situación. Esta fase es fundamental para poder avanzar a la siguiente, en la cual, tendremos que formular y proyectar a futuro los objetivos que queremos lograr respecto a cada una de las 4Ps del Marketing Mix y las estrategias correspondientes a implementar para lograrlos. Esta primera fase se refiere por tanto principalmente a obtener toda la información necesaria para saber de dónde venimos y donde estamos.

En los últimos años y debido principalmente a la saturación de los mercados fruto esta de los altísimos niveles de competencia existentes, obligan a las empresas a mantener unos estándares de calidad altísimos como requisito mínimo para poder atender y satisfacer con éxito las necesidades de unos clientes que son cada vez más exigentes. Este escenario de máxima exigencia por parte de los consumidores ha propiciado que las empresas/marcas tengan que buscar nuevos factores diferenciales que les permitan lograr ventajas competitivas capaces de satisfacer

mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, lograr su fidelidad y recomendación. Ya no basta con hacer las cosas excepcionalmente bien, ya que este se ha convertido en un requerimiento mínimo por parte de los compradores, sino que además hay que lograr enamorar, vincular emocionalmente a los clientes generando entre ellos y la empresa/marca una relación de compromiso recíproco. Y es precisamente ahí donde entran en escena las <emociones>. Ya no basta que las empresas/marcas apelen a los <racional>, que es lo que se ha hecho durante décadas, sino que ahora también es necesario generar entre la empresa/marca y su público objetivo un <vínculo emocional>.

2. LA ESTRATEGIA

Decía Benjamin Franklin que cuando no planificas, lo que estas realmente haciendo es planificar tu propio fracaso “If you fail to plan, you plan to fail” (Avwontom, 2016, p.1).

De acuerdo con Cavalle (2013) y Grant (2021) el concepto de <estrategia> ha estado tradicionalmente vinculado al mundo militar, y no comenzó a usarse en el *management* hasta que el profesor de la Universidad de Harvard Kenneth R. Andrews (1916 –2005) introdujo el concepto de estrategia de negocio o *business strategy* en sus primeras publicaciones. Aunque fue en 1951 cuando hizo su primera aproximación en Harvard Business Review titulada “Executive training by the case method” fue en 1971 cuando por medio de su publicación “The concept of corporate strategy” comenzó a popularizarse entre las empresas de los EE-UU.

No obstante, algunos años antes de 1971, ya hubo algunos autores que realizaron sus aportaciones en la misma línea, pero más centrados en la figura del propio directivo y en las capacidades individuales necesarias para la estrategia empresarial. Es el caso de Argyris (1965) con sus aportaciones sobre el papel del directivo en la resolución de conflictos y el de Barnard (1968) que se considera uno de los pioneros en analizar el liderazgo empresarial desde un enfoque más emocional y social. Otro destacado autor que también realizó algunas aportaciones importantes con anterioridad a la publicación en 1971 de Kenneth R. Andrews fue

Chandler (1962), el cual es considerado como uno de los pioneros en estrategia y estructuras. Chandler propuso que una estructura corporativa se establece con el objetivo de implementar una estrategia corporativa, por tanto, consideró que la estructura a de adecuarse a la estrategia, y no al revés.

Igualmente, otros autores como Drucker y la búsqueda de la efectividad del directivo o Ansoff cuyas aportaciones a la estrategia empresarial han sido fundamentales y han inspirado a autores como Porter con su obra “Competitive Advantage”, o Hamel y Prahalad con “Core Competence”.

3. LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

El diagnóstico de la situación es la primera fase fundamental de un plan estratégico. De su grado de exactitud y objetividad dependerá en gran parte el buen fin de toda la estrategia. Son por tanto los cimientos sólidos para la formulación de objetivos realistas y estrategias posibles de implementar en función de los recursos y capacidades presentes y futuros de la organización (Barney, 2000 y Grant, 2021). Por tanto, del diagnóstico de la situación se obtendrán aquellas ventajas competitivas que posee la empresa, ya sean estas, fruto de sus recursos, fruto de sus capacidades, o ambas, y que le permitirán establecer factores diferenciales, ya sean sostenibles en el tiempo o ya sean temporales, respecto de sus competidores (Barney, 2000; Dagnino, Picone & Ferrigno, 2021).

Como destacan Grimm y Smith (1997, como se citó en Sirmon; Hitt y Arregle et al, 2010), el buen entendimiento de la naturaleza de las ventajas competitivas está en el corazón del *management* estratégico.

Para la realización del diagnóstico de la situación, es necesario evaluar entre otras tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la empresa, lo cual implica un análisis detallado de la competencia (Sainz de Vicuña, 2021) lo cual conlleva un análisis riguroso de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para poder competir en su respectivo mercado.

Porter (2021) considera que los recursos y capacidades de una empresa pueden representar las fortalezas que en forma de ventajas competitivas permitirán diseñar e implementar sus estrategias. Por su parte, Drucker (2009) considera que lo más importante para la planificación estratégica está en la capacidad del directivo de saber reconocer de forma realista los recursos y capacidades que posee la empresa e igualmente cuales debería de tener para poder competir y por tanto generar ventajas competitivas.

3.1. EL ANÁLISIS DAFO COMO ÚLTIMA FASE DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

El Diagnostico de la situación en la empresa como base y cimientos de todo el plan estratégico implica finalmente la realización del análisis DAFO (Barney, 1995; Westwood, 2016; Grant, 2021; Sainz de Vicuña, 2021). Este consiste por tanto en que a partir del estudio de mercado previo realizado (Westwood, 2016) se puedan identificar por un lado las fortalezas y las debilidades de la empresa y por otro las amenazas y oportunidades (Sainz de Vicuña, 2021; Benzaghta, Elwalda y Mousa et al. 2021).

De acuerdo con Barney (1995), Preciado y Alvarez (2005) y Tavernise (2019) los directivos han estado siempre enormemente interesados en identificar ventajas competitivas para sus empresas. En las últimas décadas esto lo han podido hacer gracias al análisis DAFO o *SWOT analysis*. Por un lado, lo que se busca es beneficiarse de las fortalezas que la empresa ha identificado que tiene gracias al estudio previo de mercado para así, poder aprovechar las oportunidades que hay en el mercado y neutralizar las posibles amenazas de este. Y, por otro lado, como señalan Barney et al. (1995), minimizando las debilidades de la empresa, se logra más fácilmente generar posibles ventajas competitivas que otras empresas de la competencia.

3.1.1. Sus orígenes

Hay numerosas opiniones y algunas contradicciones sobre el verdadero origen del análisis DAFO o *SWOT analysis*. Algunos autores señalan que fue en 1951 cuando Kurt Lewin en su obra: “Field theory in social science”, destacó que los resultados a los que toda empresa aspira llegar

están significativamente influenciados por varias fuerzas motrices o impulsores pero también por sus limitaciones e inhibidores (Giner-Crespo, 2015). Sin embargo, por esas mismas fechas, George Albert Smith y C. Roland Christensen mostraron gran interés por el mismo tema. Estos autores, aprovechando su condición de profesores de la Universidad de Harvard, se apoyaron en la metodología del <Caso> y analizaron si las políticas estratégicas de las empresas tenían en cuenta las circunstancias del entorno de mercado en el que competían. Tan solo unos años más tarde, a principios de los 60 otro autor e investigador de esta misma Universidad llamado Kenneth Andrews, centro sus estudios en los trabajos e investigaciones realizadas por sus dos predecesores (Barney, 1995).

Sin embargo, otras fuentes no dudan en señalar que, fue el profesor e investigador de la Universidad de Stanford, Albert Humphrey, considerado como uno de los pioneros en planificación de la estrategia corporativa quien mientras en los años 60 trabajaba para el Stanford Research Institute, lideró una investigación a partir de la cual desarrolló su llamado *Team Action Model*. Este modelo permite a los directivos gestionar y afrontar los cambios en sus mercados y entornos competitivos. Es por ello que, este investigador es también considerado uno de los padres del análisis DAFO.

Como destaca King (2004) aunque es complicado concluir los verdaderos orígenes de las siglas *SWOT analysis*, lo cierto es que este fue ampliamente utilizado por los profesores e investigadores de la Universidad de Harvard desde los años 60. En cualquier caso, e independientemente de quien o quienes fueron sus precursores, lo cierto es que estas siglas, como herramientas para la realización del diagnóstico de la situación en la empresa, siguen gozando de una gran aceptación entre las empresas de hoy día (Novicevic y Harvey, 2004).

Y esto se debe en gran parte a que ya en la década de los 80, fue Michael Porter, considerado padre de la estrategia empresarial moderna y uno de los mayores pensadores del mundo en gestión y competitividad, quien lo comenzó a extender en el mundo del *management* al definir sus <Cinco fuerzas> (Halawi, McCarthy & Aronson, 2006).

Algunos años más tarde, en la década de los años 90, J.B. Barney lo consagró como forma de identificar los recursos y las capacidades que permiten a las empresas generar ventajas competitivas que, a su vez, sean sostenibles en el tiempo como forma de competir en unos mercados cada vez más volátiles.

Aunque el análisis DAFO, es por tanto como se ha destacado, una herramienta útil y muy utilizada en las empresas de hoy día para realizar el diagnóstico de la situación (Benzaghta, Elwalda y Mousa et al. 2021) sin embargo, por sí mismo, no garantiza la objetividad de las posibles diferentes interpretaciones que se hagan de toda la información a obtener que implica su realización (Barney, 1995; Novicevic y Harvey, 2004). A este respecto Drucker (2009) y Grant (2021) destacan su utilidad e importancia, pero igualmente resaltan la complejidad que entraña este análisis y lo difícil que es realmente definir lo que es una fortaleza y una debilidad. En este sentido, Moreno (2001, p.24) insiste en, “(...) que el uso de la información con una determinada finalidad requiere una interpretación de esta que es personal y, por lo tanto, subjetiva e intangible”.

3.1.2. La información necesaria para su realización

Como se ha señalado, para la realización de este análisis es necesaria toda aquella información que permita identificar y definir tanto las circunstancias internas como externas de la empresa. Davenport (2013) considera que el uso de la información para poder tomar decisiones es algo que ha existido siempre y Frishammar (2003) la clasifica para este fin de esta manera:

1. *Hard*: esta se refiere a toda aquella información que ha sido obtenida de forma <reglada> y, por tanto, es información estructurada en forma principalmente de estadísticas y todo tipo de valores numéricos (Häckner, 1988). Se considera así que es fácilmente clasificable y almacenable (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2. *Soft*: esta es más cualitativa y consiste principalmente en imágenes, visiones, intuiciones e ideas, entre otras. La información *Soft* está directamente vinculada a la propia persona y es por tanto de acuerdo con Mintzberg (1994) considerada muy subjetiva.

4. LA IMPORTANCIA DE LAS <EMOCIONES>

De acuerdo con LeDoux (1999) las personas tenemos en el cerebro un lado emocional, el cual está representado por la amígdala que es el órgano que recibe la información que llega desde los sentidos a través de las conexiones neuronales. La amígdala genera por tanto algo así como una memoria emocional que influye sobre los comportamientos y sobre la percepción que las personas tenemos del entorno que nos rodea. Sería por tanto esa memoria emocional la generadora de gran parte de estas conductas.

De acuerdo con Viguri (2011), el instituto Picower, que forma a su vez parte del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) y que investiga sobre el aprendizaje y la memoria, trabaja en analizar como las sinapsis en la corteza cerebral son modificadas por la experiencia y el almacenamiento de información. Las sinapsis que son consideradas las autopistas para los mensajes enviados y recibidos por todas las células del cerebro son las uniones entre las células nerviosas. De acuerdo con Viguri (2011) cada emoción posee su propio conjunto de pensamientos y recuerdos asociados, que el propio cerebro emite de forma automática sin ningún control racional. La visión de la realidad, por tanto, se modifica en función de la emoción que se esté sintiendo en cada momento. La mente emocional es por tanto selectiva, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que prioriza aquellas que considera relevantes.

Sin embargo, como destaca Firth-Godbehere (2022) no se pueden separar la emoción de la razón ni la razón de la emoción. Este autor considera que la toma de decisiones implica la entrada en acción de ambas, razón y emoción.

Durante siglos destaca Damásio (1994) se nos trató de explicar desde la comunidad científica una total separación entre razón y emoción, sin embargo, las investigaciones realizadas en las últimas décadas desde el campo de la neurociencia han ido demostrando la total incoherencia de esta separación.

“El funcionamiento del casi kilo y medio de tejido esponjoso que compone el cerebro humano en ocasiones parece ser casi tan complejo como el universo mismo” Aiken (2003, p.201).

No obstante, destacada esta realidad, Aiken (2003, p.201) es optimista y considera que “(...) ahora sabemos bastante acerca del funcionamiento de los cuatro lóbulos de la corteza cerebral (frontal, parietal, occipital, temporal), y las estructuras subcorticales del cerebro”.

De acuerdo con Giner-Crespo (2015, p.68) “No son pocos los científicos que desde el ramo de la neurología han centrado últimamente sus investigaciones en el estudio de estas emociones que cada vez son más importantes en esta sociedad tan desarrollada y tan supuestamente auto-realizada”.

Respecto de esas primeras investigaciones realizadas sobre la base neurológica de la emoción que señala Damásio (1994) se destaca el “Círculo de Papez” como principal aportación realizada por el neurocientífico norteamericano James Papez en 1937. Su propuesta se refiere a una serie de estructuras nerviosas situadas en la zona límbica del cerebro y que estarían actuando como controladoras de las emociones. De tal forma que Papez (1937) considera que es el sistema límbico, el que realmente ejerce control sobre las emociones. Sin embargo, el primer precursor de la idea pudo ser el neurobiólogo alemán Christofredo Jakob (1866-1956) que ya en 1908 menciona la existencia del cerebro visceral el cual comenzaría en el hipocampo e incluiría otras zonas principales como la corteza prefrontal y la amígdala.

De acuerdo con Méndez-Díaz y Mendoza-Fernández et al. (2009) James Papez hizo su aportación defendiendo que la estructura de origen cortical la cual se encarga de representar y determinar los sentimientos es el lóbulo límbico. Sin embargo y aunque esta estructura fue ya identificada con anterioridad por el neurólogo francés Paul Broca (1824-1880) el término <sistema límbico> fue acuñado por el neurocientífico norteamericano Paul McLean (1913-2007) quien lo consideró así ya que en este se incluían partes del hipotálamo, el área septal, el núcleo accumbens, las áreas mesocorticales y la amígdala, considerándose esta última como la principal responsable de lo que se ha venido a llamar <cerebro emocional> (Goleman, 2015).

Aunque con las investigaciones realizadas en las últimas décadas en el ámbito de la neurociencia se ha ido demostrando que el circuito es mucho más amplio de lo que imaginaron estos primeros investigadores, lo cierto es que se puede considerar que, ambos científicos fueron pioneros en el estudio de las emociones.

4.1. LO QUE SON LAS EMOCIONES

Senge, Kleiner y Roberts et al. (1999) en referencia a esto, destacan lo expresado por el que fuera jefe de Neurología del Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa, el cual señala que el razonamiento y las emociones se cruzan en el cerebro. Por tanto, los sentimientos y las emociones ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento. Damásio (2005) define las emociones como un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo. Por tanto, las emociones serían aquellas reacciones que ayudan a la supervivencia de cualquier ser vivo (Firth-Godbehere et al. 2022).

En base a esto, las emociones serían por tanto anteriores a la propia inteligencia creativa, es decir que, en cierta forma la manera que Damásio (2005) tiene de referirse a la inteligencia racional y deductiva.

Para Goleman (2015) las emociones son impulsos que genera el cerebro de forma automática por causa de la propia evolución. Es decir que, en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción. Aunque estos disparadores o reacciones que genera de forma automática el propio cerebro representan el lado más emocional de las personas, también están esas otras asociaciones que son más racionales. Como dicen los neurocientíficos, se basan en nuestras propias experiencias las cuales, a su vez, serían fruto de la inteligencia cognitivo-individual que también está muy influenciada por la inteligencia colectiva que ha formado parte de nuestro desarrollo cultural.

El neurocientífico portugués Antonio Damásio ha investigado desde hace décadas que produce las emociones en cuanto a que son muchas veces reacciones que el propio organismo genera. Para Damásio (2015, p. 57) “(...) la emoción significa el resultado de la evaluación de la situación por parte del organismo”. Esta evaluación a la que Damásio hace

referencia, unas veces pueden considerarse los disparadores producidos por la evolución, pero en otras muchas ocasiones serian asociaciones que el propio cerebro hace en función de las experiencias individuales de cada persona.

Para Damásio (2005, p. 57) “Uno de los principales aspectos de la historia del desarrollo humano se refiere al modo en que la mayor parte de los objetos que rodean a nuestro cerebro es capaz de desencadenar una forma u otra de emoción (...)”. Esta emoción a su vez puede ser fuerte o débil, puede ser mala o buena e incluso, puede ser consciente o inconsciente. Las emociones aparecen por tanto en función de una complicada cadena de acontecimientos y asociaciones.

“En virtud de dichas asociaciones, cuando una situación que encaja en el perfil de una determinada categoría es revivida en nuestra experiencia, desplegamos de forma rápida y automática las emociones apropiadas” (Damásio, 2005, p.142).

4.2. CEREBRO RACIONAL Y CEREBRO EMOCIONAL.

Goleman (2010) lo define como <nuestras dos mentes>, y señala que ambas formas de conocimiento interactúan entre sí para construir nuestra vida mental.

Paul D. MacLean (1913 - 2007) que fue un neurocientífico norteamericano aportó una teoría novedosa sobre el cerebro humano al considerar que este es el fruto de la evolución de tres cerebros en uno: el reptiliano, el sistema límbico y la neocorteza. De acuerdo con MacLean el cerebro ha tenido un desarrollo a lo largo de miles de años y dicha evolución habría ido generando algo así como tres cerebros en uno. De acuerdo con Chopra y Kanji (2010) MacLean fue pionero en el estudio de las emociones tratando de explicar la evolución de la mente humana en función de los comportamientos de las personas y centrando sus investigaciones sobre la base neurológica de la <emoción>.

De esta forma, por un lado, está la parte del cerebro más próxima a la medula espinal formada por un sencillo sistema nervioso y cuyo nombre es tallo encefálico. Esta parte es responsable de los movimientos y de las reacciones más automáticas de los organismos y su función es

garantizar la supervivencia de las especies ya que, es común a todas ellas y proviene de la edad de los reptiles.

Por otro lado, hay una evolución posterior del cerebro que es el sistema límbico, que los neurólogos consideran como unas estructuras neuronales que serían como sistema las generadoras de las emociones y, por tanto, el sistema límbico es la parte dentro del cerebro encargada de producir dichas emociones. Esta parte que envuelve el tallo encefálico permitió generar reacciones mucho más eficaces tal como; miedo, ira, deseo, rabia, aprecio y desprecio, entre otras, para garantizar la propia supervivencia. Por último, está el neocórtex que sería la parte más importante dentro del cerebro para el desarrollo intelectual y responsable principal de las capacidades de planificación y de previsión. Esta parte del cerebro fue por tanto la que permitió dar forma a esas reacciones más emocionales que se generan en el sistema límbico. De las conexiones tan necesarias entre el sistema límbico y la neocorteza depende en gran parte la capacidad de integrar equilibradamente lo que se ha venido a llamar emoción y razón o lo que es lo mismo, pensamientos racionales y sentimientos emocionales.

Como señala Goleman (1996) esas ramificaciones nerviosas que extendieron el alcance de la zona límbica son tan abundantes que el <cerebro emocional> sigue desempeñando un rol fundamental en la arquitectura del sistema nervioso. La región emocional añade este autor, es el sustrato en el que creció y se desarrolló el nuevo cerebro pensante y sigue estando directamente vinculada con él a través de miles de circuitos neuronales.

En la misma línea LeDoux (1999) destaca que las conexiones que van desde la amígdala hacia el neocortex triplican las que van en el sentido contrario.

De acuerdo con Goleman (1996) LeDoux descubrió que la amígdala era capaz en ocasiones necesarias de reaccionar ante amenazas externas incluso antes de que el cerebro pensante el neocortex tuviera tiempo de evaluar la información recibida por los sentidos. Esto le llevo a considerar que, anatómicamente el sistema <emocional> puede reaccionar independientemente del neocórtex. De acuerdo con Damásio (1994) son

precisamente esas conexiones nerviosas entre ambas partes vitales del cerebro, las que permite equilibrar la vida tanto en términos emocionales como racionales. La importancia de estas conexiones y el rol principal que las emociones tienen incluso en las decisiones más racionales, llevaron a este científico a investigar las lesiones que sus pacientes tenían en las conexiones neuronales entre la amígdala y el lóbulo prefrontal y como esto podía influir en sus comportamientos y en sus decisiones. Para Damásio (2005) las emociones se pueden clasificar en tres tipos: en la parte inferior estarían las emociones de fondo, un poco más arriba las emociones primarias, y por fin en lo más alto de las emociones estarían las sociales. En estas últimas se incluyen por tanto atributos de la <emoción> tan importantes como; la simpatía, la turbación, la vergüenza, la culpabilidad, el orgullo, los celos, la envidia, la gratitud, la admiración, entre otros. LeDoux (1999) considera que el motivo de que las <emociones> hayan estado tanto tiempo sin ser investigadas científicamente, ha sido su carácter intangible y sobre todo más bien subjetivo, sin embargo, el peso que estas tienen cada vez más en las decisiones y comportamiento de los consumidores está generando en los últimos años un gran interés en el marketing y esto ha generado que se haya acuñado un terminado que hasta hace solo unos años no existía y que es el neuromarketing.

4.3. EL NEUROMARKETING

De acuerdo con Cenizo (2022) fue como consecuencia de la traducción al inglés del título del libro publicado en 2002 por el profesor Ale Smidts cuando se tiene constancia del primer precedente del uso del término <neuromarketing>.

El título original del libro de Smidts era “Kijken in het brein” (Mirando en el cerebro), sin embargo, al traducirse al inglés, se adaptó y paso a llamarse

“Looking into neuromarketing”. No obstante, el origen de la disciplina es anterior a esa fecha y se remonta a 1999 que fue cuando se realizó el primer estudio fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging) con fines de marketing a cargo del profesor Gerry Zaltman (Roeduck, 2011 como se citó en Cenizo, 2021).

De acuerdo con Smidts (2002) el neuromarketing implica el estudio de los mecanismos y procesos cerebrales para poder entender los patrones y pautas de comportamiento de los consumidores y así mejorar las estrategias de marketing.

Por su parte, Dooley (2011) considera el neuromarketing como una nueva disciplina dentro de la propia investigación de marketing que se centra en el estudio de las reacciones cognitivas y emocionales de los consumidores ante diferentes estímulos de marketing.

Encontramos la relación entre todo lo expuesto en los puntos anteriores sobre el estudio de las emociones desde la neurociencia y el neuromarketing en la aportación que hacen Marichamy y Sathiyavathi (2014) al considerar este último como una combinación de neurociencia y psicología para el estudio de las motivaciones de compra de los consumidores. De acuerdo con Cenizo (2022) el neuromarketing aplica diferentes técnicas, las cuales se dividen principalmente entre aquellas que buscan analizar la actividad dentro del propio cerebro y las que lo hacen desde fuera. Algunas de estas técnicas son; la resonancia magnética funcional, la electroencefalografía o la magneto-encefalografía.

En cualquier caso, evaluar y medir el grado de satisfacción emocional de los clientes con la empresa o marca, no precisa necesariamente de métodos tan sofisticados sino de realizar las encuestas adecuadas por medio del cuestionario o medio más apropiados. Esto es lo que se ha venido a llamar VOC *Voice of customer* (La opinión del cliente) y que implica, ceder todo el protagonismo a cliente dentro de las organizaciones.

4.4. DEL MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE AL MAPA DE EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE

De acuerdo con Richardson (2010) el mapa de experiencia de cliente es un diagrama que muestra los diferentes pasos que los clientes de una empresa/marca recorren en los diferentes puntos de contacto que tienen con esta. Por tanto, el uso de esta herramienta permite a las empresas conocer la opinión de los clientes respecto a cada uno de esos puntos de contacto o *touchpoints* que tienen con la organización y así poder medir su grado de satisfacción y expectativas respecto a cada uno de ellos.

La medición del desempeño de la empresa/marca respecto a cada uno de estos *touchpoints* le permiten identificar, por un lado, el posible grado de <fricción> y por otro, el posible grado de <satisfacción>. Por tanto, es fundamental identificar los departamentos de la empresa, tanto los de *front office* como los de *back office* que influyen sobre estos *touchpoints* para poder a su vez implementar las correspondientes acciones de mejora en la experiencia de cliente. A menudo señala Richardson (2010), las empresas/marcas tienden a incluir en el mapa de experiencia de cliente *touchpoints* o bien muy generales o bien en poca cantidad, lo cual, puede desembocar en un conocimiento demasiado general y poco detallado de la experiencia de cliente, y a partir de ahí, en acciones de mejora poco afinadas.

Es necesario por tanto que a tenor de la vital importancia que los estudios e investigaciones expuestos en este trabajo atribuyen a las <emociones> en la toma de decisiones, la empresa/marca diseñe su propio mapa de experiencia de cliente, o *customer journey map* teniendo muy en cuenta en cada *touchpoint* definido el grado de <vínculo emocional> (emotional attachment) que puede ayudar a que el cliente avance hacia el siguiente punto de contacto (Richardson, 2010).

A este respecto y para poder diseñar un mapa de experiencia de cliente que logre los objetivos de mejora y que ayude por tanto a encontrar el <vínculo emocional> que siempre hay en cada <interacción> que la empresa/marca tiene con sus clientes, este autor propone que se trate de encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Que estamos haciendo y que estamos ofreciendo al cliente en cada *touchpoint*?
2. ¿Esta cada *touchpoint* cubriendo la expectativa que el cliente tiene de nosotros?
3. ¿Esta cada *touchpoint* abordando las necesidades insatisfechas/subyacentes/latentes de los clientes? ¿Existen necesidades ocultas que ni nosotros ni nuestros competidores estamos resolviendo?
4. ¿Todos los *touchpoints* generan *feedback* con el cliente en los mismos términos de amabilidad, empatía, claridad etc...?

5. ¿Hay identificada alguna fricción en algún *touchpoint* que pueda causar que el cliente no desee avanzar al siguiente paso?
6. ¿Hay algún factor en la interacción con el cliente en cada punto de contacto o *touchpoint* que nos diferencie de nuestros competidores y nos ayude a fidelizarlos?

El diseño de esta investigación se ha realizado por medio de un estudio de gabinete que ha implicado la revisión bibliográfica relativa a las variables que forman parte de este trabajo. Estas son; la estrategia, el diagnóstico de la situación y las emociones. La primera de ellas es necesaria para entender el contexto en el que se realiza el plan de marketing estratégico en una empresa. La segunda, es la fase 1 del plan de marketing estratégico y es la base, los cimientos sobre los que se construye todo el plan y, por tanto, toda la estrategia empresarial. Por último, la tercera es la variable que, a tenor tanto de la revisión bibliográfica como de la investigación, se delata actualmente como la variable crítica que más influye sobre la experiencia de cliente. Su evaluación como parte de la fase 1 es fundamental para que, en la fase 2 se puedan formular los objetivos y las estrategias para lograrlos y a su vez, en la fase 3, se pueda realizar el plan de acciones necesarias para convertir las estrategias en una realidad.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con Dobrev et al. (2022) el <vínculo emocional> se puede considerar de forma general como el sentimiento de pertenencia, conexión, aprecio y afecto que se puede sentir por las personas cercanas. Es una necesidad humana básica. Esto mismo adaptado al contexto empresarial implica que el cliente considere que la empresa/marca, cuida de el/ella como persona, le valora como cliente y se siente por tanto apreciado/a por la empresa/marca.

Para las empresas/marcas conseguir replicar un sentimiento que es tan afecto desde siempre al entorno más personal y familiar del cliente en cada una de las interacciones que tienen con ellos, no resulta fácil, pero lograr algo al menos parecido, generará un <vinculo emocional0> o

apego emocional que ayudará a que la percepción general del cliente respecto a cada *touchpoint* sea mejor que si ese vínculo emocional no existiera. Es decir que, para los consumidores ya no basta con que se les esté aportando en cada punto de contacto una interacción plenamente satisfactoria en lo racional, sino también en lo emocional.

El objetivo sería por tanto para las empresas/marcas evolucionar desde el clásico mapa de experiencia de cliente, hacia un mapa emocional de experiencia de cliente que conjugue tanto la evaluación y medición en los mismos términos que se ha hecho hasta ahora de la satisfacción del cliente respecto a cada punto de contacto o *touchpoint* como también el grado de <vínculo emocional> que se le haya generado igualmente en cada punto de contacto o *touchpoint*. A partir de ahí, la empresa/marca podría medir en cada punto de contacto la satisfacción del cliente respecto a ambos factores y así analizar la influencia que tienen la una sobre la otra para poder establecer cuál es la dependiente y cuál es la independiente en aras de lograr un mejor diagnóstico de la situación que permita tomar decisiones más adecuadas y ajustadas a la realidad de lo que los clientes esperan de la empresa.

6. REFERENCIAS

- Aiken, L. R. (2003). Tests psicológicos y evaluación. Pearson educación.
- Argyris, C. (1965). Explorations in interpersonal competence-I. The Journal of Applied Behavioral Science, 1(1), 58-83.
- Avwontom, F. (2016). If you fail to plan, you are planning to fail. Can business plans reduce the high failure rate of SMEs, 74-89.
- Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive. Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Ed. Academy of management executive, Vol 9 No 4, pp. 49-61.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In Economics meets sociology in strategic management. Emerald Group Publishing Limited.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights, 6(1), 55-73.
<https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=globe>
- Cavalle, C. (2013). Witnesses to our future. IESE Insight Third quarter 2013. Issue 18.
- Cenizo, C. (2022). Neuromarketing: concepto, evolución histórica y retos. Icono14, 20(1), 7. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8217301.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge Mass.
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total quality management, 21(10), 971-1004.
https://www.researchgate.net/profile/Parvesh-Chopra/publication/240235705_Emotional_intelligence_A_catalyst_for_inspirational_leadership_and_management_excellence/links/5871393708aebf17d3aad56b/Emotional-intelligence-A-catalyst-for-inspirational-leadership-and-management-excellence.pdf
- Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. International Journal of Management Reviews, 23(1), 85-115.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12242>
- Damasio, A. (2005). En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona: Crítica.
- Damasio, A. R., & Damasio, H. (1994). Cortical systems for retrieval of concrete knowledge: The convergence zone framework.
- Davenport, T.H. (2013). Analytics 3.0. Ed. Harvard Business Review, Dec 2013.
<https://hbr.org/2013/12/analytics-30>

- Dbiec, J., & LeDoux, J. (2009). The amygdala and the neural pathways of fear. In Post-Traumatic Stress Disorder (pp. 23-38). Humana Press.
- Dibeehi, Q., Dobrev, Z., & Dobrev, C. Z. Z. The walkie-talkie model of customer experience. Mode of access: <http://beyondphilosophy.com/white-papers>.
- Dobrev, Z. (2022). The Big Miss: How Organizations Overlook the Value of Emotions” (Business Expert Press).
- Dobrev, Z. (2022). The biggest miss on business radars: Why emotional attachment is the key to customer-driven growth. <https://www.mycustomer.com/customer-experience/loyalty/the-biggest-miss-on-business-radars-why-emotional-attachment-is-the-key>
- Dooley, R. (2011). Brainfluence: 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing. John Wiley & Sons.
- Drucker, P.F. (2009). The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Collins Business Essentials.
- Firth-Godbehere, R. (2022). Homo emoticus: La historia de la Humanidad contada a través de las emociones. Salamandra Miradas. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K_hwEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Richard+Firth-Godbehere&ots=5QGPnmqbem&sig=a7AxFd4Ing4cstRwS0rGnkQHyBQ
- Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. Management decision. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:237472/fulltext01.pdf>
- Giner-Crespo, V. (2015). Factores emocionales del conocimiento que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en el proceso de planificación estratégica. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Giner-Crespo, V., Iniesta-Alemán, I., & Cerdá-Suárez, L.M. (2022). La influencia de la inteligencia emocional en las decisiones estratégicas: la lección de Delfos. Editorial Dykinson. N.º 44 de la colección Conocimiento Contemporáneo. 1ª edición, 2022. ISBN 978-84-1377-924-9. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open_link_libro
- Giner-Crespo, V., Iniesta-Alemán, I., & Cerdá-Suarez, L.M. (2022). Las direcciones comerciales de las empresas de distribución B2B ante los retos de la era digital poscovid. Editorial Dykinson. ISBN 978-84-1377-928-7, págs. 179-202. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=869432&orden=0&info=open_link_libro
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Editorial Kairos. Barcelona.

- Goleman, D. (2010). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B de Books.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
<https://www.academia.edu/download/81885729/88a606f2c2523eb730931325c976a0a77be6.pdf>
- Häckner, E. (1988). Strategic development and information use. *Scandinavian Journal of Management*, 4, (1-2), 45-61. <https://acortar.link/803XNS>
- Halawi, L.A., McCarthy, R.V., & Aronson, J.E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *Ed The learning organization*. Vol, 13. No, 4. pp, 384-397.
- King, R. K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. *Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute*, 25-27.
<https://www.metodolog.ru/triz-journal/archives/2004/08/07.pdf>
- LeDoux, J. (1999). *El Cerebro Emocional*. Editorial Planeta, S.A
- LeDoux, J. (2003). The emotional brain, fear, and the amygdala. *Cellular and molecular neurobiology*, 23(4), 727-738.
- LeDoux, J. (2007). The amygdala. *Current biology*, 17(20), R868-R874.
- Marichamy, K., & Sathiyavathi, K. (2014). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Tactful management research journal* Vol. 2 Issue, 6.
https://www.academia.edu/download/37486756/NEUROMARKETING_THE_NEW_SCIENCE_OF.pdf
- Méndez-Díaz, M., & Mendoza-Fernández, V. (2009). El Sistema Límbico y las Emociones: Empatía en Humanos y Primates. *Psicología Iberoamericana*, 17(2), 60-69.
https://www.academia.edu/download/81166543/270-Texto_del_articulo-1094-1-10-20200917.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, EEUU.
- Moreno, J.M. (2001). El proceso analítico jerárquico (AHP), fundamentos, metodología y aplicaciones. 1-25. Universidad de Zaragoza.
<https://cutt.ly/IT8TgCM>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Novicevic, M., & Harvey, M. (2004). Dual Perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Ed. Marketing intelligence and planning*. Vol, 27. No, 1. pp. 84-94.

- Papez, J. W. (1937). A proposed mechanism of emotion. *Archives of Neurology & Psychiatry*, 38(4), 725-743.
- Porter, M. E. (2021). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The free press.
- Preciado, D. J. S., & Alvarez, R. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica." *La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global*". *El hombre y la máquina*, (24), 34-45. <https://www.redalyc.org/pdf/478/47812408004.pdf>
- Richardson, A. (2010). Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. *Harvard Business Review*.
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2021). El plan de marketing digital en la práctica. *Esic editorial*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.4140380511>
- Sirmon, D.G; Hitt, M.A; Arregle, J.L; Campbell, J.T (2010): The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Ed. Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.*, 31: 1386–1409.
- Smidts, A. (2002). Kijken in het brein: Over de mogelijkheden van neuromarketing. <https://repub.eur.nl/pub/308/EIA-012-MKT.pdf>
- Tavernise, W. J. (2019). Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes: estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades. https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/2335/Competitividad_pymes_Tavernise.pdf?sequence=3
- Viguri, J. (2011). La intuición en la toma de decisiones. Decisiones en situaciones de riesgo. *Análisis de la función de utilidad*. TESIS DOCTORAL. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- Westwood, J. (2016). Preparar un plan de marketing. *Profit Editorial*.

INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

JOSÉ RAMÓN SEGARRA MOLINER
Universitat Jaume I de Castellón

INMACULADA BELOMS
Universitat de València

1. INTRODUCCIÓN

Los clientes son reconocidos como líderes en el cambio hacia el desarrollo sostenible, ya que su concienciación respecto al planeta afecta cada vez más a la demanda de productos y servicios de las empresas. Por su parte, las empresas están cada vez más sensibilizadas en acometer actividades sostenibles que integren aspectos económicos, sociales y ecológicos mediante un enfoque holístico de sus negocios. Las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza promueven la sostenibilidad, por lo que ayudan a las empresas a ganar legitimidad y mejorar su reputación. De esta forma, las empresas también contribuyen a los cambios sociales, al bienestar y la calidad de vida de todos sus stakeholders, entre ellos sus clientes. Identificar aquellos segmentos de clientes que tienen una mayor sensibilidad al desarrollo sostenible favorece una orientación mejor asignación de los recursos disponibles, entre estos los de marketing. Además, las empresas pueden evaluar la eficacia de su sostenibilidad y aumentar su rentabilidad utilizando métricas de clientes o segmentación de clientes.

La literatura del marketing reconoce que la sostenibilidad tiene un impacto positivo en el desempeño financiero de las empresas (Kuo et al.2021). No obstante, la revisión de la literatura relevante sobre sostenibilidad y desempeño financiero corporativo muestra que los enfoques de medición del desempeño financiero corporativo incluyen medidas basadas en la contabilidad (es decir, rendimiento de las ventas, ingreso

operativo neto, ingreso neto), así como medidas basadas en el mercado (es decir, el valor de mercado de una empresa) y medidas combinadas (es decir, la Q de Tobin). Los resultados de esta literatura también evidencian que existe una relación tanto lineal como no lineal entre la sostenibilidad y el desempeño financiero corporativo. Un ejemplo de relación no lineal es debido a que la rentabilidad de las empresas que invierten en países emergentes no está relacionada con el desempeño social y el desempeño de la gobernanza, pero si tiene una relación negativa con el desempeño ambiental. Más aún, la investigación reconoce la relación no lineal en un modelo de crecimiento cuadrático multinivel, es decir, que exista una tendencia a la baja en el retorno de los activos en las etapas iniciales de implementación de prácticas basadas en la sostenibilidad. Con todo ello, existe cierta evidencia de la investigación en los últimos tiempos en la que se utiliza datos de panel muy grandes para estudiar el papel de la capacidad de marketing de la empresa en la creación de valor para los diferentes grupos de interés, entre ellos los clientes, a través de la sostenibilidad.

El propósito de esta investigación es determinar los segmentos de clientes promovidos por las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza de sostenibilidad de las empresas, con objeto de predecir su impacto económico desde un enfoque marketing. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, nuestro estudio hace contribuciones importantes a la literatura del marketing, particularmente al campo de la sostenibilidad. Primero, esta investigación contribuye al debate actual sobre si las diferentes iniciativas de sostenibilidad pueden ser consideradas en su conjunto con carácter predictivo del desempeño financiero o valor de la empresa en el mercado. Investigaciones anteriores han explorado la sostenibilidad como una forma de gestión o responsabilidad con el entorno, pero sin prestar la suficiente atención al desempeño financiero en la segmentación de clientes, hasta donde sabemos. En consecuencia, nuestra investigación aborda este vacío en la literatura al analizar la relación, así como las ventas en su papel de variable mediadora sobre la capacidad de generar de ingresos previos al desempeño financiero. La literatura del marketing reconoce la transición de una orientación a la producción a una orientación al mercado y, más recientemente, a una orientación al

marketing sostenible (SMO) de las empresas. Las empresas con un alto SMO tienen el potencial de crear un rendimiento de mercado a largo plazo debido a su enfoque holístico de los negocios (Mitchell et al., 2010). La orientación de marketing sostenible se modela como una medida multidimensional formativa de tres elementos: integración estratégica, compromiso social y capacidades éticas (Lucic, 2020). En la misma línea, revisamos la literatura previa sobre las formas de la relación entre sostenibilidad y desempeño financiero para diseñar y proponer un modelo, que incorpora diferentes iniciativas de sostenibilidad con indicadores formativos, y probamos la existencia de 10 iniciativas de sostenibilidad que se asocian positivamente a la predicción por segmentos identificados para maximizar el valor de vida del cliente (CLV). Por lo tanto, contribuimos al cuerpo de literatura actual sobre la sostenibilidad en el marketing, así como los precursores del CLV. En segundo lugar, este estudio proporciona una nueva corriente de investigación mediante el uso de la técnica de segmentación orientada a la predicción de PLS (Becker et al., 2013), donde determinamos grupos homogéneos de observaciones (clientes) para un análisis de datos adicional (muestra completa y de tres segmentos) sobre los coeficientes estimados entre las relaciones del modelo estructural en Partial Least Squares (PLS). A su vez, evaluamos la calidad de la predicción mediante el poder predictivo y la relevancia del modelo extrayendo una muestra reservada para realizar una validación cruzada de la muestra final (Shmueli et al., 2019).

2. MARCO TEÓRICO

Comprender la contribución del marketing a la sostenibilidad plantea un debate amplio hasta el punto de la constante cuestión sobre si el marketing es de hecho la antítesis de la sostenibilidad (Lim, 2016). En consecuencia, es difícil entender que el consumo y producción sostenibles (por ejemplo, el ODS12) encaje con la función de comercialización y/o el crecimiento de la organización. Sobre esta y otras cuestiones se evidencia como la literatura del marketing trata diversos enfoques teóricos y categorizaciones, así como la investigación sigue tratando de avanzar en su contribución. De acuerdo con Lim (2016), existen tres planteamientos para abordar las iniciativas de marketing sostenible desde los

actores que las promueven. Un primer planteamiento del marketing sostenible se enfoca desde el punto de vista de la organización. Esta conceptualización incluye la integración de la sostenibilidad en el denominado “marketing mix”, y contempla los aspectos económicos, ambientales, sociales, éticos y tecnológicos en la sostenibilidad para la producción y el consumo. En grandes líneas, es principalmente mediante iniciativas de demanda de productos ecológicos que se apoyan en las actitudes sostenibles de los consumidores; debido a que si no fuera por estos segmentos o “consumidores verdes”, las empresas no implementarían actividades de marketing sostenibles (Cherian & Jacob, 2012). Dado un paso más se encuentra la promoción de estilos de vida sostenibles y cambios de comportamiento del consumidor, que complementa al planteamiento anterior basado en la producción de productos sostenibles, y determina un segundo planteamiento del marketing sostenible. Este segundo planteamiento sitúa a los consumidores como actores principales y enfatiza que el problema del consumo insostenible radica en la falta de información y conocimiento por parte del consumidor (Rakic & Rakic, 2015). La demanda de los consumidores se considera una razón para participar en actividades sostenibles (reducir, reciclar y reutilizar), junto a consumir productos sostenibles. Más aún, iniciativas como entregar satisfacción a los consumidores sin propiedad son valoradas positivamente, dado que puede traer consigo una disminución en la producción de bienes y su impacto en el medio ambiente. Se asume que los consumidores tienen un nivel de concienciación con la sostenibilidad y que las iniciativas de marketing sostenible se centren en las necesidades “reales” en lugar de en los “deseos”. Finalmente, el tercer planteamiento del marketing sostenible sitúa a las instituciones como el actor principal junto con la idea de transformación. Contempla pues, tanto las instituciones que inhiben las iniciativas de transición hacia una sociedad sostenible, como las instituciones con iniciativas sociales y políticas que favorecen el consumo sostenible. En este sentido, las instituciones aplican el marketing sostenible con la idea de reducir los niveles actuales de consumo que son ambientalmente insostenibles, a la vez que estimulan y facilitan las actividades y los productos sostenibles. El emprendimiento social y el fomento de mercados de subsistencia justos están en el corazón de algunas de las nuevas filosofías y modelos de negocios

propuestos. Por ejemplo, los mercados de subsistencia a nivel micro enfatizan la sostenibilidad social o ambiental en lugar de la económica, y es esencial la colaboración con iniciativas gubernamentales, empresas sociales y otros esfuerzos comerciales locales (Facca-Miess & Santos, 2014).

La relación entre empresas y consumidores contempla la sostenibilidad como un diferenciador competitivo que conlleva la necesidad de integrarlo en la marca principal (Jones et al., 2008). Para ello, las iniciativas de sostenibilidad de la relación empresa-consumidor se basan en la co-creación, es decir, facilitando valor para el consumidor mediante productos y servicios sostenibles y promoviendo la reducción, reutilización o reúso que involucren a los consumidores con los valores fundamentales de la marca. La co-creación gira en torno a la idea de que el valor no se crea para el consumidor, sino con el consumidor a través de la interacción, la participación y la formación de relaciones de calidad entre el consumidor y la marca (Hajli et al., 2017). La co-creación se considera una piedra angular para el consumo sostenible, con iniciativas de cambios incrementales hacia actividades más sostenibles a través de valores, conocimientos y recursos compartidos (Arnold, 2017). La implementación de estrategias de creación conjunta en torno a la sostenibilidad, por ejemplo, ideas de productos sostenibles mediante el crowdsourcing, el desarrollo de comunidades de marca en torno a la sostenibilidad o la realización de talleres de innovación, pueden mejorar la conciencia no solo de los productos sostenibles, sino también de las prácticas de consumo sostenible (Arnold, 2017). Cheung et al. (2020) identificaron tres elementos clave de la interactividad de la marca en las redes sociales que influyen en el compromiso de los consumidores con la marca y, en consecuencia, en la creación conjunta de la marca. Los elementos incluyen “interactividad de entretenimiento”, es decir, las marcas desarrollan contenido de entretenimiento para facilitar la interactividad con la misma. El segundo elemento es la “interacción cognitiva de transferencia de información” que surge a través de revisiones de consumidor a consumidor y/o el eWOM. El tercer elemento es la “interactividad cognitiva de información actualizada”, la cual se refiere a la interacción de los consumidores con estas marcas para obtener actualizaciones y

tendencias actuales. Con todo ello, nuestra investigación se centra en el análisis de los clientes de las empresas por segmentos, de manera que relaciona hasta 10 iniciativas de sostenibilidad de las empresas con sus resultados financieros empleando métricas de marketing (ventas y CLV).

3. METODOLOGÍA

Las herramientas analíticas que permiten la medición de la sostenibilidad son un área de investigación emergente tanto para profesionales como para investigadores (Kuo et al., 2021). Nuestro estudio emplea la base de datos Thomson Reuters EIKON que dispone de indicadores para las tres categorías denominadas ambientales, sociales y de gobernanza (puntuaciones de ESG performance), así como de información financiera de la empresa. La mayoría de los académicos que han empleado esta base de datos, se han centrado en el vínculo entre las puntuaciones ESG performance y el desempeño financiero corporativo. Esto es debido a que tiene la capacidad de evaluar el desempeño de sostenibilidad de la empresa agregando los diferentes criterios (indicadores económicos, sociales y ambientales) y permite las comparaciones entre el desempeño financiero de las empresas. Con ello, esta metodología tiene la capacidad de evaluar el desempeño de la sostenibilidad de la empresa agregando los diferentes criterios de ESG que definen dicha sostenibilidad según unos pesos preestablecidos. Asimismo, esta base de datos nos proporciona la información para la medición de las ventas y del desempeño financiero de las empresas que nosotros calculamos a través del valor de la vida del cliente (CLV) o valoración económica basada en el mercado.

Las medidas del desempeño de ESG contempla las tres categorías mencionadas arriba: medioambientales, sociales y de gobernanza. La categoría de iniciativas medioambientales se divide en 3 indicadores, a saber: uso de recursos, emisiones e innovación, que luego se subdividieron en 61 ítems de calificación. La categoría de iniciativas sociales se divide en cuatro indicadores, a saber: fuerza laboral, derechos humanos, comunidad y responsabilidad del producto, que luego se subdividen en 63 ítems de calificación. La categoría de la gobernanza se divide en tres

categorías, a saber: gestión, accionistas y estrategias de RSE, que luego se subdividieron en 54 ítems de calificación. El marco de calificación de desempeño de ESG es el proporcionado por la misma base de datos de Thomson Reuters y se agrupa en tres categorías (ambiental, social y gobernanza) con estos 10 indicadores cuya puntuación de cada indicador oscila entre 0 y 100. A continuación se describe el significado que contempla cada una de las categorías:

Respecto a la categoría medioambiental, son tres las iniciativas/indicadores. La primera iniciativa es el uso de recursos, que mide el desempeño y la capacidad de una empresa para reducir el uso de materiales, energía o agua, y para encontrar soluciones más ecoeficientes mediante la mejora de la gestión de la cadena de suministro. Los aspectos tenidos en cuenta son: Emisiones, Residuos, Biodiversidad y Sistemas de gestión ambiental. La segunda iniciativa es la reducción de emisiones, que mide el compromiso y la eficacia de una empresa para reducir las emisiones ambientales en sus procesos operativos y de producción. Los aspectos tenidos en cuenta son: Agua, Energía, Envases sostenibles y Cadena de suministro medioambiental. La tercera iniciativa es la Innovación, que mide Capacidad de una empresa para reducir los costos y cargas ambientales para sus clientes, creando así nuevas oportunidades de mercado a través de nuevas tecnologías y procesos ambientales, o productos de diseño ecológico. Los aspectos tenidos en cuenta son: Innovación de productos, ingresos verdes, investigación y desarrollo (I+D) y gastos de capital.

Respecto a la categoría social, son cuatro las iniciativas/indicadores. La iniciativa de Fuerza laboral muestra la eficacia de una empresa en términos de brindar satisfacción laboral, un lugar de trabajo saludable y seguro, mantener la diversidad y la igualdad de oportunidades, y oportunidades de desarrollo para su fuerza laboral. Los aspectos tenidos en cuenta son: Diversidad e inclusión, Desarrollo profesional y formación, Condiciones de trabajo y Seguridad y salud. La segunda iniciativa es Derechos humanos, que muestra la eficacia de una empresa en términos de respeto de las convenciones fundamentales de derechos humanos. La tercera iniciativa es Comunidad, que muestra el compromiso de la empresa de ser un buen ciudadano, proteger la salud pública y respetar la

ética empresarial. Considera de igual importancia para todos los grupos de la industria, por lo tanto, se asigna un peso medio de cinco a todos. Finalmente, la cuarta iniciativa es la responsabilidad del producto, que muestra la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios de calidad, integrando la salud y la seguridad, la integridad y la privacidad de los datos del cliente. Los aspectos tenidos en cuenta son: Marketing responsable, Calidad del producto, Privacidad de los datos.

Respecto a la categoría de gobernanza, son tres las iniciativas/indicadores. La primera iniciativa es La Estrategia de CSR, que muestra las prácticas de una empresa para comunicar que integra las dimensiones: económica (financiera), social y ambiental en sus procesos de toma de decisiones del día a día. Los aspectos tenidos en cuenta son: Estrategia de RSC, informes ESG y transparencia. La segunda iniciativa es la Gestión, que muestra el compromiso y la eficacia de una empresa para seguir los principios de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Los aspectos tenidos en cuenta son: Estructura (independencia, diversidad, comités) y Compensación. Finalmente, la tercera iniciativa es accionistas, que muestra la eficacia de una empresa hacia la igualdad de trato de los accionistas y el uso de dispositivos anti pérdida de control. Los aspectos tenidos en cuenta son: Derechos de los accionistas y defensa frente a adquisiciones.

Respecto a la medida del valor de vida del cliente o CLV, CLV se define como la suma de todas las transacciones económicas en la relación cliente-empresa para un periodo. Un enfoque simplificado es proporcionado por Silveira et al. (2017), donde el valor de vida del cliente se obtiene por el margen de beneficio en un periodo, aplicando los factores en la tasa de retención y la tasa de descuento. Las suposiciones subyacentes de la fórmula son que: los márgenes de beneficio se mantienen constantes durante la vida útil de un cliente, la tasa de retención para los clientes se mantiene constante en el tiempo, y para el periodo se emplea un horizonte infinito. Estos futuros flujos de beneficios luego se descuentan a una tasa que refleja la tasa de descuento, para determinar el valor presente neto y, por tanto, el valor de los clientes de una empresa a lo largo del tiempo. Para la tasa de descuento, se considera el coste medio ponderado del capital o WACC. En este sentido, CLV juega un

papel importante en términos del valor o valoración de la empresa en el mercado a través de los márgenes de beneficio (free cash flow) de los clientes. Silveira et al. (2017) demuestran que este sencillo cálculo del valor de vida del cliente es un buen predictor del valor futuro de la empresa en el sector de las telecomunicaciones en Europa.

En síntesis, este estudio utiliza datos de indicadores de desempeño ambientales, sociales y de gobernanza o ESG, así como datos de desempeño financiero corporativo como el Free Cash Flow, el margen de beneficio y el coste medio ponderado del capital o WACC para el cálculo del valor de vida del cliente o CLV. La muestra de este estudio contempla 420 empresas del ámbito tecnológico correspondientes a Europa con indicadores desde la base de datos EIKON de Thomson Reuters, con datos a fecha 31/12/2021.

4. RESULTADOS

SmartPLS 4.0 considera la estimación de dos modelos (medición y estructural) para realizar un análisis estadístico centrado en la varianza (PLS). En nuestro estudio utilizamos la segmentación orientada a la predicción PLS o POS (Becker et al., 2013), que es un método de segmentación basado en la distancia. Utiliza un criterio objetivo específico para formar grupos homogéneos (segmentos) de observaciones con mayor poder predictivo (variables endógenas R^2) en las estimaciones de los coeficientes específicos de cada grupo homogéneo. De esta forma, nuestra investigación empírica parte de un modelo PLS que divide la muestra obtenida en tres segmentos orientados a una ratio (R^2) de calidad predictiva. Definimos tres segmentos basándonos en que existen tres categorías de iniciativas de sostenibilidad: medioambientales, sociales y de gobernanza. Esto no sugiere demostrar que la predicción de cada segmento corresponda a cada una de las tres categorías de iniciativas de sostenibilidad, si bien se pretende aportar evidencia de los resultados a partir de los datos existentes. Recordamos aquí que los modelos basados en la varianza y/o orientados a la predicción no pretenden demostrar una teoría con su relación causa efecto, sino más bien avanzar en el conocimiento y el estudio de los fenómenos sobre el conjunto de datos.

Para iniciar la evaluación del modelo de medición de esta investigación empírica, nos centramos en el test de multicolinealidad en indicadores por el factor de inflación de la varianza (VIF). Tenemos en cuenta que alta colinealidad entre los indicadores del constructo lleva a estimaciones inestables, debido a que el efecto distintivo de cada indicador es difícil de diferenciar. Por ello, primero verificamos la fiabilidad individual (IR) a través de la carga de indicadores, donde el criterio fue al menos 0.707, y seguidamente el VIF donde el criterio es que VIF debe ser inferior a 5 en cada indicador para que no señale colinealidad (Hair et al., 2019). Mientras que las variables explicativas son indicadores formativos (10 indicadores en tres constructos ESG), las variables endógenas (ventas y CLV) cuentan con indicadores reflexivos. Para las variables endógenas realizamos además tres pruebas en el modelo de medida PLS: fiabilidad compuesta (CR), validez convergente (AVE) y validez discriminante (HTMT). Las pruebas realizadas cumplen los siguientes criterios. El criterio CR es de al menos 0,6. El criterio AVE es de al menos 0,5. El criterio de HTMT es no superar 0,9 (Hair et al., 2019). Para las variables explicativas o 10 indicadores de ESG examinamos la validez convergente de los tres constructos formativos mediante su correlación con una medida alternativa del constructo de un único ítem global (análisis de redundancia). Verificamos que la correlación entre los constructos es superior a 0,70 en los tres casos (E,S,G). Además, consideramos el peso externo de cada indicador (importancia relativa) donde utilizamos el proceso de bootstrapping para valorar su significación estadística. Comprobamos que la carga externa (importancia absoluta) correspondiente del indicador es relativamente alta ($\geq 0,5$) o estadísticamente significativa, tanto para los indicadores del constructo ambiental, social y de la gobernanza (es decir, en los tres casos E,S,G). Los coeficientes son estadísticamente significativos al 95 % cuando los intervalos de confianza (inferior y superior) no incluyen el valor cero (Hair et al., 2019).

Para verificar el modelo estructural, realizamos un procedimiento de remuestreo de arranque no paramétrico (5000 muestras). Mostramos los efectos totales (suma de directos e indirectos) del modelo estructural en PLS, lo que equivale al contraste de hipótesis y de la mediación en una investigación, pero de manera conjunta. Recordamos en este punto que

nuestra investigación se centra en un modelo estructural orientado a predecir segmentos en la relación entre iniciativas de sostenibilidad y desempeño financiero. Los coeficientes son estadísticamente significativos al 95 % cuando los intervalos de confianza (inferior y superior) no incluyen el valor cero (Hair et al., 2019). La Tabla I muestra los coeficientes de los efectos totales (directo más indirectos) de investigación y pruebas de significación estadística.

TABLA 1. Resultados del modelo estructural en PLS

Path	Coeficientes				Significación (+,-,NO)			
Efectos totales	Full	Seg1	Seg2	Seg3	Full	Seg1	Seg2	Seg3
Enviro -> CLVd	0,3	0,11	0,62	0,4	+	No	+	+
Enviro -> vtas	0,2	0,05	0,32	0,41	+	No	+	+
Governance -> CLVd	0,3	0,56	0,41	-0,2	+	+	+	-
Governance -> vtas	0,3	0,45	0,35	-0	+	+	+	No
Social -> CLVd	0,1	-0,2	0,02	0,7	+	+	-	+
Social -> vtas	0,2	0,06	0,18	0,44	+	No	+	+
vtas -> CLVd	0,8	0,83	0,44	0,55	+	+	+	+

Realizamos la evaluación de la calidad predictiva del modelo con SmartPLS en función de dos indicadores: poder predictivo (R2) y relevancia predictiva (q2_predict). El primer indicador es el R2 que informa de la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por sus variables predictoras del modelo estructural estimado. Los valores de R2 van de 0 a 1 y cuanto mayor sea este valor, el modelo estructural tiene mayor poder predictivo (R2) para cada constructo endógeno (en nuestro caso CLV y ventas). Los valores son sustanciales en cada compuesto si el valor obtenido es superior a 0,67, moderado si está entre 0,33 y 0,66, y débil si está entre 0,19 y 0,32 (Hair et al., 2019). El segundo indicador es la relevancia predictiva (o también conocida como validez predictiva) del modelo PLS (indicador q2_predict). En los modelos predictivos basados en PLS, tomamos una submuestra de la muestra total que denominamos reservada para predecirla con el resto de datos de la muestra total. El cálculo de la validez predictiva se realiza mediante indicadores como el q2_predict que nos permiten predecir una parte de la muestra total a

partir de la otra parte de la muestra total, es decir, separando conjunto de datos iniciales para probar el modelo teórico de investigación. Además, en el caso de $q^2_{predict}$, este se aplica de manera que las estimaciones de los parámetros del modelo PLS para evaluar esta validez predictiva entre los valores de la muestra reservada de los indicadores de los constructos independientes, generan predicciones sobre los indicadores de los constructos dependientes. Después se compara el valor del indicador $q^2_{predict}$ de cada constructo endógeno en tres niveles: el efecto pequeño es $0,02 \leq q^2 < 0,15$, el efecto moderado es $0,15 \leq q^2 < 0,35$ y el efecto grande es $q^2 \geq 0,35$. El tamaño del segmento 1 es de 100, el del segmento 2 es de 133 y el del segmento 3 es de 187. La Tabla II muestra la validez predictiva de nuestro modelo PLS.

TABLA 2. *Calidad de la predicción del modelo estructural en PLS*

	R2				q2_PREDICT			
	Full	Seg1	Seg2	Seg3	Full	Seg1	Seg2	Seg3
CLVd	0,74	0,78	0,93	0,90	0,81	0,26	0,82	0,74
vtas	0,34	0,27	0,50	0,53	0,90	0,23	0,43	0,47

5. DISCUSIÓN

En este estudio evidenciamos cómo las actuaciones en sostenibilidad impulsan y predicen el desempeño financiero de las empresas basándonos en los segmentos de clientes del sector de las telecomunicaciones en Europa. La evaluación y contraste de nuestro modelo contempla la predicción desde 10 iniciativas/indicadores agrupados en las tres categorías que la literatura de sostenibilidad que generalmente también reconoce: ambientales, sociales y de gobernanza (Kuo et al, 2021). Las tres iniciativas de la categoría de desempeño ambiental son: uso de recursos, emisiones e innovación. Las cuatro iniciativas de la categoría de desempeño social son: personal, derechos humanos, comunidad y responsabilidad del producto y las tres iniciativas de la categoría de desempeño de la gobernanza son: gestión, accionistas y estrategias de RSC. En nuestro estudio, utilizaremos las ventas como variable mediadora y el CLV o valor de vida del cliente como variable a predecir. El resultado del

modelo PLS es el cumplimiento de las hipótesis y la calidad de la predicción, tanto para el modelo completo como para los tres segmentos obtenidos en la segmentación orientada a la predicción basada en los clientes.

Los modelos orientados a la predicción estimados o análisis por segmentos demuestran que los valores de los coeficientes son muy diferentes entre ellos y también respecto al modelo completo (es decir, con toda la muestra). Así, afirmamos que el modelo completo tiene impacto o efecto total (directo más indirecto) en el desempeño financiero (CLV) en las tres categorías de iniciativas de sostenibilidad (ver tabla 1). La predicción en el segmento 1 de clientes se caracteriza por el efecto total de la categoría de gobernanza en el CLV, apoyado por las ventas. La predicción en el segmento 2 de clientes se caracteriza por el efecto total tanto la categoría de ambiental como la categoría de la gobernanza en el CLV, apoyado por las ventas. La categoría social presenta un efecto total negativo (-0,24), lo que sugiere una mala aplicación de las iniciativas de sostenibilidad y su repercusión en el CLV de este segmento. La predicción en el segmento 3 de clientes se caracteriza por el efecto total tanto la categoría de ambiental como la categoría de la social en el CLV, apoyado por las ventas. La categoría gobernanza presenta un efecto total no significativo, lo que sugiere una ausencia de repercusión de esta categoría de iniciativas de sostenibilidad en el CLV de este segmento. Consecuentemente, en todos los casos, las iniciativas de sostenibilidad son un buen predictor del desempeño financiero, aunque de manera diferente entre las empresas. La literatura del marketing centrada en el cliente propone que las decisiones de marketing deben tomarse sobre la base del impacto financiero proyectado y este estudio demuestra que trabajar en segmentos de clientes permite predecir las diferentes iniciativas de sostenibilidad que son estrategias económicamente productivas. Las pruebas realizadas sobre la calidad de la predicción también avalan estas afirmaciones en los tres segmentos de clientes determinados para las empresas de la muestra.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una primera limitación de este estudio tiene que ver con el alcance de la muestra, que es específica Europa y de la industria de telecomunicaciones. Por lo tanto, sugerimos que se extienda a otros países e industrias. Una segunda limitación se refiere a la métrica CLV, porque consideramos márgenes como el free cash Flow y el margen de explotación del cliente, pero sin una tasa de retención, en el que todo se mantiene constante en el tiempo. No incluimos nuevos clientes ni costes de adquisición en el cálculo. Sin embargo, el modelo CLV básico propuesto es simple de aplicar y un buen indicador del valor de la empresa para la industria de servicios. Una tercera y última limitación es la fijación de las tres categorías en sólo doce indicadores de sostenibilidad, y el impacto en el desempeño financiero de la empresa (CLV) en un modelo de retención de clientes orientado a la predicción. Aunque es relevante para la investigación de la sostenibilidad, creemos que es solo un paso hacia el conocimiento futuro de otros modelos de sostenibilidad con otras variables explicativas y la predicción de otras variables de resultado financiero y no financiero.

7. REFERENCIAS

- Arnold, M. (2017). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, 140, 179-188. doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.059
- Becker, J. -, Rai, A., Ringle, C. M., & Völckner, F. (2013). Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(3), 665-694. doi:10.25300/MISQ/2013/37.3.01
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment friendly products. *Asian Social Science*, 8(12), 117-126. doi:10.5539/ass.v8n12p117
- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger, P. J., & De Oliveira, M. J. (2020). Driving consumer-brand engagement and co-creation by brand interactivity. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(4), 523-541. doi:10.1108/MIP-12-2018-0587

- Facca-Miess, T. M., & Santos, N. J. C. (2014). Fostering fair and sustainable marketing for social entrepreneurs in the context of subsistence marketplaces. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 501-518. doi:10.1080/0267257X.2014.884620
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. -. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.026
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123-130. doi:10.1108/02634500810860584
- Kuo, T. -, Chen, H. -, & Meng, H. -. (2021). Do corporate social responsibility practices improve financial performance? A case study of airline companies. *Journal of Cleaner Production*, 310 doi:10.1016/j.jclepro.2021.127380
- Lim, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory*, 16(2), 232-249. doi:10.1177/1470593115609796
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation-scale development process. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5) doi:10.3390/su12051734
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170. doi:10.1177/0276146710361928
- Rakic, B., & Rakic, M. (2015). Holistic management of marketing sustainability in the process of sustainable development. *Environmental Engineering and Management Journal*, 14(4), 887-900. doi:10.30638/eemj.2015.100
- Silveira, C. S., de Oliveira, M. O. R., & Luce, F. B. (2017). Comparing alternative approaches to estimate customer equity. *Marketing Intelligence and Planning*, 35(5), 611-625. doi:10.1108/MIP-10-2016-0183
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. -, Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. doi:10.1108/EJM-02-2019-0189

NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL: EL CASO DE BMW Y EL CINE DE HOLLYWOOD

ALICIA MARTÍN GARCÍA

Centro Adscrito a University of Wales

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la publicidad convencional sufre una gran saturación debido a una menor cobertura por la cada vez mayor cantidad de cadenas televisivas, segregación de la audiencia, y el fenómeno zapping, entre otros. Esto hace a las compañías que tengan que planificar un mayor número de anuncios en televisión, debido a que los niveles de recuerdo se están reduciendo. Pero la conclusión a las que están llegando los anunciantes es muy certera: los medios convencionales, por sí solos, no sirven para lograr una comunicación adecuada con su público objetivo.

Ante esta situación, el consumidor saturado de información comercial por vías convencionales se ha vuelto más receptivo a las comunicaciones híbridas (mitad entretenimiento, mitad publicidad) con tal de que no interrumpen su programación favorita. Esta hibridación es llamada *advertainment*, que como afirma Marina Ramos “trata de unir dos conceptos y dos industrias que poseen a priori intereses opuestos” (2006:38).

De acuerdo con Enginkaya y Yilmaz (2014:16), cuando la marca ofrece un contenido entretenido, útil y construye un vínculo emocional, se convierte en una forma de expresión personal y de identidad.

Según indica López (2015), en el último informe de Nielsen queda claro que el emplazamiento de producto incrementa la notoriedad de un producto en un 20%, su combinación con un spot convencional hace pasar la notoriedad promedio de la marca de un 47% a un 58% y por último pone de manifiesto que la eficacia del emplazamiento depende también del nivel previo de familiaridad con la marca.

Por otra parte, su experiencia comunicativa le permite diferenciar con facilidad los contenidos comerciales insertos en las ficciones audiovisuales, por lo que no suele generar actitudes negativas. Todo lo contrario: el descubrimiento de marcas emplazadas en las películas o teleseries se convierte en un aliciente añadido a la contemplación del programa audiovisual (Ramos y Delgado, 2007:26).

BMW apuesta por esta técnica de manera habitual, como transmisor de valores de marca, siendo uno de los mayores anunciantes mundiales, realizando una fuerte inversión en medios, principalmente en spots televisivos ganando numerosos premios por publicidad creativa y por su trayectoria publicitaria, si bien en 2020 la marca ha anunciado que eliminará los spots televisivos de sus campañas, para centrarse en otros canales que les aporten mayor atención y predisposición del espectador. Uno de los formatos afortunados, por combinar información y entretenimiento es el emplazamiento de producto.

Por tanto, la marca está comprobando como por sí sola la publicidad convencional no es suficiente y es necesario complementarla, pues en el sector del automóvil la saturación se manifiesta con mayor acuse por la gran cantidad de modelos y marcas existentes en el mercado.

Así, en los últimos años está invirtiendo fuerte en otros medios publicitarios, tales como patrocinios de eventos culturales y deportivos, publicidad online y brand placement¹⁶, comenzando a apostar por esta última técnica a finales de los noventa.

En este artículo se analiza la presencia y uso que BMW hace del EP, por su relevancia y como transmisor de sus principales valores de marca, habiéndole reportado numerosos éxitos.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general del presente artículo se resume en la descripción, valoración y cuantificación de los emplazamientos de producto de

¹⁶ También conocido como *product placement*, emplazamiento de producto o por sus acrónimos PPL, BP o EP.

BMW en el cine norteamericano contemporáneo, así como la determinación de las principales líneas estratégicas desarrolladas, como ejemplo de la eficacia de nuevas formas de comunicación comercial.

Para conseguir los datos empíricos de la investigación se ha recurrido a técnicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas. Por un lado, ha sido precisa la consulta y análisis de fuentes bibliográficas, desde libros que analizan la técnica del emplazamiento de producto hasta publicaciones científicas en el ámbito del marketing y la comunicación comercial o artículos especializados sobre el sector del automóvil. También se han consultado las principales fuentes electrónicas en la materia: los portales sobre publicidad y marketing, las webs de las compañías automovilísticas y portales específicos en la comunicación *below the line*.

Con respecto al análisis cualitativo, se he empleado el método del caso para estudiar las estrategias de la compañía BMW en el desarrollo del EP. Se han estudiado en detalle los principales proyectos cinematográficos en los que se ha implicado y se ha desarrollado un análisis de la película *Golden Eye* (1995) como paradigma de su estrategia publicitaria.

Nos hemos basado en la metodología análisis de contenido propuesta por Méndiz (2001, 89-100), en el que establece una metodología aplicable genéricamente a los emplazamientos de cualquier película, definiendo seis variables de carácter cuantitativo: cuatro de análisis estrictamente cuantitativo y dos de análisis parcialmente cuantitativo/cualitativo:

Las variables son:

- Producto
- Marca
- Tipo de emplazamiento (Verbal, Activo o Pasivo)
- Tipo de presencia (Plano protagonista, neutro o de fondo)
- Duración (Expresada en segundos)
- Relación con el contexto. (Emplazamiento definidor, natural, indiferente, artificial y contradictorio).

Se ha realizado una entrevista en profundidad a Norm Marshall, Director y socio fundador de la agencia Norm Marshall, responsable de los emplazamientos de BMW desde 1982 hasta 1999.

En síntesis, se ha pretendido realizar una investigación en la que primaran los criterios de objetividad, exhaustividad, pertinencia y homogeneidad en todos y cada uno de los análisis desarrollados en todo este proceso.

3. DEFINICIÓN DE EMPLAZAMIENTO DE PRODUCTO

Juan Salvador Victoria recoge dos de las primeras definiciones.

Para Troup es el emplazamiento de un producto en una película cinematográfica por parte de un anunciante o de un cineasta. Steortz habla de inclusión de un producto de nombre de marca, envoltorio, diseño o cualquier otro artículo marcado en una película de cine, programa de televisión o video musical. (Juan Salvador Victoria 1999, 37).

Balasubramanian añade que es necesario que la exhibición sea pagada, planificada y realizada con fines promocionales o de comunicación (1994:35). Karrh habla del brand placement y no de product placement, lo importante es la marca y no un producto (1994:10).

Una de las definiciones más completas es la de Méndiz, pues además de explicar en qué consiste, también apunta otros aspectos cualitativos, como el tipo de comunicación en el que se encuadra y sus características básicas.

Es una técnica de comunicación comercial, distinta de la publicidad (en cuanto al fin y control de los mensajes) y más cercana al patrocinio o las relaciones públicas, que consiste en el emplazamiento de marcas en el contexto de ficciones (principalmente audiovisuales), quedando aquellas como elementos naturales de la trama, de cuyo atractivo se benefician y a la que pueden añadir aspectos cualitativos: realismo, definición de ambientes y personajes, etc. (Méndiz 2001, 89).

Los principales investigadores en BP de España secundan esta definición (Baños, Rodríguez, Del Pino, Torrano y Movilla).

4. BMW Y EL EMPLAZAMIENTO DE PRODUCTO

BMW apuesta fuerte por el brand placement desde la década de los 80. En 1982 comienza a trabajar con la agencia Norm Marshall y fue entonces cuando comenzó a realizar emplazamientos en cine y televisión. Así, según confirma Norm Marshall¹⁷, socio fundador y director de la agencia, a comienzos de los ochenta ya empezó a emplazarse en películas como *Splash* (1984), en el que Tom Hanks conducía un BMW 580.

En los ochenta la mayoría de las grandes marcas como General Motors, Chrysler y BMW confían ya en las agencias intermediarias para que les gestionen todos sus emplazamientos, fruto del mayor deseo de profesionalización, suponiendo esto un gran impulso en el desarrollo de esta técnica. Ante este panorama en 1988 nace Cinemascore, empresa que se centra en la investigación del BP, de la que hasta entonces se carecía y toma como medidas el cálculo de las tarifas por emplazamiento, que se basan en el coste por mil. Así, podemos decir que el BP evoluciona hacia otro nivel y a partir de este gran crecimiento, se sientan las bases para su profesionalización y consolidación

Durante este periodo (1982-1999). BMW está presente en 400 películas y 2000 programas de televisión tal y como confirma Norm Marshall. Fruto del trabajo con esta agencia es *Goldeneye* (1995) con el que BMW hizo historia y ocupó titulares cuando se pasó de Aston Martin a su vehículo deportivo y luego repitió el éxito en *Tomorrow Never Dies* (1997) y *The World is Not Enough* (1999).

Por otro lado, Mini, que es propiedad de BMW desde el 2000, destaca también por sus emplazamientos, como los de *Austin Powers 3 – Goldmember* (2002) en la que se cedieron un total de 6 Mini Coopers rojos. También destacan el remake de *The Italian Job* (2003) en la que se necesitaron 31 vehículos, aunque sólo se vean 3 en las escenas de Los Ángeles.

Desde 1999 BMW se ha encargado de sus propios emplazamientos, tras rescindir Norm Marshall su contrato y a partir de 2003 los

¹⁷ Entrevista telefónica realizada el 20-06-2018

emplazamientos empezaron a cobrar un segundo plano, comenzando la marca a dejar de lado los emplazamientos y encontramos pocos ejemplos destacados, siendo uno de ellos la película *Matrimonio Compulsivo* (2007) una comedia protagonizada por Ben Stiller en la que Mini tiene una gran presencia. El vehículo que aparece en la película es un MINI descapotable utilizado por los protagonistas recién casados, para irse de luna de miel a México, ofreciendo innumerables escenas y planos protagonistas del vehículo. Este vehículo también apareció en la premier en Los Ángeles y así las estrellas de Hollywood tuvieron la oportunidad de probar el vehículo.

El emplazamiento del vehículo en esta película y en la première es parte del acuerdo promocional entre DreamWorks Pictures y la marca. Como parte de la promoción MINI creó el site MINI.com/heartbreak-kid en la que se sorteó una luna de miel como la de los protagonistas, conduciendo un MINI desde California hasta el Cabo San Lucas.

En 2009 BMW quiso volver a darle peso a los emplazamientos de producto y comenzó a trabajar con Propaganda Gem tras rescindir esta agencia su contrato con Audi, tras 13 años de trabajo con ellos para dedicarse a BMW. Afirmó Grasse (2009) que para Propaganda Gem ha supuesto nuevos desafíos y nuevas oportunidades de crecimiento.

5. ANÁLISIS DEL CASO: GOLDENEYE (1995)

Goldeneye se estrenó en 1995, fue dirigida por Martin Campbell y producida por MGM. Esta película supone el cambio de agente 007 de Timothy Dalton a Pierce Brosnan.

La película fue un gran éxito de taquilla, acumulando 350,70 millones de dólares en el mundo. La anterior película de Bond fue en 1989 *Licencia para matar* y en *Goldeneye* no sólo hay un protagonista que cambia, pues el otro protagonista, el Aston Martin es también sustituido por BMW.

Goldeneye fue la primera película de Bond producida tras un gran periodo de disputa entre Eon Productions (La productora de Bond) y MGM sobre los derechos de distribución.

La expectación creada tanto por el cambio de protagonista como por el emplazamiento de BMW fue sin duda responsable de la expectación generada por la película. Norm Marshall es la agencia responsable de este emplazamiento, siendo la agencia de BMW hasta 1999, hasta que según afirma Norm Marshall, socio fundador y director general, la propia agencia decidió rescindir el contrato pues comenzó a trabajar con todas las marcas del grupo General Motors y de este modo consideró que evitaría conflicto de intereses. Prosigue Norm Marshall afirmando que la campaña realizada para Goldeneye por BMW fue la primera campaña global tie-in y cross promotions realizada, no sólo la primera dentro del sector del automóvil, también la primera de todas las categorías, considerando que McDonalds y Coca-Cola habían hecho intentos previos pero nada parecido a lo realizado con esta película.

BMW aprovechó esta película para promocionar el lanzamiento del nuevo BMW Z3 y mostrarlo en la película antes de su lanzamiento al mercado, creando dos prototipos. Esta promoción consistió principalmente en presentaciones, spots, medios impresos y displays en las exposiciones de los concesionarios BMW. La première se celebró en Nueva York en el Radio City Music Hall para una multitud de 6.000 personas, seguidas de un grupo compuesto por el reparto y los miembros del rodaje en el Museum of Modern Art.

Como parte de la acción promocional, BMW realizó una conferencia de prensa en el Central Park de Nueva York con Pierce Brosnan, Desmond Llewelyn e Izabella Scorupco. Más tarde, diversos Z3 se usaron para que lo condujeran los periodistas en un almuerzo en el Restaurante Rainbow previo a la première en el Radio City Music Hall. Norm Marshall inició la promoción trabajando mano a mano con Tom McGurn, Director de Comunicaciones Corporativas de BMW en ese momento y Jim McDowell, también del equipo de Comunicaciones Corporativas de BMW. Entre estas tres partes negociaron el emplazamiento y la promoción directamente con Eon Productions de Londres y Karen Sortito de MGM Los Ángeles.

Confirma Norm Marshall que aunque hay muchas historias sobre otras personas y entidades que colaboraron en la ideación y ejecución del emplazamiento de BMW en Goldeneye, no hay nadie más que participara

en este proyecto que el grupo mencionado, que fueron los responsables de su iniciación, negociación y ejecución. BMW proporcionó dos prototipos del BMW Z3 para la filmación en Puerto Rico y ambos se devolvieron a BMW después de la filmación. No se le pagó ningún honorario ni se le regaló ningún vehículo a la productora como parte de pago. El acuerdo consistió en realizar una campaña de promoción conjunta. La cantidad total gastada en los medios nunca ha sido revelada. Confirma Norm Marshall que erróneamente en prensa y en un gran número de investigaciones se ha estimado en 30 millones de dólares la inversión de BMW en la película, cuando en realidad se gastaron estos 30 millones de dólares para el lanzamiento del Z3 en general cubriendo todos los aspectos del lanzamiento de este modelo, no sólo en la película. A pesar de que el BMW Z3 Roadster estuvo en la pantalla sólo momentos esto prevendió el coche durante su primer año en el mercado y se convirtió en todo el mundo en el coche de James Bond. Esto pronto se notó al nivel de los concesionarios. Los consumidores entraban y pedían el coche que James Bond tenía en la película. Como he comentado anteriormente el Z3 apareció en la película meses antes de su lanzamiento, creándose una edición limitada modelo 007 que se agotó el día siguiente de ponerse a la venta. Esta campaña le valió a NMA, BMW y MGM la concesión del prestigioso premio Reggie, otorgado por la Asociación Profesional de Marketing.

Afirma Lance (1994) que la aparición del Z3 se considera la promoción más exitosa a través del brand placement desarrollada en 1995.

Así, tras el éxito, BMW repitió el acuerdo en *Tomorrow Never Dies* en el que aparece el 750iL Sedan, el Z3 Roadster y la moto R1200 Cruiser y en *The World is Not Enough* un Z8 Sport car. A pesar de una mayor presencia de vehículos en estas películas y de conseguir un gran éxito, según Norm Marshall no se llegó a conseguir la repercusión alcanzada en *Goldeneye*.

TABLA 1. *Análisis emplazamiento producto Gooldeneye*

Nº	PRODUCTO	MARCA	TIPO PRODUCT PLACEMENT	PLANO	TIEMPO (SEG)	CONTEXTO
1	Coche	BMW Z3	Hiperactivo y verbal. La escena se desarrolla en el centro de creación y desarrollo de inventos y armas camufladas, donde el director le explica a Bond sus nuevas armas, principalmente su nuevo coche, el BMW Z3 azul. "Bien, ahora preste atención 007, primero su nuevo coche, un precioso BMW, ligero, 5 velocidades y radar multidireccional, sistema de autodestrucción y por supuesto con los refinamientos habituales. Bien, hay uno del que estoy particularmente orgulloso, tras los faros delanteros, misiles stinger"	Neutro	33	Definidor
2	Coche	BMW Z3	Hiperactivo. Bond y la chica coprotagonista van por las carreteras de Cuba a bordo del vehículo hasta encontrarse con un compañero de Bond que va en avioneta y hacen un cambio de vehículo.	Neutro (51 segundos) Protagonista (8 segundos)	59	Definidor

Fuente: creación propia, 2021

La trama de la película se centra en que espías rusos tratan de apoderarse del Goldeneye, un arma espacial mortífera. En una de las bases del ejército ruso, una programadora queda como única superviviente que colaborará con Bond, encargado de resolver esta trama. En la primera escena de la película, el vehículo que aparece no es el BMW, sino el Aston Martin que sigue apareciendo como el vehículo de Bond en esta primera secuencia.

El BMW Z3, aparece en el minuto 48 cuando a Bond le encargan la tarea de encontrar el Goldeneye. Para resolver este caso, a Bond le preparan un BMW Z3 con armas camufladas. El director del centro de invenciones le explica todo lo que lleva el vehículo, convirtiéndose en un emplazamiento hiperactivo y verbal, pues mientras que el vehículo aparece en plano neutro, se desarrolla el siguiente diálogo:

- Director: “Bien, ahora preste atención 007, primero su nuevo coche, un precio BMW, ligero, cinco direcciones y radar multidireccional, sistema de autodestrucción y por supuesto con los refinamientos habituales. Bien, hay uno del que estoy particularmente orgulloso, tras los faros delanteros, misiles stinger”
- Bond: “Excelente, lo ideal para relajarse después de un duro día de trabajo”
- Director: “No hace falta que le recuerde 007, que tiene licencia para matar, pero no para quebrantar las normas de tráfico”.
- Bond: “No se me ocurriría”

Lo más importante de esta escena es que determina el cambio definitivo de vehículo de Aston Martin a BMW, especialmente cuando el director le dice “su nuevo coche”. El emplazamiento dura 33 segundos, siendo un emplazamiento definidor pues refuerza las connotaciones de elegancia y exquisitez de Bond. La siguiente y última vez que volvemos a ver en la película el BMW Z3 azul descapotable es en La Habana, tras haber conseguido escapar Bond y la chica, de sus perseguidores rusos. Avanzan por la carretera para encontrarse con un compañero de Bond que va en avioneta y cambian el medio de transporte, el compañero de Bond se monta en el coche y ellos se van en dicha avioneta.

El emplazamiento dura un total de 58 segundos, con una gran mayoría de planos neutros en la que podemos observar el Z3 descapotable desde todos sus ángulos, (frontal, parte trasera, lateral, interior) durante 51 segundos. También hay un plano protagonista del ordenador-localizador que hay en el coche (2 segundos) y un plano protagonista del vehículo completo desde el frontal al finalizar la escena y montarse el compañero de Bond en el coche (6 segundos). Se trata de un emplazamiento hiperactivo pues la escena gira en torno al cambio de vehículo. Concluimos que el BMW Z3 aparece en la película un total de 92 segundos, con 84 segundos de planos neutros y 8 segundos de planos neutros y son emplazamientos definidores e hiperactivos.

5. CONCLUSIONES

El emplazamiento de producto alcanza su máxima eficacia como complemento y refuerzo de la publicidad televisiva convencional. Esta afirmación es aún más firme en el momento presente, en el que los spots están perdiendo eficacia por la saturación de los bloques publicitarios y, en consecuencia, por el frecuente recurso al zapping cuando llegan las pausas publicitarias. Este auge del EP –y, en general, en todo el below the line- tiene especial importancia en el sector del automóvil, donde la crisis del spot se manifiesta con mayor vehemencia por la gran cantidad de marcas y modelos de vehículos que compiten por conquistar la atención del espectador en esas franjas de anuncios.

La estrategia de BMW presenta notas muy especiales destacando tanto sobre todo a nivel cualitativo, seleccionando cuidadosamente los proyectos y superproducciones de Hollywood en los que participa.

En el análisis de contenido realizado siguiendo la metodología propuesta por Méndiz, comprobamos que se tratan de emplazamientos definidores e hiperactivos, lo que significa que refuerza el papel y cualidades del protagonista y además de una manera activa, es decir formando parte de la acción.

BMW utiliza esta técnica publicitaria de forma habitual en sus campañas de comunicación, analizando los proyectos para transmitir sus valores de marca. BMW se asocia al placer de la conducción, agresividad, deportividad, alto status, velocidad y potencia.

6. REFERENCIAS

- Balasubramanian, Siva. (1994). Beyond Advertising and Publicity: Hybrid Messages and Public Policy Issues [Más allá de la publicidad y la publicidad: mensajes híbridos y problemas de políticas públicas]. *Journal of Advertising*, 23 (4), 29-46.
- Baños, Miguel y Teresa Rodríguez. (2003). Product Placement. Estrella invitada: la marca. CIE-Dossat.
- Del Pino Romero, Cristina y Fernando Olivares Segovia. (2006). Brand Placement. Integración de marcas en la ficción audiovisual. Gedisa.

- Eckert, Charles. (1978). The Carole Lombard in Macy's Windows. *Quarterly Review of Film Studies* 3 (1), 1-21.
- Enginkayan, E. y Hakan, Y. (2014). What drives consumers to interact with brand through social media? *Sciencedirect*, 148, 219-226.
- Grasse, Mark. (2009). BMW pulls back into Hollywood. *Variety*, 20.
- Karrh, James. (1994). Effects of Brand Placements in Motion Pictures [Los efectos del emplazamiento de la marca en Motion Picture]). Conference of the American.
- Lance Kinney. (1994). Product Placement. University of Alabama, Florida State University.
- Liener, Anita. (2010). Mercedes-Benz GLK-Class Preps for Sex and the City Debut", *Edmunds*. <http://bit.ly/3GucAmH>
- López, Ramón. (2015). Product Placement, la publicidad de moda, según Nielsen. *Marketing Directo*. Consultado el 15 de Enero 2017. <https://bit.ly/3jIEmmy>
- Méndiz Noguero, Alfonso. (2000). Nuevas Formas Publicitarias: Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet. Universidad de Málaga.
- Movilla Mengual, Luis. (2009). La función de comunicación comercial del product placement y su influencia en los sistemas de producción audiovisual. [Tesis doctoral, Universidad Complutense].
- Ramos Serrano, Marina. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: aproximación al concepto de advertainment. *Questiones Publicitarias* 1 (1), 33-49.
- Ramos Serrano, Marina y Mª Teresa Delgado Brull. (2007). Las nuevas estrategias de comunicación en el sector automovilístico: razón y emoción en las campañas de Audi. Universidad de Sevilla.
- Torrano Palazón, José. (2007). La efectividad del emplazamiento del producto en las películas. Un análisis intercultural entre los consumidores franceses y españoles. [Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena].
- Victoria Mas, Juan Salvador. (1999). Hollywood y las marcas. New Book Ediciones.
- Victoria Mas, Juan Salvador. (1999). Presencia, comunicación y estrategia de las marcas comerciales en la ficción audiovisual (product placement o emplazamiento de producto). La producción cinematográfica de Hollywood y el caso español. [Tesis doctoral. Universidad de Málaga].

FRACTIONAL INTEGRATION AND COINTEGRATION APPLIED TO AMAZON COMPANY FIGURES

LUIS A. GIL-ALANA

Universidad Francisco de Vitoria

GEMA LÓPEZ MARTÍNEZ

Universidad Francisco de Vitoria

1. INTRODUCTION

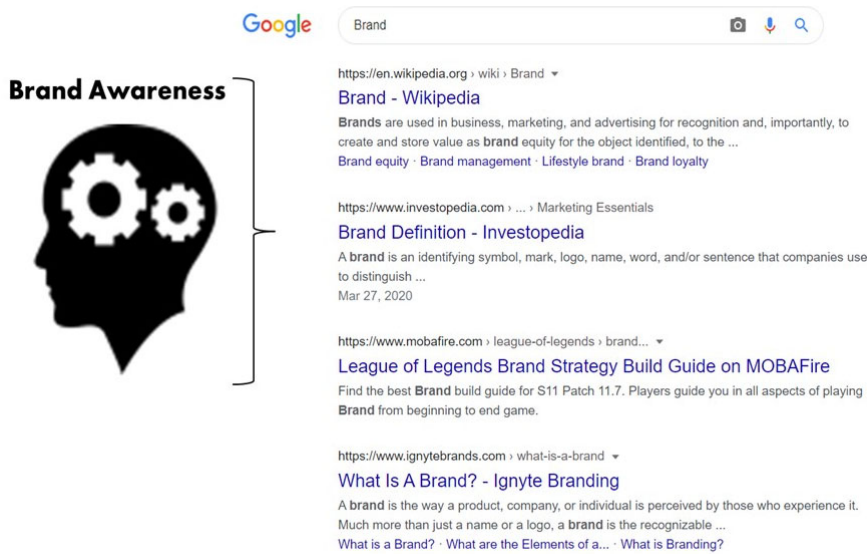
There is no doubt about the impact that Amazon has had on our way of buying, on the offer of products and on the distribution of goods (Ritala et al., 2014). A company that was barely known 15 years ago and whose origin was very different from the one it currently occupies has revolutionized the way of understanding business and satisfying the consumer (Robinson, 2009). Present in our day-to-day environment, it has become a benchmark for consumption. It has managed to put within reach of anyone with an electronic device and a payment card an almost global, macro-hyper-mega-supermarket, with a very satisfactory and certainly successful shopping experience (Yang, 2019).

The goal of this paper is to analyse the relationship that exists between the rise in Amazon's sales and its image or brand awareness. Being a digital company (although it has a few physical points of sale) we can come to relate the knowledge that the clients have of the brand with its turnover and, also, take into account the share price as an indicator of the value of the company.

SEO (Search Engine Optimization) is a strategy that companies use to appear first in the search engine lists. The importance of these posts is that internet users or search engines tend to pay special attention to the first page of the search engine and especially to the first posts (Sharma and Verma, 2020). For this reason, SEM (Search Engine Marketing)

also exists to guarantee those first positions after paying the search engine. But the subject at hand is the first strategy, SEO, through which the company can establish itself naturally and organically in those first and privileged positions. It can be achieved in several ways, of which brand awareness is a clear and effective one (Das, 2021). There is a direct and unequivocal relationship between the brand and the company (or its website). If when searching for a company / product we use the brand name (specific and registered) in the search engine, it will automatically propose that company first. Herein lies the importance of brand awareness, or brand popularity, since the more the brand is known, the more presence it will have in the user's head and the more they will use it in their searches. This action is fed back, since the more a word is used to search for content, the more the search engine will recognize it as effective and thus will propose it on more occasions. For companies it is vital that a product search is related to their brand, since for example, if we are looking for coffee, different proposals may appear, from cafe rankings to recipes, but if we search for Nespresso coffee, the first result we would find would be the website of this brand of coffee.

FIGURA 1. Search for the word “brand” in google.



Source: Created by authors.

This procedure can be understood with this simple image of a search for the word “brand”, where one can see that the word used in the search engine has a direct relationship with the results obtained.

We can explain it in another way. When the searches are generic or non-specific, the organic list will be ordered according to popularity on the network or relationship to the content of the web pages. Once again, we return to the same conclusion that the more users search for our brand, the more it will be reflected by the search engine as an effective response and therefore the more it will be proposed. It works as a system feedback.

We explain the importance of brand awareness because one of the variables that will be analysed in this article is the use of the brand in Google Trends (Dotson et al., 2017). This tool measures the terms that users search for, segmenting by country and date. Through these figures we can know when and how many times the term "Amazon" has been searched for from 2004 to 2020 in searches around the world. Google Trends data will be used in this study.

Accompanying this data, we will also use the company's sales figures for the same period (by quarters). Among our objectives is to understand the possible relationship between the materialisation of those searches in the corresponding sales figures. In the case of Amazon, the relationship is very direct. As an online company where purchases are made by accessing the website, we can establish a logical step between:

Search ➡ Visit to the website ➡ Purchase

Therefore, the comparison of the data is important to understand this relationship. We will also study one final variable, which is the data on the company's share price, also with the aforementioned timing of 2004 to 2020. This data is of vital importance to know the health and value of the company in an objective way and within the market parameters. The relation of the share price with the popularity of the brand and sales is direct and consistent, so we will analyse how it has been affected and what its future behaviour for a company as important as Amazon could be.

2. REVIEW OF THE LITERATURE

Now that the topic, hypothesis and database have been introduced, it is necessary to understand previous works by other authors. The stock price is an important value that measures the situation and health of a company and is key to understanding the current situation. Yet it is even more useful to foresee possible changes and fluctuations and be able to forecast future results. That is only possible by analysing historical data and using mathematical formulae to understand market behaviour and types of variations (Udagawa, 2018). The study of the stock market has many different approaches because, as we have mentioned in the introduction, the market is a complex and busy environment and many active parties influence its behaviour. Some researchers have used model optimization (Wang et al., 2018), others panel causality (Faniband and Marulkar, 2019) and in our case, we bring fractional integration and fractional cointegration VAR (FCVAR) analysis to understand the past and to propose possible future steps, which has also been used in other articles (Quineche, 2020).

Fractional integration methods have been previously used in the analysis and modelling of sales and especially of prices, such as the long short-term memory neural network methodology (Bandara et al., 2019), long short term memory (lstm) (Goel and Bajpai, 2020), seasonal long short-term memory (Yoo and Oh, 2020), long-memory approaches (Caporale et al., 2020) and analysing fractional dynamic behaviour (David et al., 2018).

On the other hand, cointegration between sales and prices has not been studied deeply. Srinivasan and Bass (2000) studied the long-run equilibrium in market share analysing the cointegration of brand and category sales. Esteve and Requena (2007) examined the long-run equilibrium relationship between advertising and sales across the market segments of the UK car industry over the period 1971-2001 using cointegration techniques. Cavaliere and Tassinari (2015), analysed the effects of advertising on the primary demand for whisky in Italy also using Johansen's (1996) cointegration techniques. In all these cases the authors found long run equilibrium relationships among the variables of interest.

Recently we can find a model predicting Vehicle Sales by Sentiment Analysis of Twitter Data and Stock Market Values (Pai and Liu, 2018) but we need to go back a few decades for other relevant literature (Ying, 1966). Because of this lack of analysis, it is interesting to study the relationship between these two variables along with brand awareness.

In such a multiparty setting as a market, we have explained the influence and consequences that digital footprints have in online searches. That is why we are curious to understand if there is a long run relationship between shares prices and Google searches as other authors have also been analysing (Kupfer and Zorn, 2019) and, even more interesting, if we can suggest new situations or changes (Niesert et al., 2020). At the end of the day, we cannot lose sight of the ultimate objective of any organization, which is to survive and that is why hitting the sales target is its main task. Much of the research, operations or decisions of companies are about predicting sales and how to make them grow or at least remain stable (Boone et al., 2017).

Google is undeniably a tool used by everyone, up to date in data analysis and whose utility is gaining followers and improving continuously. A prediction tool would be very important if we can observe a considerable historical dataset and its analysis may help us to suggest prediction models (Fritzsche et al., 2020). Our clear intention is to continue the work of these authors, observing the relationship between the variables and verifying their usefulness in predicting data.

3. METHODOLOGY

We use time series techniques based on fractional integration and cointegration. Fractional integration means that the number of differences required in a series to render it stationary $I(0)$ may be a fractional number. In other words, we say that a series $\{x_t, t = 1, 2, \dots, T\}$ is integrated of order d (and denoted as $x_t \approx I(d)$) if it can be represented as:

$$(1 - L)^d x_t = u_t, \quad t = 1, 2, \dots, \quad (1)$$

where L is the lag operator ($Lx_t = x_{t-1}$) and u_t is $I(0)$ defined for the purpose of the present paper as a second order stationary process with a

spectral density function that is positive and finite at zero frequency. That is, it may be white noise but also any type of stationary ARMA process.

In this context of fractional integration, the differencing parameter d plays a crucial role: thus, for example, if $d = 0$, $x_t = u_t$, and the series is $I(0)$ or short memory in contrast to the long memory case that takes place if d is positive. It is named long memory because the observations are highly dependent even if they are far apart in time. Another relevant value is 0.5: if $d < 0.5$, x_t is covariance stationary, while if $d \geq 0.5$ implies nonstationarity, and the higher the value of d , the more nonstationary becomes x_t ; finally, $d < 1$ means that x_t is mean reverting, in the sense that any random shock will have a transitory effect in the series, while if $d \geq 1$ the series is not mean reverting, with shocks having permanent effects in the series, and persisting forever.

The estimation of d is carried out based on the likelihood function approximated by the Whittle function in the frequency domain (Dahlhaus, 1989). We use a version of the tests of Robinson (1994) that allows us to test any real value of d , including those values in the nonstationary range ($d \geq 0.5$).

In the multivariate setting we use fractional cointegration. This is a relatively new technique in the sense that it has not been much implemented in the empirical literature. Cointegration was first presented in Engle and Granger (1987) showing that a group of series that were nonstationary $I(d)$ may be related in the long run, in the sense that a linear combination of them might be integrated of order $d - b$ with positive b . In that paper, they show that d and b may be real values; however, practically all the empirical literature conducted since that seminal paper has been based on integer degrees of differentiation, with $d = b = 1$. Nevertheless, in the last few years, some authors have proposed methods for testing this hypothesis in the context of fractional values for d and b . Among them, we can mention the papers by Robinson and Yajima (2002), Robinson and Marinucci (2003), Robinson and Hualde (2003), Hualde and Robinson (2007) and more recently, in a more general multivariate setting by Johansen and Nielsen (2010, 2012, 2016). Some of

these methods will be implemented in the empirical application carried out in Section 5.

4. DATA

The data and its sources are as follows:

- The use of the brand “Amazon” in searches in Google; Google Trends, 2020.
- Amazon net sales: Thomson Reuters Eikon-Datastream.
- Share Price of Amazon from 2004 to 2020. Yahoo, 2020. Yahoo Finance, 2020.

We use quarterly data, and the sample period examined in the three series goes from 2004Q1 to 2020Q4, seasonally unadjusted.

TABLE 1. *Descriptive statistics.*

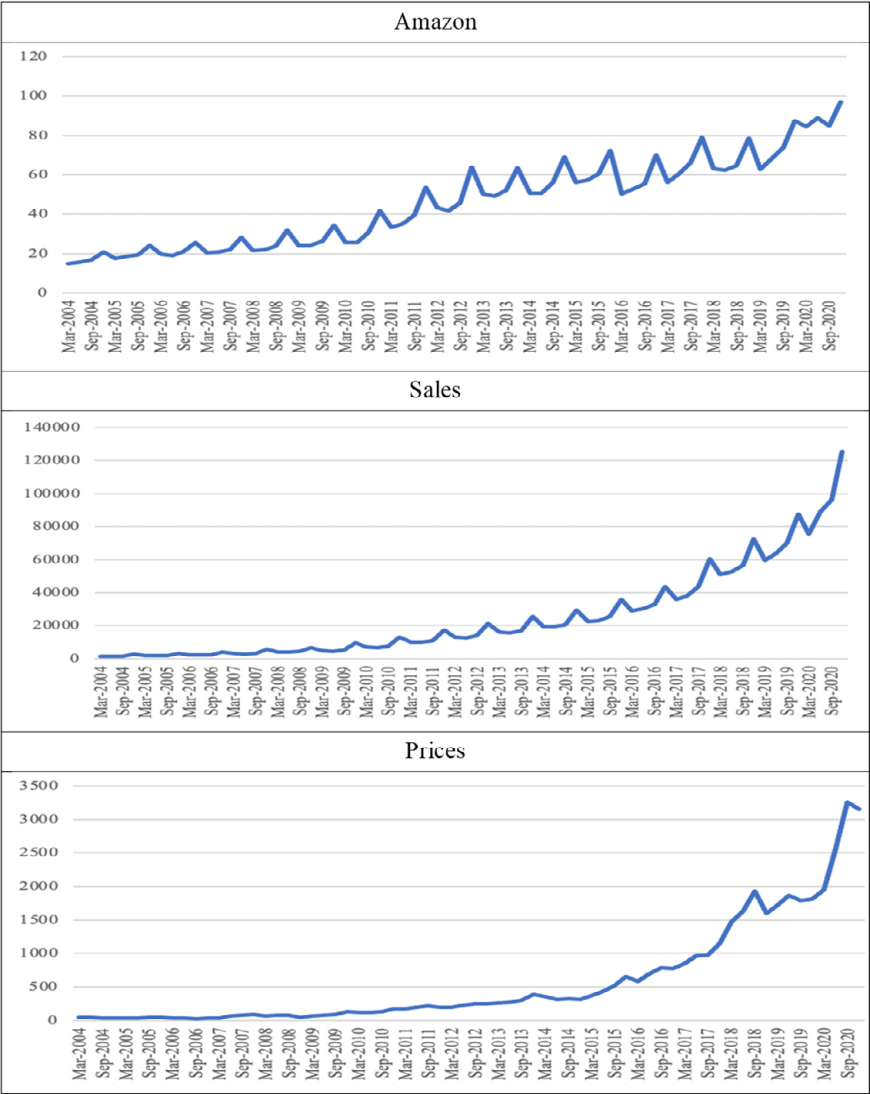
i) Original data							
Descriptive Statistics					Normality test		
Series	Mean	S. Dev.	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis	J-Bera
AMAZON	45.73	22.111	15	97	0.33306	-0.9936	4.0548
SALES	25,173.15	27467	1,387	125,550	1.5139	1.8395	35.561
PRICES	583.01	767.89	29.95	3,254.79	1.7771	2.5237	53.837
ii) Logged data							
Descriptive Statistics					Normality test		
Series	Mean	S. Dev.	Min	Max	Skewness	Kurtosis	J-Bera
AMAZON	1.6035	0.22957	1.1761	1.9868	-0.21849	-1.3131	5.4262
SALES	4.1097	0.54485	3.1421	5.0988	-0.11097	-1.1447	3.8524
PRICES	2.3875	0.59697	1.4764	3.5125	0.19750	-1.1562	4.2296

Source: Created by authors.

Table 1 displays some descriptive statistics on the original data and the logged transformed values. We observe that the Closing Price has changed the most, having increased 108.6 times, while Amazon and

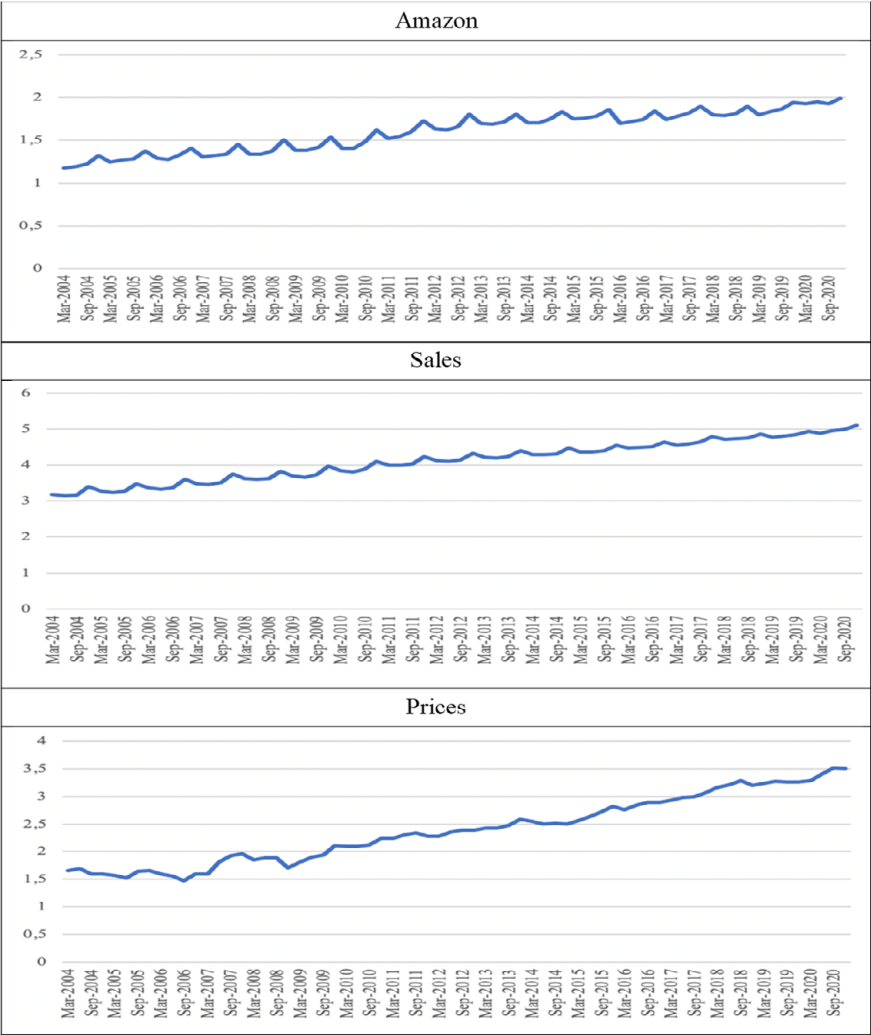
Sales are 6.4 and 90.5 times bigger respectively. Thus, the share price has grown the most, although closely followed by sales turnover.

FIGURE 2. Original time series.



Source: Created by authors.

FIGURE 3. Logged time series.



Source: Created by authors.

Figure 2 shows the original time series plots while Figure 3 displays the logged values. The evolution of Amazon and Sales is very similar and their behaviour is almost symmetrical, while that of the Closing Price is more lineal. So, the relationship between Amazon and Sales is very direct, which supports one of our affirmations made in the introduction that “Search” leads to “Visit to the website” and this to “Purchase”.

Having said that, we need to point out that the share price is influenced by many other variables such as competitors, economics, politics, social factors, etc., which are all external and macro aspects that are difficult to control or to forecast. The sales or the popularity of the brand can also be affected by these aspects, but the variables tend not to be either as numerous or as large. In the original time series, some seasonality can be observed that affects the Sales and Amazon data. This seasonality corresponds with the Christmas period (15th to 20th of December), with that increase starting already from the 24th to 30th of November, which is Black Friday. This all makes sense, including why there is a relationship between search terms including “Amazon” and the evolution in Sales.

5. RESULTS

We start this section by looking at the statistical properties of the individual series. For this purpose, and based on the quarterly nature of the data, we estimate the following regression model,

$$y_t = \alpha + \beta t + x_t, \quad (1 - B)^d x_t = u_t, \quad (1 - \rho_s B^4) u_t = \varepsilon_t, \quad (2)$$

where y_t is each of the observed time series, Amazon Google search, sales and closing prices; β describes the underlying trend in the data, d is the potentially fractional differencing parameter, related to the degree of persistence and ρ_s is the seasonal (quarterly) AR coefficient.

Table 2 displays the estimates of d under three different scenarios: first, in the second column of the table, we suppose that there are no deterministic terms, and thus, we impose $\alpha = \beta = 0$ a priori in equation (2); in the second scenario (third column) an intercept is included, and thus, $\beta = 0$ a priori, while in the third one (fourth column) a linear time trend is estimated. Along with the estimates of d we also present the 95% confidence of the non-rejection values of d using the tests of Robinson (1994). Table 3 displays the estimated values of the coefficients under the most appropriate specification in Table 2. This has been chosen according to the t-values of the estimated coefficients in the d -differenced regressions.

TABLE 2. Estimates of the fractional differencing parameter.

Series	No terms	An intercept only	A linear time trend
AMAZON	0.83 (0.65, 1.16)	0.88 (0.70, 1.17)	0.86 (0.62, 1.17)
SALES	1.18 (0.89, 1.54)	1.17 (0.87, 1.53)	1.18 (0.90, 1.52)
CLOSE PRICES	1.16 (1.02, 1.36)	1.16 (1.02, 1.36)	1.17 (1.02, 1.38)

Note: The sample period goes from 2004q1 to 2019q4.

In bold, the significant model.

In parenthesis, the 95% confidence band for the values of d.

Source: Created by authors.

TABLE 3. Estimated coefficients of the selected models in Table 2.

Series	d	Intercept	Time trend	Quart. AR1
AMAZON	0.86 (0.62, 1.17)	13.535 (4.05)	1.164 (4.81)	0.910
SALES	1.18 (0.90, 1.52)	171.908 (3.85)	2102.78 (1.93)	0.965
CLOSE PRICES	1.16 (1.02, 1.36)	42.693 (2.33)	—	-0.063

Source: Created by authors.

Table 2 shows us that the time trend is statistically significant for Amazon Google search and for sales, while for closing prices, the time trend coefficient is insignificant and only an intercept is required. The estimated values of d are 0.86 for Amazon Google search; 1.18 for sales, and 1.16 for closing prices, and looking at the 95% confidence intervals we observe that the unit root null hypothesis cannot be rejected in any of the three series. We also observe that seasonality is quite strong in Amazon search and sales, while it is irrelevant for prices.

TABLE 4. Estimates of the fractional differencing parameter.

Logged series	No terms	An intercept only	A linear time trend
AMAZON	0.85 (0.55, 1.12)	0.83 (0.68, 1.11)	0.79 (0.66, 1.09)
SALES	0.89 (0.53, 1.15)	0.83 (0.77, 0.91)	0.49 (0.30, 0.76)
CLOSE PRICES	0.91 (0.73, 1.13)	0.92 (0.83, 1.06)	0.86 (0.70, 1.08)

Note: The sample period goes from 2004q1 to 2019q4.

In bold, the significant model.

In parenthesis, the 95% confidence band for the values of d.

Source: Created by authors.

TABLE 5. *Estimated coefficients of the selected models in Table 4*

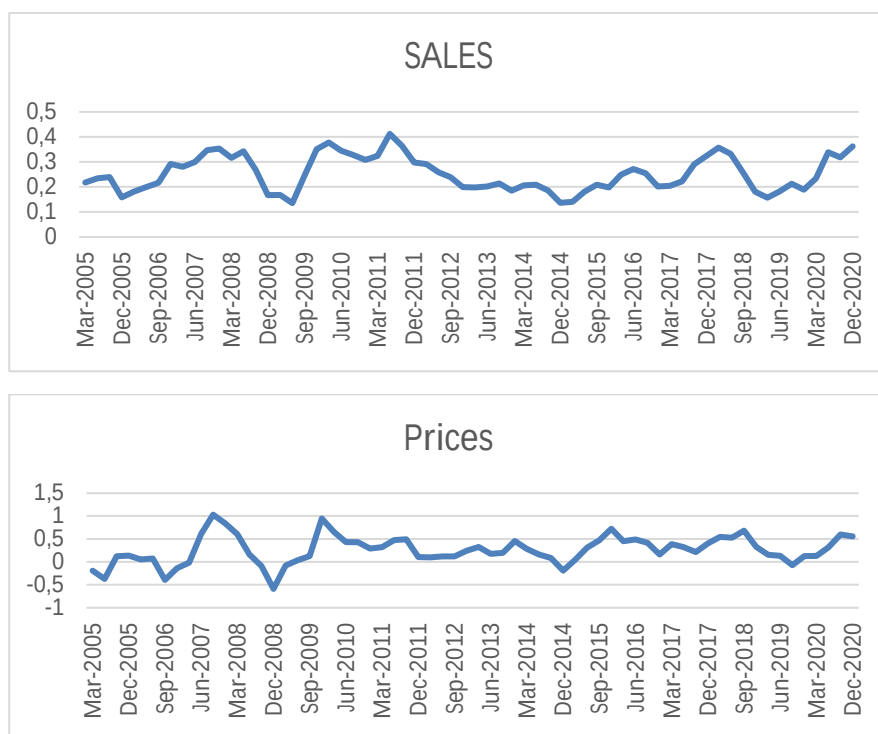
Series	d	Intercept	Time trend	Quart. AR1
AMAZON	0.79 (0.66, 1.09)	2.698 (45.91)	0.027 (8.02)	0.922
SALES	0.49 (0.30, 0.76)	7.243 (33.15)	0.064 (10.42)	0.961
CLOSE PRI- CES	0.86 (0.70, 1.08)	3.712 (24.05)	0.064 (5.72)	-0.296

Source: Created by authors.

Tables 4 and 5 are similar to Tables 2 and 3 but referring now to the log-transformed data. Surprisingly, the estimate of d for sales is now much smaller than before (it is now 0.49 while it is 1.16 with the original data), and the seasonal coefficients are again very close to 1 for Amazon search and sales, while close to 0 for prices. Thus, and based on the strong seasonal structure of Amazon Google search and sales, we conduct seasonal unit root tests (Dickey et al., DHF, 1984 and Hylleberg et al., HEGY, 1990). Both of these methods suggest the existence of seasonal unit roots so in what follow, we remove that component by taking seasonal differences.

FIGURE 3. *Quarterly growth rate series.*





Source: Created by authors.

Figure 3 displays the differenced series which correspond to the quarterly growth rate series. We observe a much more stable behaviour in the two series. Tables 6 and 7 are similar to Tables 2 – 5 though u_t is supposed now to be a white noise process. The time trend coefficients are now statistically insignificant and the estimated values of d are 0.88 for the Amazon search, 1.09 for sales and 0.75 for closing prices. However, the unit root null hypothesis cannot be rejected in any of the three series.

Based on the above evidence supporting unit roots in the three series, our next step is to test for the hypothesis of cointegration in the three series. First, we follow Engle and Granger (1987) in his two-step methodology, testing first the order of integration of the individual series, and then, in the second step, testing that value in the residuals of the OLS regression of one variable over the others, in our case, sales on Amazon Google search and closing prices using the growth rate series.

The estimated regression was

$$GR(sales)_t = \alpha + \beta_1GR(Amazon)_t + \beta_2GR(Closing\ price)_t + x_t, \tag{3}$$

where GR refers to Growth Rates and the estimated values (and their associated t-values) are reported across Table 6.

TABLE 6. *Estimated coefficients in the long run relationship.*

α (t-value)	β1 (t-value)	β2 (t-value)
0.1871 (15.01)	0.2754 (3.61)	0.1418 (6.41)

Source: Created by authors.

TABLE 7. *Estimated values of d in the regression errors in equation (3).*

Series	No terms	An intercept	A time trend
AMAZON	0.64 (0.35, 1.11)	0.63 (0.34, 1.10)	0.62 (0.30, 1.10)
SALES	0.05 (-0.17, 0.43)	0.05 (-0.17, 0.40)	-0.12 (-0.43, 0.35)

Note: In bold, the significant model.
In parenthesis, the 95% confidence band for the values of d.
Source: Created by authors.

We observe in Table 6 that the three coefficients are statistically significant. Table 7 reports the estimates of d in the residuals from the regression in (3), i.e., we re-estimate equation (2) but now imposing white noise and non-parametrically autocorrelated (Bloomfield, 1973) errors. We observe that if the errors are white noise there is a slight reduction in the estimate of d but the unit root null cannot be rejected. However, a very different picture is obtained if autocorrelated data is permitted. In such a case, a time trend is found to be statistically significant, but more importantly, the estimation of d is about -0.12 and the I(0) hypothesis cannot be rejected suggesting then the existence of a long run equilibrium relationship among the three variables.

TABLE 8. FCVAR results.

<i>d = b</i>		
_Sales, GR Amazon and	<i>d = b = 1.222</i>	
GR Prices	(0.075)	
<i>d ≠ b</i>		
_Sales, GR Amazon and	<i>d =1.225</i>	<i>b = 1.225</i>
GR Prices	(0.080)	(0.000)

Source: Created by authors.

The results of performing the FCVAR approach of Johansen and Nielsen (2010, 2012) are reported in Table 8. We display two panels: Panels i) imposing $d = b$, and Panels ii) report the results allowing for different d and b values. What we observe in the two cases is that $d = b = 1.1222$, implying cointegration between the three series and showing short memory or $I(0)$ behaviour in the long run equilibrium relationship. More importantly, the fact that we cannot reject the null that $d = b$ supports equality between the two, supporting thus that the equilibrium error follows an $I(0)$ process with shocks in the long run relationship disappearing relatively fast.

6. CONCLUSIONS

This article deals with the relationships between Amazon Google search, sales and share closing prices, investigating if there are long run com-movements between the three variables. For this purpose, fractionally integrated and cointegrated methods are used. First, we examine the order of integration of the three individual series, and the results indicate that the three of them are highly persistent with values around the unit root case. We also observe high degrees of seasonality for Amazon search and sales but not for closing prices. Testing cointegration

throughout the two-step approach of Engle and Granger (1987), we find evidence of cointegration if the errors are autocorrelated. Using the FCVAR approach of Johansen and Nielsen (2010, 2012) we also found that the results support the hypothesis of a long run equilibrium relationship among the three variables, with long run commovements among the three variables. This research can be extended in several directions. Thus, for example, structural breaks can also be taken into account when analysing these variables. This is a relevant issue, noting that many authors argue that fractional integration might be an artificial artefact generated by the presence of breaks in the data that have not been taken into account. In a similar way, non-linear approaches can also be considered, not only in the univariate analysis of the variables but also in the cointegration set-up. Work in these directions is now in progress.

7. REFERENCIAS

- Bandara, K., Shi, P., Bergmeir, C., Hewamalage, H., Tran, Q., & Seaman, B. (2019). Sales Demand Forecast in E-commerce Using a Long Short-Term Memory Neural Network Methodology. *Neural Information Processing. ICONIP 2019. Lecture Notes in Computer Science*, 11955, 462-474. Springer, Cham
- Bloomfield, P. (1973). An exponential model in the spectrum of a scalar time series. *Biometrika*, 60(2), 217-226
- Boone, T., Ganeshan, R., Hicks, R. L., & Sanders, N. R. (2017). Can Google Trends Improve Your Sales Forecast? *Wiley Online Library*, 27(10), 1770-1774
- Caporale, G. M., Gil-Alana, L.A., & Poza, C. (2020). High and low prices and the range in the European stock markets: A long-memory approach. *Research in International Business and Finance*, 52, 101126
- Cavaliere, G., & Tassinari, G. (2015). Advertising effect on primary demand: a cointegration approach. *International Journal of Advertising*, 20(3), 319-339
- Dahlhaus, R. (1989). Efficient parameter estimation for self-similar process. *The Annals of Statistics*, 17(4), 1749-1766
- Das, S. (2021). *Search Engine Optimization and Marketing: A Recipe for Success in Digital*. Boca Raton: CRC Press

- David, S. A., Quintino, D. D., Inacio Jr., C. M. C., & Machado, J. A. T. (2018). Fractional dynamic behavior in ethanol prices series. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 339, 85-93
- Dickey, D. A., Hasza, D. P., & Fuller, W. A. (1984). Testing for unit roots in seasonal time series. *Journal of the American Statistical Association*, 79(386), 355-367
- Dotson, J. P., Fan, R. R., Feit, E. M., Oldham, J. D., & Yeh, Y-H. (2017). Brand Attitudes and Search Engine Queries. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 105-116
- Engle, R. F., & Granger, C. W. J. (1987). Cointegration and error correction. Representation, estimation and testing. *Econometrica*, 55(2), 251-276
- Esteve, V., & Requena, F. (2007). A cointegration analysis of car advertising and sales data in the presence of structural change. *International Journal of the Economics of Business*, 13(1), 111-128
- Faniband, M. M., & Marulkar, K. V. (2019). Do Quarterly Numbers Impact The Share Price on the Date of Earnings Announcement? A Panel Causality Approach. *Prajnan*, 48(2), 123-134
- Fritsch, B., Wenger, K., Sibbertsen, P., & Ullmann, G. (2020). Can Google trends improve sales forecasts on a product level? *Applied Economics Letters*, 27(17), 1409-1414
- Goel, S., & Bajpai, R. (2020). Impact of Uncertainty in the Input Variables and Model Parameters on Predictions of a Long Short Term Memory (LSTM) Based Sales Forecasting Model. *Machine Learning and Knowledge Extraction*, 2(3), 256-270
- Google trends. (2nd of February of 2021). Google trends
- Hualde, J., & Robinson, P. M. (2007). Cointegration in Fractional Systems with Unknown Integration Orders. *Econometric*, 71(6), 1727-1766
- Hylleberg, S., Engle, R. F., Granger, C. W. J., & Yoo, B. S. (1990). Seasonal integration and cointegration. *Journal of Econometrics*, 44(1-2), 215-238
- Johansen, S. (1996). *Likelihood-based inference in cointegrated vector autoregressive models*. Oxford: Oxford University Press
- Johansen, S., & Nielsen, M. O. (2010). Likelihood inference for a nonstationary fractional autoregressive model. *Journal of Econometrics*, 158(1), 51-66
- Johansen, S., & Nielsen, M. O. (2012). Likelihood inference for a fractionally cointegrated vector autoregressive model. *Econometrica*, 80(6), 2667-2732

- Johansen, S., & Nielsen, M. O. (2016). The role of initial values in conditional sum-of-squares estimation of nonstationary fractional time series models. *Econometric Theory*, 32(5), 1095 – 1139
- Kupfer, A., & Zorn, J. (2019). Valuable information in early sales proxies: The use of Google search ranks in portfolio optimization. *Wiley Online Library*, 38(1), 1-10
- Niesert, R. F., Oorschot, J. A., Veldhuisen, C. P., & Rutger-Jan Lange, K. B. (2020). Can Google search data help predict macroeconomic series? *International Journal of Forecasting*, 36(3), 1163-1172
- Pai, P., & Liu, C. (2018). Predicting Vehicle Sales by Sentiment Analysis of Twitter Data and Stock Market Values. *IEEE Access*, 6, 57655 – 57662
- Quineche, R. (2020). Consumption, Aggregate Wealth and Expected Stock Returns: An FCVAR Approach. *De Gruyter. Journal of Time Series Econometrics* 2021, 13(1), 21–42
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249
- Robinson, P. M. (1994). Efficient tests of nonstationary hypotheses. *Journal of the American Statistical Association*, 89(428), 1420-1437
- Robinson, P. M., & Hualde, J. (2003). Cointegration in fractional systems with unknown integration orders. *Econometrica*, 71(6), 1727-1766
- Robinson, T. (2009). *Jeff Bezos: Amazon.com Architect*. (Publishing Pioneers). Minnesota: ABDO Publishing Company
- Robinson, P. M., & Marinucci, D. (1998). Semiparametric frequency domain analysis of fractional cointegration (Discussion Paper). London School of Economics and Political Science (LSE), London, UK
- Robinson, P. M. and Yajima, Y. (2002). Determination of cointegrating rank in fractional systems. *Journal of Econometrics*, 106(2), 217-241
- Sharma, S., & Verma, S. (2020). Optimizing Website effectiveness using various SEO Techniques. 7th International Conference on Signal Processing and Integrated Networks (SPIN), 918-922
- Srinivasan, S., & Bass, F. M. (2000). Cointegration analysis of brand and category sales: Stationarity and long-run equilibrium in market shares. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 16(3), 159-177
- Udagawa, Y. (2018). Design and Implementation of Candlestick Chart Retrieval Algorithm for Predicting Stock Price Trend. *The Fourth International Conference on Big Data, Small Data, Linked Data and Open Data*. 19-25

- Wang, Y., Liu, Y., Wang, M., & Liu, R. (2018). LSTM Model Optimization on Stock Price Forecasting. 2018 17th International Symposium on Distributed Computing and Applications for Business Engineering and Science (DCABES), 173-177
- Yahoo, (28th of March of 2021). Yahoo Finance
- Yang, S. (2019). The Study of Customer Experience Design and Optimization of Shopping Website: Case Analysis of Amazon in China. Asian Business Research, 4(2)
- Ying, C. C. (1966). Stock Market Prices and Volumes of Sales. Econometrica, 34(3), 676-685
- Yoo, T-W., & Oh, I-S. (2020). Time Series Forecasting of Agricultural Products' Sales Volumes Based on Seasonal Long Short-Term Memory. Applied Sciences, 10(22), 8169

ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA

ASIER ARCOS-ALONSO

Universidad del País Vasco UPV/EHU

MARIA GARCIA-ALVAREZ

Universidad del País Vasco UPV/EHU

ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA

Universidad del País Vasco UPV/EHU

1. INTRODUCCIÓN

La asignatura Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía se presenta como una oportunidad para explorar aprendizajes más flexibles que faciliten la adquisición de competencias y valores de responsabilidad social, dado que la universidad es motor del desarrollo y adquisición de competencias profesionales (Losada y García, 2018). El método de caso docente es una alternativa metodológica e innovadora adaptable a diferentes contextos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de una técnica mediante la cual el alumnado centra su investigación en un problema propuesto por la persona docente, de tal manera que pueda adquirir las herramientas básicas para un aprendizaje inductivo (Boehrer y Linsky, 1990; Ericsson, 2014).

Esta metodología posibilita que el alumnado conozca, comprenda y analice las características fundamentales de un caso, por ejemplo, una empresa u otro tipo de organización. Se viabiliza a través de la participación activa del alumnado, cooperando con los demás estudiantes y en diálogo constante con la persona docente (Villaroel y Bruna, 2017) y, eventualmente, con la entidad social que acompañe al proceso si así se plantea.

De esta forma, los futuros profesionales serán capaces de tomar decisiones basadas en la reflexión y el análisis, y que, en pro de la responsabilidad social corporativa, sean sensibles hacia las problemáticas sociales (Ugarte y Naval, 2010).

Asopa y Beye (2001) destacan tres dimensiones fundamentales en el método de caso:

- La importancia de que el alumnado asuma un papel activo en el estudio del caso.
- La disposición del alumnado a cooperar entre ellos y ellas.
- El diálogo como base imprescindible para llegar a consensos y toma de decisiones conjuntas.

La Universidad del País Vasco, como otras entidades de educación superior, está realizando una importante labor de fomento y apoyo al profesorado de cara a posibilitar un cambio en el paradigma docente, lo que se concreta en la implementación de metodologías activas que impliquen al alumnado en su propio proceso formativo. Se puede encontrar los inicios de esta preocupación ya a mediados de la primera década de los años 2000, cuando la universidad abordó un profundo proceso de reflexión sobre cómo quería ser y cómo quería que fuera su proceso de enseñanza-aprendizaje. Fruto de este análisis y reflexión surgió el modelo IKD de enseñanza-aprendizaje cooperativo y dinámico/ikaskuntza kooperatiboa eta dinamikoa, centrado en el estudiante, aprobado en consejo de Gobierno en el año 2010 (Universidad del País Vasco UPV-EHU, 2010). En línea con la filosofía contenida en ese plan, se hicieron esfuerzos para formar al profesorado en metodologías activas. Entre ellas el programa ERAGIN, impulsado para crear condiciones para que los y las docentes se formaran de forma profunda en el uso de tres metodologías activas: el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos y el método de caso (Fernández et al., 2010).

Así, a lo largo de los últimos años se observa un creciente interés en su aplicación, lo que está generando impactos en la literatura científica al respecto. En concreto, en el área de conocimiento de economía y empresa, se puede constatar este interés en la aplicación de metodologías y

técnicas participativas mediante una serie de experiencias que ilustran el esfuerzo realizado. Así, en la literatura se encuentran la aplicación de diferentes metodologías como el Método de caso docente, el Aprendizaje-Servicio o modelos de aprendizaje basado en proyectos y basados en problemas y diferentes técnicas docentes como el aula invertida u otras similares.

Haciendo un repaso a estas experiencias, en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz se ha aplicado la metodología de estudio de caso docente en varias asignaturas del ámbito de gestión de empresas, marketing, matemáticas y gestión de la dimensión social de la empresa, entre otras. Ejemplo de ello son, entre otros, el caso de la Cervecería Bertoko (Aparicio de Castro et al., 2001), la reciente colección de casos docentes de empresas alavesas con los casos Foto Ikatz (Lafuente Ruiz de Sabando et al., 2021), Cafés la Brasileña (Lafuente Ruiz de Sabando, 2021), Etikalia (Arcos-Alonso et al., 2021), Grupo Sarkis-Lagunketa (López Caro et al., 2021, 2022), Bioalai (Pérez de Mendiguren, 2022) e i+Med (Valmaseda Andia y Forcada Sainz, 2022), o el también reciente Caso Gastheiz (Lafuente Ruiz de Sabando, 2022).

Respecto a la metodología de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz, también se ha aplicado en varias asignaturas. Entre ellas nombrar, por ejemplo, la Contabilidad Financiera, en la cual, gracias a la aplicación de esta metodología se incorporaron nuevas estrategias y técnicas de enseñanza que favorecieron un aprendizaje más inductivo y acercaron al alumno a situaciones profesionales reales en las que debieron resolver en equipo los problemas que se plantearon (Siguenza-Tamayo y Arsuaga-Uriarte, 2016). También se aplicó esta metodología a la Estadística Aplicada a la Empresa durante los recientes cursos 2019, 2020 y 2021, transversalizando, además, valores sociales mediante la incorporación de la Economía Social y Solidaria al curriculum (Arcos-Alonso y Arcos Alonso, 2021; Arcos-Alonso y Alonso-Olea, 2020a). En la Facultad de Economía y Empresa, sección Sarriko (Bilbao) se aplicó el ABP en la asignatura de Contabilidad Financiera Superior (Corral-Lage et al., 2015, Corral-Lage et al., 2021). En todas las experiencias se observa una

generalizada satisfacción del alumnado obteniendo unos resultados muy positivos.

También se han dado experiencias en la implementación del Aprendizaje Basado en Proyecto (ABP) para las asignaturas de Contabilidad en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos (Iribar y Arias, 2017). Tal y como sucede en las experiencias anteriores los autores reconocen la potencialidad de estas metodologías, si bien ven nuclear explorar mecanismos paralelos de cara a la efectiva implicación y motivación del alumnado, pues, a la postre, deviene en factor fundamental para el correcto desarrollo e impacto de su aplicación.

Asimismo, se ha utilizado la metodología de Aprendizaje-Servicio desde un enfoque intergeneracional aunando alumnado de las aulas de la experiencia y alumnado de grado, trabajando también valores sociales (Arcos-Alonso et al., 2020; Arcos-Alonso y Alonso-Olea, 2020b). Como resultado de esta experiencia piloto se constató la pertinencia de una certera planificación de su aplicación y un mayor esfuerzo de reconocimiento entre las partes implicadas; alumnado de diferentes edades, profesorado y entidad socia. De igual manera, el sostenimiento en el tiempo de la metodología fue visto como fundamental, aunque dependía en gran parte del esfuerzo del profesorado, más que del apoyo proveniente de la universidad.

Por otro lado, cabe nombrar la aplicación de técnicas innovadoras tendentes a la apropiación del alumnado de su propio proceso de enseñanza aprendizaje. Según Izaguirre-Olaizola y Morandeira-Arca (2020) la aplicación del aula invertida redundó en una mejora del interés del alumnado de la Facultad de Economía y Empresa, sección Donostia-San Sebastián, mostrando, además, que se trata de una potente alternativa metodológica compatible con la enseñanza online. Igualmente, en la asignatura de Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía de Vitoria-Gasteiz se aplicaron diferentes técnicas como el póster o dispositivos de participación digital como Socrative o Kahoot además del ABP (Arcos-Alonso et al., 2022). Esta clase de técnicas, sin ser nucleares al desarrollo de la asignatura demuestran su potencialidad a la hora de implicar al alumnado y dar un grado de “frescura” al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este capítulo se presenta una de estas experiencias, el caso Etikalia basado en el análisis de una empresa real, la inmobiliaria Etikalia, que se enfrenta a una decisión importante. Este caso fue inicialmente elaborado para ser implementado en la asignatura de Matemáticas II, pretendiendo que el aprendizaje fuese interdisciplinar y más conceptual que numérico. Se trató de “modelizar” desde sus cimientos la situación de esta empresa, como paso previo en cualquier problema a resolver en matemáticas. Esta modelización permitió aplicar algunos conceptos matemáticos estudiados al caso real (identificación de variables, cálculo diferencial, interpretación gráfica de funciones, optimización, etc.) (Arcos-Alonso et al., 2021). Posteriormente, se adaptó y aplicó el mismo caso a una nueva asignatura: Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía, cuyo proceso y resultados se desarrollan en las siguientes secciones.

2. OBJETIVOS

El objetivo del presente capítulo es mostrar la experiencia docente llevada a cabo en el Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE), en concreto, la aplicación del método de caso docente en la asignatura Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía.

Los objetivos planteados en la elaboración del caso fueron los siguientes:

- Trabajar metodologías activas con un enfoque competencial en la enseñanza de economía y empresa.
- Incorporar los valores y principios de solidaridad, redistribución y justicia en la asignatura de Macroeconomía.
- Desarrollar una serie de competencias transversales propias de la titulación. Especialmente la competencia de responsabilidad social y ética, aunque también otras como: el aprendizaje autónomo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el análisis y síntesis de información y el trabajo en grupo.

3. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un proceso multidisciplinar con alumnado de primero del GADE, en este curso 2022/2023. Se trató de una actividad voluntaria, de carácter piloto, en la que participaron 71 alumnos y alumnas y los docentes de la asignatura. La tarea se desarrolló de manera grupal, configurando 18 grupos, de entre 3 y 5 personas. En la siguiente tabla (Tabla 1) se puede observar el detalle de la distribución según idioma, grupo y sexo de las personas participantes.

TABLA 1: *Detalle de alumnado participante en la experiencia docente*

	Castellano (grupos 01+02)	Euskara (grupo 31)
Total, matrículas grupo	124	82
Alumnado participante en el Caso docente	41	30
Nº grupos caso docente	10	8
Alumnas	13	11
Alumnos	28	19

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo esta experiencia se emplearon distintos medios y materiales. Principalmente se trabajó una adaptación del caso docente Caso Etikalia: Inmobiliaria Ética ¿oxímoron o realidad? (Arcos-Alonso et al., 2021).

Etikalia es una entidad cuya figura jurídica es la sociedad anónima limitada con la particularidad de que es sin ánimo de lucro. Es una pequeña empresa privada de Economía Social y Solidaria (ESS). Se entiende la ESS como un proceso económico que ha de ser justo, equitativo, recíproco, basado en la ayuda mutua y donde las personas estén en el centro. Mantiene un carácter heterogéneo, de modo que se entiende como un conjunto muy diverso de teorías, realidades socioeconómicas e institucionales; y prácticas tanto empresariales como asociativas (Pérez de Mendiguren et al., 2009).

Etikalia surgió con el objetivo de dar una respuesta socialmente innovadora al problema de la dificultad de acceso a la vivienda que tiene la

Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Su promotor, Roberto Cacho, introdujo el punto de vista ético en el sector inmobiliario adoptando un modelo de negocio que tenía en cuenta objetivos económicos, sociales y ambientales, lo que se conoce como la triple cuenta de resultados.

Al alumnado se le planteó una pregunta detonante relacionada con un dilema real de la empresa.

“Después de 6 años de haber abierto su primera sede en Bilbao, Roberto planteó a sus empleados si creían que era la hora de crecer e instalar una nueva sede de Etikalia en Vitoria-Gasteiz. Ello requería un análisis de los posibles beneficios, teniendo en cuenta los costes y los posibles ingresos futuros. Además, Roberto tenía claro que en la decisión de instalarse o no debía tener en cuenta los aspectos medioambientales y sociales. Era un momento de máxima incertidumbre por la pandemia de la COVID, pero por otro lado parecía que el negocio había madurado lo suficiente. ¿Debía Etikalia instalarse en Vitoria-Gasteiz?” (Arcos-Alonso et al., 2021, p.9)

Éste fue el dilema que sirvió de motivación al alumnado en el análisis de la empresa. La reflexión requerida estaba relacionada con los objetivos fundacionales planteados por el promotor y con la idoneidad de usar técnicas cuantitativas en la toma de decisiones, relacionándolas con parámetros macroeconómicos como pueden ser la evolución del Producto Interior Bruto, del desempleo en la CAPV, la inflación, la tasa de interés, el nivel de préstamos hipotecarios, o los precios de alquiler de viviendas, entre otros.

Al alumnado se le facilitó, por un lado, un documento con el enunciado del caso y con toda la información necesaria sobre la empresa y los enlaces a páginas webs y videos complementarios para enriquecer la información; y, por otro lado, otro documento con las instrucciones para poder realizar el caso, donde se especificaron cuáles eran los objetivos de enseñanza-aprendizaje, las preguntas detonantes, fecha de entrega y la puntuación.

El procedimiento contó con varias fases teórico-prácticas donde tanto el profesorado como el alumnado tuvo una implicación activa. En la primera de ellas, tal y como se ha expresado con anterioridad, el profesorado adaptó el caso y las instrucciones para el alumnado, realizando una exposición en una clase magistral, de una media hora aproximadamente

de duración, donde se presentó el caso y se explicaron las instrucciones, es decir, la pautas a seguir, en qué consistiría la actividad, el cronograma y la evaluación.

En la segunda fase, de tres semanas de duración, el alumnado que decidió llevar a cabo la actividad voluntariamente, una vez establecidos los grupos de trabajo, y tras la lectura del caso y los materiales complementarios, trabajó el caso fuera del aula y de manera grupal. Durante esta fase en todo momento hubo comunicación con el profesorado y se fue dando retroalimentación para ir guiando las reflexiones y los pasos de los grupos. A lo largo de este periodo de elaboración se realizó una sesión de tutoría online para aclarar dudas y monitorear el proceso.

La tercera y última fase consistió en dos sesiones plenarias presenciales en el aula, una con el grupo de euskera y otra con el grupo de castellano, de 2 horas de duración. Estas fueron evidentemente guiadas y dinamizadas por el profesorado, donde los alumnos y alumnas pusieron en común las reflexiones grupales y de donde se extrajeron reflexiones y conclusiones consensuadas. Antes de estas sesiones el alumnado debió entregar un informe borrador avanzado para poder trabajarlo en estas sesiones plenarias.

Tras las sesiones, el alumnado dispuso de una semana para que, teniendo en cuenta estas aportaciones grupales y el aprendizaje adquirido en los debates, mejorar, complementar, cambiar el informe, si así lo consideraban, y presentar un informe final que se entregó para su evaluación sumativa final.

Por último, al igual que se hizo en la anterior aplicación del caso, se pasó también una valoración de la actividad a través de una encuesta semiestructurada a las 71 personas que participaron en el proceso.

4. RESULTADOS

En la anterior experiencia llevada a cabo en la asignatura de Matemáticas II se observó una mejora en la adquisición de conocimientos y una mayor apropiación del trabajo y de la motivación. Por lo tanto, se esperaba que ahora también los resultados fueran satisfactorios. Los datos se

han logrado mediante la observación participante por parte del profesorado, las propias evaluaciones sumativas de la experiencia y la encuesta anónima de evaluación semiestructurada normalizada para su uso en todos los casos docentes aplicados en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz. Los resultados que se presentan a continuación se estructuran en tres partes; a) voces del alumnado, provenientes de los cuadernos de bitácora del profesorado, elaborados mediante la observación participante, b) la evaluación sumativa, es decir el desempeño en términos cuantitativos de las notas obtenidas por el alumnado y la tasa de aprobados, y c) resultados de la encuesta de evaluación anónima por parte del alumnado.

4.1. VOCES DEL ALUMNADO

Los resultados hasta la fecha están mostrando, tal y como se esperaba, que el alumnado ha sido capaz de adquirir las competencias transversales de Responsabilidad social y ética y Aprendizaje autónomo. Esas en particular. Pero también, tal y como se puede deducir de la evolución del proceso, el alumnado ha sido capaz de analizar la información y de desarrollar el pensamiento crítico hasta cierto punto. A este respecto hubo aportaciones que conviene resaltar:

A1: No sabía que existían empresas éticas, más encima en el sector inmobiliario, que es de tiburones. De hecho, ahora he visto su oficina (física) y creo que hacen una buena labor social y medioambiental.

AIV: Nos ha costado un poco entender lo que significa una empresa sin ánimo de lucro, no es no ganar dinero, sino invertir los beneficios en su fin social -ayudar a que las personas tengan hogar-.

AIV: Hemos buscado información acerca de lo que implica tener en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental. Ello creo que hace más difícil el manejar una empresa, pero es más bonito.

Además, este proyecto de innovación docente también evidencia la potencialidad de estas metodologías para implementarlas en materias científico-técnicas como ya se hizo en el caso de las matemáticas y ahora en el caso de la macroeconomía. A este respecto también hubo voces del alumnado que ilustran la pertinencia de ligar un caso docente de esta índole con la enseñanza de indicadores macroeconómicos.

AIII: Está bien aprender y ver que lo que vemos en macroeconomía sirve para la vida real, para tomar decisiones empresariales. Creo que es interesante que se nos dé la oportunidad de poder acercar lo que aprendemos a la realidad.

AVI: Nos costó un poco ligar los datos macroeconómicos con la decisión a tomar por Roberto. Pero claro, si la economía va bien, es decir sube el PIB, y, por ejemplo, hay menos paro, entonces si yo fuera Roberto igual me atrevería a abrir una nueva sucursal en Vitoria.

AVIII: La macroeconomía, aparte de lo que vemos en microeconomía es importante a la hora de decidir si invertir o no. Un panorama general de la economía ayuda a la hora de tomar decisiones. Para eso sí que sirve lo que hemos aprendido.

No obstante, también hubo ciertas reticencias, más ligadas al proceso del método del caso docente y a su mejor imbricación en la asignatura.

AI: Ha sido interesante, pero quisiéramos más tiempo. Se podía trabajar casi desde el principio, y para todos, no solo de manera voluntaria.

AII: A nuestro grupo nos ha costado el buscar indicadores macroeconómicos. Hemos utilizado los del caso docente (se les proveyó de datos básicos sobre evolución del mercado inmobiliario vasco durante los últimos años). Al final poco más hemos utilizado.

AVII: Tendríamos que trabajar más la búsqueda de datos en clase. Así podríamos hacer mejor el trabajo.

4.2. EVALUACION SUMATIVA

La evaluación sumativa se desarrolló mediante el uso de una rúbrica del trabajo elaborada ad-hoc para la experiencia. En la Tabla 2 se puede observar la rúbrica, que se estructuró en los siguientes cuatro apartados:

- Apartado A. Apartados formales. Es decir, aquellos que tuvieron que ver con una correcta consecución del formato de entrega del informe final,
- Apartado B. Contenido. Aquellos elementos que tuvieran que ver con la correcta búsqueda y uso de datos y fuentes, así como de la correcta respuesta a las cuestiones planteadas en el caso docente (notas docentes). En este apartado también se valoró el uso coherente de los datos encontrados en relación a la problemática planteada.

- Apartado C. Resolución del caso. Este apartado tuvo que ver con la respuesta a la pregunta detonante fundamental (abrir o no la nueva sucursal de Etikalia en Vitoria-Gasteiz). Se tuvo en cuenta la oportuna justificación de la decisión tomada en base a los datos encontrados y todo el contenido trabajado con anterioridad.
- Apartado D. Sesión presencial. Versó sobre el desempeño del alumnado en la última sesión grupal, donde durante dos horas se debatió sobre el caso docente, su implicación y participación en la sesión.

Se valoró el desempeño de cada grupo en una escala de 0 a 10, teniendo en cuenta si habían cumplido los aspectos solicitados en cada apartado en función del grado de cumplimiento, desde nada, o casi nada hasta un desempeño excelente. Cada subapartado, a su vez se ponderó para lograr así una nota global para cada grupo participante.

TABLA 2: Rúbrica del caso docente

Rúbrica del Caso Docente						%	NOTA
	No, nada (0-3)	Si, algo (3-5)	Suficiente (5-6)	Satisfactorio (6-8)	Excelente (8-10)	100	
A: Apartados formales. Incluye:						2	
A1: portada						0,25	
A2: índice						0,25	
A3: apartados y subapartados						0,25	
A4: bibliografía						0,25	
A5: numera los gráficos y tablas y cita las fuentes						0,5	
A6: formato, estética y limpieza del trabajo						0,5	
B. Contenido:						4	
B1: Responde a las preguntas planteadas						1	

B2: Utiliza datos de fuentes solventes y actualizadas, y los analiza.						1	
B3: incluye gráficos y estadísticas						1	
B4: justifica sus respuestas en base a los datos encontrados						1	
C: Resolución del caso:						2	
C1: Da resolución justificada y apoyada en los datos del dossier a la cuestión principal del caso						2	
D: Sesión presencial:						2	
D1: Hay una correcta participación y debate						1	
D2: Se observa participación y apropiación del trabajo por parte de todos los integrantes del grupo						1	
NOTA GLOBAL							

Fuente: elaboración propia

Así, a resultas del proceso, se obtuvieron unos resultados sumativos excelentes. En la siguiente tabla (Tabla 3) se puede observar la tasa de aprobados distribuida por idioma:

TABLA 3: Evaluación sumativa, tasa de aprobados (%)

Nota	Castellano (G01+G02)	Euskera (G31)
Sobresaliente	40	0
Notable	20	50
Suficiente	40	50
Suspendo	0	0

Fuente: elaboración propia

El 100% del alumnado aprobó, tal y como se preveía por parte del profesorado basado en experiencias pasadas. Si bien hubo cierta disparidad en las notas, siendo los grupos de castellano los que obtuvieron una mayor calificación, en términos absolutos el desempeño fue notable por la práctica totalidad de los grupos implicados, siendo, no obstante, mejor en castellano que en euskera.

4.3. ENCUESTA DE EVALUACION ANÓNIMA DEL ALUMNADO

Se consideró fundamental realizar una encuesta anónima al alumnado. El objeto de la misma fue poder recabar datos y opiniones de cara a la retroalimentación y mejora del proceso del caso docente de Etikalia ligada a la asignatura de macroeconomía. Así, se utilizó una encuesta normalizada que se emplea para la totalidad de los casos docentes trabajados en la facultad. La encuesta fue anónima, para lograr un grado de confidencialidad que invitara al alumnado a verter sus opiniones de la manera más natural posible y sin presión alguna. A tal efecto, la encuesta fue recopilada una vez acabado el proceso, vía online mediante la herramienta de encuestas de Google.

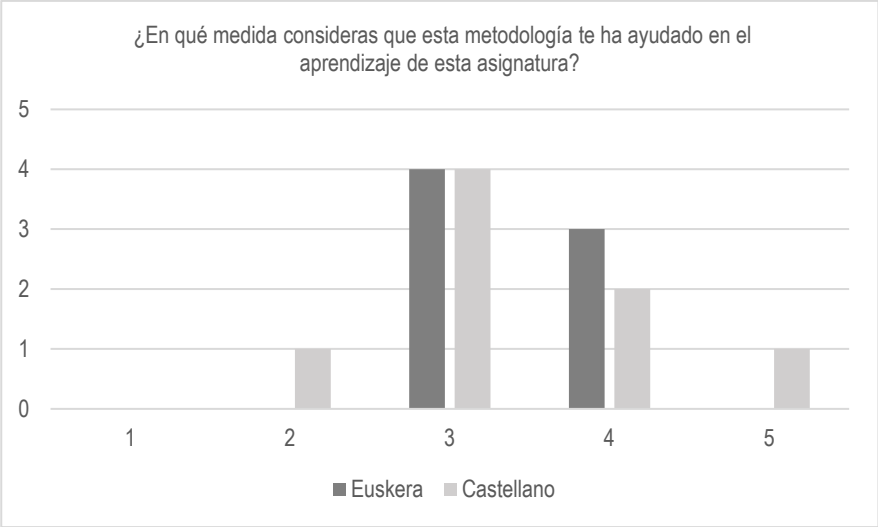
La encuesta, semiestructurada, constó de un total de 8 preguntas: siete de ellas cerradas y una última abierta. Éstas fueron las siguientes:

- Pregunta 1. Grupo al que perteneces.
- Pregunta 2. ¿En qué medida consideras que esta metodología te ha ayudado en el aprendizaje de esta asignatura?
- Pregunta 3. Valora (de 1 a 5) el grado en que consideras que el uso de esta metodología te ha ayudado a:
 - a. Comprender contenidos teóricos.
 - b. Aplicar los conceptos a una situación real
 - c. Relacionar contenidos de la asignatura y obtener una visión integrada
 - d. Aumentar el interés y la motivación por la asignatura
 - e. Mejorar mi capacidad para tomar decisiones

- f. Desarrollar tus habilidades de comunicación (oral o escrita)
 - g. Desarrollar tu autonomía para aprender
 - h. Tomar una actitud más activa respecto a tu aprendizaje
 - i. Mejorar tus capacidades de trabajo en grupo
 - j. Desarrollar habilidades que resultarán útiles en la práctica profesional
- Pregunta 4. Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: La orientación proporcionada por el/la profesor/a me ha parecido adecuada. (1 a 5)
 - Pregunta 5. Teniendo en cuenta todos los aspectos de la metodología que hemos trabajado (el Método del Caso), tu grado de satisfacción general es: (1 a 5)
 - Pregunta 6. Si el próximo curso/módulo/cuatrimestre pudieras elegir, ¿optarías por esta metodología? (Sí/No)
 - Pregunta 7. ¿Recomendarías a compañeros/as de próximos cursos la utilización de esta metodología? (Si/no)
 - Pregunta 8. ¿Se te ocurre alguna propuesta para mejorar el uso de esta metodología?

Los resultados de la encuesta fueron alentadores, aunque cabe resaltar el hecho de que únicamente 15 personas de las 71 participantes contestaron, lo que lleva a poner un fuerte punto de cautela sobre los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los resultados sintéticos de tres de las preguntas que arrojaron los resultados más llamativos:

GRÁFICO 1. *Pregunta 2*



Fuente: elaboración propia

En las respuestas de la primera pregunta seleccionada (Gráfico 1) se observa una notable respuesta positiva a la pregunta de si la metodología había sido de ayuda en el aprendizaje de la asignatura, dado que la mayoría del alumnado así lo consideraba. Sin embargo, parece haber un espacio para la mejora de los resultados, dado que el grado de satisfacción se situó en un término medio entre el 3 y el 4. En la medida en que uno de los fines principales del uso de esta metodología en el aula es facilitar el aprendizaje, se considera por parte del profesorado la necesidad de reflexionar sobre diferentes estrategias para mejorar en este sentido.

GRÁFICO 2. Pregunta 3



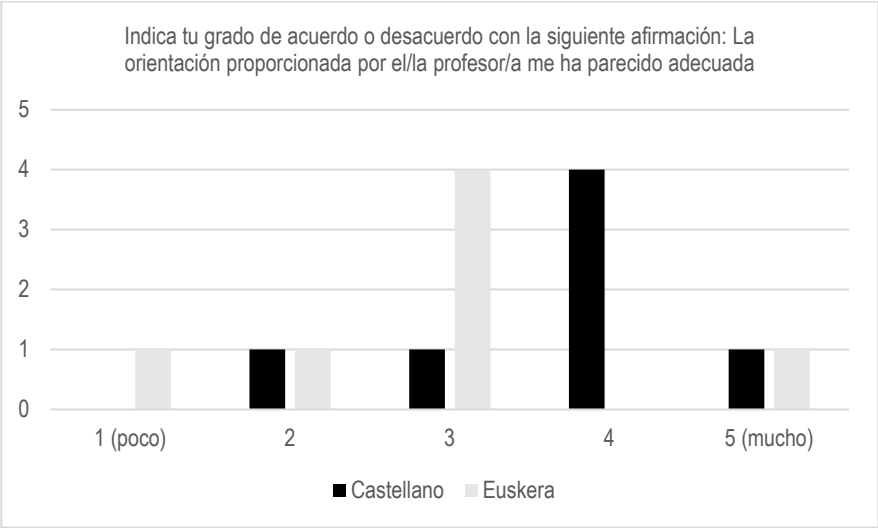
Fuente: elaboración propia

Respecto a la pregunta 3 (Gráfico 2), destacar que la gran mayoría del alumnado consideró que la experiencia le había ayudado a mejorar sus capacidades de trabajo en grupo, desarrollar su autonomía a la hora de aprender, relacionar contenidos y obtener una visión integrada, así como de aplicar los conceptos a una situación real. Ello parece indicar la pertinencia y viabilidad del método de caso docente en estos aspectos, sin embargo, a la pregunta de si había aumentado su interés por la asignatura, y de si les había ayudado a comprender los contenidos teóricos, las respuestas no fueron tan satisfactorias.

En cuanto al papel del profesorado en el desarrollo de la experiencia, pregunta 4 (Gráfico 3), se puede observar cómo pese a los esfuerzos del profesorado por tutorizar y ofrecer diferentes espacios de retroalimentación a lo largo del proceso, los resultados fueron dispares. El alumnado de castellano, en general consideró suficiente el desempeño del profesorado, sin embargo, la clase de euskera fue menos positiva al respecto. Al hilo de esto último, cabe mencionar que el caso no estaba traducido al

euskera, factor, que como se verá más adelante seguramente influyó negativamente en las respuestas de la evaluación.

GRÁFICO 3. *Pregunta 4*



Fuente: elaboración propia

Con relación a la pregunta número 5, referente al grado de satisfacción general del alumnado cabe resaltar que la gran mayoría del mismo calificó con un 4 sobre 5 la experiencia. No obstante, como en otras preguntas el grupo de euskara se mostró menos satisfecho con la experiencia, dado que hubo respuestas en sentido de que sería interesante mejorar la misma.

Por otro lado, en relación con las cuestiones de si optarían por esa misma metodología y si recomendarían esta metodología (preguntas 6 y 7 del cuestionario), el 95% del alumnado del alumnado participante en la encuesta contestó de manera positiva. Ello hace ver que, pese a ciertos reparos o claroscuros, la experiencia, en términos globales fue netamente bien valorada. Como en anteriores casos, el grupo de euskera se mostró menos conforme con la metodología. Casi todos los alumnos y alumnas optarían por esta metodología, sin embargo, casualmente la gran mayoría la recomendaría. Por último, en cuanto a la última pregunta abierta hubo únicamente dos respuestas, ambas por parte del alumnado de euskera:

R1: Deberían subir el valor de la nota otorgada por el trabajo.

R2: Deberían traducir el caso a euskera.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Fruto de esta experiencia se ha adaptado la herramienta didáctica (el caso docente) con su enunciado y notas docentes a la asignatura de macroeconomía. Así, en un futuro próximo formará parte de la colección de casos docentes que está a disposición del profesorado y alumnado que así lo requiera.

Esta experiencia de innovación docente, como hemos visto, supone una mejora para la docencia ya que ofrece un espacio donde el alumnado, de forma participativa, es capaz de diseñar y resolver problemas complejos con reflexión y creatividad, y con conocimientos de la realidad laboral y social. Por lo tanto, estas metodologías presentan potencialidades a la hora de implicar al alumnado en la construcción del conocimiento de manera sistemática y crítica con la realidad actual.

También destacar que la innovación de este caso radica en el empleo de este tipo de metodologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje de materias científico-técnicas, ya que hasta el presente su uso ha sido limitado por la propia idiosincrasia de este tipo de asignaturas. La experiencia ligada a la enseñanza de la macroeconomía parece arrojar unos resultados esperanzadores, aún teniendo en cuenta que se trata de una experiencia que se podría denominar “piloto”. Es resaltable que el alumnado valore esta metodología como una manera válida de acercar la realidad empresarial, desde dimensiones no únicamente económicas, sino también sociales y medioambientales al ámbito formativo.

En términos de satisfacción, experiencias anteriores mostraron resultados coherentes con la presente. Así, en la encuesta del curso 2020/2021 el 91% del alumnado participante valoró la actividad en un grado de más de 4 puntos sobre 5; y el 100% respondió que optarían de nuevo por esta metodología en los próximos cursos. En este caso, los datos siguen en esta línea, lo que invita a profundizar en el uso de esta metodología, apuntalar los puntos fuertes y trabajar en la mejora de los aspectos peor valorados. A este respecto, se detecta la necesidad de traducir el caso al euskera, y

diseñar el caso de tal manera que abarque todo el desarrollo de la asignatura, no únicamente una parte. Esto último requiere de un esfuerzo extra por parte del profesorado implicado, si bien parece necesario.

Asimismo, viendo la baja participación del alumnado en la encuesta de valoración del caso docente se ve necesaria y pertinente la revisión tanto del canal a través del cual se realiza como del momento en el que se lleva a cabo. La encuesta fue realizada mediante aplicación on-line, dejando a decisión del alumnado la realización o no de la misma. De igual manera, el momento coincidió con el término del cuatrimestre, momento en el que se sucedieron diversos acontecimientos como la realización de exámenes parciales de fin de cuatrimestre o la entrega de diversos trabajos de otras asignaturas. Estos hechos llevan a pensar que han supuesto un obstáculo en la participación del alumnado lo cual se tendrá en cuenta para futuras experiencias.

Por último, nos parece interesante señalar la posibilidad de inserción curricular de este tipo de metodologías docentes y las posibilidades que ofrece de generalización a otras asignaturas científico-técnicas, como pueden ser las relacionadas con el área de la estadística.

En definitiva, los resultados apuntan a ser satisfactorios tanto para el alumnado como para el profesorado y, desde luego, invitan a desarrollar esta opción metodológica en los próximos cursos.

6. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Este trabajo ha sido realizado dentro del Proyecto de Innovación Educativa i320-39 de la convocatoria IKD i3 Laborategiak del Vicerrectorado de Innovación, Responsabilidad Social y Acción Cultural a través del Servicio de Asesoramiento Educativo (SAE-HELAZ) de la Universidad del País Vasco UPV/EHU.

7. REFERENCIAS

- Aparicio de Castro, G., Barañano Orbe, L., y Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2001). Caso Bertoko. Cuadernos De Gestión, 1(2), 107–117.
- Arcos-Alonso, A., Elías-Ortega, A., y Arcos Alonso, A. (2020). Intergenerational service-learning, Sustainability and University social responsibility: A pilot study. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(6), 1629-1641.
- Arcos-Alonso, A., Alonso-Olea, M. J. (2020b). Enseñar y aprender otra economía en clave crítica: economía social y solidaria a través del aprendizaje servicio crítico. En *Educación para el Bien Común: hacia una práctica crítica, inclusiva y comprometida socialmente* (pp. 895-906). Octaedro.
- Arcos-Alonso, A., García-Alonso, O. y García-Alvarez, M. (2021) Caso Etikalia Inmobiliaria Ética, ¿oxímoron o realidad? Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Arcos-Alonso, A., Garcia-Alvarez, M., y Azpuru, A. G. (2022). Macroeconomics and Active Methodologies in Higher Education: A Possible Pairing and a Possible Binomial. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(1), 193-204.
- Arcos-Alonso, A., y Alonso-Olea, M.J. (2020a). Trabajando competencias transversales en estadística, mediante la Economía Social y Solidaria. En A. Felipe, B. Peña y F. Bobkina (Coords.), *Estudios sobre innovaciones educativas*. Ediciones Pirámide. <https://bit.ly/2WHvSNu>
- Arcos-Alonso, A., y Arcos Alonso, A. (2021). Problem-based learning and other active methodologies as support for distance teaching during the COVID-19 pandemic. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(1), 277-287.
- Asopa, B. y Beye, G. (2001). Appendix 2: The case method. [Disponible en <http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm>]
- Boehrer, J. y Linsky M. (1990). Teaching with Cases: Learning to Question. En M.D. Svinicki, (Ed.), *The Changing Face of College Teaching. New Directions for Teaching and Learning*, no. 42. San Francisco: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/tl.37219904206>
- Corral-Lage, J., De La Peña, I, Peña-Miguel, N (2021) Transformation in economic studies via problem-based learning: facing fears to acquire professional skills. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 50:3, 359-380, DOI: 10.1080/02102412.2020.1826722
- Corral-Lage, J., De la Peña, J. I., Delgado, S. G., Petralanda, I. I., y Peña-Miguel, N. (2015). Factores de resistencia ante el ABP: evidencia empírica en contabilidad. *Opción*, 31(4), 328-351.

- Ericsson, K.A. (Ed.). (2014). *The Road to Excellence: the Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315805948>
- Fernández, I., Guisasola, G., y Garmendia, M. (2010). Desarrollo profesional y aprendizaje cooperativo entre docentes universitarios. El programa ERAGIN de formación del profesorado en metodologías activas de enseñanza. VI Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria, noviembre, Lima.
- Iribar, A. S., y Arias, I. V. (2017). Experiencia en metodologías activas: Proyecto para las asignaturas introducción a la Contabilidad y Contabilidad Financiera en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la UPV/EHU. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (37), 95-127.
- Izagirre-Olaizola, J., y Morandeira-Arca, J. (2020). Business Management Teaching-Learning Processes in Times of Pandemic: Flipped Classroom at A Distance. *Sustainability*, 12(23), 10137. <http://dx.doi.org/10.3390/su122310137>
- Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2021) Caso Cafés La Brasileña: nuevos tiempos, ¿nuevas soluciones? Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2022) Caso Gastheiz: ¿Cerveza de patata u homenaje a la ciudad de Vitoria? ESIC Editorial, Madrid.
- Lafuente Ruiz de Sabando, A., Hoyos Iruarizaga, J. y Valmaseda Andia, O. (2021) Caso Foto Ikatz compra Fotoprix. ¿Y ahora qué? Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- López Caro, C., Peña Cerezo, M.A. y Ruiz Herrán, V. (2021) Caso Grupo Sarkis-Lagunketa La promoción de VPO, ¿una actividad rentable? Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- López Caro, C., Peña Cerezo, M.A. y Ruiz Herrán, V. (2022) Caso Grupo Sarkis-Lagunketa Financiación de una promoción de viviendas de protección oficial (VPO). Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Losada, S. G. y García, M. Á. T. (2018). Las estrategias didácticas en la práctica docente universitaria. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 22(2), 371-388. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7728>

- Pérez de Mendiguren Castresana, J.C. (2022) Caso Bioalai: ¿construyendo alternativas en el consumo alimentario? Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Pérez de Mendiguren, J.C, Etxezarreta, E, y Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. Papeles de Economía Solidaria. REAS Euskadi.
- Siguenza-Tamayo, W., y Arsuaga-Uriarte, A. (2016). Satisfacción del alumnado tras la implantación del aprendizaje basado en problemas. Opción, 32(8), 840-855.
- Ugarte, C. y Naval, C. (2010). Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior: Un caso docente concreto. Revista electrónica de investigación educativa, 12(SPE), 1-14. <https://bit.ly/372W5eQ>
- Universidad del País Vasco UPV-EHU (2010). IKD Aprendizaje Cooperativo y Dinámico. <https://www.ehu.eus/es/web/sac-helaz/ikd>
- Valmaseda Andia y Forcada Sainz, J. (2022) Caso i+Med:una cooperativa de científicos de ingeniería biomédica. Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Villarroel, V. A. y Bruna, D. V. (2017). Competencias pedagógicas que caracterizan a un docente universitario de excelencia: un estudio de caso que incorpora la perspectiva de docentes y estudiantes. Formación universitaria, 10(4), 75-96. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000400008>

EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LA PRENSA ESPAÑOLA

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

Universidad Internacional de La Rioja

ANA SEGURA-ANAYA

Universidad de Zaragoza

ANA CRISTINA MANCHO DE LA IGLESIA

Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN

Los hábitos de consumo de contenidos informativos han cambiado profundamente desde la generalización del uso de internet, con nuevas ofertas, perfiles y pautas de consumo de los usuarios y, con ello, los puntos de medición de audiencias se han transformado y multiplicado. El crecimiento de la oferta informativa, sin embargo, no ha supuesto en los últimos años un mayor interés por parte de los ciudadanos. Al contrario, según el último informe del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo (2022), tras una pausa de optimismo detectada en 2021 tras la pandemia, en la que los medios de comunicación crecieron en atención, pero también económicamente por el incremento de las suscripciones digitales, en el informe de 2022 se observa un claro retroceso. En el caso de España, el citado estudio cifra en un 45% la caída en el número de encuestados que se declaraban muy o extremadamente interesados en las noticias entre 2015 y 2022. En la misma línea, el número de personas que evita las noticias «a veces» o «A menudo» asciende en 2022 al 35%. Alegan en general agotamiento, falta de fiabilidad o un efecto de desánimo posterior a su consumo.

Desciende el interés y también la confianza en las noticias que está en niveles históricamente bajos, ya que, por primera vez desde que se publican los informes del Digital News Report en España, los escépticos

(39%) superan a los que se fían de la información (33%)(Vara-Miguel et al., 2022). Una de las causas está en la mayor cantidad de personas que perciben los medios informativos como dependientes de los grupos de presión políticos y empresariales. Y esto es especialmente significativo entre los jóvenes, más de la mitad (51%) de los menores de 35 años dice no fiarse, frente a un 21% que sí lo hace. También aumenta el escepticismo entre los que tienen entre 45 y 54 años de manera que son mayoría los que no se fían (34%), frente a los que sí (30%). Y esto sitúa a España entre los cinco países con más desconfiados que confiados y entre los diez países con menor credibilidad en las noticias, detrás de Estados Unidos donde solo se fía el 26% o de Grecia y Taiwan con un 27% (*ibid.*).

Sin embargo, se observa un matiz, ya que a pesar de que aumenta la desconfianza de las noticias en general, los encuestados dicen tener más confianza en marcas concretas, aunque ninguna de las 14 analizadas en el informe tiene más del 50% del apoyo de los encuestados por lo que se concluye que la credibilidad de las marcas también se ha ido debilitando a lo largo de los años (*ibid.*). En este escenario sobreviven mejor los medios locales y autonómicos de proximidad ya que “las noticias locales (p. ej., sobre mi comunidad autónoma o localidad) interesan a seis de cada diez internautas (63%) y es la temática preferida” (Moreno, 2022b, p. 35).

TABLA 1, *Evolución de la confianza enmarcas periodísticas españolas (2020 a2022)*

Medio	2020	2021	2022	Variación 2022-2020
Telecinco	44	35	29	-15,00
La Sexta	55	46	42	-13,00
EiDiario.es	49	41	36	-13,00
El Confidencial	46	39	33	-13,00
El Periódico	49	42	36	-13,00
RTVE	56	48	43	-13,00
20 Minutos	49	38	36	-13,00
Cadena SER	54	49	42	-12,00
El País	54	48	42	-12,00
El Mundo	52	45	41	-11,00

La Vanguardia	49	43	38	-11,00
Antena 3	57	53	46	-11,00
Diarios locales / regionales	56	53	46	-10,00
ABC	46	40	37	-9,00
COPE	46	41	39	-7,00

Fuente: elaboración propia con datos del Digital News Report España 2022 de la Universidad de Navarra. Los datos están en %. La muestra incluye usuarios adultos de internet que conocen cada marca ($1918 \leq N \leq 2008$). Confianza = Puntuación de 6 a 10 en una escala de 0 (nada fiable) a 10 (totalmente fiable). Solo se incluyen estas 15 categorías en esta pregunta de la encuesta, por lo que los resultados no deben tratarse como una lista comparativa de las marcas en que más o menos se confía.

La confianza en los medios, por tanto, retrocede, se constata una clara fatiga informativa e incluso crece el número de personas que evitan decididamente las noticias, mientras se aceleran los cambios hacia un ecosistema digital y en plataforma donde las redes sociales son la fuente principal de información entre los más jóvenes: seis de cada diez internautas hasta 44 años (60%) se informan por esta vía, lo que la sitúa 17 puntos por encima de la televisión (43%), el medio tradicional más popular (Amoedo, 2022). También aumenta el consumo de medios online (79%) que supera al de los medios tradicionales offline (70%), que pierden cuatro puntos (ibid..).

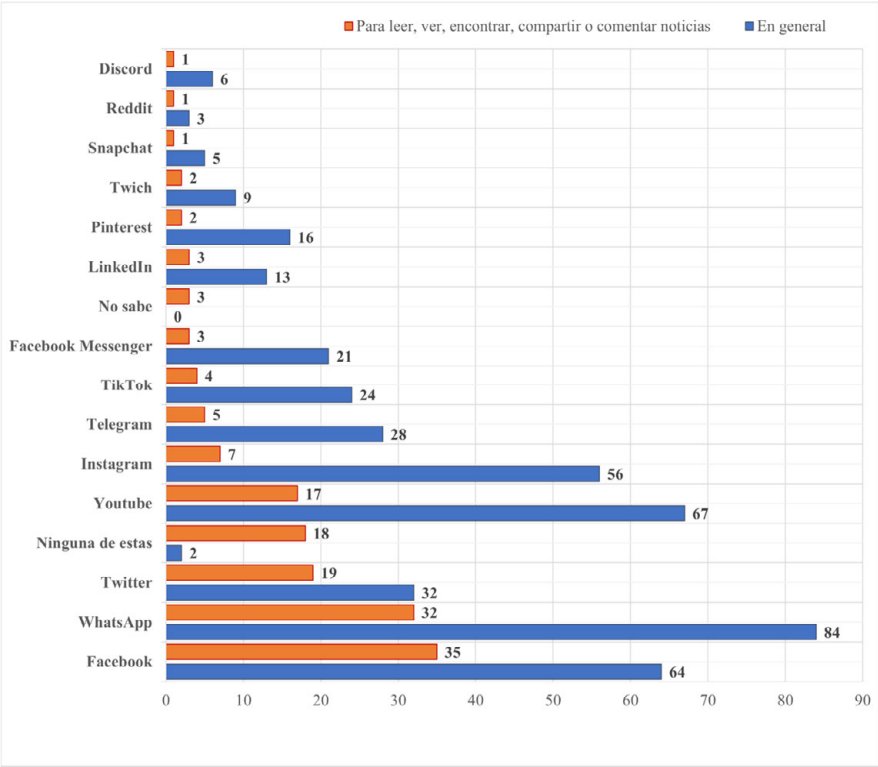
Aun así, se detecta que, frente a esta audiencia indiferente e incluso crítica hacia la información, hay otra que, aunque “no es inmune a la pérdida generalizada de credibilidad, sigue confiando mayoritariamente en las principales marcas informativas, tanto digitales como tradicionales e incluso está dispuesta a pagar o al menos a ceder sus datos para acceder a sus noticias” (Vara-Miguel et al., 2022, p. 10). Por lo tanto, sostiene Vara que hay un mercado dual con dos tipos de públicos que varían en función de la edad. Los jóvenes son “más críticos, desinteresados y escépticos”, son mayoritariamente digitales y “han hecho del móvil y de las redes sociales sus medios favoritos para conocer la actualidad, compartir noticias y participar a su manera en el debate público” (ibid..), frente a los más mayores.

En este escenario las redes sociales se presentan como imprescindibles para atraer la atención de los internautas hacia los contenidos que ofrecen los medios en internet, puesto que nos encontramos “ante un nuevo

espacio informativo, y también ante un nuevo medio, cuya espina dorsal está compuesta por las redes de ordenadores, cuyo lenguaje es digital y cuyos emisores están distribuidos globalmente”(Peña Fernández et al., 2019, p. 359), y son, además, globalmente interactivos.

Y esto marca diferentes hábitos de consumo porque el acceso leal a la marca baja. Solo la mitad de los usuarios de internet acceden directamente entrando por medio de las apps o al teclear su dirección en el navegador o al buscar su nombre en Google, frente a los que lo hacen mediante los algoritmos de las plataformas (redes sociales, buscadores y agregadores) que alcanzan ya el 62% de adultos conectados (Negredo, 2022).

ILUSTRACIÓN 1. *Uso semanal de redes sociales y Servicios de mensajería durante 2022. Datos en %.*



Fuente: elaboración propia con datos de XXXX

Entre las redes sociales, casi la mitad de los internautas utiliza Facebook o Twitter para acceder a la actualidad (47%), y tres de cada diez recurren a WhatsApp, Facebook Messenger y Telegram (36%). Si hablamos de encontrar, leer, ver, compartir o comentar noticias online, a la cabeza están Facebook (35%) y WhatsApp (32%) que, aunque siguen líderes tienen un uso ralentizado. Twitter (19%) e Instagram (17%) se estabilizan en 2022 (Moreno, 2022a, p. 111)

Y aquí también hay una diferencia en función de la edad, el público menor de 35 años prefiere Twitter (31%) e Instagram (25%), mientras los adultos de más de 35 años favorecen Facebook (38%) y WhatsApp (34%).

McLuhan y Nevitt (1972), Toffler (1980), Jenkins (2008) y Gubbins (2012) analizan el concepto de prosumidor y el cambio de actitud de los usuarios, al intervenir en el proceso de la comunicación de forma activa, mientras Jenkins (2006) define como cultura de la convergencia el escenario social en el que estos usuarios activos crean, difunden y comparten. Los españoles son, además, los usuarios de noticias más participativos del mundo ya que la mitad de los internautas en España comparte informaciones de actualidad (49%) y uno de cada cuatro las comenta (24%) y una vez más hay una brecha de edad, ya que los jóvenes de 18 a 24 años son los más participativos (76%), y los hombres adultos a partir de los 65 años destacan por compartir noticias (63%) principalmente vía mensajería instantánea (Moreno, 2022c). Y aquí entra en juego el *engagement* de la marca frente a su audiencia, una de las claves para medir la fidelidad.

1.1. MEDIOS Y MEDICIÓN DE AUDIENCIAS

Numerosos estudios constatan cómo la información que ofrecen los medios de pago, con las garantías editoriales que a priori esto supone, ya no es atractiva cuando puede conseguirse gratis a través de distintas fuentes (Segura-Anaya et al., 2019), sin embargo, tras años de prueba y error, los medios de comunicación españoles optaron entre 2019 y 2020 por implantar definitivamente modelos de suscripción digital basados en niveles de acceso. Aunque no existen datos oficiales, se cifra en torno a los 850.000, en la cifra más optimista, el número de suscriptores de los

grandes medios generalistas en España (el Confidencial, 2022) aunque los ingresos por productos impresos aun superan ampliamente a las suscripciones digitales.

El diario El País está a la cabeza con 214.000 suscriptores exclusivos digitales según datos del propio medio aportados en noviembre de 2022 (Echevarría, 2022) Le sigue El Mundo con más de 91.500 alcanzados en abril del mismo año. La tercera es La Vanguardia con más de 67.000 lectores de pago. Les siguen Ara (41.200), Expansión (40.000), ABC (27.000, y todo el Grupo Vocento 103.000), La Voz de Galicia (20.000) y El Correo (18.000). Entre los nativos digitales destacan elDiario.es (62.000), El Confidencial (35.000), El Español (25.000), Vilaweb (14.000) e Infolibre (13.000). “A pesar de este crecimiento, en periódicos tradicionales los ingresos por productos impresos aún son 20 veces superiores a los que generan las suscripciones digitales, según la consultora PWC” (Dirconfidencial, 2021).

Todos ellos buscan en internet afianzar nuevos modelos de negocio y “En el ecosistema de medios digitales, los metamedios sociales han supuesto un cambio en el modelo clásico de comunicación de masas” (Gómez-Domínguez et al., 2016, p. 385).

En este contexto es relevante la forma de medición de las audiencias, puesto que viejas medidas como el GRP (Gross Rating Point) o sistemas de medición como el audímetro ya no son suficientes para valorar la audiencia digital, crossmedia o social. “Conocer en detalle los nuevos usos y costumbres de las personas usuarias de redes es el leitmotiv de los medios, empeñados en encontrar el modelo de negocio en entornos del ciberespacio” (Flores Vivar, 2015, p. 88).

En enero de 2022 la empresa GfK sustituía a Comscore como empresa de referencia oficial en el mercado de la medición de audiencia digital en España con un panel de 15.000 usuarios y un modelo de medición centrado en las personas y no en el consumo por dispositivo (Dirconfidencial, 2021), puesto que el consumo es multimedia. Por otra parte, el fenómeno de lo transmedia -en el que las audiencias activas que intervienen interpretan y amplían lo publicado, actuando como receptores

activos y, al mismo tiempo, como canales de transmisión de los contenidos informativos o de opinión- requieren nuevas formas de medición.

Entre ellas, destaca el *engagement*, estadístico que representa la proporción de la audiencia que interactúa con el emisor puesto que se parte de la premisa de que el simple alcance o cobertura, siendo imprescindible, no es suficiente para medir la calidad de un contenido.

Aunque el concepto de engagement ha sido tratado en la literatura académica desde diversas perspectivas, la mayor parte de las definiciones se centran en la importancia que tiene en el momento de construir relaciones significativas entre los clientes y las marcas en virtud de su relación con variables como la confianza, el compromiso, la lealtad o la conexión del individuo con la marca (Blasco Armas, 2014).

En la actualidad la métrica está definida, pero aún no hay estudios suficientes que indiquen un nivel de referencia con el que poder comparar el dato de un determinado periódico en su emisión digital convirtiendo ese valor en un KPI (Key Performance Indicator) para el control de los resultados.

1.1. EL CONCEPTO DE ENGAGEMENT

Los profesionales del marketing y del periodismo deben identificar qué tipo de publicaciones emitidas “reciben el mayor *engagement* para que puedan adaptar su contenido para aumentar su alcance y exposición” (Philp et al., 2022, p. 737).

Sin embargo, el reconocimiento generalizado de la relevancia del *engagement* en el presente y para el futuro del periodismo se ha visto socavado por una preocupación constante por la ambigüedad conceptual del término. Esta falta de comprensión de lo que el compromiso de la audiencia dificulta la comprensión de las implicaciones de lo que supone para la para la profesión, no sólo desde el punto de vista comercial, sino también de su misión social.(Gajardo & Costera Meijer, 2022, p. 3)

También los políticos y otras organizaciones sociales deben prestar mucha atención a las preferencias y el nivel de compromiso (engagement) que se visualizan en las redes sociales. Conviene resaltar que “la comunicación estratégica de los partidos sigue estando determinada por otros factores además de la participación de los usuarios, y la creciente

popularidad de la retórica populista y negativa en estas plataformas no puede atribuirse únicamente a las preferencias de los usuarios” (Bene et al., 2022, p. 19).

De hecho, atraer la atención en las turbulentas redes sociales puede ser una tarea muy competitiva y compleja. Dada la enorme cantidad de contenido disponible en las redes sociales, es algo evidente que el contenido debe ser llamativo para destacar. Es decir, debe ser novedoso, único, sorprendente, atípico y extremo (Berger, 2014). Esto explica que los contenidos más compartidos en Internet son las más sorprendentes e histriónicas leyendas urbanas (Heath et al., 2001) y las noticias más destacadas y sorprendentes (Berger & Milkman, 2012).

El concepto de procesamiento (Shimamura A. & Palmer, 2012, p. 151) se define como "la facilidad con la que la información fluye por el sistema cognitivo". En consecuencia, cuanto más sencillo sea el proceso de comprender una nueva pieza de información, mejor se sentirá el individuo que la recibe, lo que aumentará su agrado con la información recibida (Graf et al., 2018). Es necesario, consecuentemente, procurar un “procesamiento sin errores o la disponibilidad de estructuras de conocimiento apropiadas para interpretar el estímulo” (Reber et al., 2004, p. 366). En consecuencia, los estímulos típicos y habituales (frente a los atípicos o fuera de las rutinas) son más fáciles de procesar, puesto que se cuenta con un marco previo de conocimiento, un contexto que ayuda a su clara comprensión. En este sentido, los mensajes de texto en Facebook o en Twitter que se redactan de una forma sencilla y con fácil lectura reciben más *likes*, más comentarios y más *shares* (Pancer et al., 2019).

Una de las mayores preocupaciones tanto del mundo académico como del profesional, es el hecho de que el público joven se ha desvinculado progresivamente de los medios de comunicación tradicionales en las últimas tres décadas (Loader, 2007). Tal declive no parece ser indicativo del desinterés, sino de un cambio relevante en los hábitos de consumo de noticias en estas personas. Los factores tecno-culturales que incorpora la plataforma y su interfaz (Himma-Kadakas & Ferrer-Conill, 2022) a la relación entre los periodistas y su audiencia influyen en el

engagement que esta muestra con los contenidos emitidos por los medios.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Aportar una referencia válida para evaluar si el engagement que se obtiene en una publicación en el canal Twitter es adecuado para un determinado contexto: el de los medios de comunicación en versión digital.

2.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Determinar el nivel de interacción del público
- Comprobar la diferencia entre prensa local o nacional.

3. METODOLOGÍA

“Las redes sociales se han convertido en una potente herramienta de investigación. Su tasa de penetración a casi todos los niveles demográficos permite investigar casi cualquier tema en comunidades virtuales en torno a una misma temática” (Flores Vivar, 2015, p. 85) ofreciendo datos e información cultural realmente valiosa. En concreto “Twitter se ha convertido en uno de los canales de debate más relevantes” (Gómez-Domínguez et al., 2016, p. 385) que, además, permite seguir los temas mediante los hashtags que, de forma espontánea, clasifican las publicaciones. Pese a todo ello, “no se puede establecer, por ahora, una relación proporcional entre la audiencia y la audiencia social”(Gómez-Domínguez et al., 2016, p. 391).

El diseño de la investigación, de tipo cuantitativo, utiliza la herramienta de la observación directa de las publicaciones de algunos medios de comunicación en Twitter. La muestra (tabla 2) se determinó por conveniencia, según la experiencia del equipo de investigadoras, seleccionando cabeceras de prensa tanto nacionales como locales, tanto generalistas como de temática económica y deportiva. La extracción de los datos se realizó con la herramienta Exportcoments. De esta forma se

obtuvo una muestra de 2.764 publicaciones en Twitter que ha sido la base de datos con la que se ha trabajado.

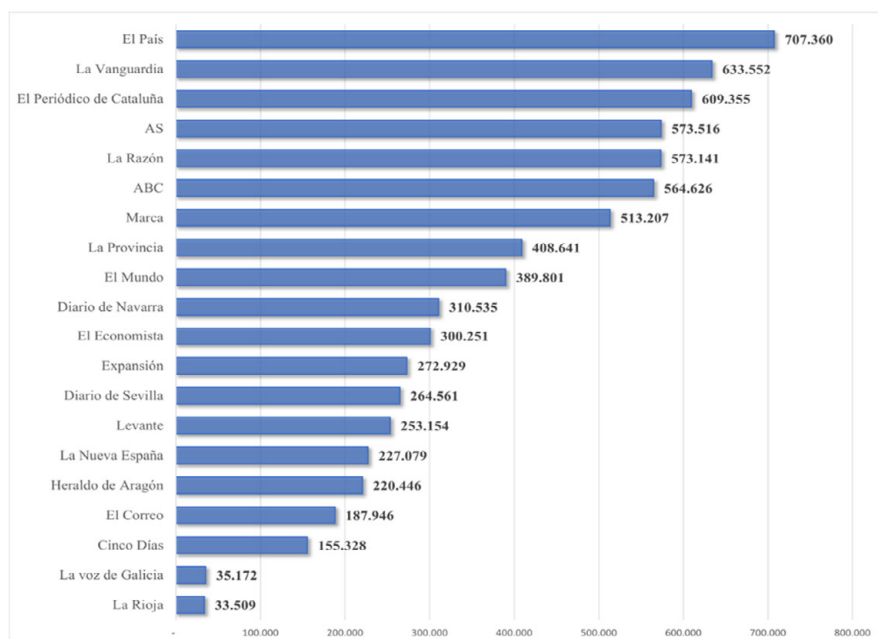
TABLA 2. Prensa incluida en la selección de sujetos a estudio.

Sujeto	Temática	Cobertura
La Rioja	General	Local
La voz de Galicia	General	Local
Cinco Días	Económica	Nacional
El Correo	General	Local
Heraldo de Aragón	General	Local
La Nueva España	General	Local
Levante	General	Local
Diario de Sevilla	General	Local
Expansión	Económica	Nacional
El Economista	Económica	Nacional
Diario de Navarra	General	Local
El Mundo	General	Nacional
La Provincia	General	Local
Marca	Deportiva	Nacional
ABC	General	Nacional
La Razón	General	Nacional
AS	Deportiva	Nacional
El Periódico de Cataluña	General	Local
La Vanguardia	General	Nacional
El País	General	Nacional

Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

ILUSTRACIÓN 2. Total tuits emitidos por cada perfil.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, se midió la actividad de cada uno de los perfiles considerados en este estudio a través de los tuits que han emitido (ilustración 2) desde su apertura. Esta medida, aunque otorga cierta ventaja a los más veteranos, es interesante pues indica la intensidad con la que el medio procura interactuar con sus seguidores.

Se aprecia claramente que los medios de cobertura nacional son los más activos en la red en cuanto a emisión de contenidos. Lidera este ranking El País (707.360), son sede en Madrid, seguido por las dos grandes cabeceras cuya sede está en la autonomía catalana: La Vanguardia (633.552) y El Periódico de Cataluña (609.355).

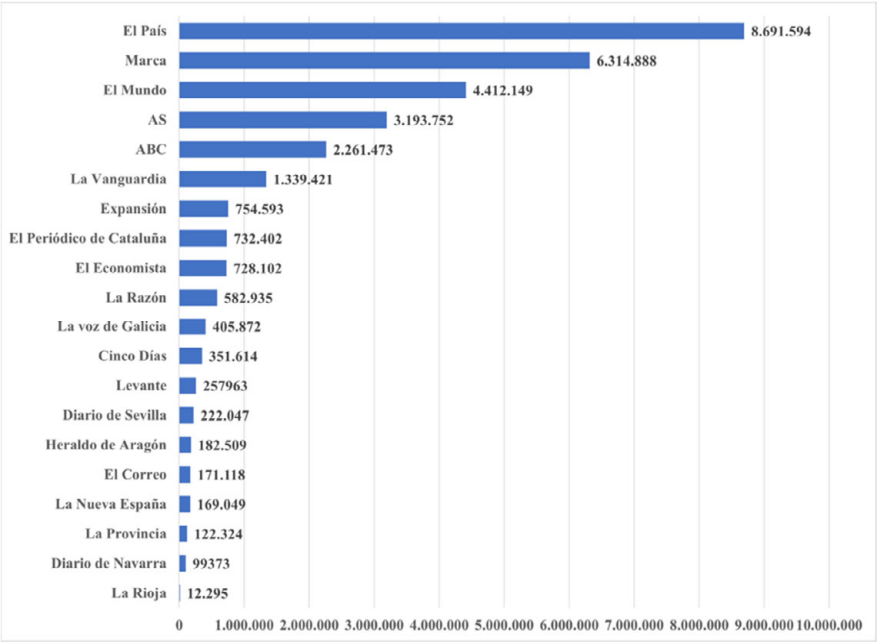
Los dos especialistas en deporte también aparecen en los primeros puestos: AS (573.516) y Marca (513.207). Sin embargo, los especialistas en economía ocupan posiciones menos elevadas: El Economista (300.251) y Cinco Días (155.328). Salvo el caso de La Provincia (408.641), que

ha superado al periódico nacional El Mundo (389.801), el resto de las cabeceras de carácter autonómico o regional ocupan las posiciones más bajas de este listado.

Si se fija la atención (ilustración 3) en el número de seguidores (la audiencia declarada puesto que puede haber seguidores que utilicen las listas para ello, dato que no se contabiliza), vemos que El País sigue manteniendo la primera posición. Los deportivos, AS y MARCA han mejorado, como también lo ha hecho el periódico El Mundo (principal competidor de El País).

Otra métrica interesante es el TFF Ratio, que se obtiene al dividir el número de seguidores por el de seguidos. Nos ayuda a interpretar la popularidad de una cuenta: si es mayor que uno (100%), significa que nos siguen más personas de las que nuestro perfil ha seguido. Es un indicador de calidad de la comunicación corporativa puesto que muestra el interés de la audiencia por seguir los contenidos emitidos por el anunciante.

ILUSTRACIÓN 3. Total de seguidores de cada perfil.



Fuente: elaboración propia.

Aunque actualmente el TFF ha caído en desuso, era una de las principales métricas en la primera etapa de las redes sociales. Una estrategia para conseguir seguidores que actualmente está penalizada por los algoritmos, consistía en seguir perfiles para que, por cortesía, ellos te siguieran a su vez. Pasado algún tiempo, se dejaba de seguir a algunos para equilibrar la ratio TFF. Es una métrica, por lo tanto, relativamente fácil de manipular

TABLA 3. *TFF Ratio, popularidad de las cuentas.*

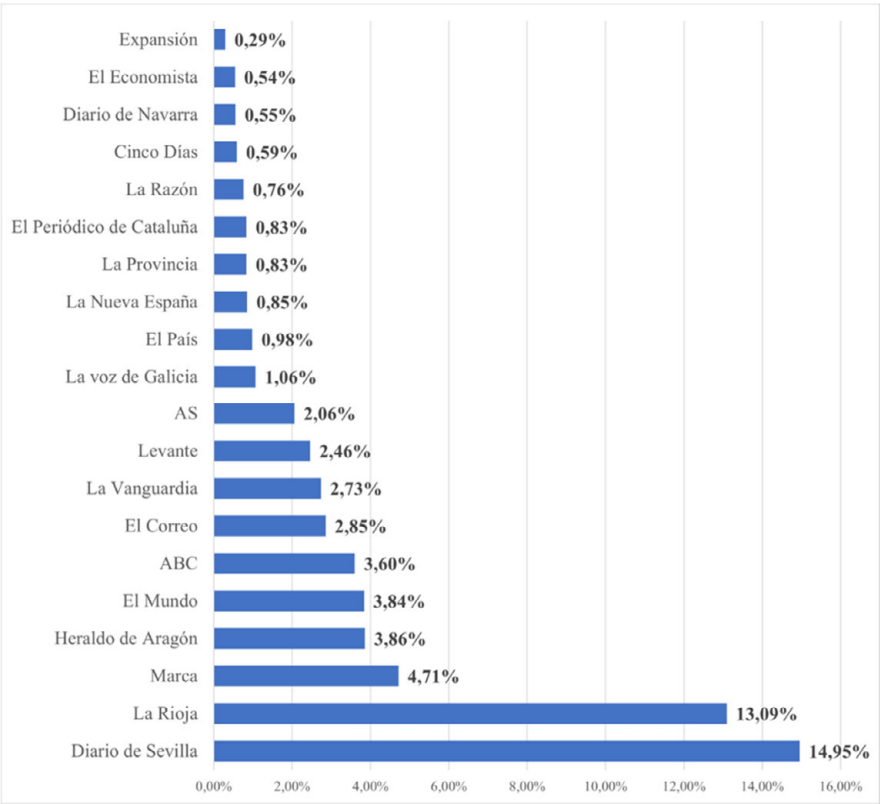
Sujeto	Author Followers	AuthorFriends	TFF Ratio
La Rioja	12.295	3184	4
Diario de Navarra	99373	2682	37
La Provincia	122.324	654	187
La Nueva España	169.049	614	275
El Correo	171.118	645	265
Heraldo de Aragón	182.509	1331	137
Diario de Sevilla	222.047	729	305
Levante	257963	1978	130
Cinco Días	351.614	510	689
La voz de Galicia	405.872	189	2.147
La Razón	582.935	2981	196
El Economista	728.102	435	1.674
El Periódico de Cataluña	732.402	17783	41
Expansión	754.593	393	1.920
La Vanguardia	1.339.421	694	1.930
ABC	2.261.473	14651	154
AS	3.193.752	850	3.757
El Mundo	4.412.149	1400	3.152
Marca	6.314.888	1621	3.896
El País	8.691.594	830	10.472

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la métrica principal de esta investigación, el *engagement*, los resultados indican mayores valores para los medios regionales. El Diario de Sevilla (14.95%) y La Rioja (13.09%) aventajan al resto de la muestra. El tercer puesto es para uno de los deportivos, el Marca

(4.71%) al que sigue otro periódico generalista autonómico, el Heraldo de Aragón (3.86%).

ILUSTRACIÓN 4. Engagement medio de cada perfil analizado.



Fuente: elaboración propia.

Si consideramos todos los datos obtenidos en su conjunto (tabla 4) y no por sujeto, como se ha analizado hasta ahora, se observa que el *engagement* medio es del 3.07%, aunque con una desviación típica de (3.99%), muy elevada. Esto indica una fuerte variabilidad en los datos y, en consecuencia, poca representatividad de la media.

TABLA 4. Principales métricas y estadísticos.

	Retweets	Comments	Favorites	Interaction	Engagement
Media	7,94	6,72	36,11	39,25	3,07%
Desviación Típica	10,94	8,27	74,91	74,74	3,99%
Máximo	42,16	28,92	323,07	297,54	14,95%
Mínimo	1,16	1,17	1,58	0,55	0,29%

Fuente: elaboración propia.

Es interesante observar (tabla 5) que la mayor proporción de la interacción se corresponde con un simple *like* (71.08%). Esto indica una implicación mínima, pues es la acción más sencilla de realizar y no muestra de forma pública tanta implicación como lo haría un RT (18.54%). En la misma línea, se comprueba que la opción que requiere más tiempo y compromiso público, la de comentar y añadir opinión, es la menos probable (10.38%).

TABLA 5. Análisis de las interacciones en valores absolutos totales.

	Retweets	Comments	Favorites	Interaction
Totales absolutos	22.173	12.410	85.011	119.594
% vs interacción	18,54%	10,38%	71,08%	100,00%

Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

En un contexto de significativo retroceso en la confianza que los ciudadanos depositan en los medios de comunicación y falta de interés hacia las noticias, obtienen mejores tasas de aceptación los medios y la información de proximidad.

Los más escépticos, los jóvenes, se refugian en las redes sociales como principal fuente de información y este uso establece diferentes formas de consumo. Esto implica que el acceso directo y leal a la marca periodística, baja. Se imponen al contrario las redes sociales, buscadores y agregadores y los algoritmos que determinan la visibilidad de los contenidos.

En este marco analizamos el *engagement* de los periódicos más leídos en España en su versión digital y a través de la red social Twitter, para comprobar si la medición tradicional de las audiencias es una metodología que sigue vigente a la hora de determinar la relevancia de un medio y, por lo tanto, si existe una relación entre la audiencia y la audiencia social.

Nuestro estudio constata que los medios nacionales, tanto generalistas como deportivos, tienen un mayor número de seguidores y una TFF Ratio superior, aunque el número de seguidores no se corresponden con la tasa de actividad de estos. Sin embargo, el mayor *engagement* corresponde a los medios regionales, aunque con una tasa de compromiso, en general y medida a través de la interacción, baja.

Podemos concluir por lo tanto que el ecosistema digital y en concreto el de las redes sociales, de acceso universal, permite a los medios locales y autonómicos un mayor desarrollo en cuanto a *engagement* que los medios nacionales, aun teniendo estos una difusión infinitamente mayor y mayor número de seguidores en redes.

Sin embargo, también en esta submuestra, definida por el alcance y la geolocalización, la variabilidad es elevada. Esto deja abierta la investigación para determinar cuáles son las variables que mejor explican este fenómeno.

8. REFERENCIAS

- Bene, M., Ceron, A., Fenoll, V., Haßler, J., Kruschinski, S., Larsson, A. O., Magin, M., Schlosser, K., & Wurst, A. K. (2022). Keep Them Engaged! Investigating the Effects of Self-centered Social Media Communication Style on User Engagement in 12 European Countries. *Political Communication*, 39(4), 429–453. <https://doi.org/10.1080/10584609.2022.2042435>
- Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586–607. <https://doi.org/10.1016/J.JCPS.2014.05.002>

- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.
https://doi.org/10.1509/JMR.10.0353/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1509_JMR.10.0353-FIG2.JPEG
- Blasco Armas, L. (2014). Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos. [Tesis doctoral].
- Dirconfidencial. (2021). Diez claves de la nueva medición digital que propone GfK para 2022 en España. Dirconfidencial. <https://bit.ly/3Cw1POt>
- Echevarría, B. (2022). El País acelera su paso y supera el cuarto de millón de suscriptores. . El País. <https://elpais.com/comunicacion/2022-11-13/el-pais-acelera-el-paso-y-supera-el-cuarto-de-millon-de-suscriptores.html>
- el Confidencial. (2022, April 1). Los medios digitales, ante el reto de seguir sumando suscriptores tras el ‘boom’ de la pandemia. El Confidencial. <https://dircomfidencial.com/medios/el-aumento-de-inversion-global-en-contenido-televisivo-caera-este-ano-a-minimos-de-una-decada-20230105-0405/>.
- Flores Vivar, J. M. (2015). Contextualization, Uses Empirical and Ethnography of Social Networks in the Cyberjournalism. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 21, 81–95.
https://doi.org/10.5209/REV_ESMP.2015.V21.51130
- Gajardo, C., & Costera Meijer, I. (2022). How to tackle the conceptual inconsistency of audience engagement? The introduction of the Dynamic Model of Audience Engagement. *Journalism*.
<https://doi.org/10.1177/14648849221080356>
- Gómez-Domínguez, P., Besalú-Casademont, R., & Guerrero-Solé, F. (2016). Social metamedia and public service: The debate in Twitter for television programs on the BBC, RTVE, and CCMA. *Profesional de La Informacion*, 25(3), 384–394. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.08>
- Graf, L. K. M., Mayer, S., & Landwehr, J. R. (2018). Measuring Processing Fluency: One versus Five Items. *Journal of Consumer Psychology*, 28(3), 393–411. <https://doi.org/10.1002/JCPY.1021>
- Gubbins, M. (2012). Digital revolution. Active audiences and fragmented consumption. In *Digital disruption: Cinema moves on-line* (pp. 67–100).
- Heath, C., Bell, C., & Sternberg, E. (2001). Emotional selection in memes: The case of urban legends. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1028–1041.
- Himma-Kadakas, M., & Ferrer-Conill, R. (2022). Is news engagement worthwhile?: Studying young audiences’ engagement with YouTube-like news content. *NORDICOM REVIEW*, 43(2), 152–170.
<https://doi.org/10.2478/nor-2022-0010>

- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Paidós.
- Loader, B. D. (2007). Young citizens in the digital age: Political engagement, young people and new media. *Young Citizens in the Digital Age: Political Engagement, Young People and New Media*, 1–213. <https://doi.org/10.4324/9780203946725>
- McLuhan, M., & Nevitt, B. (1972). *Take Today : The Executive As Dropout*. Harcourt College Publishers.
- Moreno, E. (2022a). Cuatro de cada diez jóvenes consumen noticias en Twitter (38%) y vía mensajería instantánea (38%). In *Digital News Report España 2022* (pp. 109–120). Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra. <https://www.digitalnewsreport.es/2022/cuatro-de-cada-diez-jovenes-consumen-noticias-en-twitter-y-via-mensajeria-instantanea/>
- Moreno, E. (2022b). La mitad de los encuestados está totalmente o muy interesado en las noticias. In *Digital News Report España 2022* (pp. 31–38). Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra. <https://www.digitalnewsreport.es/2022/la-mitad-de-los-encuestados-se-interesa-frecuente-mente-por-las-noticias/>
- Moreno, E. (2022c). Los españoles continúan entre los usuarios de noticias más participativos del mundo. In *Digital News Report España 2022* (pp. 121–127). Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra. <https://www.digitalnewsreport.es/2022/los-espanoles-continuan-entre-los-usuarios-de-noticias-mas-participativos-del-mundo/>
- Negredo, S. (2022). Los algoritmos de redes sociales y buscadores (62%) aumentan su ventaja frente a las marcas de los medios (50%) para acceder a noticias. In *Digital News Report España 2022* (pp. 99–104). Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra. <https://www.digitalnewsreport.es/2022/los-algoritmos-de-redes-sociales-y-buscadores-aumentan-su-ventaja-frente-a-las-marcas-de-los-medios-para-acceder-a-noticias/>
- Pancer, E., Chandler, V., Poole, M., & Noseworthy, T. J. (2019). How Readability Shapes Social Media Engagement. *Journal of Consumer Psychology*, 29(2), 262–270. <https://doi.org/10.1002/JCPY.1073>
- Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., Larrondo Ureta, A., Peña Fernández, S., Lazkano Arrillaga, I., & Larrondo Ureta, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. *Andamios*, 16(40), 351–372. <https://doi.org/10.29092/UACM.V16I40.710>

- Philp, M., Jacobson, J., & Pancer, E. (2022). Predicting social media engagement with computer vision: An examination of food marketing on Instagram. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 149, 736–747.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.078>
- Reber, R., Schwarz, N., & Winkielman, P. (2004). Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience? *Personality and Social Psychology Review*, 8(4), 364–382.
https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0804_3
- Segura-Anaya, A., Marta-Lazo, C., & Nogales-Bocio, A. I. (2019). Quality as an added value in the paid-for information content on internet. *Profesional de La Informacion*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.07>
- Shimamura A., & Palmer, S. (EDS). (2012). *Aesthetic science: Connecting minds, brains, and experience* (A. P., Shimamura & S. E. Palmer, Eds.). OUP USA.
- Toffler, A. (1980). *The third wave: The classic study of tomorrow*. Bantam.
- Vara-Miguel, A., Amoedo, A., Moreno, E., Negredo, S., & Kaufmann-Argueta, J. (2022). *Digital News Report España 2022*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15581/019.2022>

REDES SOCIALES Y COVID-19. UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LIGAS DE FÚTBOL Y BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA

EDGAR ROMERO-JARA

Universidad de Barcelona - UB

FRANCESC SOLANELLAS

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya - INEFC

JOSHUA MUÑOZ

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya – INEFC

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha tenido un gran impacto a nivel global y ha generado consecuencias directas en diferentes aspectos de la sociedad, entre ellas, el deporte. En marzo de 2020, en España se decretaba el estado de alarma, período caracterizado por su elevada incertidumbre y la aplicación de nuevas normas como el aislamiento y el distanciamiento social, provocando el cese de toda actividad que pudiera favorecer la propagación del virus.

La cancelación de eventos y la interrupción del calendario deportivo impactó de forma directa a las organizaciones deportivas, debido a que, ante la ausencia de competiciones presenciales en los recintos deportivos, sus activos principales se vieron comprometidas, tales como la venta de entradas y *merchandising*, activaciones de patrocinio, experiencias de *hospitality*, la interacción con los aficionados, y otros activos subsecuentes de su producto estrella.

Las estrategias a adoptar se convierten en el desafío primordial para las organizaciones deportivas en este nuevo contexto, ante la necesidad inminente de interactuar con el público, mantener activa la audiencia,

generar nuevas vías de ingresos, entre otros. Es aquí donde los activos digitales y en especial las redes sociales, toman un rol protagónico.

De esta manera, se da lugar a la pregunta de investigación: ¿cómo han gestionado las ligas deportivas sus cuentas de redes sociales al inicio de la pandemia y cuál ha sido la diferencia en comparación con un contexto pre pandémico?

Este estudio pretende contribuir a la literatura existente y ofrece una reflexión para académicos y profesionales de la gestión de redes sociales, el marketing digital y la gestión deportiva, y su relación con el contexto generado a raíz del COVID-19 como punto de referencia para futuras investigaciones.

1.1. LA EVOLUCIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN EL DEPORTE

Las redes sociales han sido objeto de estudio desde diversas aristas, tales con fines comunicativos, educativos como con fines de negocios. Williams y Chinn, (2016) definían a las redes sociales como herramientas, plataformas y aplicaciones que permiten a los consumidores conectarse, comunicarse y colaborar con otros. Son considerados una forma única de comunicación que trasciende fronteras geográficas (Filo et al., 2015) y constituyen un fenómeno de masas por su capacidad de transmitir información de forma ágil e interactiva (Vivar, 2009), favoreciendo la interacción entre usuarios y organización, ofreciendo además información por parte de los clientes y la organización de forma más rápida que por medios convencionales (Shilbury et al., 2014). La vinculación de las redes sociales dentro del proceso de Comunicación Integrada de Marketing (IMC) han cambiado las estrategias de comunicación y acercamiento a los consumidores, donde los gestores de marketing deben incluir estas herramientas al momento de desarrollar y ejecutar sus estrategias de promoción enfocados al cliente (Rehman et al., 2022). Sin embargo, su optimización y el potencial de esta herramienta aún tiene mucho por explorar.

En la industria deportiva, las primeras aproximaciones se observan de forma relativamente reciente. En específico, en el sector deportivo, han ido evolucionando a lo largo de los años. Las redes sociales son

consideradas herramientas claves para la construcción y posicionamiento de una marca (Maderer et al., 2018) e inciden de forma directa e indirecta al momento de generar ingresos, debido a su notoriedad, visibilidad y alcance (Parganas & Anagnostopoulos, 2015). Así también, (Oviedo et al., 2014) destaca su uso desde el enfoque social.

Desde el punto de vista del marketing relacional (RM) y las características particulares del sector deportivo, teniendo en cuenta la perspectiva de transacciones de corto plazo y beneficios económicos inmediatos (Abeza et al., 2017), las redes sociales representan oportunidades de obtener mejores conocimientos sobre los aficionados, una interacción más avanzada entre consumidor-organización, compromiso eficiente de los aficionados, uso eficiente de recursos y una ágil evaluación de la relación entre aficionados y organización (Abeza et al., 2013).

1.2. EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

La pandemia del COVID-19 se caracterizó por una recesión económica y un alto nivel de incertidumbre (Nicola et al., 2020), donde el sector deportivo se vio especialmente afectado de una manera nunca vista (Ratten, 2020), principalmente ante la cancelación de eventos deportivos y la limitante de explotación de los activos más importantes de las organizaciones deportivas, como la venta de entradas, *merchandising*, experiencias presenciales para los aficionados, compromisos contractuales asumidas con patrocinadores, entre otros activos, obligando a las organizaciones deportivas a reinventarse (Escamilla-Fajardo et al., 2021).

En la fase inicial de la pandemia, la creciente incertidumbre y la inestabilidad político-económica, junto a las primeras emergencias sanitarias, hacen de este período especialmente particular (Solanelas et al., 2022), llegando inclusive a generar síndromes de ansiedad y estrés en España (Rodríguez-Rey et al., 2020) a la vez que los gobiernos en Europa empezaban a tomar medidas conservadoras drásticas de confinamiento (Aristodemou et al., 2021).

Varias organizaciones deportivas y atletas aprovecharon para utilizar las redes sociales y fomentar el comportamiento socialmente responsable entre sus seguidores (Sharpe et al., 2020), sumándose posteriormente

marcas y otras instituciones (González-Padilla & Tortolero-Blanco, 2020; Leng & Phua, 2020; Piedra, 2020).

Por lo tanto, la complejidad del contexto de pandemia, en coyuntura con la relevancia de las redes sociales como una herramienta de comunicación y marketing relacional, hacen de este período en concreto un escenario de grandes desafíos para el sector deportivo.

1.3. FACEBOOK, TWITTER EN INSTAGRAM EN LAS LIGAS DEPORTIVAS

Estudios previos han abordado las redes sociales desde diferentes perspectivas, tanto en Facebook (Achen, 2019; Meng et al., 2015; Parganas & Anagnostopoulos, 2015; Waters et al., 2009; Witkemper et al., 2012), como en Twitter (Blaszka et al., 2012; Hambrick et al., 2010; Lovejoy & Saxton, 2012; Winand et al., 2019) e Instagram (Anagnostopoulos et al., 2018; Machado et al., 2020) por la relevancia en la práctica de estas plataformas en el sector deportivo, principalmente por las organizaciones deportivas vinculadas al fútbol y el baloncesto, dos de los deportes más populares a nivel global. En España, el 1,37% del Producto Interno Bruto (PIB) es producido a través del fútbol (PWC, 2020), siendo con el baloncesto, los dos deportes con la mayor cantidad de federados.

El propósito de este estudio, por lo tanto, radica en el análisis de las publicaciones en redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram emitidas por las ligas de fútbol y baloncesto de España y Europa.

Los estudios previos mencionados como parte de la exhaustiva revisión bibliográfica, son relevantes y de gran utilidad para este trabajo como punto de partida para la exploración de los diferentes métodos utilizados, la categorización de contenidos aplicados a las publicaciones en redes sociales y las técnicas de análisis empleadas. Este trabajo se diferencia de la literatura existente por la categoría de mensaje propuesta, el método utilizado y el enfoque desde la perspectiva de las ligas deportivas en dos períodos de tiempo diferentes, con la pandemia del COVID-19 como contexto diferencial entre ambos períodos.

2. OBJETIVOS

El objetivo de este estudio es, por lo tanto, realizar un análisis acerca de cómo las organizaciones deportivas de fútbol y baloncesto (dos deportes de gran popularidad y alcance) han gestionado las redes sociales durante el período inicial de la pandemia para lidiar con los distintos desafíos producidos por esta crisis sanitaria sin precedentes y realizar una comparativa de esta gestión con un período pre pandémico.

3. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, que utiliza el método observacional para analizar la gestión de redes sociales realizada por las ligas de fútbol y baloncesto de alcance local (España) y alcance continental (Europa), mediante la aplicación de un instrumento de observación de publicaciones de Facebook, Twitter e Instagram. Para realizar el análisis y las comparaciones de estas publicaciones, se recurre a la técnica de análisis de contenido, utilizado para la interpretación, clasificación sistemática, codificación e identificación de temas o patrones (Hsieh & Shannon E., 2005).

La pandemia del COVID-19 se ha caracterizado por su alta incertidumbre y la complejidad por parte de las organizaciones deportivas al momento de la toma de decisiones, que exigían inmediatez y precisión. De esta manera, a raíz del análisis bibliográfico sobre estudios previos acerca del fenómeno y los distintos enfoques utilizados, se utiliza el modelo de observación de redes sociales propuesto por Solanellas et al., (2022), por el enfoque de gestión en cuanto a la perspectiva de las ligas deportivas, las redes sociales utilizadas en el estudio y la relación con el COVID-19, cuya codificación y variables se puede observar en la tabla siguiente.

TABLA 6. *Modelo de observación de publicaciones en redes sociales y COVID-19.*

Variables		Descripciones y codificación
Dimensiones	Iniciativa social	Recaudación de fondos, festivales virtuales o cualquier acción para recaudar fondos.
	Engagement	Contenido que tenga una llamada a la acción. Videos emocionales, imágenes de eventos anteriores (en caso de que busque la emoción del que recibe el mensaje), cuestionarios, encuestas, juegos, mascotas, etc.
	Institucional	Información oficial referente a la competición, deportes, historia, comunicados.
	Comercial	Ventas, e-commerce, venta de entradas, descuentos, afiliación, abonos, sponsors (en caso de promocionar un producto/servicio con fines comerciales).
Formato	Texto, imagen, video, link, otros.	

Fuente: Solanellas et al., (2022)

3.1 MUESTRA

Los autores seleccionaron la muestra considerando la relevancia de las redes sociales a nivel global y el contexto de pandemia, donde la aplicación de plataformas de conectividad e interacción se tornaban prioritarios por parte de las ligas deportivas. Por lo tanto, teniendo en cuenta los niveles de alcance local (España) y continental (Europa) y considerando dos deportes de gran popularidad (fútbol y baloncesto), se seleccionaron mediante muestreo de juicio las siguientes organizaciones deportivas: Liga Profesional de Fútbol de España (LaLiga), Asociación de Clubes de Baloncesto de España (Liga ACB), UEFA Champions League (UEFA CL) y Turkish Airlines EuroLeague (Euroleague).

De esta manera, la muestra final se compone de 3.052 publicaciones emitidas desde las cuentas oficiales de Facebook, Twitter e Instagram de estas organizaciones deportivas, en el período comprendido entre el 1 al 14 de abril de 2019 (período pre pandemia) y entre el 1 al 14 de abril de 2020 (período inicial de pandemia).

3.2 PROCEDIMIENTO

Se procedió a la extracción de los datos de forma manual aplicando el instrumento de observación a las cuentas oficiales de las redes sociales de las ligas deportivas que se realizaron dentro del período de estudio

seleccionado. Todas las publicaciones fueron observadas, clasificadas, categorizadas y posteriormente trasladadas a un archivo xlsx. Seguidamente, se procedió a crear una base de datos que luego fue sometida a limpieza, procesamiento y organización para calcular las estadísticas descriptivas, siguiendo un razonamiento deductivo. Para comprobar la fiabilidad, se han seguido los criterios de fiabilidad Inter codificador propuestos por Landis & Koch, (1977) aplicando una prueba piloto a 21 publicaciones de forma aleatoria previamente. El análisis de datos se realizó mediante análisis descriptivo de tipo estadístico con el programa JASP versión 0.14.

4. RESULTADOS

La cantidad de publicaciones realizadas entre el período pre pandemia y el período de inicio de pandemia muestra una disminución de 12%, pasando de 1.710 publicaciones a 1.342 publicaciones, según vemos en la Tabla 1. En general, podemos ver que de las ligas deportivas analizadas optaron por disminuir levemente la frecuencia de sus publicaciones, a excepción de la Euroleague, que muestra un aumento del 8%. Entre las organizaciones deportivas que disminuyeron la frecuencia de sus publicaciones, las ligas de fútbol tanto de España (LaLiga) como de Europa (UEFA CL), optaron por una menor frecuencia de publicaciones en el período de pandemia (-21% y -16%, respectivamente). Así también, las ligas de España (LaLiga y la Liga ACB) son las que más publicaciones realizaron en ambos períodos (1.033 y 880, respectivamente).

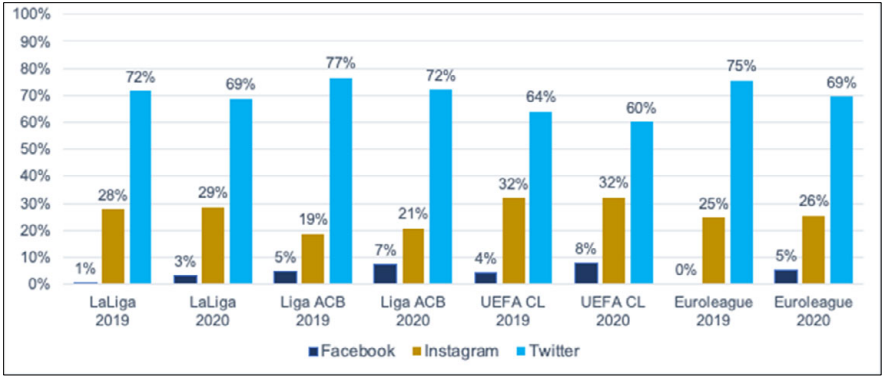
TABLA 7. Cantidad de publicaciones analizadas y variación porcentual entre ambos períodos de estudio.

	Abril 2019	Variación (%)	Abril 2020	Total
LaLiga	626	-21%	407	1.033
Liga ACB	491	-12%	389	880
UEFA CL	341	-16%	248	589
Euroleague	252	8%	298	550
	1.710	-12%	1.342	3.052

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la distribución de las publicaciones de las tres redes sociales analizadas en ambos períodos, se observa un aumento del 2% en Facebook en las ligas de España, y un aumento entre 4% y 5% en las ligas europeas (Gráfico 1). En Instagram observamos una distribución de las publicaciones más equilibrada, sin variaciones considerables entre ambos períodos en todos los casos, tanto en las ligas de España como en las ligas de Europa. En Twitter, sin embargo, podemos observar una disminución de entre 3% y 6% en la cantidad de publicaciones realizadas entre el período pre pandemia y el período del inicio de la pandemia. Sin embargo, Twitter ha sido la red social que se utiliza con mayor frecuencia en los dos períodos de tiempo analizados.

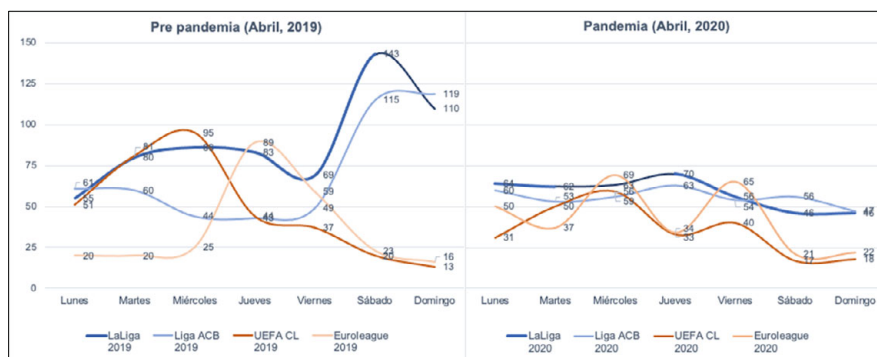
GRÁFICO 1. Distribución de las publicaciones por red social pre pandemia (Abril 2019) y pandemia (Abril 2020)



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la distribución por días (Gráfico 2), las ligas deportivas optaron por una distribución más equitativa de sus publicaciones a lo largo de la semana en el período de pandemia. Sin embargo, en un período pre pandémico, se pueden ver fluctuaciones marcadas con picos en los días miércoles y jueves en las ligas de Europa y sábados y domingos en las ligas de España, debido a que en estos días se desarrollaban las competiciones deportivas. Podemos observar de esta manera que, si bien la distribución difiere en ambos períodos, la cantidad de publicaciones realizadas es similar.

GRÁFICO 2. Frecuencia de publicación por día, red social y liga deportiva en periodos de pre pandemia (Abril 2019) y pandemia (Abril 2020).



Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista del tipo de mensaje, las ligas deportivas de fútbol han adoptado estrategias similares en cuanto a las publicaciones de tipo “Comercial”, donde LaLiga reduce de 2% a 0% y la UEFA CL reduce de 13% (una cantidad considerablemente mayor) a 0% en este tipo de publicaciones. Sin embargo, la Liga ACB permanece invariable, no emitiendo publicaciones de este tipo. La Euroleague, por otra parte, aumenta en 1%. En cuanto a las publicaciones de “Engagement”, tanto LaLiga como la UEFA CL aumentan las publicaciones de este tipo de 70% a 90% y de 81% a 90%, respectivamente. En cambio, en las ligas deportivas de baloncesto, vemos una disminución del 72% al 52% en la Liga ACB y del 89% al 84% en la Euroleague, adoptando una estrategia diferente (opuesta) a las entidades de fútbol. En cuanto a las publicaciones de “Iniciativa social”, se observa una clara estrategia enfocada a este tipo de publicaciones en la Liga ACB, aumentando de 0% a 47%. La Euroleague sigue un patrón similar, aunque en mucha menor proporción, aumentando levemente las publicaciones de este tipo de 0% a 1%. Las ligas deportivas de fútbol analizadas en este estudio (tanto LaLiga como la UEFA CL) mantienen un enfoque de publicaciones en redes sociales invariable en este tipo, permaneciendo en 1% (LaLiga) y 0% (UEFA CL) en ambos periodos, respectivamente. En cuanto al enfoque “Institucional”, se observan que las competiciones de España (LaLiga y la Liga ACB), pasan de adoptar un elevado enfoque en este tipo de

publicaciones, a disminuirla de forma drástica, pasando del 28% al 0% en el caso de la LaLiga y del 28% al 1% en el caso de la Liga ACB. Las ligas de alcance europeas, sin embargo, enfocan este tipo de publicaciones de manera opuesta a las ligas de España, aumentando de 6% a 10% en el caso de la UEFA CL y de 10% a 14% en el caso de la Euroleague.

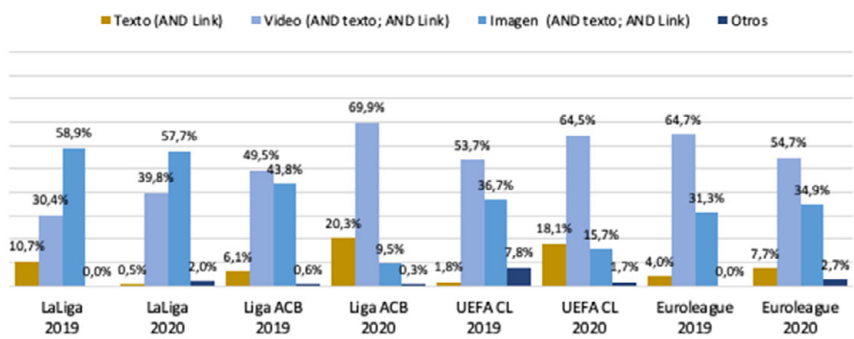
TABLA 8. *Tipo de publicaciones emitidas por las ligas deportivas en pre pandemia (Abril 2019) y pandemia (Abril 2020).*

	LaLiga		Liga ACB		UEFA CL		Euroleague	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Comercial	2%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	1%
Engagement	70%	98%	72%	52%	81%	90%	89%	84%
Inic. Social	1%	1%	0%	47%	0%	0%	0%	1%
Institucional	28%	0%	28%	1%	6%	10%	10%	14%

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 3 observamos los formatos utilizados por las ligas deportivas al emitir publicaciones en redes sociales. La combinación de formatos “Texto (AND Link)” disminuye de 10% a 0,5% al inicio de la pandemia por parte de LaLiga. Así también aumenta de 30,4% a 39,8% en el formato “Video (AND texto: AND Link)”. El formato “Imagen (AND texto; AND Link)” se utiliza de forma similar en ambos períodos (58,9% y 57,7%). En cuanto a la Liga ACB, sin embargo, el formato “Texto (AND Link)” se utilizó 6,1% en pre pademia y 20,3% al inicio de la pandemia, mostrando un enfoque diferente al de LaLiga. Así también el formato “Video (AND texto: AND Link)” también aumenta, aunque en mayor medida en comparación con LaLiga, pasando de 49,5% a 69,9%. La diferencia mayor de la Liga ACB en relación a LaLiga se da en formato “Imagen (AND texto; AND Link)”, disminuyendo del 43,8% a 9,5%. En cuanto a las competiciones europeas, tanto la UEFA CL como la Euroleague aumentan las publicaciones utilizando el formato “Texto (AND Link)”, pasando de 1,8% a 18,1% y de 4% a 7,7% al inicio de la pandemia, respectivamente. En cuanto al formato “Video (AND texto: AND Link)”, la UEFA CL aumento su uso de 53,7% a 64,5%, a diferencia de la Euroleague que disminuye de 64,7% a 54,7%.

GRÁFICO 3. Formato de publicaciones en redes sociales más utilizadas en pre pandemia (Abril 2019) y pandemia (Abril 2020).



Fuente: elaboración propia

El formato “Imagen (AND texto; AND Link)” también presentan enfoques diferentes en las ligas europeas. La UEFA CL disminuye a la mitad el uso de este formato al inicio de la pandemia, pasando de 36,7% a 15,7%. La Euroleague por su parte, presenta un uso similar en ambos períodos, utilizando 31,3% de sus publicaciones con este formato en pre pandemia, y 34,9% de publicaciones con este formato en el inicio de la pandemia.

5. DISCUSIÓN

El presente estudio analiza la gestión de las redes sociales por parte de las ligas deportivas de fútbol y baloncesto de alcance local (España) y continental (Europa) desde una óptica descriptiva y comparativa tomando como períodos de análisis el inicio de la pandemia (un período peculiar por la incertidumbre) y un escenario de pre pandemia (período regular de competiciones deportivas). Se aplica un modelo de categorización vinculando el escenario de crisis sanitaria del COVID-19, como elemento de contexto en la comunicación deportiva.

Los hallazgos en este estudio, muestran que Twitter es la red más utilizada por las ligas deportivas, atribuible a las características de texto y limitante de caracteres de esta red social, y que tienen un fin de visibilidad y fortalecimiento de vínculo entre una organización deportiva y los

aficionados (Meng et al., 2015; Witkemper et al., 2012). Sin embargo, al inicio de la pandemia, se observa una disminución generalizada en el uso de esta red social por parte de las ligas deportivas analizadas. Instagram por su parte, presenta una frecuencia estable y constante de publicaciones en Instagram como elemento de comunicación en ambos períodos. Instagram, caracterizada por su alto impacto visual, se torna cada vez más popular en las organizaciones deportivas para fines de marca, negocios y visibilidad (Anagnostopoulos et al., 2018). Maderer et al., (2018) hacían hincapié en la relevancia de Instagram como herramienta eficaz para compartir contenido multimedia, motivo atribuible a que, durante el inicio de la pandemia, la necesidad de comunicar con recursos multimedia más visibles se tornaba prioritaria. Por lo tanto, la utilización de esta red social se mantuvo permanente en ambos períodos, sin reflejar variaciones considerables y en ningún caso, algún tipo de disminución. Facebook, por su parte, ha sido la red social de menor frecuencia en comparación con Twitter e Instagram. Sin embargo, la presencia de esta red social es una de las más vinculadas al deporte, por lo que su utilización sigue muy arraigada a los usuarios/aficionados. Al inicio de la pandemia, se observa un aumento en cuanto a la frecuencia de publicaciones, probablemente para intentar llegar a la mayor audiencia posible, cuyos usuarios de otras redes sociales están potencialmente fuera de este colectivo.

Los resultados muestran, además, una leve disminución en cuanto a la frecuencia de publicaciones realizadas entre el período de pre pandemia y el período de inicio de pandemia. Las ligas deportivas, lejos de cesar su actividad a nivel de comunicación digital ante la cancelación de eventos y competencias deportivas, distribuyen la frecuencia de publicaciones a lo largo de la semana, adoptando formatos y enfoques de tipo de publicaciones adaptadas al contexto y manteniendo una frecuencia similar (sólo una disminución de 12%) entre ambos períodos, entendiendo la necesidad de seguir manteniendo activa la interacción con los aficionados y de permanecer en constante comunicación con los distintos grupos de interés a través de estas plataformas digitales para actualizar a la audiencia sobre las distintas noticias y decisiones que se van tomando (tanto

dentro como fuera de la organización deportiva) sobre el estado de la competición y/o de las novedades acerca del avance de la pandemia.

Se pudo comprobar también las diferentes estrategias adoptadas por las ligas deportivas en cuanto al tipo de publicaciones. Las ligas deportivas de fútbol tanto de alcance local (España) como continental (Europa), han optado por un enfoque de potenciar el vínculo con los usuarios/aficionados mediante publicaciones que generen compromiso con la organización bajo el criterio de publicación de “Engagement” (Oviedo et al., 2014), a diferencia de las ligas de baloncesto que han enfocado sus publicaciones hacia un tipo de mensaje de “Iniciativas sociales”. De hecho, la Liga ACB pasa de no tener publicaciones de este tipo, a enfocar 47% de sus publicaciones en este tipo de mensaje, cuya estrategia también es adaptada por otras entidades e inclusive atletas (Anagnostopoulos et al., 2018) fomentando un aspecto más social y “humano” a través de las redes sociales. Winand et al., (2019) mencionaba la importancia de ofrecer contenido de forma altruista (no necesariamente ligado a fines comerciales) para generar confianza con los aficionados y proyectar una reputación positiva. Por lo tanto, las ligas deportivas de España optaron por disminuir sus enfoques de mensaje “Comercial”, entendiendo el contexto donde los esfuerzos comerciales no eran los indicados, redireccionando en el caso de LaLiga hacia una perspectiva de “Engagement” y en el caso de la Liga ACB hacia una perspectiva de “Iniciativa Social”. Desde el punto de vista de publicaciones de tipo “Institucional”, las ligas de España tenían un enfoque similar elevado (28%) en este tipo de mensaje. Durante el inicio de la pandemia, ambas ligas toman la decisión de disminuirlas drásticamente, atribuible a la necesidad de priorizar otros enfoques. Las ligas europeas por parte, también adoptaron medidas similares en base a este tipo de mensaje, aunque a diferencia de las ligas de España, de forma inversa. La UEFA CL opta por aumentar la frecuencia de mensaje “Institucionales” (de 6% a 10%) al inicio de la pandemia, probablemente por la urgencia de emitir comunicados oficiales e información referente a la competición, al igual que la Euroleague que opta por aumentar este tipo de publicaciones (de 10% a 14%).

Finalmente, los hallazgos reflejan que la combinación de formatos preferidos de las ligas deportivas analizadas al inicio de la pandemia fue la

de “Video (AND texto: AND Link)”, a excepción de la Euroleague cuya combinación de formatos más utilizados en las publicaciones fue “Imagen (AND texto; AND Link)”, período en el que los recursos audiovisuales (vídeos e imágenes) aumentan la participación de los aficionados (Hambrick et al., 2010).

6. CONCLUSIONES

En definitiva, este estudio presenta una visión panorámica, descriptiva y comparativa sobre la gestión de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) por parte de las ligas deportivas de España (LaLiga y Liga ACB) y Europa (UEFA CL y Euroleague) al inicio de la pandemia del COVID-19 en comparación con un período pre pandémico.

Las ligas deportivas analizadas han adoptado estrategias de tipo de publicaciones similares al inicio de la pandemia, enfocando las publicaciones hacia mensajes de tipo “Engagement” e “Iniciativas sociales”, disminuyendo los mensajes de tipo “Comercial”. Las publicaciones de tipo “Institucional” fueron priorizadas por las ligas europeas y se vieron disminuidas en las ligas de España.

La frecuencia total de publicaciones ha sido similar en ambos períodos analizados pese a la ausencia de competiciones deportivas, aunque mostrando un comportamiento más equitativo al inicio de la pandemia en comparación al período pre pandémico, lo que denota una rápida reacción por parte de estas organizaciones deportivas ante la crisis sanitaria.

La combinación de formatos de publicación predominantes han sido vídeos e imágenes, buscando generar impacto emocional en los usuarios/aficionados, en concordancia con las estrategias de tipo de mensaje de “Engagement” e “Iniciativas sociales” utilizadas por las ligas deportivas analizadas, siendo Twitter la red más utilizada en ambos períodos (aunque con reducción de frecuencia en el período de inicio de pandemia). Instagram permanece constante (sin disminuciones) y Facebook se convierte en la menos utilizada, aunque mostrando crecimiento en cuanto a frecuencia de uso en el período de inicio de pandemia.

Finalmente, este estudio pretende sentar reflexiones para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión deportiva, las redes sociales y el marketing digital, y contribuir a la literatura existente, así como a la práctica de académicos y profesionales en la materia.

7. REFERENCIAS

- Abeza, G., O'Reilly, N., & Reid, I. (2013). Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), 120–142. <https://doi.org/10.1123/ijsc.6.2.120>
- Abeza, G., O'Reilly, N., Seguin, B., & Nzindukiyimana, O. (2017). Social Media as a Relationship Marketing Tool in Professional Sport: A Netnographical Exploration. *International Journal of Sport Communication*, 10(3), 325–358. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2017-0041>
- Achen, R. M. (2019). Re-examining a model for measuring Facebook interaction and relationship quality. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(3), 255–272. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0082>
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413–438. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1410202>
- Aristodemou, K., Buchhass, L., & Claringbould, D. (2021). The COVID-19 crisis in the EU: the resilience of healthcare systems, government responses and their socio-economic effects. *Eurasian Economic Review*, 11(2), 251–281. <https://doi.org/10.1007/s40822-020-00162-1>
- Blaszka, M., Burch, L., Frederick, E., Clavio, G., & Walsh, P. (2012). WorldSeries: An empirical examination of a twitter hashtags during a major sport event. *International Journal of Sport Communication*, 5, 435–453. <https://doi.org/10.1123/ijsc.5.4.435>
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & Pascual, F. (2021). Business Model Adaptation in Spanish Sports Clubs According to the Perceived Context: Impact on the Social Cause Performance. *Sustainability*, 13, 3438. <https://doi.org/10.3390/su13063438>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>

- González-Padilla, D. A., & Tortolero-Blanco, L. (2020). Social media influence in the COVID-19 pandemic. *International Braz J Urol*, 46(Suppl 1), 120–124. <https://doi.org/10.1590/S1677-5538.IBJU.2020.S121>
- Hambrick, M., Simmons, J., Greenhalgh, G., & Greenwell, C. (2010). Understanding Professional Athletes' Use of Twitter. *International Journal of Sport Communication*.
- Hsieh, H.-F., & Shannon E., S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysys. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 2015(1), 29–42.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Leng, H. K., & Phua, Y. X. P. (2020). Athletes as role models during the COVID-19 pandemic. *Managing Sport and Leisure*, 0(0), 1–5. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1762330>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C. e., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325–349. <https://doi.org/10.1108/IJMSM-06-2019-0066>
- Maderer, D., Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). Brand-image communication through social media: The case of European professional football clubs. *International Journal of Sport Communication*, 11(3), 319–338. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2018-0086>
- Meng, M. D., Stavros, C., & Westberg, K. (2015). Engaging fans through social media: implications for team identification. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(3), 199–217. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0013>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery (London, England)*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

- Oviedo, M. Á., Muñoz, M., Castellanos, M., & Sancho-Mejías, M. (2014). Metric proposal for customer engagement in Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 327–344. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2014-0028>
- Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2015). Social Media Strategy in Professional Football: The case of Liverpool FC. *Choregia*, 11(2), 61–75. <https://doi.org/10.4127/ch.2015.0102>
- Piedra, J. (2020). Redes sociales en tiempos del COVID-19 el caso de la actividad física. *Sociología Del Deporte (SD)*, 1(1), 41–43.
- PWC. (2020). La industria deportiva aporta el 3,3% del PIB español y genera 414.000 puestos de trabajo. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2020/industria-deportiva-pib-espanol.html>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(6), 1379–1388. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2020-0387>
- Rehman, S. ul, Gulzar, R., & Aslam, W. (2022). Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media (SM): The Modern Marketing Communication Approach. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210999. <https://doi.org/10.1177/21582440221099936>
- Rodríguez-Rey, R., Garrido-Hernansaiz, H., & Collado, S. (2020). Psychological Impact and Associated Factors During the Initial Stage of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Among the General Population in Spain. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01540>
- Sharpe, S., Mountifield, C., & Filo, K. (2020). The social media response from athletes and sport organizations to COVID-19: An altruistic tone. *International Journal of Sport Communication*, 13(3), 474–483. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2020-0220>
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). Strategic Sport Marketing. <https://doi.org/10.4324/9781003117483>
- Solanellas Donato, F., Muñoz, J., & Romero Jara, E. (2022). Redes Sociales y el caso de las ligas deportivas durante el COVID-19. *Movimento*, e28049. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.123802>
- Vivar, J. M. F. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 16(33), 73–81. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>

- Waters, R., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook. *Public Relations Review*, 35, 102–106.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>
- Williams, J., & Chinn, S. J. (2016). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422–437.
<https://doi.org/10.1123/ijsc.3.4.422>
- Winand, M., Belot, M., Merten, S., & Kolyperas, D. (2019). International sport federations' social media communication: A content analysis of FIFA's Twitter account. *International Journal of Sport Communication*, 12(2), 209–233. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2018-0173>
- Witkemper, C., Lim, C., & Waldburger, A. (2012). Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 170.

DETERMINANTS OF THE INVOLVEMENT IN THE DECISION TO PURCHASE FASHION PRODUCTS ONLINE

ANABELA MARIA BELLO DE FIGUEIREDO MARCOS

*Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School Research Centre
ISCAC, Coimbra, Portugal*

CRISTINA RAQUEL AIRES MONTENEGRO

*Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School
ISCAC, Coimbra, Portugal*

1. INTRODUCTION

In today's digitised world, businesses are moving from brick-and-mortar to brik to click organisations. With the emergence and consolidation of the Digital Age, consumer behaviour in relation to the purchasing process has been changing. Given the new opportunities that the Internet has offered the modern consumer, the consumer has changed his or her search and purchase behaviour for essential and non-essential goods. The use of the Internet for shopping continues to grow and is increasingly popular (Van Noort, Kerkhof, & Fennis, 2008), with ecommerce being the most recent form of shopping. Nowadays, consumers are more demanding about the purchasing process. They are constantly searching for the best offers that the market has to offer them, taking into account a multiplicity of factors that influence the purchase, namely trust in the seller, trust in the use of electronic payment methods the speed of response, the price and the quality of the product purchased. In the modern world, it is therefore essential that companies understand the desires and ambitions of their customers and also know their fears, to understand what affects their intention to buy (Wang et al., 2013). Business to Consumer (B2C) success can only be effectively achieved if consumers feel

confident to transact online with all kinds of suppliers (Wang et al., 1998; Cheung & Lee, 2005; Benamati, Serva, & Fuller, 2006).

The possibility that the Internet offers to search, organise, and share information between customers and companies has led to the development of ecommerce, bringing new opportunities and challenges for both parties. Companies are now required to have (Jones & Vijayasarathy, 1998; Bridges & Goldsmith, 2000; Slack & Rowley, 2001), to respond to their ever-changing needs. needs that are in constant mutation. Ecommerce is thus a recent object of study for academics and managers of digital commerce platforms for success to be achieved (Siddiqui et al., 2003; Goldsmith & Flynn 2004; Kim, Chung, & Lee, 2011).

In this way, the present work intends to approach the theme of online commerce with special focus on the fashion sector. The choice of this theme is justified by the interest in understanding the dynamics of online purchasing decisions, as well as what positively and negatively influences the buying process through digital commerce platforms. About e-commerce, there is a range of variables that influence and condition the success of commercial transactions. In our study, we will analyse some variables considered to influence the acceptance of ecommerce as a new and safe way to buy fashion items. There are many variables that we believe have a decisive influence on the success of digital commerce, particularly in the fashion sector. Among the most important, we considered self-confidence, fashion innovation, involvement with the fashion clothing, and involvement in the purchase decision of fashion clothing online.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND RESEARCH HYPOTHESES

There are many variables that we believe have a decisive influence on the success of digital commerce, particularly in the fashion sector. Among the most important, we considered as determinants of the involvement in the purchase decision of fashion clothing online, the self-confidence, the fashion innovation, and the involvement with fashion clothing.

2.1. CONCEPT REVIEW

2.1.1. Self-Confidence

Kumar, Lee and Kim (2009) defined self-confidence as a person's feeling and thinking, which portrays their unique identity to provide a personalised differentiation within the wider society. The broad topic of self-confidence refers to the set of attitudes that people have towards themselves. Self-confidence includes self-esteem, or the value with which a person views themselves, self-image, or the perceptions people have of how they are. Self-confidence, in the sense of self-image, is of interest to marketers because many consumers select products and brands that fit or match the images they have of themselves. Brands have personalities or images, and consumers seek those brands that match their self-image or the image they would like to project to others (Goldsmith, Moore & Beaudoin, 1999). Wood and Stagner (1994) suggest that people with high self-confidence are considered more confident in their own judgments and consequently less influenced by the opinions of others. According to the authors, these individuals are more likely to believe that others think well of them and are therefore less concerned about social rejection than people with low self-confidence (Bearden, Hardesty, & Rose, 2001). According to Onkvisit and Shaw (1987), people develop their self-confidence through their interactions with the external environment, especially in their relationship with other people. Self-confidence is an important influencer of consumers' perceptions of a marketed brand, advertising, the seller, and the product (Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernandéz, 2017). However, overconfidence can also impair the quality of consumer decision-making (Alba & Hutchinson 2000; Bearden, Hardesty, & Rose, 2001). Consumer self-confidence reflects an individual's perceived ability to make effective consumer decisions, including the ability to acquire and use information and to protect oneself from being deceived, or treated unfairly. This functions to enable him/her to operate effectively when faced with complex decisions involving large amounts of information and tension. About fashion, clothes are often used to mark individuality traits and are often the representation of the social environment in which the consumer

is inserted. Costumes are used to communicate symbolic meanings about ethnicity, sensuality and, in a collective way, serve to represent cultural characteristics (Dickson & Pollack, 2000; Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernandéz, 2017). Kang and Johnson (2013) studied self-confidence as an independent variable, which, according to these authors, indirectly influences fashion consumption, operating through variables such as positive confidence. Escobar-Rodríguez and Bonsón-Fernandéz (2017) studied self-confidence, identifying it as having an intermediary role between consumer attitude and purchase intention. On the other hand, Park and Choo (2012) defined self-confidence as being a direct antecedent of attitude and an indirect antecedent of purchase intention. The findings, presented by Escobar-Rodríguez and Bonsón-Fernandéz (2017), are in line with the results of Amatulli and Guido (2011), in recognizing self-confidence and individual achievement as dimensions that imply the consumption of fashion products. Willingness to invest in fashion items is largely related to motivation for clothing, perceptions about nominal and cognitive standards, perceived functionality, and perceived monetary relevance. It can be stated that fashion products are a form of status affirmation and self-identification (Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernandéz, 2017).

Fashion products have always been an excellent example in the formation and display of self-confidence. McNeill (2018) defined clothing as being a tool of self-expression that performs symbolic communication. A person's self-confidence is evidenced as a definite antecedent for the formation of interest in clothing. The studies by Khare, Mishra and Parveen (2012) demonstrated the existence of significant relationships between self-confidence and fashion involvement, interest in clothing and actual purchase. Self-confidence is understood as a reflection of an individual's belief in dealing with various situations in his or her life (Bearden, Hardesty, & Rose, 2001; Jürgensen & Guesalaga, 2018). According to Jürgensen and Guesalaga (2018), self-confidence represents a person's belief in their ability to identify and select satisfactory fashion alternatives. As such, fashion is considered a tool that increases self-confidence through the expression of identity, affinity, status, and lifestyle (Nash, 2019). Previous studies have also reported that there is a

greater tendency in fashion purchase and adoption by individuals with higher self-confidence, given their proficiency in making informed purchases (Jürgensen & Guesalaga, 2018; Yaoyuneyong et al., 2018). Self-confidence is comparable to personal belief and social pressure for its significant influence on fashion trend adoption. In addition to social conformity, fashion orientation and financial ability, Mustikasari and Widaningsih (2019) also determined self-confidence as a factor leading to unplanned purchase. Studies published by D'Souza, Taghian and Brouwer (2019) showed that self-confidence has a potential to mediate between consumer knowledge and purchase intention. Self-confidence can influence the way consumers view advertising, brands, sellers, and the ways in which they interact with these stimuli (Onkvisit & Shaw, 1987). Consumers often purchase products that are congruent with or enhance their actual or ideal self-confidence (Onkvisit & Shaw, 1987; Malhotra, 1988). According to Goldsmith, Moore and Beaudoin (1999), the concept of self-confidence may be especially important to study in the context of fashion behaviour, given the importance that clothing has in shaping and displaying the self.

2.1.2. Consumer involvement

The study of consumer involvement has a long history, developing strongly over the last 40 years (Muncy and Hunt, 1984; Mittal, 1989), focusing particularly on various forms and operationalisations of involvement, including purchase decision involvement (PDI) by Mittal (1989), and shopping involvement by Bergadaà, Faure, and Perrien (1995), to name two. In simple terms, consumer involvement is the self-relevance of an object as concluded from the marketing and social psychology literature (Slama & Tashchian, 1985). A consumer can be involved in various objects or stimuli, including for example, products, advertisements of products, purchase decisions and/or consumption of products (O'Cass, 2000) and brand decisions (Mittal, 1989). In previous studies, consumer involvement has been found to be engaged with a consumer's value system (Muncy & Hunt, 1984) and consumers are identified as being more involved if they perceive a particular object or stimulus to have the potential to satisfy their needs (Zaichkowsky,

1986). Also, a consumer's level of involvement will only change when there is deviation in the consumer's value system on an enduring basis due to interaction with external stimuli (O'Cass, 2000). Among various measurement approaches to involvement, purchase decision involvement has perhaps received comparatively wider discussions and more frequent application in consumer studies. Purchase decision involvement is a one factor, four-item measure for purchase decision involvement (Mittal, 1989). More recently, O'Cass (2000) proposed a model to measure consumer involvement as a higher order construct comprising four first-order involvement components, namely, product, purchase decision, advertising, and consumption. In the context of fashion clothing, and as this study focuses on consumers' involvement, involvement is defined as the extent to which the consumer views the related fashion activities as central part of their life (O'Cass, 2004). Taking the above, two key forms of involvement, which are considered as having an enduring relationship between object/activity and consumer (Bergadaà, Faure, & Perrien, 1995; O'Cass, 2000), product involvement and purchase decision involvement form the basis for the focus in this study.

Fashion clothing: product involvement

Product involvement refers to the place product occupies in a consumer's life (Mittal & Lee, 1989; O'Cass, 2000). A consumer will become involved with a product if it is important in meeting their needs and values (Engel, Blackwell, & Mimiard, 1995). To operationalise product involvement in the context of fashion clothing, O'Cass (2000) developed a 16-item scale built around the core concept of self-relevancy and product centrality to measure consumer's fashion clothing product involvement.

In an attempt to more fully understand the behaviour of consumers related to possessions, consumer researchers have often utilised involvement (Zaichkowsky, 1986; Mittal & Lee, 1989; Ohanian, 1990). Previous research has sought to understand the ways in which consumers become involved with products and to understand the effect involvement has on various purchasing and consuming behaviours (Traylor & Joseph, 1984; Browne & Kaldenberg, 1997). It has been argued that

relationship marketing and how individuals ascribe specific meanings to products can be clarified by the construct of involvement. It is argued here that this is extremely applicable to fashion clothing. Involvement (product centrality) has been identified as being at the heart of the person-object relationship (O'Cass, 2000) and the relational variable most predictive of purchase behaviour (Evrard & Aurier, 1996). Relevant to this study is the view that fashion clothing involvement may be understood via consumer-fashion clothing attachment or relationships. In this study, involvement is viewed as being linked to the interaction between an individual and an object, that is a relationship variable. In the context of consumer activity and fashion clothing, involvement is defined as the extent to which the consumer views the focal activity as a central part of their life, a meaningful and engaging activity in their life. High fashion clothing involvement implies greater relevance to the self (O'Cass, 2000).

Involvement has been discussed and utilised to examine fashion clothing in a number of prior studies (e.g., Fairhurst et al., 1989; Flynn & Goldsmith, 1993; Browne & Kaldenberg, 1997) and, in reality, the importance of involvement in the domain of fashion clothing can be seen via the defining role of fashion clothing in society. Further, fashion clothing's continual and cyclical nature implies people are often drawn into the "style" or fashion of the moment, and there are those who place a great deal of emphasis on their clothing. Contemporary fashion research indicates that consumers are often distributed across a wide range of fashion consciousness and behaviours. Of particular note is the point that, the high fashion involved consumer has historically been important to fashion researchers and marketers (practitioners), because they are seen as the drivers, influentials and legitimists of the fashion adoption process (Goldsmith, Moore, & Baudoin, 1999). However, because fashion clothing means different things to different people, consumers' form differing attachments to it, and an individual's attachment may be quite different from their family or friends in intensity and nature. Understanding consumers varying attachments, how they form, are maintained, and are influenced is of interest to consumer researchers (academics) and practitioners (managers) alike. Apart from examining

fashion involvement, it is also relevant and important to examine antecedents and consequences of involvement.

Fashion clothing: purchase decision involvement

Purchase decision involvement is distinct from purchase intention according to Mittal (1989). Mittal (1989) defines purchase decision involvement as “the extent of interest and concern that a consumer brings to bear upon a purchase-decision task” (p. 150) and argues that purchase decision involvement is the most important form of involvement that marketing practitioners should be more concerned since it affects the interest of consumer in making a brand selection (Mittal & Lee, 1989). Consumers with high purchase decision involvement seem to act more seriously on brand choice. To operationalise purchase decision involvement, Mittal (1989) developed a scale that consists of four items. According to Mittal (1989), the four statements try to tap on consumer’s care about brands (first item), perception on brand differences (second item), importance of brand choice (third item) and feeling concerned about brand decision (fourth item). More specifically for studying fashion clothing, O’Cass (2000) developed a ten-item fashion clothing purchase decision involvement scale. The ten items were designed to tap how involved the consumer in making purchase decision of fashion clothing. In short, fashion clothing purchase decision involvement indicates the importance of fashion clothing with consumers while fashion clothing purchase decision involvement denotes the significance of fashion clothing purchase decision, i.e., brand or product choice, to consumers. These two types of fashion clothing involvement should therefore be theoretically correlated. Also, since both fashion clothing purchase intention and fashion clothing purchase decision involvement are considered important antecedents for fashion clothing consumption, the two constructs could therefore be used as indicators to represent consumers’ overall level of involvement in fashion clothing. To a large extent, fashion clothing purchase involvement and fashion clothing purchase decision involvement could be used to interpret consumers’ fashion consciousness and therefore should theoretically have an impact on

consumers' brand and product perceptions, particularly perceptions of a brand's status.

2.1.3. Fashion Innovation

Fashion is one of the factors with the greatest impact on the cultural atmosphere. This is not only about creating powerful persuaders but is a normal result of a dynamic culture and common changes in taste (Anić et al., 2018). Fashion innovation is a key concept that has been widely used to examine the process of fashion diffusion and the success of new products. Fashion innovation can be defined as the consumer's propensity to purchase new and different fashion products and the consumer's level of acceptance towards new ideas and new fashion trends, even leading them to adopt such innovations relatively earlier than other members of a social system (Cardoso, Costa & Novais, 2010; Anić et al., 2018). Fashion marketers, clothing theorists and consumer psychologists study fashion innovation to better understand the behaviour of fashion innovators and the process of fashion diffusion. After all, fashion innovators constitute a unique and important segment of the clothing market (Goldsmith, Moore, & Beaudoin 1999). Consumers, who are among the early adopters and buyers of new fashion products, are defined as fashion innovators. These represent a valuable market segment, as they generate sufficient revenue in the fashion market and influence the adoption and diffusion of fashion within a social group (Goldsmith & Stith, 2011).

Individuals described as fashion innovators showed high level of interest in fashion, enjoyed the shopping experience, spent more on clothes (Cardoso, Costa, & Novais, 2010) and made more clothing-related trips. In the literature on consumer behaviour, fashion innovation has been examined from different perspectives, attributing several antecedents to it, and several consequences have been proposed (Anić et al., 2018). The fashion industry took longer than other sectors to adopt ecommerce and one of the main reasons was the difficulty of translating the in-store experience to the online environment. Clothing is considered a high involvement product category, related to personal ego and products need to be seen, felt, touched, and experienced, otherwise they are difficult to

evaluate. As acknowledged by Rahman and Kharb (2018), fashion innovators often rely heavily on information generated by marketing (e.g., magazines and social media advertisements) for the selection and purchase of their clothes. However, Matthews and Rothenberg (2017) proposed a different version emphasizing the existence of shared clothing preference between innovative and non-innovative consumers regarding similar product attributes, while Choo et al. (2014) suggested the predominant influence of innovativeness on consumers' interest in evaluating fashion brands and products before making their purchase decision. Innovation in fashion is also recognized as a significant influencer of consumer interest and behaviour towards clothing recycling (Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernandéz, 2017).

Consumers with high interest in fashion innovation are highly cognitively enticed before and during the product purchase (Venkatraman & Price, 1990). These consumers put great effort in searching for information related to prices and promotions before purchasing a fashion product to achieve usage benefits such as purchasing efficiency and cost reduction (Workman & Cho, 2012; Cho, Fiore, & Yu, 2018). Highly innovative people have been shown to have more knowledge about new products and more involvement in a particular product category. They tend to take more risks, are less price sensitive and more easily influenced by brands (Goldsmith et al., 2005; Cardoso et al., 2010). Compared to fashion followers, fashion innovators identify their self-concept as more trendy, indulgent, colorful, vain, young, and emotional (Birtwistle & Moore, 2006). In terms of demographic profile, fashion innovators are typically female and younger, as well as individuals with higher incomes and a higher level of education (Anić et al., 2018). Another stream of research examines the purchase outcomes of fashion innovation. Fashion innovation has been shown to be an antecedent of innovation in wardrobe usage and use (Choo et al., 2014). Highly innovative people are more likely to adopt new products as opposed to people with low levels of innovation (Rahman et al., 2014). Compared to fashion followers, they are more likely to shop more frequently, buy fashion products and spend more money (Birtwistle & Moore, 2006). Fashion innovators are known to spend more on new clothing products (Cardoso,

Costa, & Novais, 2010; Goldsmith & Stith, 2011) and play an important role in spreading information about new products through word-of-mouth. Previous research suggests that there is a relationship between fashion innovation and impulse buying tendency, and that various types of visual merchandising influence impulse buying tendency with varying degrees of success (Moayery, Zamani, & Vazifehdoost, 2014; Anić et al., 2018). In their study, Muzinich, Pecotich, and Putrevu (2003) postulated that the main determinants of fashion innovation are the existence of an innovative personality and information-seeking propensity, further proposing that the fashion innovator applies a certain set of evaluation criteria when judging fashion. In the fashion industry, sensory elements are especially important, as consumers seek entertainment when buying clothes. Thus, the in-store experience should provide a convenient, relaxing, and fun environment that makes shopping a pleasurable experience, which is already possible using new technologies. The in-store experience is fundamental for the creation of value perceptions in retail, which requires the creation of a superior experience for the consumer. This experience cannot be understood without an appreciation of the role of atmosphere, defined as the conscious design of the space to create certain effects on shopping.

Innovation shows the inclination an individual must purchase new and different items, rather than continuing with previous choices and consumption patterns. People's reactions to new products can range from positive to negative (Goldsmith & Foxall, 2003). Innovators may welcome new products, and most may adopt them gradually, while retrogrades may adopt them slowly or never get around to it (Anić et al., 2018). Research on fashion innovation has identified several drivers, namely clothing/involvement with fashion, the need for fashion exclusivity, opinion leadership, materialism, price sensitivity (Goldsmith et al., 2005; Choo et al., 2014; Dlodlo, 2014), achievement and physical vanity (Anić et al., 2018).

2.2. HYPOTHESES PROPOSED

2.2.1. The impact of Self-Confidence on Fashion Innovation

Kang and Johnson (2013) studied self-confidence as an independent variable and indirectly influencing clothing consumption, on the other hand Cham, Cheng and Ng (2020) identified self-confidence as a mediating variable between interest in clothing and purchase intention. Consumer psychology has suggested innovativeness as an important personality trait dominated by all individuals in adopting contemporary ideas and products. Innovation in fashion has manifested as the individual's disposition towards physical attraction, recreational spending, self-identification, aesthetic observations, as well as tendency towards impulsive consumption (Anic et al., 2018). Consumers often develop their self-confidence by the influence of social and environmental factors that guide the formation of perception and feeling, followed by their behaviour and personal image (Onkvisit & Shaw, 1987; Kumar, Lee, & Kim, 2009). Self-esteem has also been determined as an important influencer in consumers' perception of a marketed brand, advertising the seller and the product. Fashion products have always been an excellent example in the formation and display of self-esteem (Chang et al., 2013). McNeill (2018) further identified clothing as a tool of self-expression that performs symbolic communication, while fashion branding is proposed, by Kumar, Lee and Kim (2009), as a solid foundation to project the desired concept of an individual. Based on the above evidence and in the work of Campos, Costa and Costa (2021), the stipulated hypotheses are:

H1: Self-confidence positively influences fashion innovation

H2: Self-confidence positively influences involvement with the fashion clothing

Fashion involvement is the motivational state of arousal or interest towards an object as stimulated by the needs, values and desires and the extent to which that object is perceived as personally relevant (O'Cass, 2004; Zhang & Kim, 2013). Fashion involvement is an important aspect of the diffusion of innovations in a society. Rogers (1983, p. 215) states

that the main motivation for the early adopters of technological innovations was to gain and/or maintain a social status the same as the fashion pioneers. The main difference between the diffusion of technological innovations and fashion trends is that the latest is motivated by the technical advantages of innovation rather than mere conformity. Further, the customers characterized as being highly involved in fashion trends form positive attitudes towards and are inclined to purchase the products/services delivering the desired social prestige (Deeter-Schmelz, Moore, & Goebel, 2000). Especially, fashion leaders tend to influence their social environment by being open to different experiences, thinking leaders of innovation adopters, self-monitors of fashion trends, fashion transmitters and reference sources for fashion (Belleau et al., 2001; Chen, Shang, & Lin, 2008; Zhang & Kim, 2013). The consumption preferences were highly affected by the social identity offers of close reference groups and specifically young customers who adjusted their consumption behaviours to avoid social sanctions by getting the approval of these highly regarded referees (McKintyre & Miller, 1992). The same process could be observed in the innovator, early adopter and early majority groups during the diffusion and adoption of technological innovations (Rogers, 1983, p. 215; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008). These fashion pioneers and their followers could then possibly fall into the groups below because they share the same characteristics of being more inner directed and less risk conscious (Fiore, Lee, & Kunz, 2004; Kwon, Joshi, & Jackson, 2007).

H3: Fashion innovation positively influences the involvement with the fashion clothing

Fashion innovation has been found to be a strong influencer of an individual's interest in clothing consumption (Choo et al., 2014; Cham et al., 2020). Park et al. (1999) proved that the general tendency or willingness of individuals to try new things does not necessarily imply the adoption of a particular new thing. It will always depend on the specific domain in question. When analysing the online purchase intention of fashion products, Escobar-Rodríguez and Bonsón-Fernandéz (2017) identified fashion innovation as one of the key factors influencing the online

fashion purchase decision-making process. Park et al. (2007) pointed to fashion innovation as a direct factor affecting consumers' attitudes towards online shopping. According to consumer researchers, the acceptability of a product, service or new concept is directly affected by consumers' ability to innovate. Fashion innovators are the first buyers of new fashionable clothes and accessories. Fashion innovation is understood as consumers' attention to and interest in clothing, footwear, and accessories, regardless of the trends of major fashion firms. Escobar-Rodríguez and Bonsón-Fernández (2017) postulated in their study that fashion innovation positively affects involvement in the purchase decision. According to the data collected by the authors, consumers with greater interest in fashion innovation have a greater tendency to engage with the purchase decision of fashion items online, these results confirmed the results, previously presented by Park et al. (2007) which confirmed the direct relation between fashion innovation and involvement with the purchase decision through digital media. Following the results presented above, this study formulated the following hypothesis:

H4: Fashion innovation positively influences the involvement in the purchase decision

To better understand consumer behaviour towards possessions, consumer researchers have often used involvement as a metric (Zaichkowsky, 1986; Mittal & Lee, 1989; Ohanian, 1990). The concept of involvement has been identified as being at the core of the person-object relationship and as the relational variable most predictive of purchase behaviour (Evrard & Aurier, 1996; Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernández, 2017).

Several research have sought to understand the ways in which consumers engage with products and to understand the effect of involvement on various purchase and consumption behaviours (Traylor & Joseph, 1984; Browne & Kaldenberg, 1997). Involvement (product centricity) has been identified as being at the core of the person-object relationship and the most predictive relational variable of purchase behaviour (Evrard & Aurier, 1996; O'Cass, 2004). The involvement is considered, by several authors, as a variable of relationship between an object and an individual

referring to the consumers' interest and enthusiasm for an object or object category (Goldsmith & Emmert, 1991). It is important to note that fashion indicates a popular style or practice of a particular time, and therefore, fashion engagement can be defined as someone's association with accepted styles in a particular time (Bhaduri & Stanforth, 2017). According to Davis (1993), fashion is a product of society, culture and time. Therefore, it can be assumed that consumers involved with fashion not only indicate high interest in clothing per se, but also seek social approval for their clothing choices. Indeed, in previous research, highly involved fashion consumers are usually seen as drivers, influencers, and legitimizers of the fashion adoption process (Goldsmith & Emmert, 1991; O'Cass, 2004).

Involvement with the decision to purchase fashion items is a specific type of involvement and can be an extension of the individual himself, who considers his interest in fashion as meaningful and engaging (O'Cass, 2004). According to Bhaduri and Stanforth (2017), highly involved fashion consumers often have a strong need for exclusivity and therefore seek social differentiation and avoid wearing fashion products like others, however, they are at the same time concerned about social acceptance and their status. On the other hand, consumers who were little involved with fashion were shown to be less concerned with social norms or trends, which represents little concern for social acceptance through their clothing choices. Involvement has been discussed and used to examine fashionable clothing in several previous studies (e.g., Tigert, Lawrence, & King, 1976) and indeed the importance of involvement in the domain of fashionable clothing can be seen through the defining role of fashionable clothing as a form of affirmation towards society. Furthermore, the continuous and cyclical nature of fashionable clothing means that people are often drawn to the style or fashion of the moment, and there are those who place great emphasis on their clothing. Contemporary fashion research indicates that consumers are often spread across a wide range of fashion consciousness and behaviours. However, because fashionable clothes mean different things to different people, consumers establish different relationships, so an individual's attachment may be quite different from that of their family or friends in intensity

and nature. Engagement is an important area for fashionable clothing as it often represents an important area of symbolic consumption for consumers. Clothing can fulfil several functions beyond mere functional performance. In this way, consumers' engagement with fashion provides a deeper understanding of the dynamics of consumer behaviour (Escobar-Rodríguez & Bonsón-Fernández, 2017). It is argued that involvement increases when the product can satisfy an individual's needs/values as well as social acceptance (Mittal & Lee, 1989). Fashionable clothes are generally considered products with these capabilities. Involvement with product purchase indicates the extent to which a person is willing to carry through with the purchase decision (Mittal & Lee, 1989; Talaat, 2020).

Fashion involvement is the motivational state of arousal or interest towards an object as stimulated by the needs, values and desires and the extent to which that object is perceived as personally relevant (O'Cass, 2004; Zhang & Kim, 2013). Fashion involvement is an important aspect of the diffusion of innovations in a society. Rogers (1983, p. 215) states that the main motivation for the early adopters of technological innovations was to gain and/or maintain a social status the same as the fashion pioneers. The main difference between the diffusion of technological innovations and fashion trends is that the latest is motivated by the technical advantages of innovation rather than mere conformity. Further, the customers characterized as being highly involved in fashion trends form positive attitudes towards and are inclined to purchase the products/services delivering the desired social prestige (Deeter-Schmelz, Moore, & Goebel, 2000). Especially, fashion leaders tend to influence their social environment by being open to different experiences, thinking leaders of innovation adopters, self-monitors of fashion trends, fashion transmitters and reference sources for fashion (Belleau et al., 2001; Zhang and Kim, 2013). The consumption preferences were highly affected by the social identity offers of close reference groups and specifically young customers who adjusted their consumption behaviours to avoid social sanctions by getting the approval of these highly regarded referees (McIntyre & Miller, 1992). The same process could be observed in the innovator, early adopter and early majority groups during the diffusion

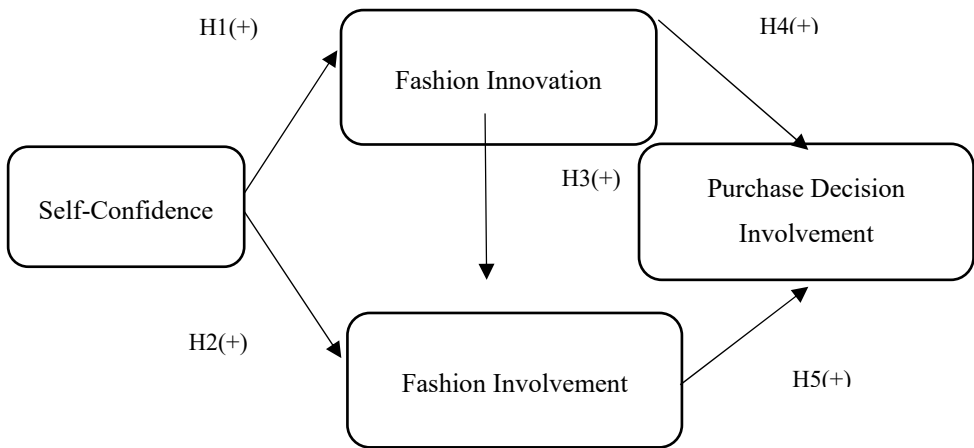
and adoption of technological innovations (Rogers, 1983, p. 215; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008). These fashion pioneers and their followers could then possibly fall into the groups below because they share the same characteristics of being more inner directed and less risk conscious (Fiore, Lee, & Kunz, 2004; Kwon, Joshi, & Jackson, 2007). Following the results presented above, this study formulated the following hypothesis:

H5: Involvement with the fashion clothing positively influences the involvement with the purchase decision.

3. RESEARCH METHODOLOGY

The conceptual model proposed in the present study is depicted in Figure 1. This research model investigates the impact of self-confidence on the fashion innovation and on the fashion involvement. In turn, fashion innovation impacts on fashion involvement. Finally, fashion innovation has influence on involvement in the purchase decision and fashion involvement impacts on involvement in the purchase decision. Therefore, it is a model of total mediation, where fashion innovation and fashion involvement are considered mediating variables between the independent variable self-confidence and the final variable involvement in the purchase decision.

FIGURE 1. Conceptual model proposed



3.1. SAMPLE SELECTION AND DATA COLLECTION

This research study used a structured and self-administered questionnaire that addressed all the information needed. A sample of convenient elements was obtained by using a non-probabilistic convenience sample. The survey, developed in an online format, was distributed through social media platforms, namely Facebook and LinkedIn. It was also distributed by the academic community via email. For the present research, 246 responses were obtained, thus allowing the study of e-commerce and its impact especially on fashion businesses.

The respondent population was distributed between 155 female respondents, which corresponds to 63% of the respondents, and the remaining 91 respondents were male which corresponds to 37% of the total number of answers. About the age of the respondents, the most representative age group corresponds to 31-35 years old, with a corresponding percentage of 38%. The age group with the least representation was 18-22 years old, with only 7 answers (3% of the total number of answers collected). Regarding the level of education, many respondents (65%) has an academic degree corresponding to licentiate/bachelor's degree. On the other hand, only 9 of the respondents have a degree at doctorate level (4%). According to the analysis of the demographic data collected through the survey, it can be concluded that most respondents (182) have a paid job. paid employment. On the other hand, 14 respondents are unemployed and 50 are students.

3.2 MEASUREMENT SCALES

The measurement scales of the constructs were based on the literature and adapted from academic literature on the topic. All variables, presented in Table 1 and 3, were measured on a seven-point Likert scale, ranging from 1-strongly disagree to 7-strongly agree.

The self-confidence measures were adapted from O' Cass and Choy (2008). The fashion innovation was adapted from Choo, Fiore, and Yu (2018) and Cham, Cheng, and Ng (2021). The involvement with fashion clothing and the involvement with the purchase decision of fashion clothing were measured using O'Cass and Choy (2008).

4 ANALYSIS AND RESULTS

4.1. MEASUREMENT MODEL

An initial screening of each scale was conducted using item-total correlations, and exploratory factor analysis (EFA) using SPSS 26.0. Following the two-step approach (Anderson & Gerbing, 1998), a measurement model was estimated before testing the hypotheses, using a structural model. The data analysis was realized through confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) using the statistical software AMOS (Analysis of Moment Structures) version 26.0. Maximum likelihood estimation procedures were used since these afford more security in samples that might not present multivariate normality.

Measurement model fits the data well. To test a model's fit, the chi-square (X^2) test statistic concerning degrees of freedom (df) can be used. If the X^2/df value is less than 3, the model is considered a good fit. The chi-square (X^2) was 319.722 with 113 degrees of freedom at $p < 0.01$ ($X^2/df = 2.83$). Because the chi-square is sensitive to sample size, we also assessed additional fit indices: (1) normed fit index (NFI), (2) incremental fit index (IFI), (3) Tucker–Lewis coefficient (TLI) and (4) comparative fit index (CFI). All of these fit indices are higher than 0.9 (NFI=0.95, IFI=0.97, TLI=0.96 and CFI=0.97). Because fit indices can be improved by allowing more terms to be freely estimated, we also assessed the RMSEA, which is 0.086.

CFA enables the performance of tests regarding the convergent validity, discriminant validity and reliability of the study constructs. A commonly used method for estimating convergent validity examines the factor loadings of the measured variables (Anderson & Gerbing, 1998). Factor loadings greater than 0.5 are considered very significant (Hair et al., 2014). Also, we used the AVE to contrast convergent validity. Adequately convergent valid measures should contain less than 50% error variance (AVE should be 0.5 or above) (Fornell & Larcker, 1981). Convergent validity was achieved in this study because all the factor loadings exceeded 0.5 and all AVEs were greater than 0.5. Next, CFA was used to assess discriminant validity. If the AVE is larger than the squared correlation between any two constructs, the discriminant

validity of the constructs is supported (Fornell & Larcker, 1981). This test demonstrated that discriminant validity is present in this study. To assess reliability, the composite reliability (CR) for each construct was generated from the CFA. The CR of each scale must exceed the 0.7 thresholds (Bagozzi, 1981). As Table 2 shows, the composite reliability coefficients of all the constructs are excellent, being larger than 0.9. Cronbach's alpha indicator was also used to assess the initial reliability of the scales, considering a minimum value of 0.7 (Cronbach, 1970). In Table 2, coefficient alpha values are all over 0.9, exhibiting high reliability. Table 2 also shows the AVE for each construct and a correlation matrix of constructs. In Table 3, is observed the standardized loadings and t-value of all scale items.

TABLE 2. Factor Correlation, Cronbach's alpha, AVE and CR

Construct	CR	AVE	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Self-Confidence (X ₁)	.94	.80	.94			
Fashion Innovation (X ₂)	.88	.97	.46	.97		
Fashion involvement (X ₃)	.97	.90	.60	.91	.97	
Purchase Decision Involvement (X ₄)	.95	.85	.51	.87	.83	.94

Note: CR= Composite Reliability; AVE= Average variance extracted; α =Cronbach's alpha

TABLE 3. Standardized parameter estimates results and measurement model *t* values

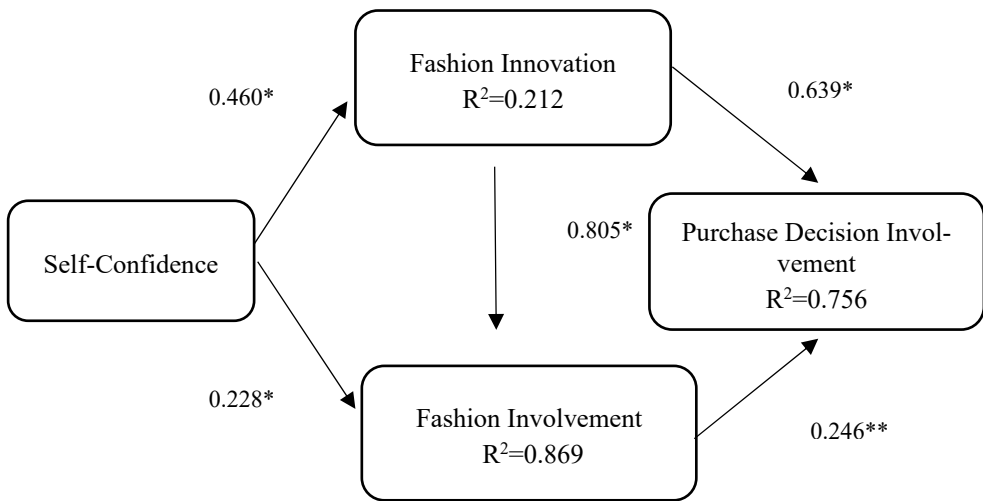
Measures		Standardized Loadings	t-Value
		0.921	
		18.846	0.964
		20.450	
		0.931	
		19.213	
		0.752	
		13.729	
<i>Self-Confidence</i>			
I am very confident in my ability to buy clothes (SCON1)			
I have the ability to choose the right clothes for me (SCON2)			
I have great self-confidence when choosing my clothes (SCON3)			
I feel that I dress well (SCON4)			
		0.935	
		19.456	
<i>Fashion Innovation</i>			
Fashion products are essential for me, and I find it very difficult to choose		0.957	
between the various products (FINN1)		20.276	
In general, I am one of the first in my circle of friends to buy a new fashion item		0.947	
when it appears on the market (FINN2)		19.890	
Compared to my friends, I own many new fashion items (FINN3)		0.913	
I know the names of new fashion designers before other people do (FINN4)		18.653	
New fashion items excite me (FINN)		0.924	
		19.033	
<i>Fashion Involvement</i>			
I'm quite involved with fashion (INV1)		0.925	
For me, fashionable clothes are very important (FINV2)		19.099	
I think I know a lot about fashionable clothes (FINV3)		0.956	
I am an experienced user of new fashion trends (FINV4)		20.271	
I pay a lot of attention to the latest fashion trends (FINV5)		0.949	
		19.999	
		0.964	
		20.587	
		0.951	
		20.051	
<i>Purchase Decision Involvement</i>			
Deciding which brand of clothes to buy is important (PDEC1)			
I think a lot about which brand of clothes I will compare (PDEC2)			
Decisions about buying clothes are important to me (PDEC3)			
		0.965	
		20.506	
		0.956	
		20.131	
		0.846	
		16.387	

4.2. STRUCTURAL MODEL

The structural model, depicted in Figure2, fits the data well ($X^2=326.842$, $df=114$, $p < 0.01$ ($X^2 / df=2.87$); $NFI=0.95$, $IFI=0.97$, $TLI=0.96$, $CFI=0.97$; $RMSEA=0.087$).

The results in Table 4 involve the analyses of the causal paths hypothesized in the structural model. The models support all the hypotheses. It is very important to analyze the effects of total effects (direct and indirect effects) because an examination of only the direct effects could be misleading (Bollen, 1989). The analysis of indirect effects highlights the importance of mediating variables in explaining the involvement with online purchase decision. Thus, in Table 5, we can observe the standardized direct, indirect and totals effects.

FIGURE 2. Structural Model



Note: * $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$

TABLE 4. Estimation results of the structural model

Path	Stand-ardized Load-ings	t-Value	Hy-pothe-ses
Self-Confidence → Fashion Innovation	0.460*	7.597	H1 (+): S
Self-Confidence → Fashion Involvement	0.228*	7.211	H2 (+): S
Fashion Innovation → Fashion Involvement	0.805*	20.721	H3 (+): S
Fashion Involvement → Purchase Decision Involvement	0.639*	2.642	H4 (+): S
Fashion Innovation → Purchase Decision Involvement	0.246**	6.780	H5 (+): S

Note: * $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$; S=supported (one-sided tests)

We used the bootstrapping technique with a sample of 2.000 random observations generated from the original sample, and a confidence interval of 95% was also used in the estimation of the proposed model. This is because the analysis of total and indirect effects is only possible with the use of this method of estimation.

TABLE 5. Standardized direct, indirect, and total effects

Paths	Direct Ef-fects	Indirect Ef-fects	Total Effects
Self-Confidence → Fashion Innovation	0.460*	-	0.460*
Self-Confidence → Fashion Involvement	0.228*	0.370*	0.598*
Self-Confidence → Purchase Decision In-volvement	-	0.442*	0.442*
Fashion Innovation →Fashion Involvement	0.805*	-	0.805*
Fashion Innovation → Purchase Decision Involvement	0.639*	0.199**	0.838*
Fashion Involvement → Purchase Deci-sion Involvement	0.246**	-	0.246**

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Self-confidence has a strong impact on fashion innovation. The relationship between self-confidence and fashion involvement is also significant, although weaker. In turn, fashion innovation strongly influences fashion involvement. Involvement with fashion more strongly influences involvement in the purchase decision than innovation with fashion impacts involvement in the purchase decision.

However, we must look at both direct and indirect effects because the consideration of the total effects (direct and indirect) will give us a more rigorous assessment of the relationships between the variables under analysis. When we analyze the total effects, the fashion innovation exerts the strongest influence on the fashion involvement. Regarding involvement in the purchase decision, the fashion innovation also exerts the strongest influence, followed by self-confidence and, finally, involvement with fashion.

REFERENCES

- Alba, J. & Hutchinson, J. (2000). Knowledge Calibration: What Consumers Know and What They Think They Know. *Journal of Consumer Research*, 27, 123-56.
- Amatulli, C. & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15, 123-136.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anić, I-D., Mirela Mihić, M., & Milaković, I.K. (2018). Antecedents and outcomes of fashion innovativeness in retailing. *The Service Industries Journal*, 38(9-10), 543-560.
- Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.
- Bearden, W. O., Hardesty, D. M. & Rose, R. L. (2001). Consumer Self-Confidence: Refinements in Conceptualization and Measurement. *Journal of Consumer Research*, 28 (1), 21-134.

- Belleau, B.D., Nowlin, K., Summers, T.A., & Xu, Y. J. (2001). Fashion leaders' and followers' attitudes towards exotic leather apparel products. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5(2), 133-144.
- Bergadaà, M., Faure, C., & Perrien, J. (1995). Enduring involvement with shopping. *The Journal of Social Psychology*, 135 (1), 17-25.
- Bhaduri, G. & Stanforth, N. (2017). To (or not to) label products as artisanal: effect of fashion involvement on customer perceived value. *Journal of Product & Brand Management*, 26 (2), 177-189.
- Birtwistle, G. & Moore, C.M. (2006). *Fashion innovativeness in the UK: A replication study*. Paper read at Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), at Brisbane, Australia.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Bridges, E. & Goldsmith, R. (2000). E-Tailing vs. Retailing: Using Attitudes to Predict Online Buying Behavior. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 1, 245-253.
- Browne, B. A. & Kaldenberg, D. O. (1997). Conceptualizing Self-Monitoring: Links to Materialism and Product Involvement. *Journal of Consumer Marketing*, 14, 31-44.
- Campos, P.O., Costa, C.S.R., & Costa, M.F. (2021). Relationship between personality traits and consumer rationality regarding the intention to purchase collaborative fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 1361-2026 DOI 10.1108/JFMM-02-2021-0049.
- Cardoso, P. R., Costa, H. S. & Novais, L. A. (2010). Fashion consumer profiles in the Portuguese market: Involvement, innovativeness, self-expression and impulsiveness as segmentation criteria. *International Journal of Consumer Studies*, 34, 638-647.
- Cham, T.H., Cheng, B.L., & Ng, C.K.L. (2021). Cruising down millennials' fashion runway: a cross-functional study beyond Pacific borders. *Young Consumers*, 22(1), 8-67.
- Chang, H.J., Yurchisin, J., Hodges, N., Watchravesringkan, K. & Ackerman, T. (2013). An investigation of self-concept, clothing selection motivation, and life satisfaction among disabled consumers. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 42 (2), 162-176.
- Chen, Y-C., Shang, R-A., & Lin, A-K. (2008). The intention to download music files in a P2P environment: Consumption value, fashion, and ethical decision perspectives. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 411-422.

- Cho, E., Fiore, A. M. & Yu, U. J. (2018). Impact of fashion innovativeness on consumer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 340-350.
- Choo, H. J., Sim, S. Y., Lee, H. K. & Kim, H. B. (2014). The effect of consumers' involvement and innovativeness on the utilization of fashion wardrobe. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 175-182.
- Close, S. A. & Kukar -Kinney, M. (2009). Beyond buying: motivations behind Consumers' online shopping cart Use. *Journal of Business Research*, 63, 986-992.
- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*, Harper and Row, New York, NY.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *Int. J. Man – Machine Studies*, 38, 475- 487.
- Davis, F., Bagozzi, R. & Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35, 982-1003.
- Deeter-Schmelz, D.R., Moore, J.N., & Goebel, D.J. (2000). Prestige Clothing Shopping by Consumers: A Confirmatory Assessment and Refinement of the Precon Scale with Managerial Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(4), 43-58.
- Dickson, M. A. & Pollack, A. (2000). Clothing and Identity Among Female In-line Skaters. *Clothing and Textiles Research Journal*, 18 (2), 65-72.
- D'Souza, C., Taghian, M. & Brouwer, A. (2019). Ecolabels information and consumer self-confidence in decision making: a strategic imperative. *Journal of Strategic Marketing*, 29, 1-17.
- Dlodlo, N. (2014). Uniqueness-seeking behaviour and innovativeness of young consumers: Perspectives on South African fashion designer labels. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 191-199.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behaviour*. The Dryden Press, Orlando, 45(52), 137.
- Escobar-Rodríguez, T. & Bonsón-Fernández, R. (2017). Analysing online purchase intention in Spain: fashion e-commerce. *Inf Syst E-Bus Manage*, 15, 599-622.
- Evrard, Y. & Aurier, P. (1996). Identification and validation of the components of the person-object relationship. *Journal of Business Research*, 37 (2), 127-134.

- Fiore, A.M., Lee, S-E., & Kunz, G. (2004). Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products. *European Journal of Marketing*, 38(7), 835-849.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goldsmith, R.E. & Flynn, L. R. (2004). Psychological and behavioral drivers of online clothing purchase. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (1), 84-95.
- Goldsmith, R.E. & Foxall, G.R. (2003). The measurement of innovativeness. L. V. Shavinina (Ed.). *International handbook on innovation*, 321–330, Oxford: Elsevier Science
- Goldsmith, R.E., Kim, D., Flynn, L.R. & Kim, W.M. (2005). Price sensitivity and innovativeness for fashion among Korean consumers. *The Journal of Social Psychology*, 145, 501-508.
- Goldsmith, R.E., Moore, M. A. & Beaudoin, P. (1999). Fashion innovativeness and selfconcept: a replication. *Journal of Product & Brand Management*, 8(1), 7-18.
- Goldsmith, R.E. & Stith, M.T. (2011). The social values of fashion innovators. *Journal of Applied Business Research*, 9, 10-18.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Latham, R. (2014). *Multivariate data analysis*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddles Rivers, New Jersey, NJ.
- Jones, J.M. & Vijayasarathy, L.R. (1998). Internet consumer catalog shopping: findings from an exploratory study and directions for future research. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 8 (4), 322-330.
- Kang, J. Y. & Johnson, K. K. P. (2013). How does social commerce work for apparel shopping? Apparel social e-shopping with social network storefronts. *Journal of Customer Behaviour*, 12 (1), 53-72.
- Kang, J. Y. & Johnson, K. K. P. (2013). How does social commerce work for apparel shopping? Apparel social e-shopping with social network storefronts. *Journal of Customer Behaviour*, 12 (1), 53-72.
- Khare, A., Mishra, A. & Parveen, C. (2012). Influence of collective self-esteem on fashion clothing involvement among Indian women. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16 (1), 42-63.
- Kim, M. J., Chung, N. & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32, 256-265.

- Kumar, A., Lee, H. J. & Kim, Y. K. (2009). Indian consumers' purchase intention toward a United States versus local brand. *Journal of Business Research*, 62, 521-527.
- Kwon, H.J., Joshi, P., & Jackson, V.P. (2007). The effect of consumer demographic characteristics on the perception of fashion web site attributes in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(4), 529-538.
- Malhotra, N. K. (1988). Self-concept and product choice: An integrated perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9 (1), 1-28.
- Matthews, D. & Rothenberg, L. (2017). An assessment of organic apparel, environmental beliefs and consumer preferences via fashion innovativeness. *Int J Consum Stud.*, 41, 526- 533.
- McIntyre, S.H. & Miller, C.M. (1992). Social Utility and Fashion Behavior. *Marketing Letters*, 3(4), 371-382.
- McNeill, L.S. (2018). Fashion and women's self-concept: a typology for self-fashioning using clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22 (1), 82-98.
- Mittal, B. (1989). Must consumer involvement always imply more information search? *Advances in Consumer Research*, 16, 167-172.
- Mittal, B., & Lee, M. (1989). A causal model of consumer involvement. *Journal of Economic Psychology*, 10(3), 363-389.
- Moayeri, M., Zamani, S. & Vazifehdoust, H. (2014). Effect of visual merchandising on apparel impulse buying behaviour among Iranian young adult females. *Indian Journal of Science and Technology*, 73, 360-366.
- Muncy, J.A. & Hunt, S.D. (1984). *Consumer Involvement: Definitional Issues and Research Directions*, in *NA - Advances in Consumer Research Volume 11*, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, 193-196.
- Mustikasari, A. & Widaningsih, Sr. (2019). The Influence of Viral Marketing toward Brand Awareness and Purchase Decision. *Conference: Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance*.
- Muzinich, N., Pecotich, A. & Putrevu, S. (2003). A model of the antecedents and consequents of female fashion innovativeness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 297-310.
- Nash, J. (2019). Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23 (1), 82-103.

- O'Cass, A. (2004). Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement. *European Journal of Marketing*, 38 (7), 869-882.
- O'Cass, A. & Choy, E. (2008). Studying Chinese generation Y consumers' involvement in fashion clothing and perceived brand status. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (5), 341-352.
- Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. *Journal of Advertising*, 19 (3), 39-52.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. (1987). Self-concept and image congruence: some research and managerial implications. *Journal of Consumer Marketing*, 4 (1), 13-23.
- Park, H. H. & Choo, T. G. (2012). Influence of Consumer Self-confidence and Selfconfidence in Fashion Coordination on Attitude toward Secondhand Fashion Goods and Purchase Intention of Secondhand Fashion Goods. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry*, 14 (4), 544-553.
- Rahman, O. & Kharb, D. (2018). Fashion innovativeness in India: shopping behaviour, clothing evaluation and fashion information sources. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11 (3), 287-298.
- Rahman, S.U., Saleem, S., Akhtar, S., Ali, T., & Khan, M.A. (2014). Consumers' Adoption of Apparel Fashion: The Role of Innovativeness, Involvement, and Social Values. *International Journal of Marketing Studies*, 6(3), 49-63.
- Rogers, C.R. (1962). The interpersonal relationship: The core of guidance. *Harvard Educational Review*, 32 (4), 416-429.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Siddiqui, N., O'Malley, A., McColl, J.L., & Birtwistle, G. (2003). Retailer and consumer perceptions of online fashion retailers. Web site design issues. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 345-355.
- Slack, F. & Rowley, J. (2001). Observation: Perspectives on research methodologies for leisure managers. *Management Research News*, 23 (12), 10-16.
- Slama, M. & Tashchian, A. (1985). Selected socioeconomic and demographic characteristics associated with purchasing involvement. *Journal of Marketing*, 49 (1), 72-82.
- Talaat, R.M. (2020). Fashion consciousness, materialism and fashion clothing purchase involvement of young fashion consumers in Egypt: the

- mediation role of materialism. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(2), 132-154.
- Tigert, D. G., Lawrence, J. R. & King, C. W. (1976). Fashion Involvement and Buying Behavior: a Methodological Study. *Advances in Consumer Research* Volume 03, eds. Beverlee B. Anderson, Cincinnati, OH: Association for Consumer Research, 46-52.
- Traylor, M.B. & Joseph, W.B. (1984). Measuring consumer involvement in products: Developing a general scale. *Psychology & Marketing*, 1, 65-77.
- Van Noort, G., Kerkhof, P., & Fennis, B.M. (2008). The persuasiveness of online safety cues: the impact of prevention focus compatibility of web content on consumers' risk perceptions, attitudes, and intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 22(4), 58-72.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425-478.
- Wang, Y., Wiegerinck, V., Krikke, H., & Zhang, H. (2013). Understanding the purchase intention towards remanufactured product in closed-loop supply chains. An empirical study in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(10), 866-888.
- Wood, W., & Stagner, B. (1994). *Why are some people easier to influence than others?* S. Shavitt & T. C. Brock (Eds.), *Persuasion: Psychological insights and perspectives*, 149-174.
- Workman, J. E. & Cho, S. (2012). Gender, Fashion Consumer Groups, and Shopping Orientation. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 40, 267-283.
- Yaoyuneyong, G. S., Pollitte, W. A., Foster, J. K. & Flynn, L. R. (2018). Virtual dressing room media, buying intention and mediation. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12 (1), 125-144.
- Zaichkowsky, J.L. (1986). Conceptualizing Involvement. *Journal of Advertising*, 15(2), 4-14.
- Zhang, B. & Kim, J-H. (2013). Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 68-79.

ESTRATEGIA TRANSMEDIA EN LA COMUNICACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA: CASO TIEMPO DE JUEGO

SANTIAGO MAYORGA ESCALADA
Universidad Isabel I

1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI vislumbra un paradigma conformado gracias a la evolución tecnológica y la democratización de internet que, de forma global, nos sumerge en el actual contexto digital. Estas circunstancias acaban con sistemas clásicos que nos ayudaban a entender la realidad en diferentes planos: social, cultural, económico, empresarial, comunicacional, etc. La nueva realidad da lugar a constructos que, constituidos sobre la inmediatez y la disrupción, ayudan a entender el contexto digital. Bien es verdad que, por las características mencionadas, los nuevos sistemas no perduran a lo largo del tiempo o sufren fuertes variaciones en su continuo proceso de adaptación a los cambios.

El ámbito de la comunicación y, más concretamente el de la publicidad y el marketing, no son ajenos al nuevo contexto digital. Más cuando el sector se ve directamente influenciado por los cambios de los que hablamos. Los usuarios se empoderan y tienen la posibilidad de consumir cuando quieren, como quieren y lo que quieren. Utilizan diferentes dispositivos móviles y pantallas para comunicarse de una forma global. Están perfectamente formados dentro de la sociedad de masas por lo que escapan de la publicidad intrusiva. Aparecen nuevas formas de publicidad no intrusivas que tratan de conectar de forma relevante con los usuarios potenciales a través de contenidos de interés y la creación de experiencias únicas, siempre a través de los canales y dispositivos que utiliza su target.

Estas características no son ajenas a la nueva realidad de la ciencia política, y mucho menos a todas las herramientas estratégicas, tácticas y acciones de implementación en los planes de marketing político. La profesionalización en este sector es evidente, especialmente con la llegada del siglo XXI. En España alcanza su eclosión con el inicio de la segunda década del nuevo siglo.

Frente al poder absoluto del usuario en el contexto digital, las organizaciones, en este caso los partidos políticos, se orientan hacia marca. Es decir, las marcas se convierten en el agente protagonista a la hora de generar engagement con el target (votantes potenciales). Esta circunstancia acaba con el sistema clásico del consumidor pasivo y la publicidad enfocada a producto que tenía en los medios tradicionales su mejor arma para llegar a estos. El sector de la publicidad y el marketing toman a la marca, dentro del contexto digital, para proyectarla a través de las nuevas tendencias no intrusivas que se van desarrollando. Esta realidad se traduce al sector del marketing político.

Los medios clásicos pierden poder frente a los nuevos canales y medios que conectan con el consumo de las nuevas generaciones. La radio es uno de los medios que llevan años repesando su modelo de negocio con el objetivo de resultar rentable y conseguir aunar nuevas audiencias. Para ello necesita establecer conexiones relevantes y directas con los consumidores potenciales, especialmente con los más jóvenes.

Uno de los sectores de la comunicación con más seguidores, y que más pruebas están realizando para adaptarse a la coyuntura creada por el contexto digital es el de la comunicación deportiva. Aunque el público generalista sigue consumiendo deporte profesional, es verdad que los estudios indican que las nuevas generaciones tienen una forma distinta de consumo. Les gusta el deporte, especialmente todo lo relativo con el gaming y los eSports, pero les cuesta mantener atención para las competiciones, partidos de fútbol, etc. Buscan videos o píldoras donde se condensen los momentos más relevantes, denominados en inglés highlights.

2. OBJETIVOS

De acuerdo con las características mencionadas previamente, se considera oportuno llevar a cabo un proceso de investigación que se circunscriba al ámbito de la comunicación deportiva, dentro de un medio clásico, en este caso de la radio, y que sea un programa de mucha audiencia que logre establecer vínculos intergeneracionales. Por este motivo, se decide estudiar el caso del programa Tiempo de juego de la cadena Cope.

En consideración con lo expuesto en la introducción y, teniendo en cuenta el objeto de estudio que pone en marcha la presente investigación, establecido en el párrafo previo, se establece el siguiente objetivo general como motor que pone en marcha el proceso de investigación que da lugar al presente artículo.

- Objetivo general de la investigación:

Conocer el grado de estrategia transmedia que desarrolla el programa Tiempo de juego de la Cadena Cope con el fin de expandir su contenido y audiencias más allá de la radio tradicional.

- Objetivos específicos:

Para llegar a dar respuesta al objetivo general es necesario trazar una serie de objetivos específicos que ayudarán a construir una argumentación sólida a lo largo de la investigación:

Definir y delimitar el ámbito de la estrategia transmedia.

Realizar un acercamiento teórico a la realidad del crossmedia.

Entender la importancia de la creación de marca para desarrollar estrategias transmedia reconocibles, identificables y diferenciadas frente a la competencia.

Conocer los canales y redes con los que cuenta el programa Tiempo de juego de la Cadena Cope y su capacidad para retransmitir un relato a coordinado, integrado y coherente a través de ellos.

3. METODOLOGÍA

El planteamiento de la presente investigación conduce a trazar dos fases perfectamente diferenciadas que, a su vez, contarán con sus respectivas herramientas metodológicas:

- Marco teórico. Dentro de esta fase se establecen unas bases mínimas que permitirán definir y delimitar la disciplina que es objeto de estudio en la presente investigación. Esta cuestión será especialmente relevante a la hora de cotejar los conceptos dentro de la fase de investigación en el estudio de caso. Para ello se pondrá en marcha un marco teórico dividido en dos etapas, una consecuente con la otra por su necesidad de integración de saberes: estrategias transmedia y naturaleza crossmedia como ámbitos específicos; y la gestión estratégica de marca como saber general sin el que los saberes específicos pierden el objetivo a medio/largo plazo. La herramienta metodológica que vamos a utilizar para construir el marco teórico es la revisión bibliográfica y documental tanto de expertos académicos como de expertos profesionales en el sector (siendo en todos los casos, una mezcla de fuentes españolas y globales).
- Método. Para realizar un análisis eficiente de la información relacionada con el objeto de estudio, y los conceptos estudiados, es preciso construir una herramienta metodológica sólida. El análisis de contenido va a sustentar la carga empírica de la investigación. Para que el proceso metodológico sea objetivo y correcto, se han de tener en cuenta una serie de elementos:

Premisas. Estudio, análisis y presentación de la información más relevante para dar respuestas al objetivo de la investigación. El objeto de estudio se centra en los conceptos identificados en el objetivo principal dentro del caso de estudio elegido.

Caso. Se realizará un análisis de contenido sobre el programa de Tiempo de Juego de la Cadena Cope. El análisis tendrá que ver con las variables identificadas en el marco teórico para poder medir hasta qué punto se utilizan estrategias de transmedia y crossmedia a la hora de proyectar la

marca sobre su audiencia potencial a través de diferentes medios y canales, con diferentes relatos o historias comunes al contenido, profesionales, etc. que forman parte del mismo.

Ficha. En la ficha utilizada para el análisis de contenido se han determinado una serie de variables que, a su vez, constarán de varios elementos que ayudarán a construir y delimitar las posibles opciones de respuesta:

- Medio tradicional. La primera variable es determinar cuál es el medio tradicional sobre el que descansa la naturaleza e identidad de la marca (programa Tiempo de juego dentro de una marca madre que es la Cadena Cope).
- Medios digitales asociados al contenido del programa dentro del medio tradicional. Con esta variable se comenzará a estudiar la red de canales, medios y redes sociales que están asociadas al programa Tiempo de juego. Desde esta perspectiva, se trata de estudiar y poner sobre la mesa qué canales digitales o de otra índole funcionan durante el programa como apoyo, proyección, difusión y multiplicación de la audiencia a través de contenidos relacionados.
- Acciones de participación, conversación e interacción entre el programa, en su medio clásico, y las audiencias (más allá de la audiencia pasiva del medio clásico, hacia la audiencia interactiva y la identificación del prosumer).
- Canales oficiales del programa más allá del medio clásico del que parte. Identificar todos los canales oficiales, digitales o no, con que cuenta la marca para expandir su contenido y ampliar sus audiencias (tanto en lo cuantitativo, como en lo cualitativo, especialmente en lo referente a llegar a nichos generacionales más jóvenes o de consumo digital).
- Contenido del programa en los medios oficiales. Analizar el tipo de contenido del programa y cómo se proyecta presenta en los diferentes canales oficiales, sean digitales o no, con que cuenta la marca más allá de su medio natural.

- Relato. Estudiar si existe un relato que utiliza la marca en sus diferentes canales oficiales, más allá del contenido diario del programa, etc. Este relato debe integrarse en diferentes medios y a través de varias píldoras significativas que generen una imagen integrada y compacta, permitiendo constituir una historia que dará notoriedad y generará una identidad muy potente para la marca.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. NARRATIVAS TRANSMEDIA.

Vivimos actualmente una época que se puede entender en términos de procesos de comunicación, en donde las redes mundiales de comunicación participan de manera importante en el consumo y generación de cultura de imágenes e ideas a partir de las cuales la población conforma algunos de sus referentes más significativos. Esta cultura de la visualidad como se podría llamar también a la sociedad mediatizada y de consumo en la que vivimos, es el marco cultural del que son parte los sujetos que se colocan como audiencias empoderadas (al menos como posibilidad), alentando una cultura de la participación que exige repensar las formas tradicionales en que han operado los medios de comunicación de masas.

En este escenario, durante los últimos años ha tomado mucha fuerza el concepto de narrativas transmedia que designa un tipo de relato que posee propiedades aparentemente novedosas, que se pueden observar en el ecosistema de medios actual. Sobre las narrativas transmedia existe gran diversidad de aproximaciones que invitan a pensar el concepto desde múltiples aristas y posibilidades teóricas y metodológicas. Una buena parte del objetivo de este texto es poner a discusión esas conversaciones que están presentes en el campo de la comunicación sobre las narrativas transmedia. Utilizando la metáfora de Scolari (2008), estas conversaciones, aunque por momentos parecen desbordar los significados, son útiles para la investigación sobre el tema en cuestión, en la medida en que sirven para dibujar un mapa del territorio conversacional que existe sobre

la lógica transmedia de la que tanto se habla en la actualidad (Scolari, 2013).

Con la finalidad de ordenar el conglomerado de términos y conceptos que circulan en torno al tema de las narrativas transmedia es imprescindible preguntarse, para llegar de forma sintética a la fundamentación de la cuestión, ¿cuándo es transmedia? y ¿cuándo una narrativa que cumple ciertas funciones puede ser considerada como transmedial? Preguntarse por la función y no por las características mueve el foco a los momentos y procesos, y permite entender los productos transmedia en términos de obras en constante cambio y que continuamente son resignificados e intervenidos (Davidson, 2010).

Según Henry Jenkins (2003) son dos los momentos elementales que hacen que un relato pueda ser considerado transmedia:

- El primero, es cuando hay expansión, que implica que fragmentos diferentes de una misma narrativa se cuenten a través de dos o más medios, formatos o textualidades.
- El segundo, es cuando hay participación de las audiencias, las cuales pueden intervenir, modificar o resignificar por lo menos alguna porción de los contenidos propuestos por el productor lo que lleva a un proceso de reelaboración, redistribución y agregación de elementos novedosos a la narrativa.

Bajo esta lógica, podría decirse que una narrativa es transmedia cuando existe en ella expansión y participación. Según si la expansión narrativa es planeada se considera estratégica, o si se expande como resultado de los inputs del entorno, (naturales en la época caracterizada por la mediatización) se asume como táctica. La función táctica o estratégica determina en buena medida la utilización de diversidad de textualidades y medios para la expansión y para la participación (Scolari, 2009).

Jenkins delineó algunos elementos que caracterizan a un relato como transmedia. Describió estos aspectos a partir de ciertas contradicciones alrededor de los productores y receptores (Jenkins, 2006):

- Expansión (spreadability) y profundidad (drillability) como procesos que amplían la narrativa inicial.
- La continuidad (continuity), en la que todas las narraciones que se amplían a otros discursos y plataformas procuran mantener cierta coherencia con la narrativa original.
- Multiplicidad (multiplicity), que posibilita la producción desde muchos tipos de usuarios.
- La inmersión (immersion) que tiene que ver con el grado de penetración del receptor con el contenido.
- La extractabilidad (extractability), que consiste en tomar cosas de la ficción para aplicarlas a la vida real.

Aquí observamos tensión constante entre los contenidos que se proponen desde los productores y las formas de recepción y la posterior intervención por parte de los prosumidores que muchas veces se alejan de las características del relato canónico.

4.2. TRANSMEDIA Y CROSSMEDIA.

Algunos autores como Davidson (2010) sugieren que crossmedia y narrativa transmedia pueden ser conceptos sinónimos, pero su argumentación para sostener esta idea se basa en la forma indefinida en que algunos productores y creadores del sector audiovisual usan estos conceptos de esa manera, como si estuvieran refiriéndose al mismo proceso, elemento o concepto para determinar una determinada realidad.

El crossmedia y la narrativa transmedia no pueden pasar por conceptos sinónimos. Las diferencias son sutiles pero muy importantes (Renó, 2013):

- Crossmedia se refiere a una repetición del mismo mensaje, adaptada para distintos medios.
- Narrativa transmedia consiste en producir mensajes distintos para diferentes medios.

Además, en las narrativas transmedia, como lo sugiere Jenkins (2006), resulta igualmente importante la capacidad de un relato para expandirse a través de diferentes medios.

4.3. CONSTRUCCIÓN, COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS.

La disciplina encargada de alinear todos los elementos y acciones que forman parte del proceso para la gestión estratégica de una marca es enormemente compleja.

Para definir la disciplina de la gestión de marcas y entenderla como un todo específico se ha recurrido a visiones integradoras de tipo estratégico y multidisciplinar, evitando así reduccionismos endémicos, especialmente aquellos centrados en cuestiones puramente estéticas. En este sentido, Conrad Llorens apunta que: «Construir una marca va mucho más allá de crear un logotipo; es un trabajo arduo con resultados a largo plazo, en el que intervienen muchos aspectos. Pero no hay que confundirse; que diseñar un logotipo no significa crear una marca. Aunque eso no quiere decir que crear un logotipo no sea importante. Sí que lo es. Es un trabajo que va a servir para identificar a esa marca, que va a crear una predisposición hacia la experiencia que seas capaz de construir con tus clientes y que va a estar hablando de esa marca en muchísimos momentos y soportes, y durante mucho tiempo» (Llorens, 2019).

La Asociación Española de Empresas de Branding define la disciplina de la gestión de marcas como: «la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca ventajosa, distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo» (Aebrand 2014).

Utilizando una visión compartida por diferentes autores se puede afirmar que la gestión de marcas se conforma como un proceso de naturaleza eminentemente estratégica que, con un propósito a largo plazo, logra integrar y alinear todas las decisiones, acciones y elementos que dan forma a la marca, conectándola con sus públicos a través de una experiencia única y relevante que le dota de valor añadido con respecto a sus competidores dentro del sector donde opera (Benbunan, Knapp, &

Scheier, 2019); (Ayestarán, 2016); (Elliott, Rosenbaum, Percy, & Pervan, 2015); (Keller, 2011).

La gestión de un proceso tan complejo que sólo puede desarrollarse con éxito si se realiza de forma integral sobre el pilar de la estrategia (Gil, 2010).

A pesar de encontrarnos ante un proceso que cubre y engloba todos los ámbitos de la marca, gozando de un protagonismo clave dentro de la realidad paradigmática digital actual, es difícil encontrar un acercamiento teórico concreto que nos ayude a delimitar la disciplina desde una perspectiva de consenso. Para soliviantar esta problemática, inherente a múltiples procesos de estudio dentro de las Ciencias de la Comunicación, es preciso acercarse a la esencia de la gestión de marcas a través de las principales características que le dan forma (Mayorga, 2020, P. 96):

«Sistema holístico de naturaleza multidisciplinar. La realidad del sector nos indica que, cualquier intento de comprender la disciplina tiene que escapar de la atomización y los reduccionismos. Deben integrarse todos los elementos y disciplinas que finalmente dan forma a un todo, la marca (Baena & Cerviño, 2014). Nos encontramos ante un sistema complejo, de naturaleza eminentemente multidisciplinar. Para comprender esta realidad debemos acudir a la perspectiva holística que dice que: «[...] no se puede conocer las partes sin conocer el todo, y a la inversa [...] el todo es más que la suma de sus partes» (Costa, 2013: 14).

Proceso estratégico de gestión integral. Si hay una característica esencial que recorre de forma transversal todo el proceso de gestión de una marca y, pone de manifiesto su naturaleza holística, es el carácter estratégico y de gestión integral (Aaker, Joachimsthaler, del Blanco & Fons, 2005). Nos encontramos ante un sistema complejo y multidisciplinar que, a través de la estrategia, alinea todos los elementos para que trabajen de una forma determinada bajo un objetivo común (Elliott, Rosenbaum, Percy, & Pervan, 2015).

Adaptarse al presente, predecir el futuro. Cualquier proceso de gestión ha de adaptarse al presente y prevenir el futuro para no perder la conexión con sus públicos. De no ser así pondría en riesgo la viabilidad de la marca. Las marcas, al igual que el resto de los agentes que operan dentro del mercado, deben saber adaptar su oferta ante los cambios disruptivos (Benavides, 2012). Esta cuestión tiende a potenciar la profesionalización

del proceso de gestión de marcas, apostando a su vez por el uso de nuevas tendencias (digitales y transmedia) dentro del sector (Stalman, 2014). Nos encontramos ante una disciplina específica.

Único, diferente y con valor añadido. El proceso de gestión de marcas busca, de forma estratégica e integral, posicionarse de una forma determinada tanto en el mercado como en la mente de sus públicos (Aaker, 2012). Esta política de posicionamiento busca que la marca trascienda del producto/servicio para convertirse en una experiencia de tipo emocional, icónica, referencial y vital. En definitiva, la marca aspira a convertirse en una promesa cumplida para su público potencial, algo realmente único. Ser única y, por tanto, diferente al resto, es la mayor ventaja competitiva a la que puede aspirar una marca. Esta situación proporciona un alto grado de fidelización y valor añadido (el público está dispuesto a pagar más por esa marca, siéndole fiel en el tiempo). Es en este momento donde el proceso de gestión de una marca alcanza su cénit (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011).

Coherencia, constancia y consistencia. Las marcas que logran ser percibidas por sus públicos como únicas (relevantes, diferentes a su competencia y con un alto valor añadido) llevan detrás un exitoso proceso de gestión (estratégico e integral) donde la coherencia, la constancia y la consistencia se convierten en axiomas imprescindibles (Frampton, 2010:81); (Walvis, 2010); (Stalman, 2014:43)».

5. INVESTIGACIÓN

La investigación, como se ha indicado en la elaboración del objetivo y en la parte metodológica, solidificada tras el desarrollo del marco teórico, se sustenta finalmente sobre un análisis de contenido que maneja la siguiente plantilla de registro:

- Medio tradicional. La primera variable es determinar cuál es el medio tradicional sobre el que descansa la naturaleza e identidad de la marca (programa Tiempo de juego dentro de una marca madre que es la Cadena Cope).

- Medios digitales asociados al contenido del programa dentro del medio tradicional. Con esta variable se comenzará a estudiar la red de canales, medios y redes sociales que están asociadas al programa Tiempo de juego. Desde esta perspectiva, se trata de estudiar y poner sobre la mesa qué canales digitales o de otra índole funcionan durante el programa como apoyo, proyección, difusión y multiplicación de la audiencia a través de contenidos relacionados.
- Acciones de participación, conversación e interacción entre el programa, en su medio clásico, y las audiencias (más allá de la audiencia pasiva del medio clásico, hacia la audiencia interactiva y la identificación del prosumer).
- Canales oficiales del programa más allá del medio clásico del que parte. Identificar todos los canales oficiales, digitales o no, con que cuenta la marca para expandir su contenido y ampliar sus audiencias (tanto en lo cuantitativo, como en lo cualitativo, especialmente en lo referente a llegar a nichos generacionales más jóvenes o de consumo digital).
- Contenido del programa en los medios oficiales. Analizar el tipo de contenido del programa y cómo se proyecta presenta en los diferentes canales oficiales, sean digitales o no, con que cuenta la marca más allá de su medio natural.
- Relato. Estudiar si existe un relato que utiliza la marca en sus diferentes canales oficiales, más allá del contenido diario del programa, etc. Este relato debe integrarse en diferentes medios y a través de varias píldoras significativas que generen una imagen integrada y compacta, permitiendo constituir una historia que dará notoriedad y generará una identidad muy potente para la marca.

Tras llevar a cabo el proceso de estudio y análisis de contenido, se han obtenido los siguientes resultados al respecto:

- Medio tradicional.

Tiempo de juego es un programa radiofónico deportivo de la Cadena COPE dirigido por Paco González y presentado y animado por Pepe Domingo Castaño y Gemma Santos. Además, las emisiones por cope.es las dirige y presenta Heri Frade. Según los datos de la primera oleada de EGM fue el segundo programa de la radio deportiva en España, tras Carrusel deportivo, con una media de 1.465.000 oyentes.

Tiempo de juego fue creado por Ramón Barba, quien, fijándose en el Tablero deportivo y Carrusel deportivo de RNE y Cadena SER, respectivamente, pensó el primer programa radiador de retransmisiones deportivas en directo para la red de emisoras de Radio Popular. Tiene más de 45 años de existencia durante los que ha tenido como directores a José Joaquín Brotons, Pedro Pablo Parrado, Agustín Castellote, José María García, Eduardo García y José Antonio Abellán antes de Paco González. Como animador tuvo durante muchos años a Joaquín Prat, tras marchar este de la SER; a Rafael Sánchez en la época de José Antonio Abellán y a los actuales Pepe Domingo Castaño.

En el año 2011 era el segundo programa en audiencia los fines de semana. Trata el deporte bajo el prisma del humor, integrando la publicidad en el mismo, incentivando y creando cuñas de radio en las cuales participan los oyentes y el propio equipo técnico con sonidos y cantos entre otros. En 2017 se convierte por primera vez en líder de la radio deportiva española, tanto en sábado como en domingo, por delante de su principal competidor, Carrusel Deportivo (Cadena SER).

El equipo del programa lo conforman:

- Director y Presentador: Paco González.
- Publicidad y animación: Pepe Domingo Castaño, Gemma Santos y Jorge Armenteros.
- Producción: Jorge Hevia, Rubén Parra y Germán Mansilla.
- Realización: José Antonio Hernández, Antonio Bravo, Javier Rodríguez y Víctor Catalina.

- Coordinación: Pedro Martín, Fernando Evangelio, Antonio Pérez del Castillo, Guillermo Valadés, Andrea Peláez, Ana García y Luis Millán.
- Fútbol internacional: Julio Maldini y Fernando Evangelio.
- Fútbol femenino: Andrea Peláez.
- Narradores principales: Manolo Lama, Rubén Martín, Manolo Oliveros, Heri Frade, José Manuel Oliva, Germán Dobarro, Juan Carlos Xuancar González, Rafa Villarejo, José Manuel Segarra, Santi Duque, Álvaro Rubio, Carlos Sáez, Carlos Miguel, José Luis Gil, Albert Diez y Marco Antonio Sande
- Comentaristas-colaboradores: Julio Maldini, José Miguel Prieto, Santiago Cañizares, David Albelda, Tomás Guasch, Poli Rincón, Manolo Sanchís, Luis Ángel Duque, Dani Ruiz-Bazán, Fernando Morientes, Paco Liaño, Juan Sabas, Javi Casquero, Andoni Cedrún, Marcos López, César Sánchez, Paulo Futre, Luis Malvar, Óscar Pereiro, Luis Pasamontes, Miguel Ángel Paniagua, Siro López, Josep María Minguella, José Antonio Martín Petón, Carlos Barazal, Dani Senabre, Guillermo Uzquiano, Elías Israel, Fernando Evangelio, Jesús Alañá Martín, Rodrigo Contreras, Borja González, Pilar Casado, Arancha Rodríguez, Gemma Santos.
- Comentarios arbitrales: José Francisco Pérez Sánchez (fallecido el 23 de septiembre de 2016), sucediéndole a partir del 19 de noviembre de 2016 César Muñiz Fernández y posteriormente por Pedro Martín.
- Humor: Integrantes del Grupo Risa.
- Central de datos: Pedro Martín.

El ámbito natural de retransmisión del programa es a través de un medio de comunicación clásico como es la radio, dentro de la Cadena Cope.

- Medios oficiales asociados al programa:

Además de la radio, a través de la Cadena Cope, el programa Tiempo de juego cuenta con diversos canales oficiales más:

- Plataforma propia en la web de Cadena Cope. Sirve de apoyo al programa ofreciendo información, actualidad, noticias, piezas, píldoras y alojando el servicio de podcast. También incluye historias de los miembros del programa antes, durante y después de su labor profesional.
- Servicio de podcast propio (Cadena Cope). Dentro de la plataforma del programa existe la posibilidad de poder escuchar online o descargar los programas (generando un extra más allá de la radio tradicional lineal y poniendo el consumo del programa al servicio de usuarios del contexto digital acostumbrados a un consumo no lineal de los contenidos: cuando quieren, como quieren y desde el dispositivo que quieren).
- Teléfono. Se utiliza como herramienta directa para dar voz a los seguidores del programa, tanto en directo (muestran opiniones, saludos, participan en concursos, responden preguntas, conversan con los miembros del programa sobre temas de actualidad e información, etc.) como en formato asíncrono (principalmente para hacer rondas de opiniones de los seguidores del programa que, en ese mismo instante, o no, lo están escuchando).
- WhatsApp. Se utiliza como un servicio paralelo a las llamadas telefónicas y cumple con los mismos servicios de dar voz a los usuarios del programa y generar conversaciones/interacción con los miembros del equipo.
- Twitter. La cuenta oficial del programa en Twitter funciona como un suministrador de píldoras de tipo informativo, promocional, entretenimiento, etc. También se publican videos cortos con partes relevantes del programa, mezclando información, entretenimiento y humor (los miembros del equipo suelen ser los protagonistas). La cuenta del programa es muy activa y también retuitea y/o menciona a miembros del equipo

(información, noticias, exclusivas, última hora, entretenimiento, humor, etc.).

- Facebook. La cuenta oficial de Facebook tiene un perfil eminentemente informativo. Se colocan piezas del programa, resultados, últimas horas y noticias enlazadas a la página web del programa o de la Cadena Cope. En ocasiones se menciona a miembros del equipo que son los que están cubriendo esa información, han avanzado una exclusiva o transmiten una opinión sobre algún tema de actualidad. Además de estos servicios, desde la cuenta oficial de Facebook se retransmite el programa radiofónico en directo (con imagen) desde hace ya un tiempo.
- Instagram. La cuenta oficial de Instagram de Tiempo de juego se divide en una actividad más extendida en el tiempo como es la subida de post que suelen tener que ver con la actualidad, información y píldoras de los miembros del equipo (fotos en desplazamientos, en retransmisiones en directo, durante el programa, etc.). La publicación de historias en esta red es más prolífica y tienen que ver con la inmediatez (más que ver con el espectáculo de la elaboración del programa y el entretenimiento que con labores puramente periodísticas y/o de información).
- Twitch. En esta red el programa extiende su programación, tanto en los directos radiofónicos clásicos como con una nueva programación propia donde se van tratando temas de actualidad al minuto y que luego pasarán a ser tratados en el programa. También se cubren celebraciones de campeonatos y otro tipo de eventos que se salen de la programación habitual del programa. Este trabajo es realizado por otro equipo de profesionales diferente al del programa, aunque los profesionales habituales del programa participan de forma más o menos habitual (además se hace referencia continua a su trabajo de información, actualidad y opinión). También se hace referencias al trabajo de los miembros del programa a través de las

publicaciones de sus tuits, etc. Hay un componente de entretenimiento y humor muy fuerte en este canal. También se publican en la cuenta píldoras (del programa y de la programación específica de Twitch).

- Youtube. La cuenta oficial del programa en Youtube se utiliza como la de Twitch pero sin programación propia. Además, se publican diferentes píldoras donde los miembros del equipo son los protagonistas (discusiones, entretenimiento, narraciones de goles, reacciones ante situaciones en sus narraciones, opiniones, etc.).
- TikTok. Esta cuenta oficial de Tiempo de juego se utiliza a través de píldoras de video en donde los miembros del equipo son los protagonistas (información, opinión, entretenimiento, etc.).
- Aplicación propia. Desde hace prácticamente 10 años existe una aplicación propia del programa donde se permite escucharlo en directo, consumir los programas en formato podcast, etc. Este servicio tiene además un servicio propio para los usuarios donde pueden comunicarse y tener conversaciones con otros usuarios (consumidores del contenido del programa).

6. CONCLUSIONES

Tras delimitar el ámbito de las narrativas y la generación de estrategias transmedia como parte del proceso de posicionamiento de una marca, manejando el transmedia y el crossmedia, se aplica un análisis de contenido sobre esta materia en el programa deportivo Tiempo de juego de la Cadena Cope.

De acuerdo con los datos extraídos del análisis, se puede determinar que el programa cumple con las dos principales características de Jenkins para definirlo como transmedia: existe expansión (fragmentos diferentes de una misma narrativa se cuentan a través de dos o más medios, formatos o textualidades) y hay participación activa de las audiencias (pueden intervenir, modificar o resignificar por lo menos alguna porción de los contenidos propuestos por el productor lo que lleva a un proceso de

reelaboración, redistribución y agregación de elementos novedosos a la narrativa).

Es más, continuando con la teoría de Jenkins, el programa Tiempo de juego desarrolla estrategias de narrativa tanto desde la perspectiva crossmedia (existe una repetición de mensajes y contenidos que se adaptan a distintos medios de retransmisión de los mismos) y transmedia (produce mensajes distintos para diferentes medios)

El programa utiliza todos los canales oficiales con los que cuenta, clásicos y digitales, de una forma planificada lo que le permite adaptar contenidos, utilizar diferentes formas de presentar una información, hacer partícipes a los miembros del equipo hasta ser protagonistas del relato, y mezclar relatos que se entrecruzan en los diferentes canales relacionados tanto con la información, las noticias y la actualidad, como con la opinión, el entretenimiento, el humor y las relaciones entre los propios miembros del equipo (amistad, polémicas, diferentes opiniones, cruce de informaciones, bromas, etc.).

8. REFERENCIAS

- AEA (2021). Observatorio de la Publicidad. Asociación Española de Anunciantes. Link: <https://www.anunciantes.com/observatorio-la-publicidad/>. [Último acceso: 8 de agosto de 2022].
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson.
- Baños-González, M. y Rodríguez García, T. C. (2012). Imagen de Marca y Product Placement. Madrid: ESIC.
- Blanco, A., Prado, A., & Mercado, C. (2014). Introducción al marketing y la comunicación en la empresa. Madrid: ESIC.
- Davidson, D. (2010). “Cross-Media Communications: an Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences”. ETC Press, 6. En: <http://repository.cmu.edu/etcpress/6>. Consultado el 20-10-2014.
- Davis, M. (2010). Fundamentos del branding. Parramón.
- Estrella, A., & Segovia, C. (2016). Comunicación integrada de marketing. Madrid: ESIC Editorial.

- Frampton, J. (2010). ¿Qué hace grande a una marca? En: En clave de marcas. Madrid: LID, pp. 79-87.
- Galmés, M. (2016). Las comunicaciones de marca digitales: hacia un modelo experiencial transmedia. En: Los medios digitales españoles: procesos de cambio e innovación (CAC104). Cuadernos Artesanos de Comunicación, pp. 153-172.
- García, M. (2005). Arquitectura de marcas. Esic Editorial.
- Healey, M. (2008). ¿Qué es el branding? GG Editorial.
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2015). Brand management: Research, theory and practice. Routledge.
- Hernández Sampieri, R. (2006). Formulación de hipótesis. En: Metodología de la investigación. McGraw-Hill, pp. 73-101.
- Herrera, E. (2008). Metodología de la investigación. Pearson-Prentice Hall.
- Jenkins, H. (2003). "Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling". Technology Review. Disponible en: <http://www.technologyreview.com/biotech/13052>. Consultado el 20-12-2022.
- Jenkins, H. (2006). Convergence culture. Where old and new media collide. New York: NYU Press.
- Kapferer, J-N. (2012). The new strategic brand management. Advance insights & strategic thinking. Kogan Page.
- Keller, K. (2008). Administración estratégica de marca. Branding. Madrid: Pearson.
- Keller, K. (2008). Administración estratégica de marca. Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K., & Brexendorf, T. (2019). Strategic Brand Management Process. Handbuch Markenführung (pp. 155-175). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, K., Parameswaran, M. & Jacob, I. (2011). Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity. Pearson Education.
- Krueger, R. (1991). El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada. Pirámide.
- Levitt, T. (2007): Los mejores artículos de Tedd Levitt sobre marketing. Barcelona, Ediciones Deusto.

- Llorens, C. (2019). La creación del logotipo España Global. Gráfica. Link: <https://graffica.info/conrad-llorens-espana-global/> [Último acceso: 9 de agosto de 2022].
- Mayorga, S. (2018). La gestión de marca en el contexto universitario español: análisis de los grados de publicidad y relaciones públicas. Tesis doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Mayorga, S. (2020). Relevancia de la gestión de marcas dentro de los grados de publicidad, comunicación publicitaria, corporativa, y marketing en la universidad española. Fonseca, Journal of Communication, 20, 2020, pp. 91-124. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Medina, A. (2016). El futuro de la comunicación. Píldoras de publicidad, marketing y medios digitales. Pirámide.
- Neuendorf, K. (2016). The content analysis guidebook. Sage.
- Nogueira, L., Nogueira, M., Navarro, J. & Lizcano, E. (2015). Metodología de las ciencias sociales. Tecnos.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Sociolinguistic Studies, 3(1). Pp. 1-42.
- Renó, D. (2013). “Narrativa Transmedia y la “des-gobernabilidad” periodística”. Comunicacao E Sociedade, No. 34 (Vol. 2), pp. 141-146.
- Roberts, K. (2005). Lovemarks: The future beyond brands. Nueva York: Powerhouse books.
- Rodríguez Bravo, Á. (2003). La Investigación aplicada. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura, 30. Pp. 17-36.
- Rosenbaum, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). Strategic brand management. Oxford University Press.
- Sáenz López, K., Gorjón Gómez, F., Gonzalo Quiroga, M. & Díza Barrado, C. (2012). Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales. Dykinson.
- Sánchez Puentes, R. (2014). Enseñar a investigar: una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanidades. Iisue.
- Scolari, C. (2008). Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Barcelona: Gedisa.
- Scolari, C. (2009). “Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production”. International Journal of Communication, No. 3, pp. 586-606.

- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto-Grupo Planeta.
- Silverman, D. (1997). *Qualitative research. Theory, method and practice*. SAGE.
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: el branding del futuro*. Gestión 2000.
- Taylor, S., Bogdan, R. & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Tunaroza, J. D., & Torres, D. R. (2016). La integración de las comunicaciones de marketing como núcleo de las comunicaciones de marca. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 3(1). Pp. 40-49.
- Vargas Cordero, Z. (2009). «La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica». *Revista Educación*, 33(1). Pp. 155-165.
- Velilla, J. (2010). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca*. UOC.
- Walvis, T. (2010). *Branding with brains. The science of setting customers to choose your company*. Pearson.
- Weber, M. (2017). *Methodology of social sciences*. Routledge.

FACTORES CULTURALES EN EL DISEÑO DE INTERACCIÓN EN PORTALES TURÍSTICOS DE CIUDADES ESPAÑOLAS

MARÍA USÁN-PORTA

Universitat Politècnica de València

OLGA AMPUERO-CANELLAS

Universitat Politècnica de València

NEREIDA TARAZONA-BELENGUER

Universitat Politècnica de València

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL CONTEXTO

El viaje es una experiencia que para el usuario comienza con la decisión del destino y con los preparativos que realizará antes de su partida. Cada vez más, la experiencia en entornos digitales, previa a la salida, juega un papel esencial para entender los anhelos y frustraciones que el usuario tendrá hacia la experiencia que aún no ha comenzado (Jeong et ál., 2012; Sanabre et ál., 2019). Este viaje en muchas ocasiones comienza con la búsqueda de información en diferentes soportes digitales (Zhou y DeSantis, 2005), siendo la web una de las fuentes de información más importantes (Tapia-León, 2015).

De todas las webs existentes sobre una determinada ciudad, quizá una de las más relevantes, es el portal oficial de información turística, que actúa como una “fachada electrónica” de la ciudad (Alencar de Farias et ál., 2011, p. 1361). Esta web ayuda al viajero a organizar su viaje (Shrestha et ál., 2021), proporcionándole información práctica o dándole acceso a nueva información que sea de su interés (Sanabre et ál., 2019). Normalmente encontramos información referida al clima, transporte, eventos, restauración, alojamiento y atracciones turísticas (Tapia-León, 2015).

Además de las páginas institucionales de información turística, el viajero se puede encontrar con otra información sobre el destino tanto en soportes físicos como digitales que no son institucionales y que, por tanto, pueden establecer estrategias de comunicación diversas que estén alineadas o no con las de la institución. Estas fuentes de información turística son blogs, redes sociales o portales de búsqueda de actividades y planes en el ámbito digital; guías de viajes o folletos en soporte físico; o recomendaciones de familiares o amigos. Todas ellas ayudarán al viajero a escoger, a tomar decisiones sobre dónde comer, qué lugares visitar, cuánto tiempo permanecer en el destino, etc.

Desde el punto de vista de la ciudad, las búsquedas de información previas al viaje que realizan los futuros visitantes invitan o exigen cuidar tanto el contenido como el diseño de los sitios web oficiales (Zhou y DeSantis, 2005; Sanabre et ál., 2019; Shrestha et ál., 2021; Liasidou, 2022). Está comprobado que cuando se ofrece una presencia digital bien estructurada y definida de la ciudad o destino; tanto la imagen percibida por el usuario (Jeong et ál., 2012) como su actitud (Alencar de Farias et ál., 2011), mejoran.

Por tanto, el desarrollo de la presencia virtual a través de un sitio web se ha convertido en uno de los retos principales de las llamadas Organizaciones de Marketing de Destino (OMD) y de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) (Sanabre et ál., 2019). De hecho, una buena estrategia del portal web puede llegar a ser más eficaz que las acciones publicitarias en medios masivos como la televisión o las revistas especializadas (Alencar de Farias et ál., 2011).

Estos portales sirven no solo para fines turísticos sino también para mostrar y promover objetivos estratégicos de la propia ciudad (Van-der-leeuw y Sides, 2014) y, por tanto, son un escaparate fundamental para comunicar la marca ciudad. Además, la información y la generación de una marca ciudad transmitida a través del portal web institucional de la ciudad ayuda a que ésta se posicione como destino de alto valor tanto de cara a sus habitantes como al visitante (Paganoni, 2012).

La importancia de la página web turística institucional queda reflejada también en los diferentes métodos que han surgido a lo largo de los

últimos años con el objetivo de determinar la calidad de estas páginas y mejorar, en último término, su eficacia. Aunque existe una gran diversidad entre estos estudios, la gran mayoría se centra en el análisis de la información, la arquitectura, la comunicación y la comercialización (Tapia-León, 2015).

1.2. LA CIUDAD COMO DESTINO TURÍSTICO

El auge del *city branding* ha generado en los últimos años un aumento del interés y la competitividad entre ciudades. Así lo plantean Yu y Kim (2020) en un estudio realizado en ciudades chinas en el que destacan cómo se genera dicha competencia y resaltan la importancia de la marca ciudad como factor diferenciador de las mismas dentro de su estrategia de marketing turístico.

Así mismo, es ampliamente reconocido el impacto positivo de la creación e inversión en marca ciudad (Fernández-Cavia y Huertas-Roig, 2010). Desde el punto de vista de las percepciones, una campaña de *city branding* puede llegar a transformar la imagen negativa de una ciudad en otra altamente positiva, como muestra el estudio del caso de la ciudad de Tel Aviv presentado por Herstein et ál. (2014). Pero también se obtienen beneficios en otros ámbitos como la creación de empleo, el aumento de las inversiones o la promoción del comercio (Herstein et ál., 2014).

La proliferación de marcas ciudad en las últimas décadas han ayudado a dotar al destino, no sólo de un renombre, sino también de una personalidad determinada, que suele resumirse en una frase eslogan (Liasidou, 2022). Según Fernández-Cavia y Huertas-Roig (2010), esta marca ciudad debe componerse de un elemento gráfico (logotipo), un elemento funcional (puntos fuertes) y un elemento emocional (valores simbólicos).

Tal y como ocurre en el entorno empresarial, donde las acciones de promoción deben ir pautadas por unos objetivos de marketing y éstos por unos objetivos de negocio, también en el caso de la marca ciudad, esta debe definirse a partir de una estrategia de ciudad competitiva (Fernández-Cavia y Huertas-Roig, 2010). De esta manera, alineando la

estrategia de comunicación con unos objetivos institucionales concretos, se conseguirá posicionar la marca ciudad tanto a nivel de país como a nivel global.

Por lo tanto, si planteamos la estrategia de comunicación turística de una ciudad como una herramienta para promocionar la ciudad y por lo tanto atraer prestigio y riqueza a la misma, se hace esencial definir bien por parte del gobierno de la ciudad, una correcta estrategia que en muchas ocasiones comienza con la imagen que ofrece al visitante en su portal institucional.

1.3. EL TIPO DE VIAJERO

Otro elemento que va a cobrar especial relevancia en el presente estudio es el tipo de viajero, el cual se verá atraído por un destino u otro dependiendo del posicionamiento del mismo o de la estrategia de comunicación con la que éste cuente. La correcta definición del público objetivo de una ciudad es uno de los primeros pasos para conseguir una eficaz estrategia de *city branding* (Herstein et ál., 2014).

Respecto a este viajero, la literatura nos muestra diferentes tipologías en función de las características del viajero que analicemos:

- Tipo de viajero: jubilados, en pareja, grupos de amigos o familiares, familias con niños, familias sin niños, de negocios o grupo organizado (Stoeckl et ál., 2006).
- Tipo de estancia o gustos: playa, turismo urbano, naturaleza, deportes, rural a los que se pueden añadir además turismo familiar, ocio nocturno o congresos (Gabarda-Mallorquí et ál., 2022).
- Nivel económico: alto, medio, económico (Gabarda-Mallorquí et ál., 2022).
- Tiempo de estancia: turista ocasional, de fin de semana o de larga estancia (Gabarda-Mallorquí et ál., 2022).

Teniendo en cuenta las mencionadas clasificaciones, determinaremos en el presente estudio, a partir del análisis de las páginas web

institucionales, si la ciudad analizada cuenta con una correcta estrategia de comunicación que incluya la definición de su público objetivo. A través de la definición de tanto el público objetivo principal como del secundario, si lo hubiera, quedará planteada cuál es su estrategia a la hora de intentar captar a esta tipología de cliente. Este cliente será aquél que mayor beneficio aporte a la ciudad, un beneficio que en notables ocasiones no será económico, sino que también podrá ser medioambiental o sostenible para la comunidad local o que aporte prestigio (Stoeckl et ál., 2006).

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar una metodología de análisis de los portales turísticos institucionales que permita determinar la estrategia de comunicación planteada por la ciudad, así como sus objetivos relacionados con el público al que se dirige y cómo ésta se posiciona en relación a otras ciudades o destinos. Se plantea además como objetivo secundario, establecer los factores culturales que caracterizan a los portales de información turística y cómo éstos se relacionan con el visitante.

3. METODOLOGÍA

3.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra a estudiar, se toma como referencia el índice IESE *Cities in Motion* (IESE Business School) de 2022. Este ranking determina las ciudades mejor valoradas en el año 2021 a nivel global, basándose en los siguientes 9 indicadores: proyección internacional, planificación urbana, movilidad y transporte, medioambiente, gobernanza, economía, cohesión social, capital humano y tecnología.

De las 183 ciudades que componen este ranking, se seleccionaron las 10 ciudades españolas que aparecen en él como muestra de este estudio. A continuación, se procedió a buscar el portal turístico correspondiente a cada una de ellas. En la Tabla 1 puede verse cuáles son estas ciudades, así como el número de posición que ocupan en el ranking y la URL del portal turístico analizado.

TABLA 1. Ciudades españolas analizadas en este estudio.

Ciudad	Posición Ranking Cities in Motion (IESE)	URL portal turístico
Madrid	27	www.esmadrid.com
Barcelona	31	www.barcelonaturisme.com
Valencia	86	www.visitvalencia.com
Málaga	93	visita.malaga.eu
Sevilla	95	www.visitasevilla.es
Palma de Mallorca	106	www.visitpalma.com
A Coruña	107	www.turismocoruna.com
Zaragoza	108	www.zaragoza.es/sede/portal/turismo/
Bilbao	110	www.bilbaoturismo.net
Murcia	112	www.turismodemurcia.es

Fuente: elaboración propia

Los portales turísticos de estas 10 ciudades se analizaron teniendo en cuenta factores tanto de forma como de contenido, definiendo características de diseño de la interfaz y de la experiencia que genera de cara al usuario para poder realizar una comparativa y esclarecer cuál es la estrategia de comunicación y promoción que se plantea desde las instituciones.

Para el análisis de las diferentes páginas se toma como referencia la Guía de Evaluación Heurística de Sitios Web, creada por Hassan Montero y Martín Fernández (2003) en la cual se establecen numerosos parámetros a la hora de realizar una auditoría o análisis de una página web. En el presente estudio no se incluyeron todos los parámetros, sino que se procedió a realizar una selección, utilizando únicamente aquellos más relevantes según el objetivo planteado para la investigación. Además, se completó el análisis con nuevos indicadores extraídos de la propia experiencia profesional y académica de las autoras acerca del diseño de páginas web y que se consideraron relevantes para comprender mejor el contexto en el que se encuentran las ciudades analizadas.

3.2. VARIABLES A ANALIZAR

A continuación, se detallan aquellas variables que vamos a analizar en cada una de las páginas web:

- Análisis formal. Realizando una aproximación formal al diseño, se analizará la composición, el *look & feel*, la jerarquía y espacio visual de la página, la navegación y arquitectura, el control de los elementos del menú, los CTAs (*Call To Action*), la ubicación del buscador y los elementos multimedia.
- Identidad e Información. En este apartado se estudiará cómo la marca turística de la ciudad se refleja a través del di-seño de la página web. Se valorará la importancia de la identidad de marca, su presencia o bien la ubicación de la página de contacto.
- Análisis de contenido. Para analizar el contenido se determinarán los objetivos generales de la web, los contenidos actualizados, el público al que se dirige, la jerarquía de los titulares, el lenguaje, la ayuda y la accesibilidad web.
- Ecosistema digital. Se analizará también el resto de referencias a la ciudad en soportes digitales, tales como blogs, referencias en redes sociales, etc. Se evaluará la relevancia del portal analizado con respecto al resto de soportes en los que la ciudad aparece.
- Enfoque y estrategia de comunicación. Finalmente, en este apartado se establecerá el posicionamiento de la ciudad a nivel institucional y se vislumbrarán los objetivos estratégicos que la ciudad plantea a través de su estrategia de comunicación.

4. RESULTADOS

A continuación, analizamos las diez ciudades seleccionadas siguiendo las variables mencionadas.

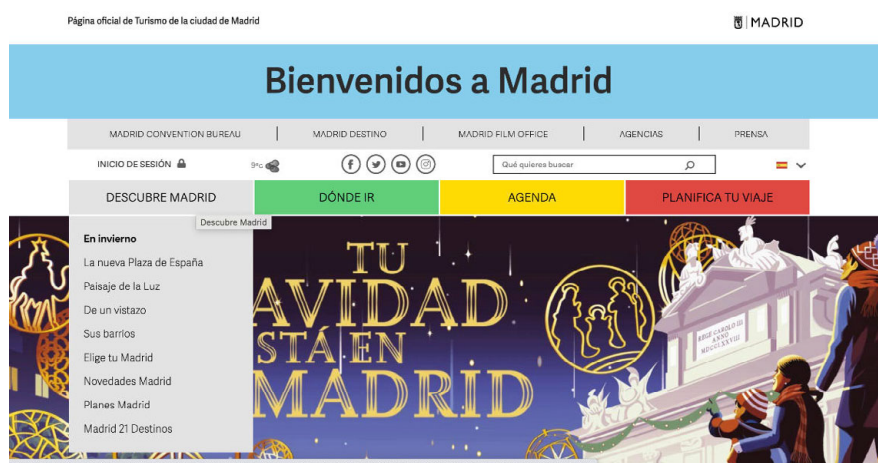
4.1. MADRID

Presenta una composición clásica con una compleja navegación web que no resulta ser de fácil acceso a los contenidos (Figura 1). La Navegación y arquitectura es extensa a través de tres menús superiores que no están

orientados a un público en concreto, sino que intentan abarcar diferentes perfiles de usuario. Destaca también cómo no se ha tenido en cuenta un control de los elementos del menú por lo que se produce la no recomendable sobrecarga cognitiva en el usuario.

La imagen de la nueva marca turística “Madrid te abraza” no queda destacada ya que en el diseño se ha optado por la repetición de un símbolo gráfico (“M”) que no pertenece a la identidad de marca. La propia marca, de hecho, no aparece, siendo sustituida por un texto informativo en la parte superior izquierda de la página.

FIGURA 1. Home portal turístico de Madrid



Fuente: www.esmadrid.com

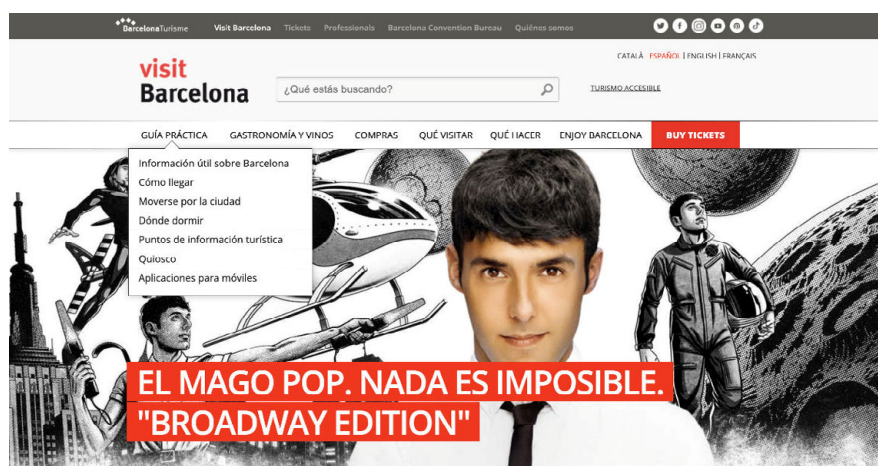
Se mezclan los contenidos institucionales con los informativos dirigidos al turista o divisiones de convenciones, destino, film office o agencias, quedando por tanto el objetivo principal de la web, más diluido.

Sin embargo, se esclarece a través del numeroso contenido de eventos y planes del portal que la ciudad se intenta posicionar para poder atraer a un tipo de turista ocasional que puede pasar pocos días en la ciudad pero que vuelve de manera asidua para buscar nuevas experiencias. Sin embargo, esta estrategia queda algo diluida por el numeroso contenido dirigido a otros perfiles de usuario.

4.2. BARCELONA

A pesar de contar con una composición clásica, muy periodística, el diseño de la web resulta ser fluido debido a la inclusión de materiales multimedia y *scrolls* horizontales (Figura 2). Existen numerosos CTAs que invitan a la acción en cada destacado. La navegación y arquitectura, aunque extensa, resulta ser clara y bien destacada en la parte dirigida al turista no institucional. La identidad de marca queda bien definida a través del uso de tipografía y colores.

FIGURA 2. Home portal turístico de Barcelona



Fuente: www.barcelonaturisme.com

Su contenido basado en eventos y actividades muestra cómo la ciudad se posiciona ante un visitante ocasional pero que puede visitarla de nuevo buscando eventos. Destaca la sección de turismo accesible en la parte superior de la página y el extenso blog sobre experiencias que también posiciona a la ciudad como destino para largas estancias, buscado por estudiantes o nómadas digitales.

4.3. VALENCIA

La página presenta un diseño periodístico que alterna sliders con destacados según temáticas. Destaca la gran cantidad de información que aparece en la *home* y las diferentes CTAs según actividades o temáticas.

La navegación es extensa pero clara, visiblemente dirigida al turista ocasional o de vacaciones interesado no solo en la ciudad sino en realizar planes de naturaleza o playa.

La identidad de marca queda bien definida por los colores, aunque la excesiva variedad tipográfica sobre todo usada en los *sliders* hace que el diseño no sea tan consistente.

La variedad de contenidos tanto en el blog, planes de la ciudad, venta de entradas o turismo sostenible hace que la ciudad se posicione principalmente hacia un público que busca un destino de vacaciones urbano y de escapadas al mismo tiempo y, en segundo lugar, hacia un turismo eventual o de larga estancia con un enfoque muy internacional, como lo muestra la traducción a 9 idiomas que tiene la página.

4.4. MÁLAGA

Es una página de diseño clásico y poco fluido. Contiene gran cantidad de información en un menú dirigido al turista junto a uno secundario de carácter institucional. Destaca que no existe un buscador visible ni accesible al usuario. La imagen de marca queda definida por los colores, pero no tanto por el uso de la jerarquía tipográfica, quizá con un exceso del uso de mayúsculas.

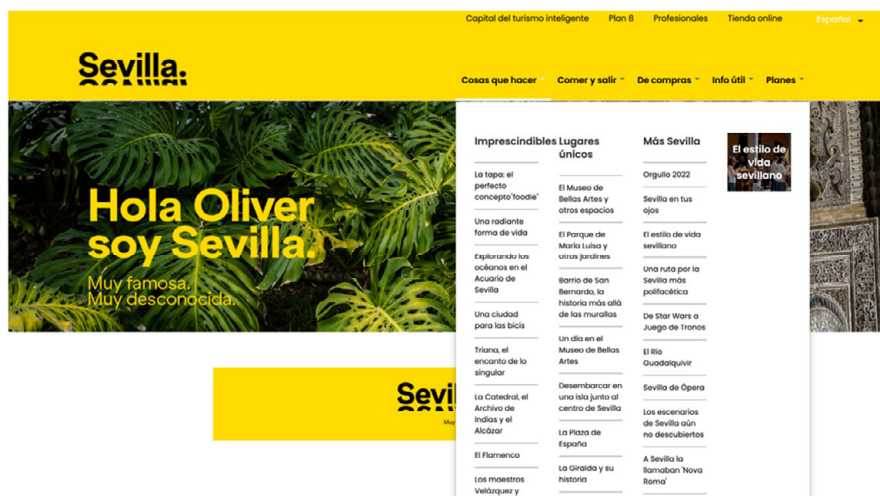
Los contenidos de la página destacan la información sobre agenda y blog y, utilizando 2 CTAs, la información de puntos de interés. La página cuenta con información extensa en el menú de navegación de lugares para ver y experiencias a realizar, destacando los eventos y actividades relacionadas con el evento Picasso 2023. El enfoque está dirigido a un turismo cultural y de ocio que busca planes urbanos, pero también fuera de la ciudad. Es de destacar la información meteorológica en la *home* o los apartados de información práctica pero general.

4.5. SEVILLA

La composición resulta ser moderna y fluida, aunque la maquetación general es sencilla (Figura 3). La navegación resulta clara, a pesar de que está desarrollada a través de un extenso menú informativo. La identidad queda muy bien definida a través de la presencia de los colores

negro y amarillo y las imágenes de gran tamaño. El uso tipográfico y la jeraquía de la información también dan a la página un diseño consistente y muy fácil de identificar.

FIGURA 3. Home portal turístico de Sevilla



Fuente: www.visitasevilla.es

Los contenidos, sin embargo, destacan por ser eminentemente estáticos, destacando la información práctica pero no tanto la de eventos o agenda. Su enfoque es hacia un turismo individual o familiar internacional que busca tanto cultura como gastronomía o compras en la misma ciudad.

4.6. PALMA DE MALLORCA

La página, siendo de diseño clásico y vinculado, como en otros casos con la estructura de prensa, tiene un aire más moderno y orgánico, en parte conseguido por la cuidada selección de las imágenes y el uso de recursos como cantos redondeados en las formas. La *home* destaca por estar mucho más cuidada que el resto de secciones. La navegación es clara y la información práctica se centra en la sección de “descubrir”. Destaca un menú corporativo extenso en la parte inferior de la página.

A nivel de identidad de marca, ésta queda bien definida con la presencia del blanco y negro a lo largo de la página y su contraste con el azul.

Destaca la presencia de la información meteorológica a tiempo real y los 4 idiomas con los que cuenta la página. En el enfoque se ve cierto posicionamiento hacia un turista que ya sabe lo que busca y encuentra en la web un complemento de experiencias a la información que ya tiene.

4.7. A CORUÑA

Llama la atención la composición clásica de esta página, basada en esquemas de diseño que no son actuales. La navegación resulta confusa, apareciendo tanto en un menú superior como en la parte lateral de la página con información práctica. La identidad queda representada por la marca de la ciudad pero no destaca en el estilo de la web a nivel global.

Los contenidos se caracterizan mostrar noticias, información práctica, recursos o bien material para profesionales. Se destaca tanto la parte de agenda como la de turismo sostenible que quedan relegadas a otros portales. El enfoque es hacia un turismo individual o familiar no muy digitalizado.

4.8. ZARAGOZA

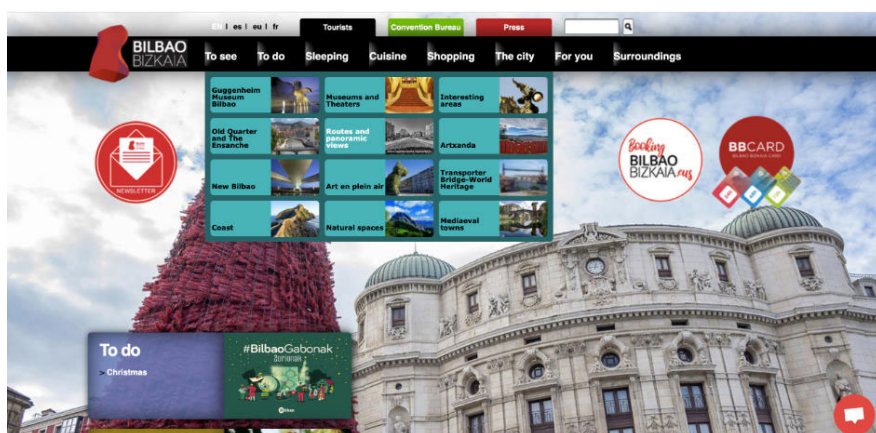
Presenta una composición de prensa con una navegación compleja pero que queda jerarquizada en el menú superior de la página, contando cada apartado con subsecciones para cada área con su navegación propia. La identidad queda reflejada por la marca y los colores corporativos y la tipografía convenientemente jerarquizada. Los contenidos enfocados hacia experiencias y eventos nos hacen ver que el enfoque es hacia un tipo de turista que busca tanto cultura como experiencias.

4.9. BILBAO

La composición de la página es fluida a causa de la gran presencia de imágenes en los fondos y los destacados, cubriendo cada una de las secciones de la *home* (Figura 4). Esto consigue que, aunque la página no sigue los esquemas más modernos, destaque por su originalidad. La identidad de marca, sin embargo, queda algo diluida por la gran variedad de colores que aparecen en el diseño de la página y el contenido.

En cuanto al contenido, resalta la información práctica sobre experiencias y visitas temáticas a la ciudad que muestran un enfoque hacia un tipo de turista individual o familiar que busca experiencias tanto en la ciudad como en los alrededores.

FIGURA 4. Home portal turístico de Bilbao



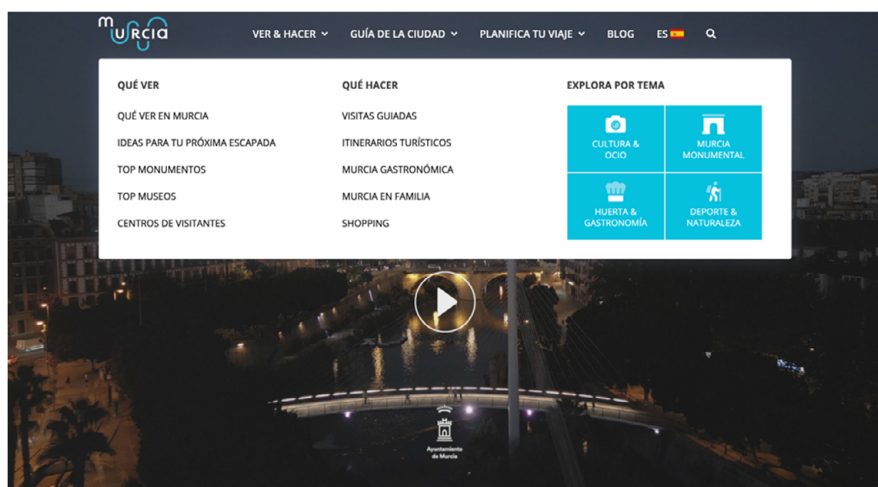
Fuente: www.bilbaoturismo.net

4.10. MURCIA

El diseño se basa en una estructura de prensa con un diseño fluido con imágenes a gran tamaño y animaciones al cargar la página (Figura 5). La navegación queda muy clara en un menú superior único, sin información institucional, que sirve de guía de viaje al visitante.

La identidad de marca queda bien definida mediante las tonalidades cromáticas en el azul siempre presente en la cabecera. En los contenidos destaca la información sobre la ciudad, pero también sobre los alrededores, lo que da un enfoque de la página hacia un turista que busca experiencias o completar su viaje con visitas al entorno de la ciudad.

FIGURA 5. Home portal turístico de Murcia



Fuente: www.turismodemurcia.es

5. DISCUSIÓN

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos en nuestro estudio para, a través del análisis establecido para cada una de las ciudades, determinar conclusiones al compararlas y establecer relaciones entre ellas.

5.1. ANÁLISIS FORMAL

El diseño en la mayoría de las páginas analizadas es clásico y denota un enfoque hacia un público objetivo acostumbrado a ciertos esquemas formales más vinculados con un tipo de lectura de prensa o blogs. Resalta por su diseño la ciudad de Sevilla (Figura 3), la cual tiene un aire más moderno, o Bilbao (Figura 4), por presentar unos esquemas que, aunque no sigan la tendencia actual, sorprenden al visitante.

La navegación y la arquitectura en la mayoría de los casos se caracteriza por ser compleja y poco clara. En la mayoría de las páginas analizadas, la muestra de mucha información puede generar que al usuario le cueste encontrar los contenidos que busca, además de generarle una sobrecarga cognitiva.

Madrid destaca por contener 3 menús (Figura 1), cada uno dirigido a un público diferente, con contenidos dirigidos tanto al turista como a diferentes instituciones, con enlaces a diferentes divisiones que hacen que la información dirigida al turista quede mucho más diluida. No es el único caso, de hecho, todas las páginas analizadas, a excepción de Murcia (Figura 5), cuentan con al menos 2 menús, siendo uno de ellos dirigido a instituciones con, en ocasiones, links a enlaces externos, quitando relevancia al menú “principal” dirigido al turista. Ejemplos de ello son, además de Madrid (Figura 1), Barcelona (Figura 2), Valencia o Zaragoza que cuentan con páginas específicas de convenciones y congresos. No obstante, esta citada problemática del doble menú se soluciona mejor en algunas páginas que en otras, como es el caso de Barcelona (Figura 2), Valencia o Zaragoza que consiguen a través del diseño, dar menos importancia al menú institucional sin necesidad de relegarlo a un segundo plano.

5.2. IDENTIDAD E INFORMACIÓN

Si se analiza la identidad de marca presente en los diferentes portales se puede llegar a determinar cómo la estrategia de comunicación con la que cuenta la ciudad valora el diseño como parte de ella. El caso más destacable es el de la página web de la ciudad de Sevilla (Figura 3), la cual cuenta con una marca ciudad cuidada, presente además en la propia web a través del color y la tipografía, pero también presente en el estilo de la misma composición. El uso de masas de color, de imágenes con colores saturados de contraste entre blancos y negros, generan un universo adecuado para la marca ciudad.

Esto no ocurre en el resto de ciudades analizadas, las cuales muestran en su mayoría, en páginas como por ejemplo Palma de Mallorca o Valencia, una imagen de marca cuidada que está presente a través de tipografías y colores corporativos pero que muchas veces no está bien integrada con el diseño de la web o no responde a sus mismos objetivos.

5.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO

En la mayoría de los casos se nota una falta de estrategia a la hora de la creación de contenidos. Este hecho muestra que el público al que se

dirige la página en la mayoría de los casos no está bien definido o bien que se intenta comunicar a diferentes perfiles de usuarios sin que el target principal quede correctamente definido o jerarquizado.

El caso más destacable es el de Madrid (Figura 1) que, como ya se ha señalado, a través de su compleja navegación intenta resaltar contenidos tanto a nivel institucional como a nivel de perfil turístico. A Coruña también resalta por disponer de diferentes portales que se enlazan a la web turística analizada para mostrar diferentes tipos de contenido con diferente diseño, lo cual también puede llegar a despistar al público principal, que es público turístico y no institucional, de los contenidos principales.

Por otro lado, en portales como Barcelona (Figura 2), Valencia, Sevilla (Figura 3) u otros encontramos una sección dedicada al turismo accesible, es decir, a planes o servicios que se deberían tener en cuenta para una visita de este tipo de público. Asimismo, algunas páginas como Valencia o Málaga presentan contenidos sobre turismo sostenible, lo que también posiciona a la ciudad hacia un compromiso con el medio ambiente de cara al visitante. Por último, a través de los contenidos del blog o bien experiencias, destaca el interés de algunas ciudades como Valencia o Barcelona (Figura 2) en posicionarse en viajes de larga estancia, como puede ser los que estén dirigidos a estudiantes o a nómadas digitales.

La parte de convenciones o congresos en la mayoría de casos se relega a una web satélite a la cual se puede acceder a través de los portales analizados. Este es el caso de Madrid (Figura 1), Barcelona (Figura 2), Valencia o A Coruña que son ciudades que además apuestan con fuerza por el turismo de convenciones como un tipo de posicionamiento muy presente en su marca ciudad, una estrategia que en estos portales queda relegada a un segundo plano por detrás de aquella que está dirigida al turista ocasional. Llama la atención también el contenido presente en las secciones dirigidas a profesionales del turismo, el cual se encuentra jerarquizado en ocasiones de manera confusa, como ocurre en Madrid o en A Coruña, mezclando este tipo de contenidos con los dirigidos al público final o, al menos, no quedando bien diferenciados.

5.4. ECOSISTEMA DIGITAL

Perteneciendo las 10 ciudades analizadas a un país como España, destino turístico destacable tanto a nivel europeo como global, destaca la gran cantidad de contenido que se encuentra a través de la web en soportes digitales (blogs, portales de experiencias o redes sociales), pero también en soportes físicos y analógicos (guías de viajes, etc.). Desde las propias instituciones queda fuera de control el posicionamiento que cobra la ciudad en estos portales, pero es de destacar la diferencia de contenidos que podemos encontrar en estos soportes digitales si se comparan con los institucionales.

Un ejemplo de ello es Madrid que, como capital del país y como mayor receptora de vuelos internacionales y transoceánicos, recibe una gran cantidad de visitantes al año que no solo visitan el portal institucional para buscar información sobre su visita. Portales web como *civitatis* o *getyourguide* o bien blogs de experiencias de viajeros se posicionan incluso mejor que la página institucional en los buscadores y quizá puedan ser un referente más relevante para los usuarios.

La existencia o abundancia de este tipo de contenido alternativo al institucional en la web o su posicionamiento en buscadores también muestra la importancia o el éxito de la imagen que tiene el portal analizado hacia los usuarios que la visitan.

5.5. ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En general, los resultados de la investigación evidencian que en muchos de los portales analizados no existe una estrategia de comunicación bien definida provocada en la mayoría de los casos porque el público objetivo principal no queda bien definido o porque sobrecargan en exceso los elementos del menú y la navegación resulta confusa.

No obstante, tras el análisis realizado, se denota un enfoque determinado desde las propias instituciones hacia un tipo de turismo o bien hacia un tipo de público u otro. Se ha visto en el análisis un posicionamiento hacia un turismo cultural, de sol y playa, familiar o sostenible, urbano o dirigido a los alrededores de la ciudad, en función de la mayor o menor cantidad de contenidos dinámicos (noticias de la ciudad, eventos, etc.),

el tipo de información que se muestra al usuario. A su vez, según cómo ésta es jerarquizada o el diseño global de la página se percibe un posicionamiento hacia un turista más o menos digital o habituado a ciertos patrones de diseño. Todo ello nos permite determinar, a través del análisis del portal turístico, ciertos parámetros de la estrategia de comunicación de la ciudad.

6. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se ha analizado la forma y el contenido de los portales turísticos de 10 ciudades españolas (Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga, Sevilla, Palma de Mallorca, A Coruña, Zaragoza, Bilbao y Murcia). A través de este análisis se ha obtenido mucha información sobre cuáles son los objetivos estratégicos de estas ciudades, a qué tipo de visitantes se dirigen y cuál es el posicionamiento de la ciudad respecto a otras ciudades.

Así, por ejemplo, podemos determinar que páginas como Barcelona o Valencia resaltan por su enfoque hacia un turismo internacional, digitalizado y de larga estancia que busca experiencias o planes que pueda realizar durante un periodo de tiempo dilatado en el tiempo. En cambio, otras ciudades como Sevilla muestran su enfoque hacia el turista internacional interesado en la cultura, la gastronomía o las compras, y que va a realizar una estancia de menor duración. Madrid o Barcelona destacan por sus contenidos dinámicos y su predilección por un visitante que vuelva a la ciudad para buscar planes y experiencias. Otras ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia o Zaragoza destacan por sus grandes divisiones dedicadas a instituciones o congresos. Otros destinos como Valencia, Málaga o Bilbao recomiendan a sus visitantes la visita de lugares cercanos a la ciudad para completar su estancia.

Por tanto, la principal conclusión del estudio sería indicar que la metodología aquí aplicada ha sido eficaz a la hora de determinar las estrategias de comunicación, el tipo de público al que se dirige y su posicionamiento. A su vez, esta metodología permitiría realizar comparaciones entre los portales turísticos para detectar puntos de similitud o diferencia entre una ciudad y sus competidoras.

Por otro lado, también el análisis realizado ha permitido detectar aspectos a mejorar en la comunicación de estos portales. Por ejemplo, se ha detectado que no siempre está bien definido a qué público se dirige el portal, que en algunos hay exceso de información y eso produce una sobrecarga cognitiva en el usuario, o que existe una mediocre aplicación de la identidad visual de la marca ciudad que se limita a los componentes cromáticos y tipográficos del diseño.

Por todas estas apreciaciones, se considera que esta metodología es una herramienta valiosa de evaluación de sitios web que podría ser utilizada por los responsables de la comunicación de los portales turísticos para mejorar la estrategia de *city branding* de la ciudad. Como decíamos al principio, estos portales web son una fuente primordial de información para los futuros visitantes y, por tanto, todo aquello que contribuya a mejorar esta comunicación, favorecerá el flujo de turistas hacia la ciudad y contribuirá a su crecimiento como destino turístico.

7. REFERENCIAS

- Alencar de Farias, S., Aguiar, E.C., Kovacs, M.H., y Andrade, F.G. (2011). Imagen de los destinos turísticos en los portales gubernamentales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(6), 1345–1365. <https://bit.ly/3QdWoJk>
- Fernández-Cavia, J., y Huertas-Roig, A. (2010). City brands and their communication through web sites: Identification of problems and proposals for improvement. En Gascó-Hernández, M, y Torres-Corona, T. (Eds), *Web Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1174-1297). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-982-3.ch063>
- Gabarda-Mallorquí, A., Garcia, X., Fraguell, R.M., y Ribas, A. (2022). How guest profile and tourist segment explain acceptance of economic-based water-saving measures. A mediterranean destination case study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 382–391. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.019>
- Hassan Montero, Y., y Martín Fernández, F.J. (2003, 30 de Marzo). Guía de Evaluación Heurística de Sitios Web. No solo usabilidad. <https://bit.ly/3WMDqvQ>

- Herstein, R., Jaffe, E.D., y Berger, R. (2014). Forever young: How can a branding destination strategy regenerate a city image? The case of Tel Aviv. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 7(3), 211–223. <https://bit.ly/3vGnm38>
- Jeong, C., Holland, S., Jun, S.H., y Gibson, H. (2012). Enhancing destination image through travel website information. *International journal of tourism research*, 14(1), 16–27. <https://doi.org/10.1002/jtr.827>
- IESE (IESE Business School) (2022). Cities in motion Index. <https://bit.ly/3VTGrJS>
- Liasidou, S. (2022). Reviewing the Content of European Countries' Official Tourism Websites: A Neo/Post-Fordist Perspective. *Tourism and Hospitality*, 3(2), 380–398. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3020025>
- Paganoni, M.C. (2012) City Branding and Social Inclusion in the Glocal City. *Mobilities*, 7(1), 13–31. <https://doi.org/10.1080/17450101.2012.631809>
- Sanabre, C., Vinyals-Mirabent, S., y Pedraza-Jiménez, R. (2019). Calidad de los sitios web de los destinos turísticos. El caso del DTI Barcelona. *ARA: Revista de investigación en turismo*, 9(1), 7–17. <https://bit.ly/3jS6aER>
- Shrestha, D., Wenan, T., Rajkarnikar, N., Shrestha, D., y Jeong, S.R. (2021). Study and evaluation of tourism websites based on user perspective. *Journal of Internet Computing and Services*, 22(4), 65–82. <https://doi.org/10.7472/jksii.2021.22.4.65>
- Stoeckl, N., Greinerb, R., y Mayocchi, C. (2006). The community impacts of different types of visitors: an empirical investigation of tourism in North-west Queensland. *Tourism Management*, 27, 97–112. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.07.011>
- Tapia-León, M. (2015). Factores de calidad en sitios web de destinos turísticos: estado de la cuestión. *Hipertext.net*, 13. <https://bit.ly/3QcOpMN>
- Vanderleeuw, J., y Sides, J.C. (2014). City web sites: do they promote economic development, or branding, or anything at all? *Information Polity*, 19(3–4), 207–224. <https://doi.org/10.3233/IP-140340>
- Yu, E., y Kim, J. (2020). The Relationship between Self-City Brand Connection, City Brand Experience, and City Brand Ambassadors. *Sustainability*, 12, 982. <https://doi.org/10.3390/su12030982>
- Zhou, Q., y DeSantis, R. (2005, July). Usability issues in city tourism Web site design: a content analysis. En IPCC 2005. Proceedings. International Professional Communication Conference, 2005. (pp. 789–796). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IPCC.2005.1494253>

LAS REDES SOCIALES EN ENTORNOS EDUCATIVOS

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

Universidad Internacional de La Rioja

HÉCTOR GARCÍA MONTEAGUDO

Universidad de Alcalá de Henares

DIEGO ALVIRA INIESTA

MarketReal Consultores

1. INTRODUCCIÓN

Que las redes sociales han llegado para quedarse es un hecho aceptado mayoritariamente. La sociedad, prácticamente en todo el mundo, ha aceptado un cambio de paradigma en el que “los nuevos ámbitos de comunicación, en los que el consumidor toma el mando, suponen una situación que conduce a la pérdida de control de la empresa sobre sus marcas” (Iniesta-Alemán et al., 2018, p. 142).

Es este un fenómeno que recibe la atención tanto académica como profesional de forma creciente desde el siglo pasado. Únicamente en Scopus se encuentran 1.255 documentos, con un único resultado en 1937 y en 1988 aparecen 2. En 2022, sin embargo, se han publicado 107 publicaciones relevantes sobre «redes sociales». Si la clave de búsqueda es «Social Media» encontramos 253.000 resultados que arrancan en 1902 con una única publicación y llegan a las 23.265 en 2022.

Estos datos ponen de manifiesto una realidad no siempre evidente: ambos conceptos son anteriores a la llegada de las herramientas tecnológicas que han supuesto un cambio de paradigma en la comunicación. En la ilustración 1 se puede observar, además un fuerte pico en las búsquedas en Google coincidiendo con la pandemia COVID-19, circunstancia que aceleró la adopción de estas nuevas tecnologías en comunicación en

sectores de la población en los que aún no se habían implantado suficientemente.

ILUSTRACIÓN 5. *evolución de las búsquedas en Google de los términos "Social Media" (azul) y "redes sociales" (rojo)*



Fuente: captura de la búsqueda en la herramienta Google Trends.

1.2. REDES SOCIALES Y EDUCACIÓN

Desde que a finales del siglo XX se desarrollase internet y todo el ecosistema digital que le rodea, el mundo ha cambiado de forma considerable y a muchos niveles. Unos cambios reflejados en la forma de trabajar y de relacionarse. Las diferencias entre los niños y jóvenes actuales respecto de los adultos son abismales en muchos aspectos. No en vano, ya hace más de dos décadas que se habla de «nativos digitales» frente a los «inmigrantes digitales» (Prensky, 2001) con todo el debate que genera esta dicotomía.

Por supuesto, estos cambios también han llegado al mundo de la educación, si bien aún quedan organizaciones ancladas en el pasado. De hecho, casi todos los organismos internacionales, ONU, UNESCO, OCDE, UE... hacen hincapié en la importancia de lo que ha venido en denominarse Alfabetización Mediática e Informacional y la elaboración de currículos para el profesorado (Alcolea-Díaz et al., 2020).

Sin embargo, se encuentran ciertas reticencias, tanto por parte del profesorado como del alumnado, en el uso de las nuevas tecnologías digitales con fines pedagógicos (Marín & Cabero, 2019). Aquellos porque entienden que las redes sociales son un campo que afecta a la vida personal y que pueden provocar, por tanto, dispersión y falta de concentración (Gutiérrez Ortega et al., 2020) y éstos porque presuponen que sus maestros, analógicos, poco pueden enseñarles del mundo digital. Se

confunde aquí lo que sería una destreza técnica en el uso de la tecnología con el aprendizaje de su uso desde un punto de vista ético, seguro, con habilidades de selección y búsqueda de la información...etc. Unas cuestiones que, según García Aretio (2019), no son innatas, sino aprendidas y donde el adulto tiene, lógicamente, muchas más competencias que puede transmitir a su alumnado infantil y juvenil.

El mismo autor hace un perfil de cómo sería el alumnado actual en los países desarrollados partiendo de las clasificaciones generacionales que se han ido produciendo a lo largo de las décadas, desde la Generación X (que actualmente cuenta entre 40 y 55 años) a la Generación Z (nacidos entre mediados de los 90 y la primera década de los 2000):

Según García Aretio con encontraríamos con sujetos que:

Viven parte de su vida en línea, consultando varias veces al día sus perfiles en redes; a través de la red establecen relación y amistades arraigadas en intereses y no en el espacio les cuesta distinguir entre lo real y lo virtual; pertenecen a varias comunidades virtuales; demandan información ágil e inmediata; gustan de la multitarea y de los procesos paralelos; aceptan mejor el mensaje gráfico y audiovisual que el textual, no gustan de leer textos largos ni entender realidades complejas; se manejan bien en la navegación hipertextual; gustan de aprender jugando y, se sienten bien compartiendo su identidad digital. (2019, pp. 16-17)

A esto se debe sumar el uso efectivo de redes sociales y herramientas de educación digital telemática que aumentó considerablemente con motivo de la pandemia por COVID-19. En marzo de 2020 la pandemia obligó a cerrar las aulas en España durante todo el curso e impuso medidas sanitarias muy restrictivas a lo largo del curso siguiente, el 2020-21. Esta circunstancia supuso que los docentes se vieron impelidos a emplear herramientas que, muchas veces, desconocían o empleaban de forma personal, sin apenas formación. Y no sólo eso, tuvieron que adaptar sus metodologías a un nuevo tipo de enseñanza «virtual» y a distancia (Gutiérrez Ortega et al., 2020).

En cuanto al alumnado, y pese a las características generacionales descritas, también le supuso una ruptura respecto de su «normalidad educativa», tanto en el uso de las tecnologías como su acceso y el afloramiento

de toda una gama de carencias que permanecían invisibilizadas (Kuric Kardelis et al., 2021).

Algunas de ellas tienen que ver con el propio uso de las tecnologías pues dentro del mundo digital hay diversas opciones a elegir desde un punto de vista educativo, desde apps para móvil que “tienen la capacidad de mejorar los procesos de enseñanza si se diseñan teniendo en cuenta las teorías que explican los procesos de aprendizaje (Villalonga-Gómez et al., 2018, p. 133) al uso consultivo de la propia web 4.0 para su formación y elaboración de trabajos.

Sin embargo, y dado que no gustan de leer en exceso, este uso suele ser superfluo, sin cotejar fuentes diversas lo que explica el predominio casi monopolístico en este campo de la Wikipedia (Pérez-Escolar & Herrero-Diz, 2022) una web de corte colaborativo (característica esencial de las redes sociales) en la que cualquier usuario puede editar, lo que conlleva múltiples erratas y errores no contrastados que el alumno traslada a su bagaje educacional sin cuestionar.

Todos estos elementos producen una transferencia forzosa del mundo físico al virtual en el que las redes sociales, la web semántica y su carácter interactivo y colaborativo suponen una diferencia en el campo de la educación. Y es que estas capacidades suponen otro cambio esencial en los modelos educativos tradicionales.

Frente a la educación aristotélica y decimonónica basada en las clases magistrales y la figura del maestro como transmisor del conocimiento a un alumnado pasivo (Gutiérrez Ortega et al., 2020) las nuevas herramientas TIC convierten al alumno en productor activo de contenidos más allá del uso personal que ya vienen ejecutando en creaciones digitales propias (Fernández-de-Arroyabe-Olaortua et al., 2018) e, incluso, contenidos en el aula (Scolari et al., 2019). Y no sólo los alumnos, los docentes también se han convertido en «prosumidores» (Toffler, 1980) que ya no sólo trasladan contenidos elaborados por las editoriales, sino que crean su propio material que, en numerosas ocasiones, es audiovisual.

Son abundantes las investigaciones y experiencias de campo del uso de las redes sociales en educación han arrojado conclusiones como la mejora de las calificaciones de los alumnos (Fernández et al., 2021), relación

y colaboración con los docentes (Prada-Núñez et al., 2020), usos concretos asociados a redes como Facebook (Mengual-Luna, 2018) o Twitter (Gallardo-López & López-Noguero, 2020). Una extensa literatura académica que, sin embargo, no ha cohesionado el uso ni la imagen de las redes sociales en el aula. Ese es el enfoque principal de este estudio.

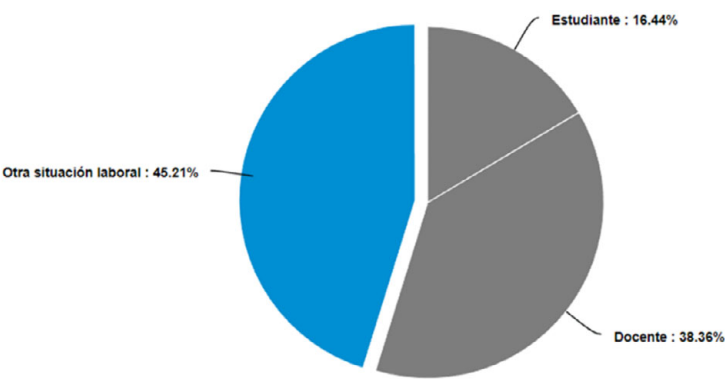
2. OBJETIVOS

En esta investigación se planteó como principal objetivo la descripción del uso y percepción de las principales redes sociales audiovisuales en el segmento de la educación. Se trata de describir la percepción que alumnos y docentes tienen de las redes sociales. El equipo decidió centrarse, en esta primera fase investigación que aquí se presenta, en la percepción de los docentes.

3. METODOLOGÍA

Utilizando la metodología cuantitativa, mediante la herramienta de la encuesta, se llegó a una muestra de 129 sujetos que incluye sujetos mayoritariamente españoles (71.68%), con representación también de la ciudadanía latinoamericana: México (9.83%), Ecuador (4.05%), Colombia (2.31%) Perú (2.31%) principalmente. Como punto de comparación respecto a la percepción de los docentes, objetivo principal de este estudio, la encuesta se abrió al público en general.

ILUSTRACIÓN 6. Composición de la muestra en cuanto a ocupación.



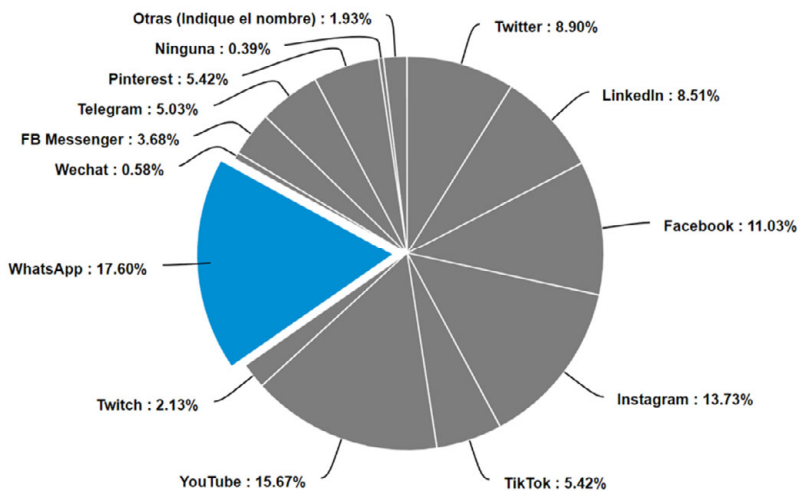
Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Como resultados más relevantes encontrados en este primer avance de la investigación, destaca el uso prioritario de WhatsApp (17.6%), seguido por YouTube (15.67%), Instagram (13.77%) y Facebook (11.03%). Estas tres últimas redes sociales tienen en común lo audiovisual, concepto eje de esta investigación (Ilustración 3).

Si nos centramos en los docentes, destaca el poco uso de una red social eminentemente laboral como es LinkedIn. Es este un dato que puede resultar lógico si entendemos dicha red como un medio de buscar y obtener empleo. Sin embargo, se estaría despreciando un factor esencial de la filosofía de la red social como es la creación de una red de contactos laborales que sirva de retroalimentación a las ideas y proyectos de los propios docentes.

ILUSTRACIÓN 7 *Uso de las redes en los últimos 30 días. Respuesta múltiple.*

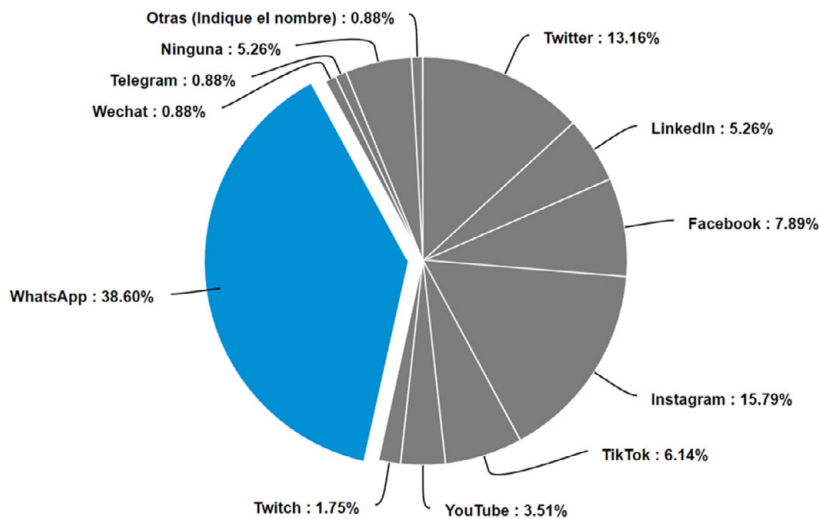


Elaboración propia.

Interrogados acerca de su red social favorita (ilustración 4), los resultados presentan algunas diferencias con las que declaran haber utilizado. En este caso se forzó a una única respuesta. Los resultados de la red WhatsApp aumentaron del 17.6% al 38.6 %. Sin embargo, redes como YouTube pasaron de un uso del 15.67% a una preferencia del 3.51%. Es decir, que la preferencia no se corresponde de forma completa con el uso que se hace de las redes sociales.

De hecho, siendo YouTube una red con bastante presencia de contenidos docentes (en tutoriales, clases magistrales, charlas TED...) resulta paradójico que su aceptación se sitúe incluso por debajo de «ninguna red» (5,36%) como red social favorita. Este contraste entre su consideración y su uso real los últimos 30 días, impele a interpretar que se realiza un empleo netamente utilitarista de esta red.

ILUSTRACIÓN 4. La red social favorita. Respuesta única



Elaboración propia.

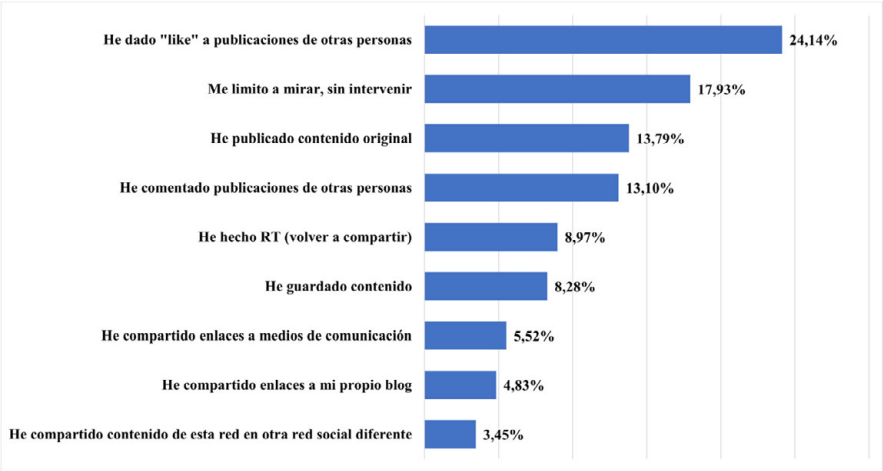
A continuación, se interrogó sobre cada red por separado. Una primera pregunta buscaba el uso al que se ha destinado cada red y una segunda pregunta buscaba la percepción de utilidad de cada una de las redes. Las disonancias entre las respuestas a ambas preguntas que se comentarán a continuación sugieren la necesidad de un mayor estudio en futuras investigaciones.

En el caso de Facebook (Ilustración 5) destaca el uso cuasi-pasivo que se hace de la misma. La mayoría de las respuestas de uso (24.14%) indican que se limitan a dar «Like» a las publicaciones de otras personas o, simplemente, a mirar sin intervenir (17,93%). Un comportamiento de mero espectador asociado a un uso principalmente de ocio y como elemento de evasión.

Destaca el poco uso de esta red como elemento de curación de contenidos, pues tan sólo un 8,28% la emplea para «He guardado contenidos» que pudieran emplear en el aula. Siendo Facebook una red proclive a los contenidos de corte tutorial, manualidades y cuestiones similares en

numerosas cuentas y/o grupos, sería una importante fuente de inspiración para docentes y alumnos.

ILUSTRACIÓN 8 *Uso de Facebook, multirrespuesta.*

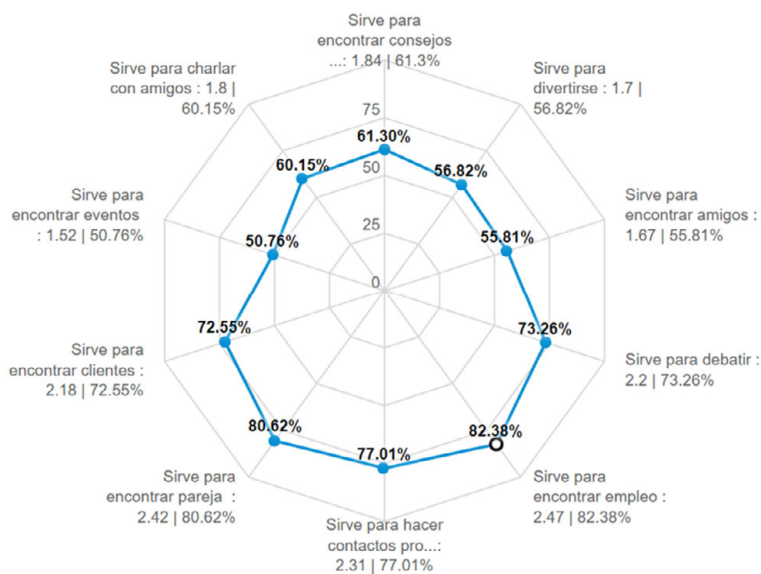


Elaboración propia

Al ser preguntados, no por el uso, si no por percepción de la propia red (ilustración 6), Facebook, en opinión de los sujetos a estudio, sirve para encontrar empleo (82.38%) o pareja (80.62%). Cuestiones muy alejadas de la docencia y que entroncan directamente con la vida personal de los usuarios.

Estas respuestas sí concuerdan con la percepción de ámbito personal de las redes que se comentaba en apartados anteriores, pero contrasta, igualmente, con el uso pasivo que declaran frente a las percepciones mayoritarias que resultan claramente activas y requieren de una acción por parte del usuario para alcanzar los fines aspiracionales seleccionados.

ILUSTRACIÓN 9. Percepción de utilidad de Facebook.



Elaboración propia

Al ser interrogados por otra red, como Instagram, la respuesta mayoritaria de uso (ilustración 7) es exactamente igual a Facebook. Los encuestados declaran (24,75%) que se limitan a hacer «Like» a las publicaciones de otras personas.

Bien es cierto que en esta red se muestran un tanto más activo al ser la segunda opción, a bastante distancia de la primera con un 16,67%, «He publicado contenido original» e incluso muy cerca de ésta declaran haber comentado contenidos de otras personas (16,55%). De nuevo se observa un patrón de uso pasivo y ligado al tiempo de ocio personal y no vinculado a la labor docente.

ILUSTRACIÓN 10. *Uso de Instagram.*

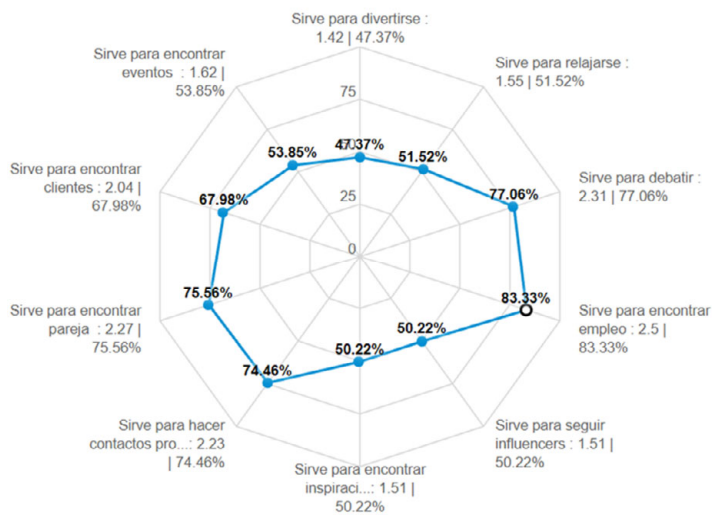


Elaboración propia

Respecto de la percepción de utilidad de la propia red (Ilustración 8), se vuelve a posicionar en primer lugar la búsqueda de empleo (83,33%) y en tercera posición esta vez el encontrar pareja (75,56%) repitiéndose el patrón de Facebook.

No obstante, destaca en esta pregunta que la segunda respuesta resulte tan contraintuitiva con la percepción generalizada de la red. Los resultados arrojan que el 77,06% de los encuestados consideran que Instagram «Sirve para debatir», un uso aparentemente contradictorio con el espíritu y funcionamiento inicial de la red social, cuyo formato y esquema de funcionamiento no resulta proclive a la exposición razonada y elaborada de argumentos.

ILUSTRACIÓN 11. Percepción de utilidad de Instagram.



Elaboración propia

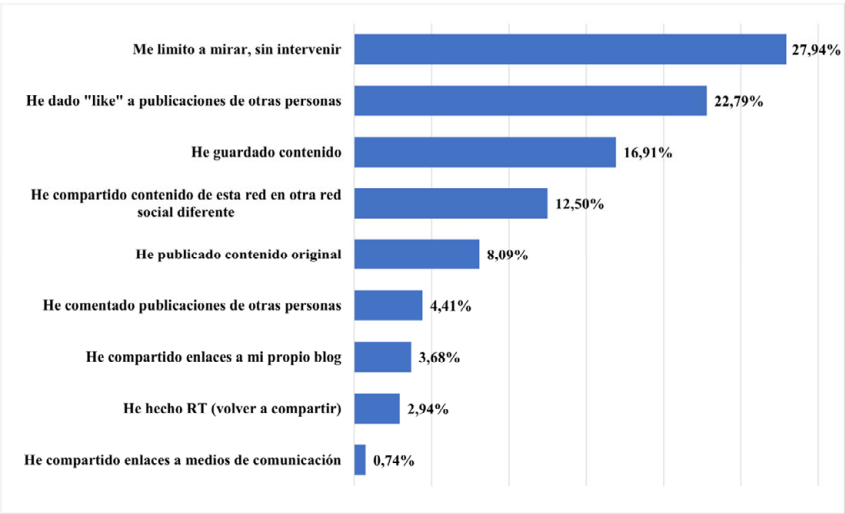
Al cuestionar sobre el uso dado a YouTube en los últimos 30 días (Ilustración 9), las respuestas resultan menos sorprendentes. Si bien la mayoritaria (27,94%) es «Me limito a mirar, sin intervenir», no resulta una repuesta disruptiva como en otras redes. YouTube, al contrario que redes como Facebook, Instagram o Twitter, se concibió en su momento como un repositorio de vídeo-creaciones de usuarios por lo que el consumo pasivo de contenidos es un uso esperable.

Si a esta respuesta se le añade que las siguientes han sido «He dado “like” a publicaciones de otras personas» (22,79%); «He guardado contenido» (16,91%) y «He compartido contenido de esta red en otra red social diferente» (12,50%) se observa un uso que puede guardar relación con el campo de la docencia, al usar la red para realizar una curación de contenidos que posteriormente se comparten en otras redes.

En las respuestas sobre el uso se observa que aún queda mucho camino que recorrer en cuanto al uso educativo de las redes. Aún se perciben como un elemento de uso pasivo o como mero espectador, pese a las posibilidades de interacción. De hecho, muy pocos encuestados (8,99%)

han pasado de consumidor a productor de contenido original que compartir en esta red.

ILUSTRACIÓN 12. *Uso de la red social YouTube.*

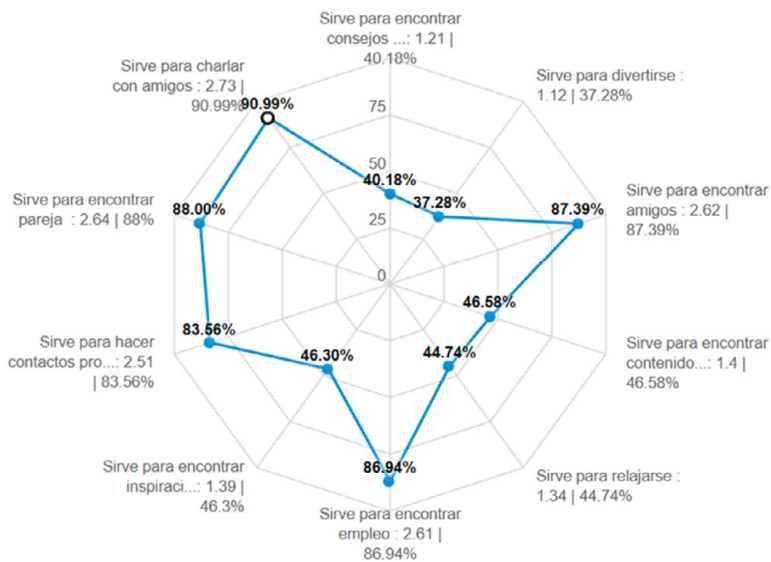


Elaboración propia

En la cuestión de la percepción de utilidad de YouTube que se observa en la siguiente figura, de nuevo se encuentran respuestas que contradicen a la pregunta anterior sin un motivo aparente. Así, mientras que la respuesta de uso mayoritaria era que se limitaban a mirar (ya hemos señalado que es un uso esperable), la percepción de utilidad primordial (90,99% de respuestas) es que «sirve para charlar con amigos».

Ambas respuestas resultan inherentemente antagónicas, lo que nos invita a profundizar en momentos posteriores de la investigación acerca de estas disparidades y a qué pueden deberse las diferencias entre lo que se percibe que es la red y lo que realmente se hace con ella.

ILUSTRACIÓN 13. Percepción de utilidad de YouTube.



Elaboración propia

El componente social, colaborativo e interactivo de las redes sociales, se presenta claramente al abordar la siguiente app: Twitter (ilustración 11). Al ser cuestionados por el uso de esta red en los últimos 30 días, el 18,56% de los participantes en la encuesta, señalan que han dado Likes en publicaciones de terceros. En segundo lugar y tercer lugar, con el mismo porcentaje de 14,97%, los usuarios hacen *retweet* (reenviar un contenido de terceros dentro de la misma red) y publican contenido original. Muy cerca, con el 14,37%, aseveran que han contestado publicaciones de otras personas.

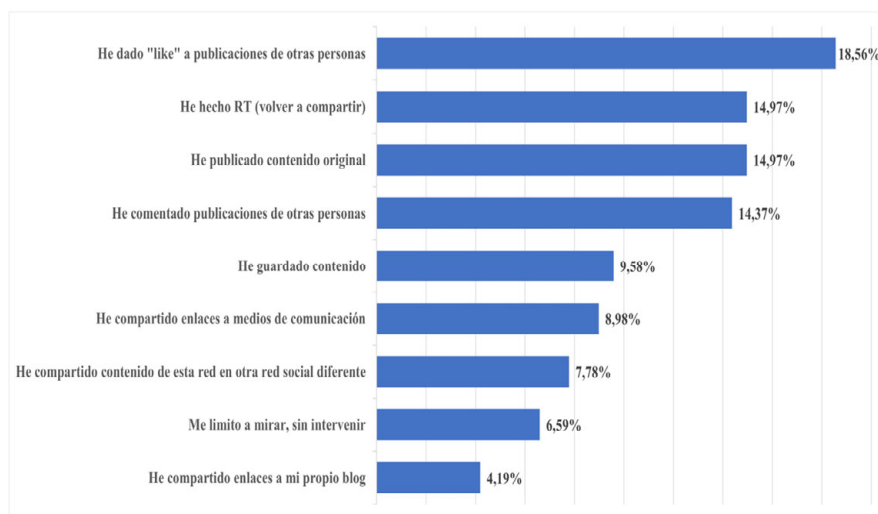
Todos estos usos implican un comportamiento mucho más activo y social que en las otras redes anteriormente analizadas. El hecho de crear y compartir contenido (igualados en probabilidad) indica que Twitter es una red que es, quizás, mejor conocida por los encuestados en cuanto a su filosofía, objetivos y funcionamiento.

El hecho de que sea una red eminentemente textual también facilita que los usuarios puedan crear su propio contenido de un modo mucho más

rápido y ágil al no tener que grabar y editar contenidos propios, cuando se les facilitan elementos gráficos de apoyo gratuitamente desde el editor.

La interacción es también un elemento destacable en esta web de acuerdo con las respuestas de uso. El poder crear y, sobre todo, contestar o mostrar interés (*like*) por las contestaciones de terceros invita a la conversación digital y al debate.

ILUSTRACIÓN 14. *Uso de la red social Twitter.*

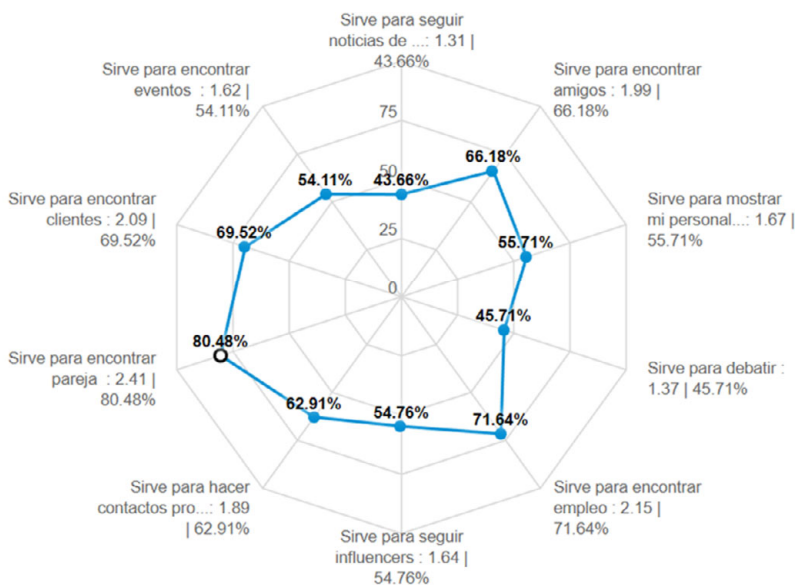


Elaboración propia

Por ese motivo resulta destacable que la percepción de utilidad de Twitter (ilustración 12) como que «sirve para debatir» aparezca en penúltimo lugar con un 45,71% frente a la primera (80,48%) que señalan es «sirve para encontrar pareja». A pesar del componente de interacción señalado, el uso de los últimos 30 días no indica que sea el uso más adecuado para esta red.

Como en el resto de las redes anteriores, los puestos de mayor relevancia lo comparten el encontrar pareja y el encontrar empleo. Este resultado se analizará en fases posteriores, dado que suponen un dato atípico y que merece un estudio más profundo.

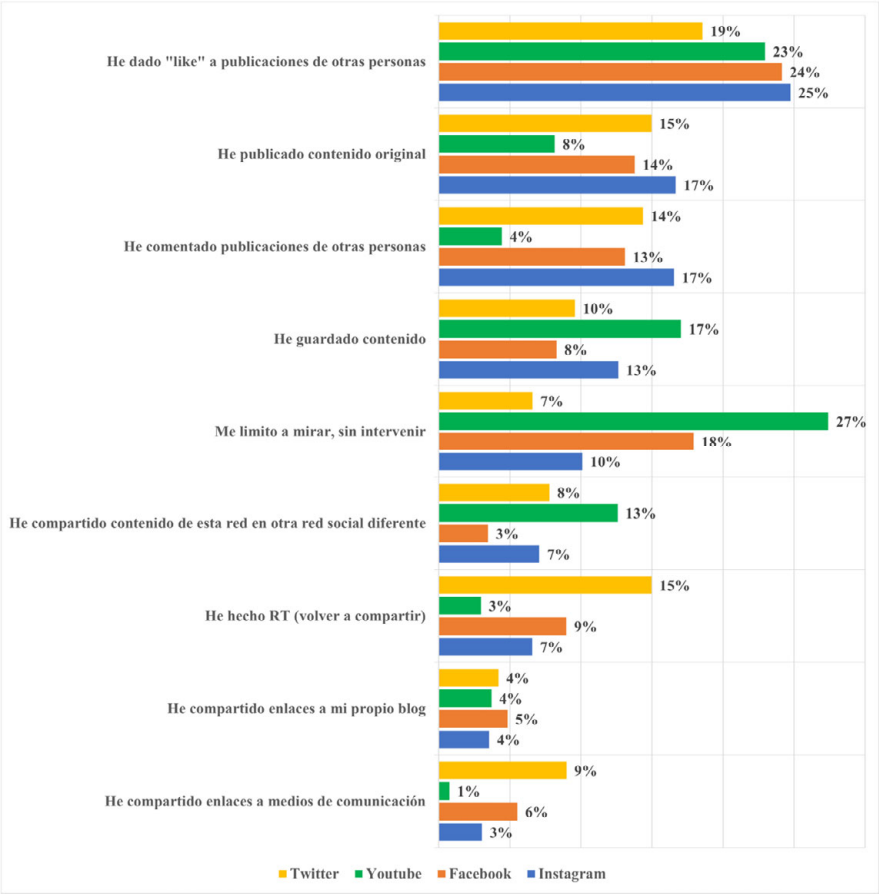
ILUSTRACIÓN 15. Percepción de utilidad de Twitter



Elaboración propia.

Si contemplamos conjuntamente el uso de las redes sociales analizadas, se aprecia claramente que la opción de “dar like” es la más frecuente para los usuarios. En segundo lugar, destaca el publicar contenido original donde, de las cuatro redes analizadas, tres de ellas (Twitter, Facebook e Instagram) tienen probabilidad similar de ocurrencia mientras que YouTube cae a casi la mitad de las anteriores (8%) debido a su componente audiovisual que se percibe como mucho más complicado y laborioso de generar.

ILUSTRACIÓN 16. resumen del uso más frecuente por red.



Elaboración propia

Algo similar ocurre en el resto de los parámetros comparativos entre redes (ilustración 13). Vemos que el peso del vídeo «elaborado», en contraposición a las piezas cortas, sin edición y apoyadas en filtros o secuencias preestablecidas, condiciona el uso. La curación de contenidos o el uso como mero espectador, sin participación alguna, es mucho mayor en Facebook respecto de las otras tres redes, también sube considerablemente el compartir contenido en otras redes (posiblemente en cualquiera de las otras tres) lo que sí es coherente con los resultados vistos hasta el momento.

El siguiente resultado disruptor se encuentra al preguntar a los encuestados acerca de su percepción de las redes sociales en general (tabla 1). Destacan las percepciones negativas de las redes sociales como ser consideradas peligrosas (81.44 puntos), manipuladoras (76.01) o perjudiciales para la salud mental (73.01). Incluso la opción de prohibirlas a los menores de edad alcanza un considerable 58.98.

Estas respuestas explican la poca penetración de las redes sociales en el campo educativo y abren una serie de líneas de investigación futuras en las que profundizar en la relación de las redes sociales con la educación de los alumnos y fenómenos tan actuales como la influencia de las *fake news* o la manipulación de la visión de la realidad a los alumnos.

TABLA 9. *Percepción de las redes sociales, en general.*

Pregunta	Puntuación
Pueden ser peligrosas	81.44
Mezclan la realidad con noticias falsas	80.1
Manipulan la opinión pública	76.01
Pueden ser perjudiciales para la salud mental	73.01
Son divertidas	64.22
Deberían estar prohibidas para los menores de edad	58.96
Desarrollan las competencias audiovisuales de las personas.	57.8
Acercan la cultura a todos	54.86
Son una pérdida de tiempo	50.13
Desarrollan las habilidades creativas de las personas	49.84
Desarrollan habilidades útiles para la vida profesional	45.6
Son cosa de adultos	41.96
Ayudan al desarrollo profesional de las personas	41.29
Representan la opinión de la sociedad	40.08
Entrenan la mente	38.91
Aumentan la capacidad crítica de las personas.	38.11
Ayudan al desarrollo de las capacidades sociales	36.73
Aportan información veraz	34.91
Mejoran la comprensión lectora	33.29
Ayudan a encontrar amigos reales	32.76
Son cosa de los más jóvenes.	32.12
Sirven para tener muchos amigos	23.01

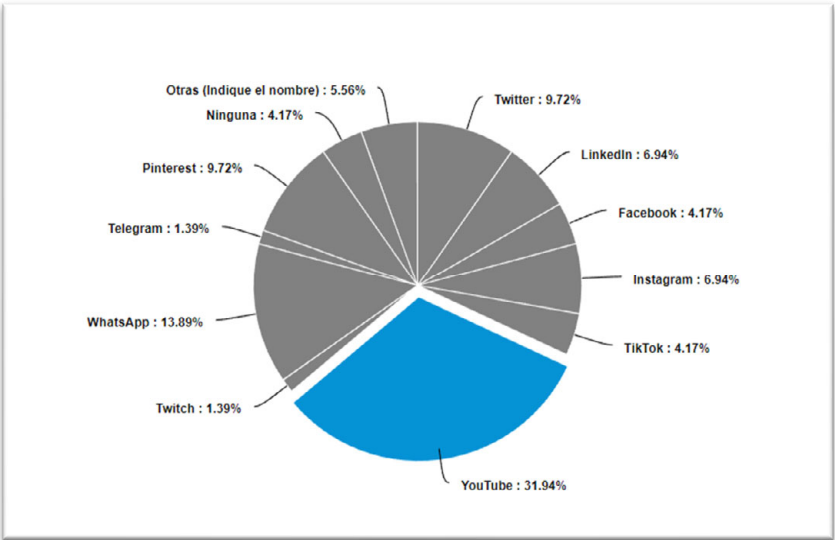
Elaboración propia

Centrando el foco en los docentes (Ilustración 14), los resultados son interesantes pues se alejan en algunos aspectos a los de la muestra general. Por ejemplo, declaran utilizar YouTube en un 31.94% de los casos, cifra muy superior a la observada en la muestra general.

WhatsApp es la segunda opción (13.89%) y aparece con cierta relevancia (9.72%) la red Twitter. Es decir, las dos redes en las que la conversación es más relevante, siendo la primera más privada y la segunda más dada al debate público sobre ideas o noticias.

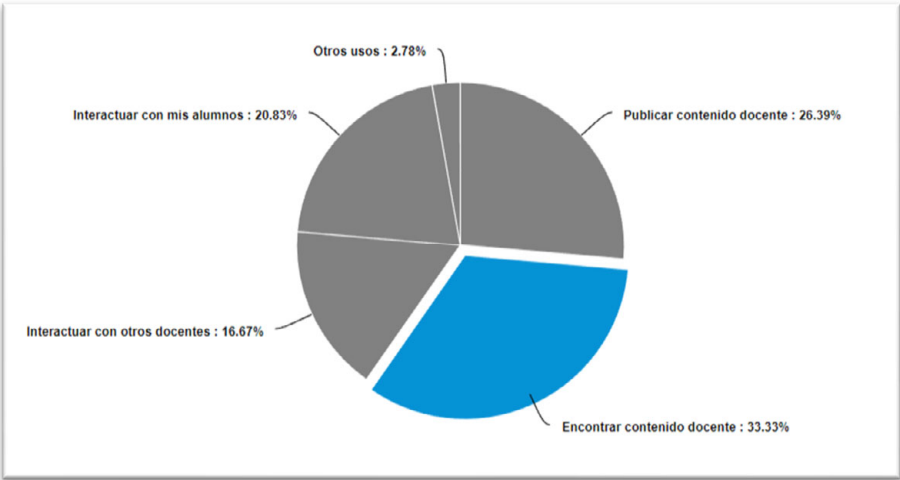
También Pinterest aparece con un 9.72% pues es una red social que, en muchas ocasiones, es utilizada como repositorio de ideas, iconografías o elementos visuales que son muy apreciados a la hora de preparar los contenidos docentes.

ILUSTRACIÓN 17. *Uso en docencia de las redes sociales.*



Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 18. *Motivos por los que los docentes utilizan las redes sociales.*



Elaboración propia

Preguntados por los motivos por los que los docentes utilizan las redes sociales (Ilustración 15), un tercio de los encuestados asevera que su principal motivación es encontrar contenido docente. Esto supone un nuevo contraste con las respuestas generalistas y se acerca más al uso esperable de las redes en educación. La segunda opción, con un 26,39%, es publicar contenido docente, sin especificar si dicho contenido es original o proveniente de una curación previa de obras de terceros. Opciones ambas recurrentes a lo largo del presente estudio.

5. DISCUSIÓN

En esta publicación se presentan unos resultados preliminares que no son extrapolables a la población en general, dado lo reducido de la muestra obtenida. Sin embargo, se justifica por la visión conjunta de varias redes sociales y por algunos hallazgos originales respecto a cada red que sirven de punto de partida para una investigación de mayor calado.

Aparecen contraposiciones de respuestas y los datos, a menudo, son contraintuitivos. Estos resultados, sin embargo, abren el camino para que, en etapas posteriores del estudio, se disponga de una base y un sistema

metodológico para analizar el fenómeno. Por ejemplo, interesará conocer si las publicaciones originales de los docentes resultan netamente personales o si tienen una vinculación con sus intereses profesionales. También resultará de interés conocer si emplean su cuenta como repositorio de trabajos o experiencias en el aula o para compartir consejos, trucos, sugerencias...etc. que puedan servir de ayuda y guía a otros docentes.

También se profundizará en las motivaciones de este uso infrecuente a fin de analizar si es debido a una falta de competencias, de interés o un desconocimiento, miedo o incluso desinterés por la carga de trabajo extra, real o percibida, del docente y alumno a la hora de enfrentarse a la creación audiovisual

6. CONCLUSIONES

Las redes sociales son ya ampliamente utilizadas por todos los segmentos de población. La red más utilizada es WhatsApp, tanto en la docencia como en el resto de los sujetos de nuestra muestra. Este resultado concuerda con recientes investigaciones como la de Iniesta-Alemán y Mancho de la Iglesia (2020). Estas autoras detectaron que un 12.1% de las empresas españolas ya utilizaban esta red en 2019, dato que aumenta al 44.44% si el uso se ciñe a canal de comunicación interno.

La interacción *like* es la más frecuente. Esto se explica por ser la más sencilla y la que menos involucra, públicamente, las opiniones del sujeto. De las tres opciones posibles, *like*, volver a compartir o comentario, es la que menos tiempo y esfuerzo intelectual requiere. Sin embargo, es una cortesía con la persona que originariamente ha emitido el contenido.

Cada red muestra un perfil de utilidad diferente, aunque en todas está muy presente el deseo de socializar. Hay que destacar el uso de cualquiera de las redes analizadas con el deseo de encontrar en ellas personas afines e, incluso, parejas románticas.

También es un resultado a destacar la opinión de que Instagram «Sirve para debatir». Esta es una red que nació el seis de octubre de 2.010 con la misión de mostrar las imágenes más artísticas e interesantes que

compartían los amantes de la fotografía y usuarios de dispositivos Apple. Cuando se abrió a los usuarios de Android, en 2.012, ese halo elitista se difuminó a cambio de un incremento exponencial de usuarios. Esto provocó que, en ese mismo año, fuese comprada por el gigante Facebook. Quizá esta evolución explique la nueva percepción de Instagram como una plataforma de debate más que como una galería artística.

Una amplia mayoría (71,43 %) de los docentes ya utilizan las redes en el ejercicio de su profesión. Encuentran que estas son útiles para preparar sus clases, para publicar sus contenidos, para relacionarse con sus alumnos o con otros docentes. En ese segmento de la población, la red favorita es YouTube, seguida a cierta distancia por WhatsApp, Twitter o Pinterest.

Las redes sociales aún hoy tienen un uso residual en la educación reglada. Se basa en acciones individuales de los docentes que emplean sus cuentas personales en muchas ocasiones. Existen, de forma muy minoritaria, centros educativos con perfiles institucionales en el que comparten contenidos de su acción educativa diaria. Sin embargo, los prejuicios sobre ellas lastran su expansión en la educación pese a los efectos positivos contrastados.

Así las cosas, prever el futuro de las redes en la docencia es un ejercicio de adivinación. No sólo por lo comentado en el presente estudio, si no por factores externos como las reglamentaciones autonómicas, el cumplimiento de la legalidad, sobre todo en lo que a protección de datos e imagen del menor se refiere y un largo etcétera.

Sin embargo, a su favor se encuentran no sólo los elementos de socialización, interacción e inmediatez ya vistos, sino una tecnología que avanza a una velocidad exponencial y que es probable que en un futuro cercano pueda hacer accesible contenido interactivo, atractivo para el discente e insertado en la realidad del alumno mediante realidad aumentada o virtual.

Actualmente es muy probable que los menores lleven la delantera a sus maestros en el uso de las redes sociales. En consecuencia, las estrategias docentes deberán reevaluarse y adaptarse para que su formación sea integral, tanto funcional como éticamente.

8. REFERENCIAS

- Alcolea-Díaz, G., Reig, R., & Mancinas-Chávez, R. (2020). UNESCO's media and information literacy curriculum for teachers from the perspective of structural considerations of information. *Comunicar*, 28(62), 99–109. <https://doi.org/10.3916/C62-2020-09>
- Fernández, I. M. S., Tudela, P. A. G., & Vera, M. del M. S. (2021). Uso de Facebook en Educación Superior: análisis de la relación entre participación y calificaciones. *Digital Education Review*, 40, 1–16.
- Fernández-de-Arroyabe-Olaortua, A., Lazkano-Arrillaga, I., & Eguskiza-Sesumaga, L. (2018). Nativos digitales: Consumo, creación y difusión de contenidos audiovisuales online. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, 57, 61–69.
- Gallardo-López, J. A., & López-Noguero, F. (2020). Twitter como recurso metodológico en Educación Superior: Una experiencia educativa con estudiantes de Trabajo Social. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 174–189.
- García Aretio, L. (2019). Necesidad de una educación digital en un mundo digital. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*.
- Gutiérrez Ortega, M., García Tamarit, C., & Fandos Igado, M. (2020). Avances y resistencias del profesorado ante el uso de los Smart Mobile Devices (SMDs) y los Social Network Sites (SNS). *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 21, 12. <https://doi.org/10.14201/eks.23453>
- Iniesta-Alemán, I., Marta-Lazo, C., & Zaro Becas, M. de la C. (2018). La inversión en publicidad, retos para la televisión del siglo XXI. *Retos*, 8(16), 141–156. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.10>
- Kuric Kardelis, S., Calderón-Gómez, D., & Sannmartín Ortí, A. (2021). Educación y brecha digital en tiempos del COVID-19. Perfiles y problemáticas experimentadas por el alumnado juvenil para continuar sus estudios durante el confinamiento. *Revista de Sociología de La Educación-RASE*, 14(1), 63–84.
- Marín Díaz, V., & Cabero Almenara, J. (2019). Las redes sociales en educación: desde la innovación a la investigación educativa. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 22(2), 25–33.
- Mengual-Luna, I. (2018). Desarrollo De Una Metodología Centrada En El Contexto Cercano Del Alumno: Facebook Como Fuente De Aprendizaje. In *Innovación y aprendizaje en la Era Red* (1ª, pp. 61–71). Editorial Egregius.

- Pérez-Escolar, M., & Herrero-Diz, P. (2022). The role of Wikipedia in the dissemination of new knowledge: Analysis of the entry desinformación as a changeable concept. *Communication and Society*, 35(2), 257–268. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.257-268>
- Prada-Núñez, R., Hernández-Suárez, C. A., & Maldonado-Estévez, E. A. (2020). Diagnóstico del potencial de las redes sociales como recurso didáctico en el proceso de enseñanza en época de aislamiento social. *Espacios*, 41(42 (2020)), 260–268.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the Horizon*, 9(6), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Scolari, C. A., Rodríguez, N. L., & Masanet, M. J. (2019). Transmedia education. From the contents generated by the users to the contents generated by the students. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 116–132. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1324>
- Toffler, A. (1980). *The third wave: The classic study of tomorrow*. Bantam.
- Villalonga-Gómez, C., Díez Morras, R., & Iniesta Alemán, I. (2018). Aprendizaje en red: experiencias en app y redes sociales. El caso de las apps móviles para aprender inglés. In C. Marta-Lazo (Ed.), *Calidad informativa en la era de la digitalización: fundamentos profesionales vs. infopolución* (1ª). Dykinson. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4443195>

SECCIÓN III

ECONOMÍA SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN EL CONTEXTO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

PATRICIA HUERTA-RIVEROS

Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío

CAROLINA LEYTON-PAVEZ

Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío-Bío

1. INTRODUCCIÓN

En el estudio del proceso de gestión de las organizaciones se suele analizar el concepto de dirección estratégica y el de planificación estratégica, los cuales son tópicos diferentes pero complementarios, que comparten similitudes en común, pero que también presentan grandes diferencias, que es necesario considerar cuando se estudia y aplica en las instituciones.

En efecto, “según Hernández *et al* (2017, p.16) la planificación y la dirección estratégica son enfoques que presentan variedad de opciones o esquemas, siendo la dirección un concepto más general que puede abarcar al primero” (Bryson *et al*, 2009; Huerta *et al*, 2020, p. 84). Esta afirmación permite apreciar la relación entre ambos conceptos, porque uno de ellos contiene al otro, aunque siguen siendo diferentes.

De hecho, “la dirección estratégica es un proceso que se orienta a la toma de decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de una organización para el logro de los objetivos globales” (Cuervo, 1996; Bryson *et al*, 2009; Huerta *et al*, 2020, p. 84). Por lo tanto, este concepto está más vinculado a aquellas decisiones estratégicas que permiten orientar el camino de la institución y sirve de guía a los stakeholders que se relacionan con la empresa a lo largo de su existencia.

En cambio, “la planificación estratégica puede proporcionar una forma de conocimiento útil para los tomadores de decisiones” (Bryson *et al*, 2009; Huerta *et al*, 2020, p. 84). Definición similar a la anterior, pero en ella se percibe que es necesaria su formulación, es decir, el documento escrito para constituirse realmente en una forma de conocimiento útil.

Además, es necesario considerar que “la planificación se aplica a todo tipo de organización y debido a su importancia han surgido diversos modelos que permiten llevar adelante su implementación” (Huerta *et al*, 2020, p. 254). En definitiva, la planificación, al igual que la dirección estratégica, es necesaria en todo tipo de organización, y, por ello, existen en la literatura diferentes esquemas que representan los elementos fundamentales que cada uno de ellos debe considerar.

Por lo tanto, la dirección estratégica es una disciplina que contiene a la planificación estratégica y que se representa a través de un proceso, al igual que la planificación, disciplina que posee diversos elementos, herramientas o instrumentos, al igual que reúne estrategias y lineamientos, que reflejan el estilo de gestión de quienes lideran, gestionan y guían a la organización.

Sin embargo, aunque el proceso de dirección reúne una diversidad de elementos y etapas, no es aplicada y/o explicitada por completo en la planificación estratégica que desarrollan las organizaciones, porque, en la planificación, se debe decidir qué elementos se van a incluir o no, y, además, existen elementos intangibles presentes en la dirección estratégica que es difícil materializar a priori en un documento escrito, como es el estilo de liderazgo, el carisma, la imagen y/o prestigio de quien dirige la institución, lo cual también orienta el camino de la organización. Por ello, es necesario analizar las características que posee cada uno de estos procesos y vislumbrar sus similitudes y diferencias, para tratar de contribuir a su comprensión e implementación en la organización.

Lo anterior, en el contexto de la ética y responsabilidad social que todas las organizaciones deben incluir, por ser elementos fundamentales y transversales que poseen y que deben aplicar ambos procesos estratégicos.

Por lo anterior, el objetivo de este artículo consiste en analizar la dirección estratégica y la planificación estratégica, en el contexto de la ética y la responsabilidad social. Para ello, se realizará, en primer lugar, un marco teórico sobre estos procesos, destacando sus diferencias y similitudes, seguido del análisis de la ética y responsabilidad social. En segundo lugar, se propone como resultado un modelo de investigación, en el contexto de la ética y la responsabilidad social. Por último, se presenta la discusión, conclusiones, y bibliografía del estudio.

2. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A lo largo de la literatura se emplean ambos conceptos, dirección estratégica y planificación estratégica, los cuales presentan similitudes, pero también diferencias, aunque son términos complementarios y que en este apartado se presentarán, principalmente, a través de una tabla resumen.

Específicamente, la dirección estratégica según David (2003, p. 5) “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Por lo tanto, se refiere a tres grandes procesos que lleva adelante la estrategia y que las empresas deben considerar en su gestión. A la vez, la dirección estratégica es una disciplina que proviene del área de gestión y que reúne 3 enfoques diferentes que se han fortalecido en el tiempo, tales como, el enfoque académico (Academics), el enfoque de empresa (Business) y el enfoque de las consultoras estratégicas (Consultants), y, por ello, se le denomina el Modelo ABC (Guerras y Navas, 2022). Es decir, desde el inicio del concepto de estrategia, la dirección estratégica ha surgido a partir de estas tres vertientes y ha contribuido con la gestión de todo tipo de organizaciones, nutriéndose desde tres perspectivas diferentes que han permitido robustecer la gestión estratégica de las organizaciones.

En cambio, la planificación estratégica se refiere principalmente a la formulación (David, 2003) y, por ello, representa la concreción del proceso de dirección estratégica, es decir, el documento escrito formal que resulta del proceso, siendo usualmente más conocido en el ámbito

empresarial. A continuación, se presenta una tabla que reúne las similitudes y diferencias entre la dirección y la planificación.

TABLA 1. *Similitudes y diferencias*

Similitudes	Diferencias
Se pueden representar como un proceso	La planificación se conoce más en el ámbito organizacional o empresarial
Poseen un enfoque integral	La planificación puede ser estratégica, táctica y operativa, la dirección estratégica sólo puede ser estratégica, aunque esté presente en todos los niveles
Orientación al largo plazo	La planificación es parte de la dirección estratégica
Presentan etapas o fases	La dirección estratégica es una disciplina, no así la planificación estratégica
Poseen elementos claves	La dirección estratégica es menos reconocida en el ámbito empresarial
Se encuentran dentro del área de gestión estratégica	La dirección estratégica tiene un enfoque académico
Se pueden aplicar a cualquier tipo de organización	La dirección estratégica contiene a la planificación estratégica
Se utilizan en el ámbito público y privado	La dirección estratégica refleja el estilo de gestión y la planificación es el instrumento que lo formaliza.
Se pueden documentar o registrar	La planificación estratégica es más conocida por los stakeholders
Se puede realizar seguimiento	Es más conocido el seguimiento de la planificación que el seguimiento de la dirección estratégica
Son procesos estratégicos	La dirección es la esencia de la planificación
Requieren la participación de los stakeholders para su construcción	La dirección estratégica es más flexible que la planificación estratégica
Orientan el camino de la institución	La dirección estratégica posee un alcance mayor que la planificación estratégica
Pueden ser desagregados por niveles organizacionales	La planificación es más verificable a través de evidencias
Liderados por los principales directivos y nivel superior de la organización	La planificación estratégica genera un documento escrito, el cual no siempre es generado por la dirección estratégica

Fuente: elaboración propia

En definitiva, las diversas instituciones emplean ambos conceptos y además utilizan modelos y herramientas de gestión, los cuales suelen aplicar en sus organizaciones, a través de talleres, encuestas, entrevistas, focus group, entre otros instrumentos, con la finalidad de recolectar insumos para poder elaborar e implementar la planificación estratégica, la cual se

encuentra enmarcada dentro del proceso de dirección estratégica de las organizaciones.

Sin embargo, la dirección estratégica y la planificación estratégica, deben incluir en su formulación y guía, unos elementos estratégicos transversales que debe aplicar todo tipo de organizaciones, en la ejecución de sus actividades, como es la ética y la responsabilidad social.

2.1. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ética según la RAE (2022), es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”. Por lo tanto, se podría señalar que, en la vida personal y laboral, en donde confluye el ámbito familiar y el profesional, nuestra conducta será el reflejo de nuestras normas morales. Por ello, se afirma que estas normas se trasladan del ámbito personal al social y laboral, cobrando relevancia el análisis del perfil, de quien ingresa al mundo laboral, siendo un análisis relevante en las organizaciones que se aplica en la actualidad.

Mientras que la moral, se entiende como la “doctrina del obrar humano que pretende regular el comportamiento individual y colectivo en relación con el bien y el mal y los deberes que implican” (rae, 2022), por lo tanto, este obrar individual en la organización, debe seguir un comportamiento guiado en la empresa, en torno a lo aceptable y no aceptable por esa comunidad, pero de forma explícita para mayor claridad y propiciando la aceptación de quienes trabajan en la institución.

En definitiva, “la ética de los negocios, se relaciona con la aplicación de principios y normas éticas generales a los actos y decisiones de las empresas y al comportamiento de sus empleados” (Thompson *et al*, 2008, p. 317). Por lo tanto, involucra a la empresa y a sus colaboradores, ya sean internos o externos, con la finalidad de generar una cadena ética constituida por todos aquellos que estén vinculados con la organización, debido a que no es suficiente que sólo contemple a la propia empresa.

En cambio, “según Cortés (2017), la Responsabilidad Social Empresarial puede ser definida como las diferentes obligaciones y compromisos que tienen las organizaciones de forma voluntaria” (Páez *et al*, 2022, p. 308). Por lo tanto, no son acciones impuestas por terceros, sino más bien,

compromisos propios que la organización decide asumir en su gestión. De hecho, según Thompson *et al* (2008, p. 342), plantea que la responsabilidad social se relaciona con “el deber de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, proteger el ambiente y trabajar por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general”. Lo cual refuerza que la empresa debe ser y formar parte de una cadena ética, es decir, de una red de agentes éticos en la sociedad, transformándose en ejecutores, promotores y distribuidores de comportamientos éticos y responsables en y con la sociedad.

Entendiendo a la responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa, como lo mismo, aunque esta última definición ha sido la más acuñada en la literatura.

Al respecto, una de las definiciones más tradicionales es la planteada por Carroll (1979), quien afirma que “la RSC abarca las expectativas económicas, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (Aldeanueva y Jiménez, 2021, p.144), visibilizando los ámbitos de actuación de la responsabilidad social corporativa y dando espacio a otras definiciones que refuerzan esta descripción y la complementan.

Al igual, existen otras definiciones, como la planteada por la Comisión Europea (2001), que “la describe como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” (Aldeanueva y Jiménez, 2021, p.145). En concreto, en esta definición se releva el rol medioambiental de la responsabilidad social de las organizaciones y se refuerza que es voluntaria su adscripción.

Y, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2014), que plantea que “es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y la sociedad en general” (Aldeanueva y Jiménez, 2021, p.145), es decir, se evidencia la influencia de las acciones de la empresa con sus stakeholders.

En efecto, todas ellas destacan los ámbitos sobre los cuales las organizaciones deben orientar sus acciones, lo cual va más allá del diseño, fabricación y venta del producto o servicio mismo, sino más bien, forma parte y promueve un sistema ético y responsable en la sociedad.

En definitiva, ética y responsabilidad social, son fundamentales para el proceso de dirección estratégica y planificación estratégica, porque las organizaciones no pueden estar al margen de ellos, sino más bien, deben aplicarlos, gestionarlos, y, además, deben ser promotores y primeros movedores de estos elementos fundamentales, al interior y exterior la organización y cadena de valor, pero no de una forma semántica, sino más bien, a través de procesos establecidos, indicadores controlados, compromisos declarados, verificación externa y con una clara y transparente rendición de cuenta sobre lo establecido.

Mientras que una empresa sin ética y responsabilidad social en sus negocios, ocasionará un problema en la sociedad, debido a que sus decisiones no estarán enmarcadas en las directrices internacionales y nacionales, sobre la protección del medioambiente, ecosistema, derechos humanos, y, sociedad en general. Lo que afectará a la vez a la sostenibilidad del negocio, repercutiendo en sus resultados e imagen que la comunidad tiene sobre su actuar. Por lo anterior, surgen normas orientadoras que permiten guiar la toma de decisiones de las organizaciones y su relación con la comunidad y la forma de abordar sus negocios, tales como: el Global Compact, el Global Reporting Initiative (GRI), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), La Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000, la Norma ISO 26000, la Norma SAI 8000, entre otros.

Por lo tanto, la ética y responsabilidad social, debe ser objeto de atención de todos los actores en la sociedad, porque estas decisiones afectan a quienes compran, venden, se relacionan o interactúan con las organizaciones en general y repercuten en su sostenibilidad. Entendiendo por empresa sostenible, “a aquella que se propone funcionar y desarrollar negocios rentables que contribuyan de manera paralela a generar progreso social y un desarrollo sostenible” (Viloria y Guerra, 2022, p.60).

De hecho, la ética es muy relevante para el compliance (Silva, 2022), debido a su rol orientador en el consejo de administración (Augusto, 2020) en las empresas y fundamental en la sustentabilidad de la organización en momentos de crisis, en cuanto a la presencia de diversidad de género, consejeros independientes y extranjeros en el consejo de administración, en donde cobra relevancia el comportamiento ético en el actuar de estos actores del negocio, debido a su repercusión en la sociedad.

Por lo tanto, “una empresa mantiene una conducta ética cuando actúa bajo un conjunto de valores éticos y principios básicos” (Weiss, 1991; Haro-De-Rosario *et al*, 2017, p.427), que se traducen en la elaboración e implementación de códigos de ética. Sin embargo, Haro-De-Rosario *et al* (2017, p.427) señala que “un código de ética no garantiza su eficacia (Wotruba *et al*, 2001)”, y, además, Zapata (2015, p.196) señala que “son pocas las empresas que han desarrollado un código de ética”. Siendo una guía fundamental a considerar por las instituciones, las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico para Empresas Multinacionales (OECD, 2000) y que todo tipo de empresa debería seguir, indiferente de su tamaño, sector o país.

Además, según Zapata (2015, p.197) la “ética empresarial es interpretada en relación al comportamiento responsable de las empresas en todos los ámbitos con los que esta se relaciona”. Y, por ello, la ética está estrechamente relacionada con los valores de la organización, debido a que se espera que los rasgos de conducta de quienes trabajan en una organización sean compartidos, como son los valores y los principios éticos sobre los cuales se debe sustentar la toma de decisiones en las organizaciones, y, por ello, en determinadas ocasiones, el término ética o ético, se visualiza explícitamente en las directrices estratégicas de las organizaciones.

Y, “aunque la responsabilidad social es una práctica muy antigua, en el ámbito de las organizaciones, no es hasta mediados del siglo XX que Howard R. Bowen reconoce este concepto como un compromiso que deben asumir las empresas” (Bernal, 2021, p.195), porque tal como se ha mencionado previamente, sus acciones repercuten en la comunidad y en la sociedad en general, y, por ello, es necesario generar negocios

sostenibles que respeten los principios de ética y responsabilidad social, con sus distintos enfoques o teorías.

Al respecto, la RSE se basa, según Bernal (2021), en diversas teorías tales como:

La teoría de sistemas, porque considera a la organización como un sistema complejo y abierto que puede ser influido por las condiciones del entorno (Bertalanfy, 1986); La teoría organizacional, que considera a la empresa como una institución que trata de dar cumplimiento a las exigencias de una sociedad global; La teoría de los recursos y capacidades, que parte de la idea de que las capacidades, recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, aspectos internos con los que cuenta la empresa son considerados como una fuente de crecimiento (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); la teoría del caos, que analiza las situaciones complejas y caóticas que se dan en ambientes de incertidumbre y cambios ocurridos en sistemas dinámicos, no lineales y determinísticos (McBride, 2005); la Administración Estratégica, que se orienta a la toma de decisiones estratégicas que se cumplan los objetivos fijados, mejore el desempeño de la organización y se obtengan ventajas competitivas (Rumelt *et al*, 1991); la Teoría Neoclásica, que plantea que se requiere gestionar la toma de decisiones y adaptar la estructura organizacional (Bernal, 2021, p.196-200).

Por lo tanto, la RSE ha sido respaldada por diferentes teorías con la finalidad de contribuir a mejorar su comprensión desde las organizaciones, mientras que la ética ha recibido un fuerte impulso desde la filosofía, generando una menor cantidad de estudios en relación a la RSE.

Finalmente, Castillo-Muñoz *et al* (2021, p.136), plantea que “la evolución del concepto de RSE, ha pasado por diversos momentos y ganado un espacio privilegiado en el modelo de gestión de las organizaciones”. Y, para entender el por qué la RSE es un tema central de los negocios, se debe considerar, al menos cuatro etapas: voluntarismo (acciones filántrópicas), stakeholders (conciencia sobre resultados de sus actuaciones), política social y corporativa (integración de responsabilidades que espera la sociedad) y gestión empresarial con RSE (actitud de responsabilidad se incorpora al núcleo de los negocios) (Castillo-Muñoz *et al*, 2021), lo cual evidencia la relevancia del tema, como elementos fundamentales, asociados a la dirección estratégica y planificación estratégica de las organizaciones.

3. METODOLOGIA

Para lograr el objetivo de investigación, en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica de la dirección estratégica y de la planificación estratégica, a través de sus elementos diferentes y similares, que se presentan en una tabla resumen, al igual que de la ética y responsabilidad social y, en segundo lugar, se presenta un modelo y proposición de investigación, considerando el contexto actual.

4. RESULTADOS

Se presenta un modelo que relaciona la dirección estratégica y la planificación estratégica en el contexto de la ética y responsabilidad social, sumado a la proposición del estudio y lineamientos para su contraste. A través de un análisis y reflexión sobre los elementos estratégicos fundamentales planteados en el modelo de investigación, vinculados a la dirección estratégica y planificación estratégica.

Proposición 1: La dirección estratégica contiene a la planificación estratégica y ambos procesos poseen diferencias y similitudes, siendo fundamental en ambos la ética y la responsabilidad social, *ceteris paribus*.

Considerando lo anterior, se propone un modelo de investigación que presenta el enfoque de dirección estratégica y el proceso de planificación estratégica, considerando la ética y responsabilidad social, como elementos fundamentales necesarios para enfrentar los desafíos de la sociedad. A continuación, a través de la figura 1, se propone un modelo de investigación, que permite representar los lineamientos estratégicos fundamentales.

En concreto, en la figura 1, se presenta el modelo de investigación. Como se puede apreciar, la dirección estratégica contiene a la planificación estratégica, los cuales consideran 3 etapas: análisis estratégico, formulación estratégica e implementación estratégica, conformado cada uno con diferentes elementos, siendo transversal la ética y responsabilidad social. En particular, la dirección estratégica de las organizaciones, influye en la forma en la cual las empresas se guían, para ello es importante que la institución se encuentre alineada a los estándares

internacionales sobre ética, y responsabilidad social, con la finalidad de procurar la sostenibilidad del negocio y así poder responder a las exigencias del mercado, de los stakeholders y la sociedad en general.

Por lo anterior, la dirección estratégica busca contribuir orientando la actuación de las organizaciones, a través del proceso de planificación estratégica, bajo el enfoque de ética y RSE, con un proceso compuesto por etapas reconocidas en la literatura que permiten que la organización se adapte al nuevo contexto.

A continuación, la tabla 1 propone los lineamientos de implementación del modelo de investigación propuesto.

TABLA 2. *Lineamientos de implementación*

Variable/ Item	Criterio	Variable/ Item	Criterio
Población	Empresas cotizadas en bolsa de valores	Resultado	ROA
Fuente	Base de datos	Sector Industrial	Actividad Económica
Periodo	10 años	Tamaño	Número de Trabajadores
Ética Responsabilidad Social	Variable categórica	Método /Técnica	Análisis bibliométrico Análisis Cualitativo Comparativo (fsqca)

Fuente: elaboración propia

5. DISCUSIÓN

Tras la revisión de la literatura, se observan mayores antecedentes y estudios sobre responsabilidad social empresarial o corporativa, en vez de ética empresarial, lo cual se puede deber a que RSE está más arraigado en la aplicación, siendo más evidente, en relación a la ética empresarial que se basa en la conducta. Debido a que “la ética empresarial suele abarcar el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial” (Zapata, 2015, p.198), que están presentes en el ámbito laboral y personal, pero que es más difícil de observar de forma

inmediata, a diferencia de la responsabilidad social empresarial que está asociada a acciones de las empresas.

Al igual que, se puede deber a que “la responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto relativamente nuevo en el estricto significado conceptual de la palabra, aunque es una práctica que se viene realizando desde ya hace varios años” (Rivadeneira y Echeverri, 2021, p. 102), porque las empresas a lo largo de su vida ejecutan diversas acciones vinculadas a prácticas de responsabilidad social, que pueden ser observadas por la comunidad en general. Pero también existen varios estudios que afirman que “la RSE y la rentabilidad pueden estar relacionadas” (Muñoz *et al*, 2020, p.130), lo cual pudo impulsar una mayor cantidad de estudios sobre este tema, en relación a la menor cantidad de investigaciones sobre la ética empresarial.

Sin embargo, la RSE, “no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables” (Zapata, 2015, p. 199). Siendo la ética, la esencia de la responsabilidad social, de manera similar como es la dirección para la planificación estratégica, de acuerdo a lo que se ha planteado en este estudio.

A la vez, Rivadeneira y Echeverri (2021, p.104), destaca que “desde sus inicios la RSE se definió como una acción voluntaria y cuando la RSE tiene ya varios años de trayectoria en el ámbito mundial, hay todavía empresas que no manejan el concepto de manera clara”. Y, por ello, se vuelve relevante aumentar el número de estudios sobre este tema con la finalidad de guiar el proceso de dirección estratégica y planificación estratégica, de una forma ética y responsable.

De hecho, Huerta-Estévez y Andrade-Estrada (2021), analiza:

La presencia de la responsabilidad social empresarial (RSE) dentro de la misión, y visión de la organización, y descubre que la presencia de la RSE en los 3 elementos de la planeación estratégica de las empresas, es muy baja y concluye que a pesar de la importancia que actualmente tiene la RSE en la planeación estratégica, en menos de la mitad de las empresas lo contemplan en su misión, visión y valores, lo cual indicaría poco interés en la RSE por parte de las empresas y hasta con cierta ausencia en cuanto a una cultura de responsabilidad social (Huerta-Estévez y Andrade-Estrada (2021, p.2).

Resultado en línea con este estudio, en el cual se evidencia la relación que existe entre dirección estratégica y planificación estratégica, junto a la ética y responsabilidad social, que evidencia la relevancia de seguir estudiando e investigando este tema, en la dirección estratégica de las organizaciones, para contribuir a una gestión ética y responsable.

Finalmente, Rivadeneira y Echeverri (2021, p.103), plantean que “en la actualidad, es innegable que la RSE ha avanzado de la mano del desarrollo sostenible”, y, “esto significa incluir una conducta responsable en cada paso del proceso productivo y en las tareas propias de la empresa, (García, 2018)”, lo que requiere orientar el desarrollo y compromiso de la organización, con una mirada estratégica y sostenible.

Lo anterior, es un desafío permanente de las organizaciones en la actualidad, porque “las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que se tienen como sociedad” (Zapata, 2015, p.199), en vez de ser simples espectadores de los resultados e impactos que generan en la sociedad.

6. CONCLUSION

En concreto, el objetivo de este estudio consistió en analizar la dirección estratégica y la planificación estratégica, en el contexto de la ética y la responsabilidad social. Para ello, se realizó, un marco teórico sobre estos procesos, destacando sus diferencias y similitudes, seguido del análisis de la ética y responsabilidad social. Posteriormente, se propuso un modelo de investigación, en el contexto de la ética y la responsabilidad social.

Se concluye que las empresas y/o instituciones deberían emplear en sus análisis los elementos estratégicos fundamentales presentes en la dirección estratégica y en la planificación estratégica, debido a que su consideración les permitirá aumentar las posibilidades de obtener mejores resultados organizacionales al propiciar la sostenibilidad del negocio, debido a su enfoque ético y de responsabilidad social.

Finalmente, en este estudio se evidenció que existen diferencias y similitudes entre la dirección estratégica y la planificación estratégica, pero que ambos temas deben ser comprendidos por las organizaciones, para

su correcta aplicación, y, por ello, se generan diversas preguntas de investigación que se presentan como futuras líneas de investigación, tales como: ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas sobre la dirección estratégica? ¿todas las organizaciones implementan procesos de planificación estratégica en el contexto de la ética y la responsabilidad social? ¿el enfoque de dirección estratégica permite la adaptación de las empresas frente a la contingencia y procura la sostenibilidad del negocio?.

7. AGRADECIMIENTO

Este trabajo ha sido financiado por la Universidad del Bío-Bío, a través de un Proyecto de Investigación.

8.. REFERENCIAS

- Aldeanueva, I. y Jiménez, J. (2021). Dirección estratégica internacional. 3a ed. Pirámide.
- Augusto, A.M. (2020). Ética empresarial e sustentabilidade em momentos de crise: Uma análise sob a perspectiva do princípio da solidariedade. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 6(2), 79-98.
<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2020.v6i2.6931>
- Bernal, L.B. (2021). Responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Folleto Gerenciales*, 25(3), 194-203.
- Bertalanfy, L.V. (1986). Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Fondo de cultura económica.
- Bryson J., Crosby, B. y Bryson J. (2009) Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207.
<https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4(4), 497-506. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Castillo-Muñoz, A.C., Ripoll, V. y Urquirdi, A. (2021). Divulgación de Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Evidencias en el uso de la Directriz GRI. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(1), 134-157.

- Comisión Europea (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea.
- Cortes, J.A. (2017). Responsabilidad Social. Centro de Investigación y Desarrollo del Ecuador (CIDE).
- Cuervo, A. (1996). Introducción a la administración de empresas. Civitas.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración estratégica. 14ªed. Pearson Educación.
- García, J. (2018). El Pacto Mundial. Punto de convergencia en la línea del tiempo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial y su influencia en las empresas. Dictamen Libre, 2(23), 51-59.
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5146>
- Guerras, L.A. y Navas J.E. (2022). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 6.ª ed. Thomson Reuters-Civitas.
- Haro-De-Rosario, A., Del Mar Gálvez-Rodríguez, M., Sáez-Martín, A. y Caba-Pérez, C. (2017). El Rol Del Consejo De Administración en La Ética Empresarial en Países De Latinoamérica. RAE: Revista de Administração de Empresas, 57(5), 426-438. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170502>
- Hernández, H.G, Cardona, D.A. y Del Rio, J.L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información Tecnológica, 28(5), 15-22. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Huerta, P., Gaete, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad: el caso de una universidad estatal chilena. Información Tecnológica. 31(2), 253-266. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200253>
- Huerta-Estévez, A. y Andrade-Estrada, M.G. (2021). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 31(57), 1-22. <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- McBride, N. (2005). Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations. Information Systems Journal, 15(3), 233-254.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00192.x>
- Muñoz, N.M., Ruiz, L.E. y Camargo, D.A. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. Encuentros, 18(2), 128-141.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2014). Introducción a la responsabilidad social corporativa. Observatorio de RSC.
- OECD (2000). Guidelines for Multinational Enterprises. Paris.

- Páez, A.M., Madera, M. A. y Betancur, L.Y. (2022). Revisión Sistemática Sobre La Aplicación De Proyectos De Responsabilidad Social Empresarial en Salud en Colombia Y Suramérica De 2011 a 2020. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 306-326. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.401>
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- RAE (2022, 5 de diciembre). *Ética. Moral*. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/>
- Rivadeneira, K. y Echeverri, A. (2021). Micro Y Pequeñas Empresas Y Las Estrategias De Responsabilidad Social Empresarial: Una Perspectiva Desde El Desarrollo Sostenible. *Espacio y Desarrollo*, 37, 101-129. <https://doi.org/10.18800/espacioydesarrollo.202101.005>
- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1991). Gestión estratégica y economía. *Revista de Gestión Estratégica*, 12(1), 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Silva, H.J. (2022). Compliance E Integridade Empresarial - A Valoração Ética Na Governança Corporativa. *Meritum: Revista de Direito Da Universidade FUMEC*, 17(1), 129-145.
- Thompson, A, Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica: Teoría y casos*. 15.ª ed. McGraw-Hill.
- Viloria, C.J. y Guerra, A.J. (2022). Responsabilidad Empresarial Y Sostenibilidad en Pequeñas Y Medianas Industrias Del Municipio Iribarren, Estado Lara, Venezuela. *Compendium*, 25(48), 57-77. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127227>
- Weiss, A. (1991). Seven reasons to examine workplace ethics. *HR Magazine*, 36(3), 69-74.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wotruba, T.R., Chonko, L.B. y Loe, T.W. (2001). He impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59-69.
- Zapata, A. D. (2015). Reflexiones Desde La Ética Y La Responsabilidad Social Empresarial. *Advocatus*, 12(25), 195-207. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.25.969>

NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSC EN LAS EMPRESAS

SUSANA CHECA PRIETO

Profesora Doctora EAE Madrid/UNIE Universidad

LISARDO DE PEDRO NAVARRO

Profesor Doctor EAE Madrid/UNIE Universidad

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido, en los últimos años, en una línea de trabajo clave para las empresas. El consumidor post-crisis valora aspectos tales como la autenticidad y el compromiso de las empresas a la hora de seleccionarlas para adquirir sus productos y servicios. En consecuencia, las empresas desarrollan cada vez más su área de responsabilidad social, con distintos enfoques.

En muchos casos, se trata de acciones encadenadas aprovechando sinergias compartidas con organizaciones e instituciones que les permiten un cierto grado de visibilidad y, en definitiva, de comunicación, pero sin una línea de trabajo único y una estrategia realmente definida, coherente y consistente con el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, como desarrollaremos a continuación, la nueva RSC no debe consistir en esa mera concatenación de acciones, sino que se tiene que plantear desde una visión estratégica, con proyección de futuro y alineada con los objetivos de la empresa de forma que, además, dicha actividad se pueda convertir en una noticia con una sólida capacidad de comunicación para que la empresa pueda dar a conocer de manera eficiente sus actuaciones orientadas a la sociedad. En definitiva, la acción social de la empresa se convierte en el nuevo marketing de la empresa, donde RSC y marketing se hibridan y generan sinergias para la empresa, y convierten sus actividades de responsabilidad social en la mejor

imagen de la empresa llegando no solo al consumidor y a su corazón sino incluso a su alma y, finalmente, haciendo más perdurable en el tiempo dicha actividad, ya que si dichas acciones se convierten en la proyección de la empresa, poco sentido tiene recortarla en función de mayor o menor disponibilidad de recursos. En definitiva, hablamos de **un marketing sostenible**.

2. EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS EMPRESAS Y SU RSC CON LOS CONSUMIDORES

Las empresas buscan crear relaciones y actuaciones sostenibles y perdurables en el tiempo con los consumidores, convirtiendo el compromiso social empresarial en oportunidades; cuestión también exigida por la sociedad.

Podemos hablar de tres estadios, o relaciones, con un diferente valor de la empresa para la sociedad¹⁸.

En una primera relación, la empresa tiene para la sociedad una relación “funcional” en la que predomina el valor económico. Las empresas deben ser generadoras de beneficios para garantizar su continuidad en el tiempo. La primera sostenibilidad debe ser la de la empresa y, a su vez, generar empleos estables como primer paso de su acción hacia el entorno social.

Sin embargo, con el paso del tiempo, hacia finales de los años 1990, dicha relación fue evolucionando hacia una relación “avanzada”. La calidad y la responsabilidad devienen fundamentales, de forma que el valor funcional se hibrida con el emocional, basándose la relación en el compromiso emocional.

Por último, y a raíz de la crisis de los años 2008-09, la relación volvió a evolucionar para convertirse en una relación “ideal” en la que predomina la vinculación emocional, pero siendo las empresas responsables por

¹⁸ Kotler, P., Armstrong, G., *Fundamentos de marketing*, 10ª Ed. México, Pearson Educación, 2013, pp. 155 y ss.

convencimiento. De esta forma, llegan a generar una relación con la sociedad basada en la confianza¹⁹.

Podemos definir como valores tradicionales de la buena empresa hasta el año 2000 aquellos basados en la calidad de la oferta comercial, la buena gestión y organización interna, empleabilidad, sostenibilidad económica, así como beneficio y retorno del capital.

Desde el año 2000 y hasta 2008 asistimos a un cambio de los valores atendiendo a una nueva racionalidad empresarial, pudiendo hablar ya de responsabilidad medioambiental y social, compromiso con *stakeholders*, transparencia o comunicación proactiva.

Y es tras dicha crisis del 2008 cuando asistimos a otra clara evolución y podemos ya describir los nuevos valores emergentes de la buena empresa como la seguridad, confianza, innovación y la transparencia como exigencia ética.

Todo ello tiene un impacto directo en la definición del marketing en las empresas, como veremos a continuación.

2.1. EL MARKETING RACIONAL

Hablar de marketing racional implica que el consumidor debe reconocer la necesidad de los elementos objetivos que tiene un producto y que genera un impacto reconocible. Además, se demuestra por qué un producto es superior a la competencia en atributos como calidad, efectividad o precio, entre otras cualidades.

Podemos situar el desencadenante social del marketing racional en la revolución industrial, a principios del siglo XX, cuando el foco del marketing estaba basado en la calidad del producto y los atributos destacados eran el precio y la calidad de los productos.

Este tipo de marketing se dirige a la mente del consumidor, buscando despertar su interés con el objetivo final de que compre el producto, proyectando la empresa una imagen de rentabilidad y practicidad.

¹⁹ Gali, JM, *Marketing de Sostenibilidad*, Editorial Profit, Barcelona, 2013, pp. 60 y ss.

Un ejemplo claro que resume este marketing es la siguiente frase: Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo.

Esta misma técnica se aplica cuando se apela, por ejemplo, a la capacidad de almacenaje de un móvil o la velocidad de procesamiento de un ordenador.

2.2. EL MARKETING EMOCIONAL

A finales del siglo XX, hacia 1990, podemos hablar de otro desencadenante social para el desarrollo de una nueva estrategia de marketing y de la evolución del marketing racional al emocional.

En estos momentos contamos con un exceso de oferta, por lo que apelar a atributos racionales no es tan efectivo como lo venía siendo hasta entonces. Además en ese momento el desarrollo tecnológico permitía a las empresas copiar los productos de manera muy rápida, cualquiera podía producir lo mismo que sus competidores e incluso superarlo en poco tiempo, por lo que los argumentos funcionales dejan de ser eficientes como diferencia competitiva. Por este motivo hay que buscar un nuevo foco que, en este caso, deja de ser el producto y pasa a ser el propio cliente.

A pesar de la capacidad del ser humano para hacer razonamientos complejos y tomar decisiones basados en hechos y datos, en la mayor parte de las ocasiones nuestras decisiones están basadas en nuestros sentimientos y emociones, cuando no en impulsos.

Por ello, el objetivo del marketing emocional es crear una relación de afectividad con el cliente, incluso de complicidad, de tal forma que esté protegida de los ataques que puedan producirse por motivos racionales, siendo más resistente a los posibles ataques de la competencia. En definitiva, las marcas quieren convertirse en “*amigos*” de sus consumidores y prolongar su fidelidad basándose en dicha relación emocional.

Podemos afirmar que el marketing emocional consiste en construir un mensaje con el que el receptor se identifique de forma inmediata, dotando al producto de significados y valores subjetivos para configurar su imagen. Las marcas favorecen el recuerdo inducido e, incluso, el

recuerdo espontáneo, llegando a posicionar a la marca en el *top of mind* del cliente cuando las emociones que generan son positivas.

Una de las marcas que más utiliza este marketing emocional es Coca-Cola, cuyas campañas de publicidad no tratan únicamente de destacar las cualidades del producto, sino que se apoyan en valores universales como **la felicidad**.

2.3. EL MARKETING SOSTENIBLE: RSC

Veinte años más tarde, sobre el año 2010, debemos hablar de otro desencadenante social para una nueva evolución en las estrategias de marketing. En este caso nos referimos a la concienciación social²⁰.

El foco del marketing se desplaza hacia el cuidado del entorno, queriéndose destacar los valores y dirigiéndose al alma de los consumidores, despertando su empatía, con el objetivo final de crear una comunidad en que la empresa sea vista como responsable y concienciada. Y cuando hablamos del entorno nos referimos a todas las dimensiones sociales de la empresa, medioambientales, personas, económicas, culturales, etc²¹.

Es decir, la empresa debe tener valores que transmitirá a la sociedad para generar esa empatía y así será como creará la comunidad a la que anteriormente nos referíamos.

El marketing 3.0 se basa en la ética como medio para llegar a clientes comprometidos y exigentes, el producto que vendemos tiene un propósito y la propia empresa un compromiso con la sociedad²².

Phillip Kotler publica en el año 2010 los fundamentos teóricos del marketing centrado en valores en el libro *Marketing* □□ *Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*.

²⁰ Bustillo Castillejo, M.C., El marketing social una respuesta del mundo mercantil al desarrollo sostenible, *Saber, ciencia y libertad*, vol. 6, núm. 2, pp. 169-176, jul. 2011, DOI: 10.18041/2382-3240/saber.2011v6n2.2504.

²¹ Porter, M.E., Kramer, M.R., Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, núm. 12, pp. 77-92, 2006.

²² Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C. *Responsabilidad, Ética y Sostenibilidad Empresarial*, Pearson, 2017, pp. 260 y ss.

A diferencia del marketing racional que es básicamente unidireccional y del marketing emocional que es bidireccional, el marketing 3.0 es multidireccional y se comunica, fundamentalmente, a través de medios interactivos.

Para Kotler, el marketing 3.0 representa el enfoque en los valores ya que las preocupaciones del consumidor van más allá de la compra de un producto. Lo que el consumidor quiere es ser partícipe en la construcción de una sociedad mejor.

Es decir, el marketing sostenible y la responsabilidad social se basan en una contribución activa y voluntaria por parte de la empresa con el fin de mejorar el entorno ambiental, pero también económico y social, optimizando su valor añadido y situación competitiva.

Sin embargo, como veremos más adelante, no se trata de ejecutar acciones inconexas pensadas exclusivamente como una fachada de cara al consumidor que, en ocasiones, son incluso contradictorias con la forma de actuar rutinaria de la compañía.

3. NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA RSC EN LAS EMPRESAS

Como se puede deducir del planteamiento anterior, el marketing sostenible y la RSC no significa únicamente que las empresas cumplan las leyes y normativas relativas a sostenibilidad, sino que va mucho más allá, afectando al diseño y aplicación de la visión estratégica empresarial.

El salto desde el desarrollo de programas sociales no necesariamente vinculados con la actividad de la empresa a la gestión íntegra y ética de las empresas se denomina por algunos autores *Sostenibilidad Corporativa*²³.

²³ Andreu Pinillos, A., Fernández Fernández, J.L., De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor, *Business Review*, noviembre 2011, núm. 207, p. 12.

El Dow Jones Sustainability Index (DJSI), lo define como "un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social".

Actualmente muchas empresas implantan políticas de RSC por la presión de los clientes, la sociedad o sus proveedores o, incluso, como parte de una estrategia para incrementar sus beneficios en términos de imagen de marca positiva para la cuenta de resultados, más allá de por convencimiento y verdadera responsabilidad²⁴.

Cuando el planteamiento responde a cualquiera de estos motivos, ante cualquier dilema ético entre beneficio y RSC se va a solucionar priorizando el beneficio. En este caso, la RSC es una mera cosmética que conlleva, en muchos casos, el desprestigio de empresa, pero también de la propia RSC.

Por ello, planteamos un nuevo concepto de RSC con cinco características esenciales, como expondremos a continuación.

3.1. LAS 5 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA NUEVA RSC

“La preocupación por temas sociales y medioambientales es una oportunidad para las marcas para conectar con sus consumidores de manera más profunda y, de esa manera, mejorar su competitividad y ventaja en ventas.” Patrick Cescau, CEO de Unilever.

Desde hace unos años, algunas grandes empresas empezaban a difundir su reconocimiento como empresa socialmente responsable, su compromiso con la responsabilidad corporativa, con distintas finalidades. En algunos casos, se trataba de mejorar su imagen, en otros, como estrategia de marketing y solo algunos pocos, como una nueva forma de gestión que la incorporaban en toda la cadena de valor de la empresa.

Partiendo de esta definición, Fuller define el marketing sostenible como “El proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, precios, promoción y distribución de productos de modo que satisfaga

²⁴ Peattie K., Peattie, S., Social marketing: A pathway to consumption reduction?, *Journal of Business Research*, vol. 62, núm. 2, pp. 260-268, feb. 2009, DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.01.033.

los tres criterios siguientes: (1) satisfacción de las necesidades del cliente (2) consecución de los objetivos de la empresa, y (3) compatibilización del proceso con el ecosistema.”²⁵

Por su parte, la ISO 26000 nos proporciona las siguientes claves: responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético: que contribuya al desarrollo sostenible, a la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (ISO 26000)²⁶.

Las empresas, más allá del primer planteamiento prácticamente cosmético al afrontar la RSC, se están replanteando la forma de entenderla para que realmente aporte valor al negocio. Distintas crisis han sacado a la luz prácticas irresponsables de las empresas con clientes, empleados, accionistas o proveedores, no estando los principios de comportamiento socialmente responsable integrados en la visión estratégica de la empresa.

Sin embargo, la RSC se debe sustentar en las políticas, estrategias, procedimientos y actuaciones de la empresa, así como en sus relaciones con sus grupos de interés.

Con todo ello para poder enfocar una acción de Responsabilidad Social Corporativa y que pueda hibridarse de manera eficiente con el marketing de la empresa podemos establecer 5 aspectos que actualmente las empresas deberían tener en cuenta en su estrategia sostenible²⁷:

²⁵ Fuller, D. A., *Sustainable Marketing, Managerial-Ecological Issues*, Sage Publications, 1999, pp. 78 y ss.

²⁶ ISO 26000:2010(es), Guía de responsabilidad social. <https://bit.ly/3lqfbj1>

²⁷ Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J. Responsabilidad Social Organizacional, definiciones y aplicación, en *La construcción organizacional de la responsabilidad social: fundamentos teóricos y casos de estudio*, Palmira, Valle del Cauca: Universidad Nacional de Colombia, 2020, pp. 75-113.

1. La estrategia de acción social debe generar sinergias con el “*core business*” de la empresa. Es decir, aquello a lo que dedique sus recursos la empresa se debe relacionar de manera directa con su actividad. Reforestar zonas quemadas puede ser una buena acción social, pero si no tiene que ver con nuestro negocio no generará recuerdo y, por ello, impacto. Por el contrario, la empresa de pinturas Bruguer tiene un programa de acción social que precisamente se dedica a pintar zonas que han sido azotadas por algún desastre natural como, por ejemplo, tras fuertes riadas; pintar casas y escuelas, lo que sí genera impacto en la marca Bruguer.
2. La acción social debe estar bajo una marca paraguas que permita que, aunque la empresa haga cosas diferentes, siempre lleven a un mismo concepto y éste, a su vez, a la marca. En el caso antes mencionado de Bruguer, el programa mundialmente se llama “*Let’s Colors*” y, junto a pintar viviendas, se podría incluir un programa de formación de pintores, etc., pero siempre será “*Let’s Colors*”.
3. La acción debe ser ampliable. En la medida que este tipo de programas ayuda a las empresas, los programas se convierten en sostenibles en el tiempo, con lo que las empresas los mantienen y, sobre todo, en la medida en que ven sus resultados positivos los potencian. Por ello, los programas deben permitir que se puedan ampliar e incorporar nuevas actividades que refuercen el programa y que sigan generando nuevas sinergias.
4. La acción debe contar una historia. Para que estos programas tengan éxito deben ser difundidos y la mejor manera de difundirlos es a través de las relaciones públicas, ya que esta herramienta hace que el mensaje sea mucho más fiable que apoyándose en la publicidad convencional. Además, gracias a las redes sociales actualmente es posible conseguir cierta viralidad, lo que era más complejo tiempo atrás cuando se dependía de medios concretos de comunicación. Sin embargo, para ello es necesario que la acción social se convierta en noticia, que sea algo que genere información, y es por lo que convertir la acción social en historias acerca este aspecto de

manera importante: personas reales, casos concretos, ayudas demostrables, etc.

5. Búsqueda de financiación y alianzas. Cuando nos movemos en estos entornos de ayuda social y compromiso, existen múltiples mecanismos de apoyo y financiación o, incluso, otras instituciones que están interesadas en apoyar estas causas, siempre y cuando seamos capaces de liderar y, por ello, capitalizar la visibilidad, el encontrar nuevos fondos que aumenten la llegada de nuestro programa, lo que permitirá mayor capacidad de actuación y, por ello, mayor impacto.

3. 2. CASO DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE RSC ESTRATÉGICA: EL RETO PELAYO VIDA

Como ejemplo concreto de una estrategia de RSC alineada con estos principios podemos encontrar la empresa Pelayo Vida que puso en marcha en el año 2015 una iniciativa denominada #retopelayovida.

La actividad consistía en plantear un “reto físico en equipo” a un grupo de mujeres que hubieran superado un cáncer de mama. La actividad tuvo una gran aceptación en su primera implementación, lo que llevó a la empresa a prolongar su presencia durante 6 años más y, actualmente, está en marcha el 8º #retopelayovida.

A efectos de nuestra investigación, vamos a centrar el análisis en el planteamiento estratégico de innovación y posicionamiento que para Pelayo Vida supone esta iniciativa, tratando de convertirse en la compañía de seguros mejor percibida por las mujeres en España, desarrollando productos pensando de manera prioritaria en este consumidor.

Como contexto del mercado en el que se desarrolla este cambio de visión estratégica debemos resaltar que el mercado del seguro está dividido en dos grandes segmentos; Vida (que incluye los productos de Riesgo, Dependencia, Ahorro/Jubilación), y No Vida (que incluye los productos de Asistencia Sanitaria, Hogar, Deceso, Accidentes, Automóvil, etc.).

El reparto del mercado es aproximadamente la mitad para cada segmento: Vida 47%, y No Vida 53%. En una perspectiva a más largo plazo podemos comprobar que el seguro cuya penetración más ha

incrementado en última década es el seguro de vida. Este incremento está en parte justificado por el efecto de la crisis mundial desde el año 2008, que hace que el consumidor trate de asegurar el futuro, en previsión de circunstancias adversas que pudieran devenir.

Además, la penetración del seguro de Vida en España está muy por debajo, prácticamente a la mitad, del entorno de la Unión Europea, lo cual indica que es un mercado que aún tiene un alto potencial de crecimiento, hasta alcanzar la media del resto de países europeos.

En cuanto a los competidores en este segmento de Vida, el principal operador es Vida Caixa con una participación de aproximadamente un tercio del total. A una distancia importante se encuentra Zurich con una participación del 10%, y a continuación Mapfre con una participación en torno al 7%.

La comunicación en el mercado de seguros ha sufrido una importante transformación en las últimas décadas, basándose principalmente al inicio la variable de comunicación en la acción comercial directa, marcada por la figura del vendedor de seguros. Actualmente hemos evolucionado hacia un mercado con gran influencia de las variables de marketing, conocimiento de marca, precio y, sobre todo innovación.

Por otro lado, el mercado de seguros es un mercado con un mayor componente racional que otros mercados. Según el estudio realizado por Lissardo de Pedro sobre “El uso de la figura infantil en mercados de productos de adultos”²⁸, en el mercado de seguros la influencia de dicha figura infantil tenía una menor repercusión sobre el recuerdo de marca, así como sobre la decisión de compra, frente a otros mercados como puede ser alimentación o automoción. El principal motivo de este efecto se explica porque en dicho mercado priman más las decisiones de tipo racional, (cobertura, precio, puntos de asistencia). Este hecho unido a que las marcas hasta ese momento no le habían dado tanta importancia al componente emocional de su comunicación, hacía que el mercado viajara en un solo rumbo.

²⁸ De Pedro Navarro, L. *El uso de la figura infantil en mercados de productos de adultos*. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos, 2015, p. 270 y ss.

Dentro de este contexto, la comunicación de los seguros de Vida tiene incluso un grado de complejidad mayor, dado que el riesgo que se está asegurando está asociado con acontecimientos tristes o desagradables que tiene que ver con la propia vida de los consumidores, lo que hace que positivizar los mensajes sea aún más complicado. Por ejemplo, coberturas sobre la propia muerte o enfermedades, son productos que tienen una cierta complicación en su comunicación sin caer en sensaciones o sentimientos muy negativos.

En el proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos al mercado, en el año 2015 Pelayo Vida estaba planificando sacar al mercado al final de año un nuevo producto, un Seguro de Vida con cobertura de cáncer de mama, que cubría un capital en caso de diagnóstico de dicha enfermedad.

De esta manera, en función de la prima contratada la mujer que es diagnosticada con cáncer de mama, recibe un dinero como cobertura de su eventualidad. Dicho dinero es aplicable a lo que ella desee (tratamiento, baja laboral, etc.) mientras el seguro de vida sigue vivo, (esto quiere decir que si la persona fallece, sus beneficiarios siguen teniendo derecho al cobro de la coberturas de fallecimiento que tuviera contratadas).

Por lo tanto, se trata de una modalidad de seguro innovador que muy pocas compañías hasta ese momento ofrecían.

Desde el punto de vista estratégico, Pelayo Vida estaba tratando de modificar la manera de acercarse a sus consumidores, al mismo tiempo que crear una mayor cercanía e involucración de la red comercial de Seguros Pelayo, evolucionando desde una relación de marketing más racional hacia una relación de tipo más emocional. Esta nueva estrategia permitía a la empresa mejorar su reputación con sus consumidores y clientes, y con su red comercial y, de esta manera, diferenciarse de otras aseguradoras y lograr un nuevo posicionamiento en la mente del consumidor, y en la mente de los propios empleados.

El patrocinio de acciones socialmente responsable permite acercarse a sus consumidores desde un punto de vista más cercano y emocional. La orientación de esta estrategia hacia los propios comerciales de Pelayo también era muy importante.

El seguro de vida es un producto que hay que “vender”, lo que implica una evolución en las técnicas de venta de la red comercial de Pelayo, que ya no solo tenía que dar información como otro tipo de seguros, sino que tenía que hacer una labor de argumentación y con ello convencer al posible cliente de las bondades del producto. La involucración de dicha red comercial con los productos vida era muy importante y una acción como #retopelayovida ayudaría a conseguirlo.

Además, este tipo de estrategia encajaba a la perfección con el nuevo producto que la empresa estaba diseñando, orientado a dar cobertura a procesos de cáncer de mama.

Hasta ese momento una las principales herramientas usadas por la empresa para la contratación de seguros, se apoyaba únicamente en los descuentos.

Sin embargo, bajo este planteamiento, la decisión estratégica estuvo apoyada en tres pilares:

1. El #retopelayovida sería la acción principal de comunicación de la marca Pelayo Vida, y se capitalizaría mediante la información y conversaciones en redes sociales
2. La acción crearía contenidos y acciones promocionales 360º que apoyaría la venta de productos de vida.
3. La acción también se trabajaría desde el marketing interno, para promover el sentido de orgullo de pertenencia a una empresa que apoya buenas iniciativas para la sociedad.

Desde otro punto de vista, y teniendo en cuenta la complicación explicada sobre la comunicación de seguros de vida, esta acción permitía positivar el mensaje de comunicación de la marca, orientado más hacia la idea de cuidarse, como medio para evitar tener que hacer uso del producto contratado, que no tanto al propio acontecimiento negativo al cual da cobertura el producto.

Trex Exploring es una empresa dedicada a la creación de eventos, con contenido social, al frente de la cual se encuentra Eric Frantini, ensayista, novelista, corresponsal en Oriente Medio, periodista, explorador, profesor universitario, analista político, guionista de televisión, y

conferenciante de nacionalidad peruana y española, así como fundador de la empresa.

Su nacimiento se produce en el año 2015, precisamente con el primer #retopelayovida, a través de un contacto mediante el que el Director General de Pelayo Vida conoce esta iniciativa, y comienza el interés por la misma.

En cada uno de los eventos del #retopelayovida, la idea era trabajar con un especialista que permitiera dar al reto las máximas garantías de seguridad y éxito, pero siempre pensando que las verdaderas protagonistas deberían ser las mujeres.

La propuesta inicial para Pelayo Vida consistía en convertirse en el patrocinador principal del evento, en el que 5 mujeres que habían superado un proceso de cáncer de mama iban a desarrollar un reto en el que los tres principales valores serían el trabajo en equipo, la superación y potenciar la vida sana. En concreto, según Eric Frantni indica en su perfil de LinkedIn *“Una madrugada de marzo de [] [] [] [] tuve una idea: subirme a cinco maravillosas mujeres que habían padecido cáncer de mama a la cumbre del Kilimanjaro”* Para el desarrollo de dicha iniciativa el coste del proyecto se estimaba en 120.000 €.

Y de esta manera se lo presentó a los responsables de Pelayo Vida. Desde el primer momento les pareció una oportunidad muy interesante, si bien al ser Pelayo Vida una empresa pequeña en términos comparativos con sus competidores, el presupuesto inicialmente solicitado se hacía demasiado elevado.

Para superar esta dificultad, se contactó con la Federación Española de Baloncesto que acababa de impulsar el proyecto Universo Mujer que, apoyado por el Consejo Superior de Deportes, desarrolla iniciativas que contribuyen a la mejora y transformación social a través de los valores del deporte femenino. Este programa fue declarado acontecimiento de “excepcional interés público” permitiendo la obtención de importantes beneficios fiscales a aquellas empresas que colaboraran con la difusión del acontecimiento y realizaran una aportación a título de donativo a este programa.

Así, el #retopelayovida fue aprobado como una iniciativa dentro del programa Universo Mujer, permitiendo una deducción en la cuota del impuesto de sociedades por un importe del 15% del gasto en publicidad que incluya el logotipo del programa Universo Mujer con una máximo de deducción del 90% de la aportación que se realice.

De esta manera, si una empresa dedica una donación de 350.000 € a un evento que se encuentra bajo el amparo de este programa y, posteriormente, realiza materiales y elementos de comunicación por valor de 2.000.000 €, podría aplicarse una deducción de impuesto de 300.000 € – 15% de 2.000.000 -dado que es inferior al 90% que supondría 315.000 €), lo cual representaría que la empresa solo ha tenido realmente que soportar un coste de 50.000 € para dicha iniciativa.

Pelayo Vida no realizaba una inversión publicitaria suficiente para aprovechar los beneficios fiscales que ofrecía el programa Universo Mujer por lo que pidió ayuda al Grupo Pelayo que sí que realizaba una fuerte inversión publicitaria.

A partir de ese momento, se puso en marcha la maquinaria logística y de comunicación.

Por un lado, la selección de las participantes se hizo apoyados en la empresa Trex Exploring que fue la encargada de realizar las pruebas físicas a las participantes para poder hacer la selección del grupo de mujeres que participaría en el Reto, así como todos los aspectos logísticos relacionados con la propia expedición. Lo que se buscó fue un perfil de persona que pudiera afrontar un reto de estas características. De las mujeres que se apuntaron al reto, se entrevistó aproximadamente a 20, para luego pasar a la prueba física unas 12, y seleccionar a las 5 finalistas.

Y tan importante como esto, era poner en marcha las actividades de comunicación que permitieran a la empresa visualizar el proyecto y hacer que los medios de comunicación pudieran transmitir a la sociedad este evento.

Para ello, entre otras cosas se desarrolló un documental, cuya realización se cuidó al máximo, para que fuera de buena calidad, y además representara de manera adecuada lo que había supuesto el reto para estas

mujeres y sobre todo transmitiera la satisfacción de “Vencer el Cáncer”, asociado a las ganas de vivir y a la superación.

Adicionalmente se produjeron 1.500 pen drive para ser utilizados en acciones de relaciones públicas, dirigidos a periodistas con el objetivo de generar “*publicity*”, así como dirigido a grupos de interés.

También se organizó una rueda de prensa al principio de la expedición, para generar contenido destinado a relaciones públicas. La marca había conseguido convertir en noticia el evento #retopelayovida. Además, una noticia que generaba conexión emocional con los consumidores.

Se desarrollaron también acciones de marketing interno, tratando de fomentar el orgullo de pertenencia a la empresa, mediante encuentros con las expedicionarias donde compartían con los empleados y agentes de la red comercial, desde su superación de la enfermedad, como su experiencia durante la expedición de esfuerzo, solidaridad y trabajo en equipo.

Finalmente, tuvo lugar la premier de la presentación del documental sobre la expedición, que se desarrolló en el Museo Thyssen, donde debido al tipo de iniciativa que se trataba tuvo también muy buen apoyo.

La acción tuvo una acogida muy favorable y esto animó a Pelayo Vida a plantearse el continuar con el patrocinio y el apoyo a esta iniciativa.

Para ello en el año 2016 se planteó el segundo #retopelayovida, en este caso el reto consistió en cruzar el Atlántico. Para esta expedición contaron con el apoyo y entrenamiento de Diego Fructuoso, (regatista y entrenador profesional de Vela).

A medida que el proyecto iba avanzando, Pelayo Vida ha ido construyendo todo un acontecimiento de marca en torno a este evento, habiéndose constituido como uno de los referentes más importantes del mercado.

En la edición de 2017 también se desarrollaron acciones de *Trade Marketing*, generando animaciones de ventas en los puntos de contratación, incrementado el tráfico y desarrollando palancas para incrementar la vinculación emocional de la marca en el punto crítico de contratación.

Todo esto, además de mantener todas las acciones indicadas para anteriores ediciones: documental, *publicity*, etc., consiguiendo ese año uno de los hitos más importante de sus acciones de relaciones públicas al ser recibidas por la Reina Letizia de Borbón, y mostrar de esta manera su apoyo a la causa que abanderó #retopelayovida.

Y, finalmente, un acto de entrega final de premios, donde las premiadas eran las heroínas de la expedición que recibieron en el Museo Reina Sofía un trofeo conmemorativo en reconocimiento de su hazaña. En ese mismo acto se aprovechó para presentar el documental “IMAQA”, que reflejaba lo que había supuesto para estas mujeres el reto de llegar al Polo Norte.

En el año 2018, la expedición de #retopelayovida consistió en subir el Anapurna, situado en el Nepal. Para este año, Pelayo Vida llegó a un acuerdo con Cris Cáncer, fundación orientada a la búsqueda de recursos para la investigación científica. Mediante dicho acuerdo, #retopelayovida recaudó fondos a través de su iniciativa para un “proyecto inmunológico para cáncer de ovario y mama”, con el objetivo es recaudar dinero para dicha investigación.

En la expedición del año 2017, los principales resultados podemos concretarlos en:

1. Medios Masivos: El retorno en menciones conseguidas mediante la repercusión del *publicity*, tiene una valoración de 2.315.809 € (Fuente: Kantar Media), habiendo generado 301 noticias, que han llegado a una audiencia de más de 150 millones de impactos.
2. Incremento en ventas, principalmente en incrementos de las primas, gracias a un aumento (15%) de las coberturas del cáncer de mama.
3. Incrementos de los valores emocionales de marca de manera espontánea, orientado a –cercanía, confianza y compromiso.
4. Incrementar la amplitud de marca, consiguiendo que la percepción de marca de los consumidores hacia Pelayo no sólo se orientara al seguro de automóvil.

5. En cuanto a Redes Sociales, esta acción le ha permitido a Pelayo Vida ser líder del ranking de *share of voice* (SOV) del sector seguro tanto en Facebook (32.164 Me gusta), como en Twitter (alcance seguidores: 221.686). También tuvo repercusión en el resto de redes sociales, como Instagram, Youtube o LinkedIn.

Y, sobre todo, el gran reto que se proponían:

“hacer ver al consumidor que Pelayo, es una compañía de seguros, también de Vida, que es diferente y hace cosas diferentes, que está cerca de sus vidas, y transmite un mensaje de esperanza y lucha a todas aquellas mujeres que han padecido cáncer, demostrando que puede superarse”²⁹.

4. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado, vemos cómo #retopelayovida se apoya en los 5 principios que se han planteado como nuevas claves de la Responsabilidad Social Corporativa:

1. Asociado al “*core business*” de la compañía: apoyar el cáncer de mama, trasladar a la sociedad que un cáncer se puede superar y que hay esperanza después de su diagnóstico. Este mensaje está relacionado con los seguros, sobre todo teniendo en cuenta el enfoque en seguros de cáncer de mama de la empresa Pelayo Vida
2. Marca paraguas: la acción empezó con la actividad del reto físico y se le denominó “#retopelayovida” pero, actualmente, bajo dicha denominación se desarrollan más actividades además del propio reto como, por ejemplo, charlas que dan las participantes cuando finalizan el reto, vídeos sobre la experiencia vivida, apoyo económico a la Fundación Cris contra el cáncer etc.
3. Ampliable: en la misma línea del punto anterior, a medida que la empresa ha podido comprobar la eficacia de su nueva estrategia, ha seguido manteniendo el apoyo al programa. Ni si

²⁹ Declaraciones D. Luis Emilio Fariñas, Director general de Pelayo Vida.

quiera la pandemia ha frenado el desarrollo de la actividad, más bien al contrario, ha querido seguir nutriéndola con nuevas actividades que refuercen y prolonguen la visibilidad de la acción durante todo el año

4. Capaz de generar noticias: el propio testimonio de las participantes se convierte en noticia y su expedición hace que los medios de comunicación tomen interés por ello. Como hemos visto, incluso uno de los años la expedición fue recibida por la propia, entonces, S.M la Princesa de Asturias, Letizia Ortiz-Rocasolano.
5. Búsqueda de financiación: gracias a su asociación con el Programa Universo Mujer, una parte importante de los fondos son financiados desde las ayudas que proporciona dicho programa, además otros *partners* como BBVA que, entre otros, han entrado a participar en esta iniciativa, contando el programa actualmente con varios colaboradores.

Existen estudios como, por ejemplo, los desarrollados por “Havas”³⁰ denominados *Brand Sustainable Future* que, incluso, demuestran de manera cuantitativa que las marcas que cuentan con dicho tipo de estrategia son más rentables.

Este nuevo enfoque de la responsabilidad social permite a las marcas llegar a sus consumidores de una manera más eficaz, consiguiendo además que los consumidores valoren las marcas de manera positiva, un efecto que permite que la cercanía de las marcas con sus usuarios se establezca de manera más sostenible y perdurable en el tiempo. Dicho de otra forma, a los consumidores les parecerá más relevante la marca y, por ello, que su complicidad con dicha marca será mayor.

³⁰ Estudio desarrollo por Havas Group. Disponible en <https://bit.ly/3WYFrF8>.

5. REFERENCIAS

- Andreu Pinillos, A., Fernández Fernández, J.L., (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor, *Business Review*.
- Bustillo Castillejo, M.C., El marketing social una respuesta del mundo mercantil al desarrollo sostenible, *Saber, ciencia y libertad*, vol. 6, núm. 2.
- De Pedro Navarro, L. (2015). *El uso de la figura infantil en mercados de productos de adultos*. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.
- Fuller, D. A. (1999). Sustainable Marketing, *Managerial-Ecological Issues*, Sage Publications.
- Gali, JM, (2013). Marketing de Sostenibilidad, Editorial Profit, Barcelona, 2013.
- Kotler, P, Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*, 10^a Ed. México, Pearson Educación.
- Peattie K., Peattie, S., (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction?, *Journal of Business Research*, vol. 62, núm. 2,
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, núm. 12.
- Raufflet, E., Portales Derbez, L., García de la Torre, C. (2017). *Responsabilidad, Ética y Sostenibilidad Empresarial*, Pearson.
- Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J. (2020). Responsabilidad Social Organizacional, definiciones y aplicación, en La construcción organizacional de la responsabilidad social: fundamentos teóricos y casos de estudio, Palmira, Valle del Cauca: Universidad Nacional de Colombia.

ALTRUISMO Y COOPERACIÓN EN PERSPECTIVA ECONÓMICA

JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ

*Fundación Universitaria los Libertadores- Fundación Centro Internacional de
Formación e Investigación*

DIANA GERALDINE JIMÉNEZ GARCÍA

Fundación Universitaria los Libertadores

1. INTRODUCCIÓN

El hombre desde sus orígenes se ha enfrentado a diversos modos de organización y dinámicas sociales, que se han venido transformando de manera estructurada en virtud de diversos planos de interpretación de la realidad y su significado. La organización que por excelencia ha acompañado la contemporaneidad como herencia de la modernidad es el individualismo derivado de un discurso enraizado en la lógica capitalista:

El individualismo capitalista del «laissez faire» que triunfó fácticamente desde los inicios del industrialismo y supuso el sometimiento de la clase obrera a los intereses económicos de la burguesía y de los terratenientes. Este individualismo tuvo, como es de suponer, su fundamento teórico en la escuela librecambista escocesa con autores como Malthus, Mandeville y el movimiento fisiócrata y tiene, ineludiblemente, consecuencias políticas cuyas versiones más modernas y actualizadas podemos encontrarlas en autores como Hayek y Nozick. (De Julios, 1995, p.240)

Siguiendo a De Julios es claramente identificable dos versiones del individualismo, uno evidentemente económico y uno de cierta manera “filosófico”³¹ que comparten un origen liberal, sin embargo el que ha

³¹ En ese contexto, la libertad es concebida como emanación de la individualidad y ello tiene una inmediata consecuencia en la configuración de lo público: la determinación de los fines colectivos y la gestión de los asuntos públicos no depende de instancias superiores a los individuos, sino que son éstos, en cuanto ciudadanos y miembros del cuerpo político, los que otorgan legitimidad al gobierno instituido mediante el consenso (De Julios, 1995, p.247).

primado y convertido en el eje determinante, no solo de las relaciones económicas de mercado sino de la vida social, así como las distintas relaciones que se constituyen entre individuos es el individualismo económico:

El individualismo económico fruto del capitalismo genera una tendencia contraria al individuo y a la sociedad: la inicial igualdad natural de los individuos queda supeditada al test del mercado que establece una selección en función de la apropiación capitalista ilimitada que habilita a los poseedores a desarrollar plenamente sus capacidades y excluye a los no afortunados por la ruleta del mercado de dicha posibilidad. (De Julios, 1995, p.245)

Este tipo de configuración que se sustenta en el ideal de progreso introducido en el fondo de nuestra configuración actual, incita de manera desproporcionada a la competencia que lleva a la descomposición social. Este tipo de construcciones termina por constituir fenómenos como la denominada *Liquidez* descrita por autores como Sigmund Bauman (2005). La evidencia de esta desproporción está descrita a manera de ejemplo en los postulados problemáticos presentados al inicio del documento. El individualismo capitalista liberal está soportado principalmente por el ideal de progreso, que hace que los individuos enfoquen sus esfuerzos en alcanzar mayor progreso, enmarcado naturalmente en la acumulación sistemática de bienes que implica efectos en diversas ámbitos, tales como el cambio climático, a causa de la desenfrenada oferta de productos que alimentan el ego consumista, que se mide en gran parte por una vía comparativa, a tal punto que no se establece un punto de llegada del progreso. Este ideal originado en la ilustración en el sentido expresado por Horkheimer y Adorno:

El proceso de la Ilustración es, pues, un proceso de “desencantamiento del mundo”, que se revela como una marcha de progresiva racionalización, abstracción y reducción de la entera realidad al sujeto bajo el signo del dominio, del poder. En cuanto tal, este proceso, que quiso ser un curso liberador, estuvo viciado desde el principio y se ha desarrollado históricamente como un proceso de alienación, de cosificación (1998, p. 13).

Este progreso ha traído consigo como vehículo inconfundible el progreso técnico, que en virtud de la potencia en la concepción del desarrollo “humano” ha llevado a un enseñoramiento de la técnica como método por excelencia de interpretar el mundo como totalidad disponible

para su servicio. Al respecto Horkheimer afirma: “el progreso de los medios técnicos se ha visto acompañado por un proceso de deshumanización. Ese progreso amenaza con destruir la meta que quería realizar: la idea del hombre” (Horkheimer, 2002 p. 43). La deshumanización se constituye en una característica del individualismo capitalista liberal contemporáneo, que presenta sus signos mediante comportamientos como la violencia y la indiferencia. Lo que resulta un tanto paradójico de la descripción es que el individualismo implica el logro de objetivos generalizados, todos individualmente persiguen el mismo infundado ideal de aparente “progreso económico”.

Los hombres de la economía permanentemente cuestionan elementos de lo que puede ser desarrollo, considerando los diversos factores de la medida del progreso contemporáneo, así tenemos países desarrollados, en vías de desarrollo, subdesarrollados, etc. Que indican la proporción en la que tienen progreso. Sin embargo, la unidad de medida que fue rectora de la directriz de desarrollo, con indicadores meramente económicos como el PIB, desde los estudios desarrollados por Amartya Sen (que en parte se sintetizan en Desarrollo y libertad (2000) se han venido modificando. Así es como ahora el Índice de Desarrollo Humano elaborado por las Naciones Unidas involucra educación, salud y riqueza. Aunque aún esta medida no refleja la dimensión de lo que sería un nivel de libertad como capacidad como lo sostiene Sen, al menos está orientado a una dimensión más amplia de la vida del hombre y no solamente sobre la suma de éxitos individuales.

Este panorama resulta esclarecedor si consideramos lo que se puede vislumbrar de fondo en las perspectivas de desarrollo. Por un lado, la sumatoria de logros individuales en virtud de una unidad de medida que estima unas condiciones económicas, y por otro lado, una consideración sobre la libertad y las capacidades que necesariamente involucra de fondo un ejercicio de relación en función de los otros que me rodean. Se hace evidente de nuevo un *individualismo económico* y un *individualismo filosófico*. Estas distinciones prematuramente pueden conducir a indagar al respecto de lo que sería una alternativa de ordenamiento de la vida en virtud meramente económica y una de carácter más cooperativo.

Así una de las características del mundo en que vivimos actualmente es la individualidad económica, que es, en gran medida, la responsable de la descomposición social y de la pésima forma de organización y distribución de los recursos en el mundo. Lo que hace pensar en los contrastes de los problemas del mundo: por una parte, en algunos países desarrollados, como EEUU, existen serios problemas de obesidad, pero también en el continente africano en general, hay serios problemas de desnutrición, o aún, para no considerar un punto de referencia tan global, en Colombia, donde mueren niños de desnutrición en la Guajira, el Putumayo, el Chocó, entre otros lugares y, por otra parte y al mismo tiempo, en las grandes ciudades se desperdician cientos de toneladas de comida. Somos una población determinada en un espacio y tiempo determinado donde convergen formas de vida extremas.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

- Mostrar desde un análisis hermenéutico la importancia que tiene tomar partido por comportamientos cooperativos que generen confianza en los otros y que garanticen continuidad de procesos de trabajo conjunto

2.2. ESPECIFICOS

- Caracterizar desde la cooperación y la individualidad el horizonte de comprensión de la vida contemporánea
- Describir desde el horizonte de comprensión de Marx el valor de la cooperación.
- Contrastar los principios y conclusiones de la teoría de juegos que favorecen la cooperación

3. METODOLOGÍA

En la búsqueda de fortalecer el plano de acceso al conocimiento y sus posibilidades, la interdisciplinariedad ha tomado considerable fuerza en

virtud de permitir la integración de diversos saberes en el estudio de un mismo fenómeno, lo que permite ampliar la dimensión de las miradas. En ese sentido el campo de las ciencias sociales ha sido muy provechoso en la medida que ha logrado incorporar diversas formas de acceso al conocimiento y de su divulgación. En este orden el presente trabajo retoma un enfoque cualitativo desde una metodología hermenéutica, que en términos de Gadamer (1992) se presenta como una alternativa a los procedimientos tradicionales heredados de la ilustración y la modernidad que se caracterizan por la objetividad científica.

La hermenéutica recurre al carácter contextual y factico en el que se enmarcan los distintos niveles de comprensión y expresiones de vida que se expresan en conceptos sujetos de análisis. Así, el análisis de las posturas que son expresiones de la forma en que se comprende el mundo, son a su vez, lo que es susceptible de interpretarse en términos de su propia aparición como fenómeno. Así la hermenéutica establece un proceder que incluye la posibilidad de reconocer a partir de los diferentes horizontes de interpretación de la vida, nuevas posibilidades, nuevas perspectivas que remiten a la estructura de los distintos

La propuesta metodológica de la presente investigación es, por un lado, lograr una tematización que abarque tanto la característica de cooperación y su contraste con la individualidad, como identificar las principales características que favorecen desde las perspectivas económicas los comportamientos cooperativos.

4. RESULTADOS

Uno de los primeros economistas destacados en explorar el campo de la cooperación y su comportamiento fue Marx, que en 1857 realizó una postura crítica considerable a los planteamientos económicos clásicos expuestos por Smith y Ricardo. A partir de *la producción de material* cuestionó radicalmente las propuestas de individualismo en el origen de la economía, aludiendo a la concepción de un origen económico en hombres aislados como producto de la imaginación:

Cuanto más lejos nos remontamos en la historia, tanto más aparece el individuo por consiguiente también el individuo productor- como dependiente y formando parte de un todo mayor: en primer lugar, y de una manera todavía muy enteramente natural, de la familia y de esa familia ampliada que es la tribu; más tarde, de las comunidades en sus distintas formas, resultado del antagonismo y de la fusión de las tribus. (p.34)

El elemento más destacable que propone Marx está asociado directamente con una estructura económica original que riñe con las expuestas por la economía clásica que se basaban en el principio de maximización de la utilidad. Ya Marx en la tesis VI sobre Feuerbach en 1845 hace referencia a la esencia “Pero la esencia humana no es algo abstracto inherente a cada individuo. Es, en su realidad, el conjunto de las relaciones sociales” (p.15). Estos postulados identifican claramente en la estructura del materialismo histórico la configuración social como origen de cualquier proceso económico. La idea de producción es correspondiente con la de un proceso de orden social. En ese entendido la transformación de las relaciones sociales permitirá la consideración de otra naturaleza humana (Singer, 2000). En suma, para Marx el principio de existencia de la economía es el trabajo en sociedad, “El hombre es, en el sentido más literal un animal político, no solamente un animal social sino un animal que sólo puede individualizarse en la sociedad” (Marx, 1968, p.34). La relación estructural que establece Marx claramente se alinea con las concepciones que dan primacía al componente social sobre el individual, incluso argumentado en una lectura del mismo capitalismo que usa en su favor la unión de la fuerza de trabajo para el desarrollo eficiente de la producción.

Marx reconoce y atribuye a la cooperación la estructura básica de la vida económica y por ende de la vida del hombre. Es mediante la cooperación que el hombre puede desarrollar lo que en un estado de individualidad le sería imposible. En este sentido la interacción social tiene un orden dialéctico y no se encuentra predeterminada por la forma social, sino que contempla las relaciones humanas y sus interacciones: “De ahí que el carácter transitorio entre órdenes sociales no radica en la forma social per se, sino en las relaciones entre acciones humanas.” (Salazar & Sánchez, 2018. p.8). En consecuencia, el valor que asume las actividades expuestas como cooperación representan la estructura básica del funcionamiento económico y es mediante la comprensión de este suceso que

se puede identificar no solamente la operación en la base del capitalismo sino en las posibilidades de transformación social.

La noción de cooperación ha venido siendo desarrollada por varios autores posteriores a Marx y han concentrado este análisis en una suerte de posturas que reflejan el interés de este concepto para el desarrollo y el futuro de la humanidad. Con Marx y los autores que se han venido señalando se reconoce la importancia, así como la vigencia de poner sobre la mesa el fenómeno de la cooperación. En la literatura de la economía se han reconocido algunos autores representativos por su dedicación al tema y por su reconocimiento sobre los cuales es importante retomar sus principales posturas para empezar a identificar las características propias para desarrollar una actividad de cooperación social contemporánea.

Uno de los autores reconocidos es Axelrod (1986) por sus planteamientos en su famoso libro *La evolución de la cooperación* donde mediante el dilema del prisionero y la teoría de juegos explica la cooperación, y la forma en que los individuos cooperan. Como es aceptado por el mismo Axelrod el punto de vista es de “carácter estratégico” (P.11) Esta indicación, de entrada, permite identificar una postura estructural del ámbito de los postulados, la cooperación como el resultado de una estrategia, como un medio para el logro de fines individuales. Como la misma denominación de la teoría lo estima, se conciben a los participantes como jugadores, en un escenario en que la noción evidentemente económica del logro para cada uno es lo determinante, aunque para ello tenga una buena estrategia que es cooperar, *Toma y Dada*. En suma: “La Teoría de la Cooperación que se presenta en este libro se funda en la investigación de individuos que persiguen su interés personal, sin la ayuda de una autoridad central que obligue a cada cual a cooperar con los demás” (Axelrod 1986 p.18). La búsqueda que inicia Axelrod se enmarca en el problema enunciado más atrás sobre lo que se denominó cooperación coercitiva y cooperación voluntaria, que se traduce en la posibilidad que tienen las personas de cooperar con otros sin un agente que obligue o indique dicha cooperación.

El fenómeno de análisis se puede encontrar señalado en Hobbes (2011) cuando describe a los individuos según su naturaleza como egoístas, lo que deriva en un escenario de abundante competencia, esto confiere

además desconfianza en las relaciones, de tal suerte que es necesaria una fuente de autoridad que permita a los individuos superar el estado de *anarquía natural* por ende esto lleva al acuerdo social. Esta presunción del comportamiento del hombre lleva a considerar que es lo que debería ocurrir para que los individuos por naturaleza egoístas puedan cooperar de manera voluntaria, sin estar condicionados por una autoridad acordada externa. En este sentido la teoría de juegos asume en un escenario en que la propensión o la tendencia es a no cooperar. Así la postura se enmarca en un escenario en que el hombre propende por sus intereses personales sobre los comunes, el hombre lucha individualmente por sí y por “los suyos”. En este entendido es imprescindible identificar los pilares o los principales hallazgos que encuentran para estimar que en un escenario de la naturaleza descrita los “jugadores”.

Entre algunos de los elementos más sobresalientes que se pueden extraer de las condiciones de los juegos, teniendo presente que dentro de su origen estructurado en una modelización matemática que involucra una serie de supuestos y por ende una consideración metodológica particular para estimar las decisiones las eficientes conforme el escenario planteado. Sin embargo, siguiendo a Axelrod “la cooperación puede evolucionar a partir de pequeños grupos apiñados de individuos que fundamentalmente su cooperación en el principio de reciprocidad, cuando una cierta proporción de sus interacciones se lleve a cabo con miembros de su mismo grupo, incluso aunque esta proporción sea pequeña” (1986, p. 31) Este primer enunciado permite incorporar en el razonamiento sencillo pero fundamental, indicándonos una característica primordial para que la cooperación pueda evolucionar: la reciprocidad.

Otro elemento de considerable valor para lograr el desarrollo de la cooperación es considerar lo que el autor denomina como “portarse decentemente”: “Sorprendentemente, existe una propiedad única y específica que distingue a las reglas de juego participantes que alcanzaron puntuaciones relativamente elevadas de las que alcanzaron puntuaciones relativamente bajas(...) Es la propiedad de portarse decentemente; es decir, de no ser nunca la primera en no cooperar” (p.42). Esta propiedad estima evidentemente una noción que invoca por un elemento fundamental en la cooperación: la ética. En la medida que lo que se denomina aquí moral

está determinado por principalmente por una actitud prudente y responsable, en la que el resultado de la decisión no este determina en un primer momento por un interés totalmente egoísta.

En este sentido se enmarca el resultado de las decisiones o estrategias TOMA Y DACA como la mejor estrategia que promueve la cooperación. Esta estrategia se describe como “comienza optando por cooperar, y a partir de ese momento, hace lo que el otro jugador haya hecho en la jugada anterior” (Axelrod 1986 p.41). De esta estrategia se puede inferir que para cooperar se requiere interacción prolongada: probabilidad de nuevas interacciones entre individuos, pues esto permite que las estrategias definidas por los participantes puedan prever la necesidad de un comportamiento sostenido que en el tiempo. En caso de tener un comportamiento no tendiente a la cooperación, con un primer beneficio notorio, en el largo plazo su comportamiento no podría ser replicado, dada la negativa inicial, en su lugar, al presentarse comportamientos asociados con la cooperación se replican con mayor frecuencia en futuras actividades.

La teoría de juegos también nos provee de otros elementos clave para comprender el alcance del comportamiento cooperativo, uno de los elementos que vale la pena traer a colación es el impacto que trae un comportamiento no cooperativo en el impacto sistémico del proceso de las interacciones futuras, en un primer momento al evaluar el comportamiento de defección, que en primera instancia resulta la decisión más exitosa para el jugador, tiene un impacto mayormente negativo en el desarrollo del comportamiento del sistema.

Así pues, una defección aislada puede parecer beneficiosa al ser analizada por sus efectos directos, y quizás incluso al tener en cuenta sus efectos secundarios. Pero sus verdaderos costos pueden estar en los efectos terciarios, cuando las defecciones esporádicas que uno realiza pueden desembocar en una serie interminable de recriminaciones mutuas. (Axelrod 1986, p.47)

Este argumento, que además de su análisis mediante la comparación en diferentes estrategias en los juegos computarizados, tiene un impacto mucho mayor que el escenario de los juegos, ya que se asocia directamente con la decepción inicial de un individuo por su sentido

cooperativo, en la medida que muchos de nosotros no somos propensos a la cooperación porque tengamos originariamente un espíritu egoísta, sino porque hemos padecido o nuestros antecesores han sido víctimas de una decepción respecto de la cooperación y que va mucho más allá de esto, una decepción de la reciprocidad. Es por esto por lo que surgen dentro de las diferentes comunidades y civilizaciones actitudes prominentemente egoístas, y es entonces fundamental reconocer la importancia de eliminar esa barrera inicial que pueden tener los individuos ante la cooperación y es a ser defraudados en el escenario cooperativo que bien puede traerse de experiencias anteriores o bien puede ser producto de las relaciones a las que se exponen en un escenario de acercamiento y consolidación de la actividad cooperativa.

Además de lo señalado se sugiere otro elemento que resulta determinante en este análisis: la propensión de los jugadores a una excesiva competitividad, y de una no tan notable “indulgencia”. Esto referido a los resultados de los torneos realizados para estimar la mejor estrategia citados por Alexrod (1986), este comportamiento es preciso identificarlo como clave dentro del escenario de la actividad de cooperación, en la medida en que es un comportamiento y ante todo una actitud, que no se refiere al escenario del juego, sino que es ampliamente visible en el escenario de la vida cotidiana en el que la competencia dejó de ser un medio o herramienta de supervivencia y se convirtió en la intención que absorbe las motivaciones del hombre en las diferentes dimensiones de la vida. No se quiere decir con esto que la competitividad no tenga el carácter importante que ha sido profesado por diferentes escenarios económicos, pero su importancia y fundamentación en lo profundo del espíritu de la época es desproporcionado a tal punto que como lo expresara el mismo Alexrod respecto de las estrategias en los juegos:

Incluso especialistas en estrategia, profesionales de las ciencias políticas, la sociología, la economía, la psicología y las matemáticas cometieron los errores sistemáticos de ser más competitivos de lo conveniente para sí mismos, no ser suficientemente indulgentes y ser excesivamente pesimistas acerca de la sensibilidad del otro bando. (1986, p. 48)

Este escenario en el que la competitividad resulta ser más de lo conveniente tiene un papel fundamental en el orden en que se asigna la

valoración humana de las diferentes actitudes y prioridades que como comunidad humana deberíamos tener sobre la labor y la expectativa sobre el comportamiento del otro. Este punto es determinante a la hora de establecer una perspectiva que permita que se desencadene la cooperación. La competitividad no ha de ser el pilar fundamental de los comportamientos cooperativos, de ahí la importancia del reto que representa el imaginario contemporáneo sobre el sentido propio que asume cada comportamiento en referencia a la competencia.

Entre cooperación y altruismo

La diferencia que pueda derivarse de estos términos es considerablemente relevante para determinar cuál es el papel que cumple la cooperación y sus diferencias con el Altruismo. En primer lugar, el altruismo puede ser definido siguiendo la corriente biologicista en dos sentidos: el primero, el altruismo individual y el segundo el altruismo de grupo. En este caso es necesario retomar la condición biológica en la consideración. En este mismo es necesario precisar al respecto del altruismo social. En términos generales es muy dicente la afirmación de Herbert Simon en su artículo de 1993 sobre economía y cooperación:

El altruismo es un concepto esquivo. Para precisarlo, debo comenzar con la genética de poblaciones, distinguiendo allí el significado técnico del altruismo de sus significados cotidianos en asuntos sociales y económicos. Luego examinaré el papel del altruismo en el funcionamiento de la economía.(p. 156)

No deja de llamar la atención que Simon denomine al altruismo como un concepto evasivo, en virtud de los desarrollos conceptuales que ya se habían dado en su momento. Sin embargo, es perfectamente entendible que haga esta alusión, pues si se considera la concepción por la que inicia su análisis al enunciar, como recuento de la teoría de la evolución, donde el altruismo se reconoce como un atributo negativo en el sentido de la lucha por la supervivencia a menos que el altruismo de individuo sea tan beneficioso para la especie que contribuya a su supervivencia. De otro modo y en primera instancia el Altruismo resulta en un comportamiento o atributo que disminuye la aptitud del individuo. En su texto de 1983 *Reason in human affairs* Simon ya identifica dos tipos de altruismo, uno fuerte y uno débil.

Simon manifiesta un elemento destacable dentro de su planteamiento que se orienta a la identificación del impacto de la racionalidad limitada en el altruismo y como se entabla la relación entre el individuo y su contexto social, ofreciendo desde la economía un análisis que identifica este ejercicio como una suerte de lucha en la cual el papel del individuo tiende a ser vencido por la orientación social, en virtud, en gran medida, de la limitación de su racionalidad, que le impide contemplar la totalidad de posibilidades y el impacto de todas ellas, es por eso que el individuo tiende a orientar en sus decisiones un alto nivel de “escucha a la indicación social”:

En gran medida, hacemos lo que hacemos porque hemos aprendido de quienes nos rodean, no de nuestra propia experiencia, lo que nos conviene y lo que no. Comportarse de esta manera contribuye en gran medida a nuestro estado físico porque (a) las influencias sociales generalmente nos darán consejos que son "por nuestro propio bien" y (b) la información en la que se basan estos consejos es mucho mejor que la información que podríamos recopilar de forma independiente. (1993.p157)

Esta descripción comprende un componente que del mismo modo puede considerarse no sólo para el altruismo descrito por Simón sino para la misma cooperación, colaboración, e incluso aplica a los diversos elementos de desarrollo social y humano del hombre, al sistema político etc. Lo relevante de esta perspectiva es que asigna un papel fundamental a la influencia social, que se conecta en gran medida en la explicación de por qué en algunos lugares del mundo existe mayor preponderancia a la cooperación que en otros, proviniendo del mismo sistema de evolución. Esta descripción de Simon delimita los individuos con cierto grado de docilidad en la medida en que los individuos únicamente no se relacionan a partir del interés individual como algo natural, sino por el contrario surgen en un contexto particular en el cual la forma en que se presenten estas configuraciones sociales será determinante en su actuar, esta postura denominada como alter céntrica (Pena y Sanchez, 2006) establece alternativas distintas al mero egoísmo donde la moralidad asociada con el referente “social” es determinante en el proceso del altruismo. En este marco amplio de análisis del altruismo se puede comprender como una actitud pro social destinada al apoyo del otro sin esperar una recompensa asociada.

En el marco descrito previamente es posible identificar algunos elementos distintos entre el altruismo y la cooperación, para poder estimar las posibles combinaciones que se puedan establecer en ambos escenarios es fundamental entender las características en cada caso. El altruismo refiere entonces, a un comportamiento asociado con una actividad moral, que involucra con un compromiso y un vínculo asociados a la simpatía o deber y compromiso (Pena y Sanchez, 2006). Es así como el altruismo remite a una actitud en un sentido mucho más moral que económico fortaleciendo lazos sociales de empatía y de afiliación afectiva, bien sea respecto de la condición humana que los atraviesa que aflora en función o al respecto de comportamientos asociados con la cercanía con el beneficiario de la donación, configurándose en la donación como el aspecto representativo del altruismo. En suma, los comportamientos están asociados con diferentes tipos de motivaciones, que pueden estar asociados con la ética, la justicia, el amor, la amistad, el compromiso social, entre muchas otras, todas teniendo en común la donación.

La donación se caracteriza fundamentalmente por romper con la estructura básica que guía el comportamiento capitalista y egoísta que estima un intercambio, algo que se entrega y algo que se recibe, la donación implica la posibilidad humana de entregar sin recibir o esperar algo de regreso. La donación involucra, entonces, el comportamiento humano no instrumental, implica entrega por el otro, no involucra al otro como un medio. Por ende, podría ser considerado como un comportamiento que no atiende a la noción de capitalismo.

Por otra parte, la cooperación, como ha venido siendo expuesta, involucra un comportamiento, si en primer lugar no egoísta, tampoco totalmente altruista. La cooperación responde a un comportamiento que involucra direccionalmente trabajo mutuo, la unión de fuerzas como un escenario de actividades que representa en un escenario económico, donde la cooperación puede considerarse como un medio para alcanzar beneficios productos de estrategias individuales como en la teoría de juegos, pero también pueden significar el comportamiento en el cual el objeto del trabajo no es el beneficio individual sino que la cooperación representa el fin mismo del comportamiento, en tanto que el objeto final es el bien común, no el individual. Así las cosas, la cooperación puede

concebirse desde dos perspectivas la cooperación como medio y la cooperación como fin, diferenciándose radicalmente por el carácter instrumental que se pone en el fenómeno de cooperar.

5. DISCUSIÓN

La síntesis de las relaciones sociales en el marco de la economía actual

El recorrido realizado permite identificar diversas perspectivas de la cooperación. Sin embargo, con el propósito de contextualizar aún más el escenario actual, se hace necesario caracterizar con más detalle la época en la que habitamos actualmente, el capitalismo avanzado

Este último se distingue por ser una entidad de dos caras: en la medida en que fomenta la incorporación de todos los grupos sociales al mercado, ha creado un espacio simbólico común muy poderoso, unificado por las esferas del consumo y de los medios masivos; pero el capitalismo no sólo unifica, sino que ha generado conflictos sociales de gran intensidad en su etapa industrial, mientras que en la etapa postindustrial ha fragmentado a las clases sociales con el surgimiento de grupos cada vez más reducidos, como las comunidades de consumo o los segmentos diferenciados por su estilo de vida. Es decir, el capitalismo posibilita la participación de todos en la esfera económica y simbólica del consumo, pero al mismo tiempo se conserva y se reproduce mediante la concentración de la riqueza y la legitimación de las divisiones sociales. (Illouz, 2009, p.18)

Salta a la vista en la cita de Eva Illouz, el reto y las dimensiones que alcanza la configuración actual de las relaciones sociales en medio del capitalismo. Es relevante en este punto señalar cómo la organización de las diferentes comunidades de consumo se ha convertido en un elemento distractor de la posibilidad de unificación masiva de los intereses de lo que antaño Marx llamaría proletario. Esto en virtud de que esto que se llama proletariado que se diferencia claramente de los propietarios de los medios de producción, se ha diversificado en el imaginario del consumo, dando lugar a micro clases sociales que se distinguen más por sus hábitos y lugares de consumo que por su condición de clase o estrato social. Esta numerosa diversidad de identidades de consumo distancia mucho más los intereses de luchar o trabajar por una causa común.

El nivel de logro, así como la lucha contra el fracaso, solo se logran con éxito vía competitividad, pues el referente en el ámbito del logro es lo que puedo conseguir que ya tiene otro, y esto me permite escalar emocionalmente, generando certidumbres cuando el éxito se va alcanzando o la depresión entre otros muchos males que trae consigo el rotulo del fracaso. Es preciso referirse a esto dado que es un elemento con el que debe luchar el trabajo cooperativo. De tal suerte que logre acumular un numero de intereses colectivos que invite a des-escalar la competencia feroz entre los participantes, fortaleciendo el apoyo mutuo en la consecución de propósitos colectivos. En la medida en que el interés colectivo se eleva sobre el individual el nivel de competitividad entre los miembros de una comunidad mira hacia otro lado.

Este escenario es que permite identificar como la estructura constitutiva de las relaciones sociales y económicas esta primariamente atravesada por una relación instrumental. Asunto que lleva necesariamente a poner la vista en la forma en que se concibe de entrada el trabajo cooperativo, así como el diseño de sus pilares fundamentales. Es necesario identificar entonces si a lo que se va a apostar con la cooperación va a reflejar una acción encaminada a estructurar, a partir de esta relación un medio para el logro de fines individuales, o si se pretende poner sobre la mesa el identificar intereses generales en la comunidad.

Si se ha aprendido algo del trasegar del término y algunos de sus abordajes, es posible reconocer como el vínculo moral es determinante en el accionar cooperativo, así como lo menciona el altruismo en la teoría económica, es necesario una relación de simpatía que involucre más allá de una relación comercial. Por esta razón se hace vital que la actividad de cooperar sea fundamentalmente de filiación moral y de trabajo conjunto. El pilar fundamental se reconoce en la disposición de los miembros hacia el trabajo conjunto de todos los participantes. En ese orden de ideas es muy importante que el trabajo cooperativo no tenga únicamente una intención comercial, un propósito de asociatividad para el lucro, sino que pretenda un logro mucho más amplio que involucre el desarrollo integral. Así, entonces, es necesario que se logre identificar las necesidades más apremiantes de la comunidad para que el trabajo

cooperativo involucre a la totalidad de los miembros que se vincularán mucho más en virtud del alcance de los propósitos.

La cooperación debe luchar por fortalecer los nexos entre los participantes evitando la fragmentación en la relación mediante la instrumentalización de los actores, la intención efectivamente no debe apostarle de entrada a una estrategia, como en la teoría de juegos, ni a las consideraciones asociadas con el polémico Darwinismo social, debería proponerse la unión de manos para el beneficio de la comunidad, la estrategia debe ser un insumo colectivo no individual, en pro del crecimiento de los involucrados; nuevamente es determinante que sea multipropósito.

6. CONCLUSIONES

Es valioso reconocer la influencia social que tiene el decidirse por un comportamiento cooperativo y uno no cooperativo, por esto es fundamental proponer fomentar una actividad de cooperación a largo plazo, lo que permite generar confianza en el proceso y fomentar los lazos entre los distintos miembros de la comunidad, teniendo suficiente cuidado de garantizar que no se pueda defraude en los escenarios iniciales de la cooperación. Escalonando, así la influencia social y la insistencia en la cooperación.

El reto está en garantizar que los actores aporten, siempre enmarcados en querer cooperar. De Simón hemos aprendido el valor que tiene la sociedad en el aporte fundamental a los imaginarios sociales, no cooperamos inicialmente porque la educación y las transferencias familiares ha indicado que no se puede confiar y de paso la sociedad nos defrauda. Luchar contra esa desilusión que emite el entorno competitivo. Es verdad que se requiere de un vínculo comunitario y de generar confianza, pues el entorno nos ha enseñado a no tener confianza en nadie, teniendo como premisa la desilusión, el engaño. El motor, la motivación al trabajo colaborativo se gana en la segunda generación, quienes han perdido el miedo a cooperar. Por esta razón es determinante garantizar un ambiente de confianza.

8. REFERENCIAS

- Axelrod, R. (1986). *La evolución de la Cooperación – El dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza editores.
- Bauman, Z. (2005). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: FCE. (Original, 2000).
- Fisher, Laubascher, & Brook (Edits.). (2016). *The Qualitative Vision for Psychology. Annvitation to a human science approach*. Pittsburgh, Pennsylvania: Duquesne University Press.
- Gadamer, H. G., & Olasagasti, M. (1992). *Verdad y método* (Vol. 1). Salamanca: Sígueme.
- Hobbes, T. (2011). *Leviatán*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Horkheimer, M y Adorno, T. (1994). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Horkheimer, M. (2000). *Teoría tradicional y teoría crítica*. Barcelona: Paidós.
- Fernando J. Vergara Henríquez 114 Opción, Año 27, No. 65 (2011): 93 – 115.
- Horkheimer, M. 2002. *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Humbolt, W.(1980). *Schriften Zur Anthropologie und Geschichte. Werke in FünfBäden.Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt. Stuttgart*.
- Humbolt, W.(2008). *Sobre la organización interna y externa de las instituciones científicas superiores en Berlín*. LOGOS. Anales del Seminario de Metafísica Vol. 38 (2005):283-291
- Illouz, E. (2009). *El consumo de la utopía romántica. El amor y las contradicciones culturales del capitalismo*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Jenofonte (1993). *Recuerdos de Sócrates; Banquete; Apología de Sócrates*. Trad. Juan Zaragoza. Madrid: Gredos, 1993.
- Julios C, Alfonso de, (1995) *Individualismo y modernidad. Una lectura alterna-tiva, en Anuario de filosofía del derecho XII*, pp. 239-268.
- Kahn, T., & Saavedra, V. (2021). *La corrupción en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para controlarla*.
- Krumpel, H. (s.f). *La importancia de la concepción de la Universidad de Wilhelm von Humboldt para la renovación, la investigación y las ciencias en la Universidad de hoy*. 1-20.
- Lemaitre, M. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad*. Córdoba: UNESCO – IESALC.

- Lopez, F. (2016). Educación Superior Comparada. Tendencias Mundiales y de América Latina y El Caribe. Revista da Avaliação da Educação Superior.
- Macías, G. F. (2018). Metodología para la investigación cualitativa fenomenológica y/o hermenéutica. Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial, 17, 17-23.
- Marx, K. 1857/1980, "Introducción a la crítica de la economía política", en Contribución a la crítica de la economía política, Siglo XXI editores, México.
- Marx, K. y Engels, F. (1974): Tesis sobre Feuerbach y otros escritos filosóficos, Grijalbo.
- Oñate, R. (2016). El método hermenéutico en la investigación cualitativa.
- Pena L. & Sánchez, J. (2006). Altruismo, simpatía y comportamientos prosociales en el análisis económico. Principios: estudios de economía política, ISSN 1698-7616, N°. 4, 2006, pags. 55-72. 4.
- Piketty, T.; Saez, E.; Zucman, G.(2018). World inequality report 2018. Paris: World Inequality Lab, altruism, E. Elgar. Aldershot
- Salazar S, F., & Sánchez S, S. (2018). La cooperación social. dos lecturas: hobbes y marx // the social cooperation. two readings: hobbes and marx. Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, 8(2). Recuperado de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/3466/3778>
- Sánchez, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. Ciencia y Sociedad, 42(1), 9-23.
- Sen, A. 1992, "Sobre conceptos y medidas de pobreza", en Comercio Exterior, vol. 42, núm. 4, México.
- Simon, H. (1983), Reason in human affairs, Stanford University Press, Stanford.
- Simon, H. (1995), A mechanism for social selection and succesful altruism, Science, 1990, vol. 250, no 4988, p. 1665-1668.
- Singer, P. (2000). Una izquierda darwiniana. Política, evolución y cooperación. Barcelona: Crítica.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA RSE. EL CASO DE QUERÉTARO, MÉXICO

DULCE ELOÍSA SALDAÑA LARRONDO
Universidad Internacional de La Rioja

VICENTE GINER CRESPO
Universidad Internacional de La Rioja

LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ
Universidad Internacional de La Rioja

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), entendida desde la sustentabilidad, es prioritaria en las agendas del sector empresarial, ya que es obligatoria la transformación de acuerdo con las nuevas prioridades mundiales. Recordando el enfoque de sustentabilidad, según Elkington (2006), señala que es un reto que ya toca las puertas de las empresas, y ya en pleno S.XXI se exige y obliga a tener las puertas abiertas a ello. Por tanto, será indispensable no solo cumplir con las obligaciones jurídicas de manera cabal, sino también ir más allá de este cumplimiento al invertir más en su capital humano, en su entorno y en sus relaciones con sus grupos de interés.

Así, para buscar cumplir con esta agenda resulta vital analizar el ADN corporativo, la estrategia, el modelo de negocio y la cadena de abastecimiento a fin de adaptarse de acuerdo con las nuevas prioridades ligadas a la responsabilidad social de las empresas.

Para todas las partes interesadas, y concretamente desde los gobiernos de numerosas demarcaciones geográficas, en la última década defienden que la mejor forma para sostener y potenciar la ventaja competitiva de un país, región, estado o municipio, es a través de las empresas: “la Administración Pública tiene la responsabilidad de involucrarse y asumir

un papel más activo a través de la combinación de normas de intervención, de incentivo y de promoción, que regulen más allá de la voluntariedad de las empresas” (ObservatorioRSC, s/f).

Para generar este impulso, algunas entidades gubernamentales destinan parte de su presupuesto al desarrollo e implementación de programas de formación orientados a la sustentabilidad de las empresas. En este sentido se desea abordar el caso de la Secretaría de Desarrollo Sustentable, del Estado de Querétaro, México. Este organismo público en el año 2010 buscaba cristalizar la necesidad de crear un reconocimiento (visto como un motivador intrínseco) que tenga en consideración la competitividad de las empresas a través de la responsabilidad social, es así que se acerca a una institución educativa privada para que expertos académicos desarrollen un modelo de evaluación de la responsabilidad social para las empresas del estado de Querétaro.

Por tanto, este trabajo condensa el origen y la evolución de la creación de un modelo de evaluación de la responsabilidad social empresarial creado para un contexto particular, mismo que a la fecha sigue en marcha. Además de los 12 años de existencia, otra de las razones por la cual se busca recoger información sobre este modelo de evaluación es el valor que tiene debido a que es creado bajo una denominación de “modelo vivo” ya que evoluciona y se adapta a las circunstancias, a las exigencias y nuevas iniciativas sociales, ambientales, políticas, locales y globales relacionadas con la RSE.

1.1. LA RSE. UNA MIRADA AL CONCEPTO.

La RSE no es un tema nuevo, y es un tema público desde hace ya algunas décadas, ya lo citan Ferrúz et al (2021) quienes rememoran que en 1946 la RSE salta a las páginas de la revista Fortune, donde se preguntaba a los directivos sobre sus responsabilidades sociales, y los resultados arrojaron que un 93% reconocía que hacía lo mejor para satisfacer esas responsabilidades (Carrol 2008).

Como concepto sobre la RSE en el nuevo milenio hay pistas de que podría haber un consenso; para compartir algunas bases sobre éste se citan

dos vías: una es la que habla de una adhesión voluntaria por parte de la empresa, y por otro lado otra vía habla de la obligatoriedad.

Sobre la primera vía se puede citar el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) donde se define el concepto de RSE como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. En este sentido, también se pronuncia De Salas (2010), quien habla de un compromiso voluntario sin tener que dejar de lado el beneficio económico de las empresas. Albareda y Balaguer (2007) se suman a esta corriente al hablar de la RSE como un fenómeno que genera valor empresarial pero que se integra de manera voluntaria.

Otra de las definiciones a tener en cuenta, aunque no habla como tal de una voluntariedad o de obligatoriedad, pero sí que es una definición compartida es la propuesta por la norma ISO26000 (2010), que define a la RSE como “la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que: a) sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad, b) tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas, c) esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales, y d) sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

En relación la vía de la obligatoriedad cabe recordar que países como Francia, Suecia, España, entre otros, han buscado promover la sustentabilidad a partir de la adopción de leyes y regulaciones que son obligatorias, y que son monitoreadas a través de un reporte o memoria de sustentabilidad. Por ejemplo, la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad en España introdujo la obligación para las empresas de más de 250 trabajadores desde 2021 de informar sobre “la evolución, los resultados y la situación del grupo, y el impacto de su actividad respecto, al menos, a cuestiones medioambientales y sociales, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno”. También, la Comisión Europea ha anunciado este año el desarrollo de una Directiva sobre Diligencia Debida, que introduciría nuevas obligaciones

y sanciones para las empresas en materia de derechos humanos y medioambiente ICAC (2022).

Al año 2022, se sabe que la RSE está vinculada a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) que defiende que las empresas están obligadas a tomar decisiones sobre el análisis económico financiero considerando las consecuencias sociales y medio ambientales de sus actividades”. Los ODS marcados en la Agenda 2030, promovidos por las Naciones Unidas y adoptados por sus estados miembros desde 2015, han ayudado a la empresa a darse cuenta de que la RSE es un proceso multidireccional y multivariable donde no solo contribuye económicamente sino que hay una co-responsabilidad ambiental y social con su entorno, así con la visión de los ODS es posible empatar las intereses de todas las partes interesadas y así situar la RSC en el núcleo de la gestión de muchas empresas.

Una visión más reciente es la aportada por Estanyol (2019) basada en (Morsing; Schultz; Nielsen, 2008; Virakul; Koonmee; McLean, 2009; Kim, 2019) donde la RSE es considerada un activo de valor que debe gestionarse de forma estratégica y transversal, y que repercute en la reputación de las organizaciones, así se la logrado situar la RSC en el núcleo de la gestión de sus empresas.

Esta visión actual sobre la relevancia de gestionar la RSE de forma estratégica y transversal seguramente es debido a los cambios acelerados que se han sufrido globalmente en los últimos años, como la pandemia del COVID 19, y la guerra contra Ucrania; ya que estos cambios han hecho que la sociedad integre valores diferentes para tomar sus decisiones de compra, por ejemplo, la sensibilidad ante el deterioro ambiental, la compra a empresas éticas, la compra a productores locales (Barrio 2019).

1.1.1. La RSE y sus ventajas

Aunque podría parecer un dato no muy actual, merece la pena citar un estudio de 2010, donde AcciónRSE (asociación sin ánimo de lucro en Chile), publicó los resultados de un estudio cuyo objetivo fundamental era demostrar que la RSE otorga beneficios para las empresas que la

involucran, contrario a los datos publicados por una encuesta realizada por *The Economist* (2005) que señalaba que para los ejecutivos, uno de los obstáculos para implementar la RSE es la imposibilidad de demostrar los beneficios (40%), después de la idea de que implica altos costos (42%). AcciónRSE en una de sus primeras labores de investigación fue demostrar que existe evidencia científica sobre los beneficios empresariales derivados de la responsabilidad social, estos resultados se recogen en la Tabla 1. En esta es posible visualizar que existen beneficios o ventajas comparativas, añaden valor, elevan el compromiso organizacional, e incrementan el desempeño financiero.

TABLA 1. Beneficios de la RSE para las empresas.

VARIABLE DE INTERÉS	TIPO DE BENEFICIO	SUBTIPO	REFERENCIA
Beneficios para la empresa de desarrollar RSE	Ventaja comparativa	Reputación	Lai <i>et al</i> (2010); Bear <i>et al</i> (2010) Fernández & Luna (2007); Flatt & Kiwalczy (2006)
	Valor agregado	Intención de compra	Dodd (2010); Mohr & Webb (2005); David <i>et al</i> (2005)
	Compromiso organizacional	Atracción de capital humano	Kim & Reber (2009); Ramasamy (2008); Andersen (2008); Montgomery & Ramus (2007)
		Motivación y compromiso organizacional	Kim & Reber (2009); Ramasamy (2008); Andersen (2008); Montgomery & Ramus (2007)
	Desempeño financiero		Saleh <i>et al</i> (2008); Brine <i>et al</i> (2007); Tsoutsoura (2004); Ortitsk <i>et al</i> (2003)

Fuente: Acción RSE, 2010.

Ahora mismo que la RSE está vinculada a los ODS se podrían añadir otras ventajas de la aplicación de los ODS, la Fundación Juan XXIII (2020) menciona que las empresas incrementan su valor como firmas confiables al mejorar la transparencia de la misma, al orientar sus acciones hacia la RSC, incentivando la participación de sus clientes internos en un proyecto en común con una visión sustentable, y se mejora la imagen externa de la empresa, muy en consonancia con la tabla antes citada.

1.3. LA RSE. SU MEDICIÓN

Como se ha visto en el epígrafe anterior probablemente la idea principal de los beneficios de la RSE es la ventaja competitiva que implica para las empresas, pero para que esta ventaja crezca, y para que las empresas logren esos objetivos será necesaria la medición de sus resultados, esto hará que puedan definir su crecimiento en el corto, mediano y larzo plazo.

Cabe aclarar que una medición no solo sirve de guía, sino también “es una forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa” (Kotler y Keller 2006: p. 45), facilitando también a empresas y grupos de interés la tarea de evaluar el rendimiento de sus acciones socialmente responsables, así como de avanzar en la integración de la responsabilidad en su gobierno, estrategias y operaciones (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008), y así lograr también un punto de comparación con el resto de las empresas.

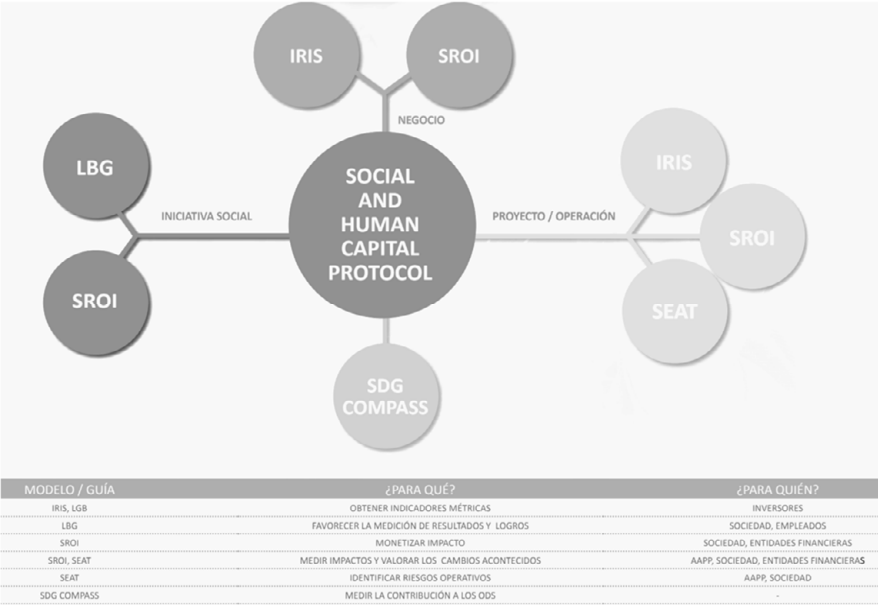
La obligada necesidad de justificar las inversiones realizadas por las empresas ha hecho que los modelos de medición hayan evolucionado considerablemente en las últimas décadas. Para medir por tanto se requiere de evaluar y dar seguimiento, es fundamental que se incluyan variables sociales, así como ambientales, y parece ser que en la práctica sigue siendo retador medir el aspecto social debido a la subjetividad que implica. También la medición surge como un requerimiento tanto para comunicar (interna y externamente) todos los aspectos de la compañía, tanto financiera como no financiera.

A inicios del S. XXI había algunos referentes globales y locales para medir, guiar, o premiar a la RSE, por mencionar algunos referentes está el *Global Reporting Initiative* entidad pionera que sigue siendo el referente en cuanto a reporte de memorias de sostenibilidad se refiere, sus criterios han sido aceptados por instituciones y organismos en todo el mundo (GRI, 2022).

También está el Pacto Mundial que es una iniciativa de la ONU que ofrece formaciones para incorporar una gestión de sustentabilidad en la organización y así alcanzar sus ODS. Para ello la empresa ha de adherirse a sus 10 principios, incorporando estratégicamente los ODS y reportando a través de una memoria de sostenibilidad (Pacto Mundial 2022).

Existe también la norma SGE 21 que es la primera en implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable (Forética 2019).

FIGURA 1. Modelos de medición de impacto social



Fuente: Forética, 2018.

Además de estas normas y guías que claramente son útiles para guiar pero no para medir propiamente, ya existen rigurosas metodologías creadas exclusivamente para medir el impacto social. Forética (2018) recoge que 9 de cada 10 empresas del clúster de impacto social (creados por esta organización) manifiestan que la medición del impacto social aporta mejoras en el reconocimiento externo y en la gestión interna de la organización, algunas metodologías se recogen en la siguiente Figura 1.

Una breve definición para las metodologías que toca esta infografía son:

- La metodología *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) consiste en un conjunto de métricas que miden el desempeño social, medioambiental y financiero. Es una iniciativa desarrollada por el *Global Impact Investing Network* (GIIN) para mejorar la credibilidad, la transparencia y la gestión en la industria de la inversión de impacto (GIIN s/f)
- El *Social Return of Investments* (SROI) otra metodología que busca identificar, gestionar y medir el impacto social y/o medioambiental derivado de las acciones empresariales, pero con el objetivo de asignar un valor monetario (San Pedro y Ballesteros, 2021).
- La metodología *London Benchmarkin Group* (LBG) facilita la captación, clasificación, gestión y medición de las actividades actividades sociales. Sus indicadores sencillos proporcionan la información necesaria para la agregación de resultados y la comparación nacional o internacional con empresas LBG. Así mismo, es posible ordenar y clasificar tanto los proyectos con el tercer sector, como los patrocinios o iniciativas de voluntariado integrando los ODS (LBG s/f).
- La *Sustainable Development Goals* (SDG compass) según San Pedro y Ballesteros (2021) están en pleno desarrollo, es la herramienta más empleada actualmente para medir el avance de los ODS es el Compass. Esta metodología proporciona orientación a las empresas sobre cómo pueden alinear sus

estrategias, así como medir y gestionar su contribución a la realización de los ODS.

- La metodología *Socio-Economic Assessment Toolbox* (SEAT) aplicable a todas las etapas de desarrollo de una mina. La herramienta está diseñada para identificar y gestionar los impactos sociales y ambientales desde la exploración hasta el cierre de la operación, reflejando la complejidad de gestionar tales impactos en operaciones extractivas de gran envergadura en el ámbito local (Forética 2019).

TABLA 2. Categorías de medidas de RSE

Autores	Categorías
Turker (2009) Maignan y Ferrell (2000)	(1) índices de reputación o bases de datos, (2) indicadores de problemas, (3) análisis del contenido de informes, (4) escalas que miden la RSE a nivel individual, y (5) escalas que miden la RSE a nivel organizacional.
De Leaniz y Del Bosque Rodríguez (2013)	(1) índices de reputación, (2) bases de datos, (3) indicadores únicos y múltiples, (4) análisis de contenido de publicaciones, (5) encuestas a miembros de la organización, y (6) escalas de percepción.
Pardo Herrasti, Paredes Gázquez & De la Cuesta González (2015)	(1) cuestionarios de preguntas cerradas, (2) medidas de comportamiento y perceptuales, (3) medidas indirectas a través de aproximaciones unidimensionales, (4) agencias de rating, y (5) técnicas de decisión multicriterio.

Nota: Adaptado de Puentes y Lis-Gutiérrez, 2018.

Hoy día también es posible identificar diversas iniciativas de formación en esta línea, por ejemplo la Universidad Pontificia Comillas tiene Programa Superior de Gestión de Impacto Social que pertenece la

Cátedra de Impacto social creada junto con Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions, su fin principal es promover la cultura de la medición y la gestión del impacto social desde el rigor académico (San Pedro y Ballesteros, 2021).

Precisamente para organizar un poco el objetivo de dichas herramientas se cita a Puentes y Lis-Gutiérrez (2018) quienes realizan una exhaustiva investigación sobre las metodologías para medir la RSE documentadas en la literatura académica de 2010 a 2017, como referencia puede ser un buen punto de partida para identificar la categoría o categorías a las que pertenecen las herramientas analizadas. El resumen de algunas de sus aportaciones se pueden visualizar en la siguiente Tabla 2.

Es evidente que la medición de la RSE es compleja, debido a su condición transversal a la empresa (multidepartamental y multivariable) añadiendo además la construcción de los objetivos organizacionales alineados a la planeación estratégica, y dependiendo también de los recursos de la empresa destinados para realizar dicha medición.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- El objetivo principal de este trabajo es mostrar el caso específico del Modelo de Medición de la Responsabilidad Social Empresarial, creado para el contexto empresarial del Estado de Querétaro, en México, para destacarlo por su naturaleza rigurosa y adaptativa al contexto.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mostrar el punto de partida o inicial del modelo creado para medir la RSE para otorgar el Premio al Mérito Empresarial.
- Crear una línea del tiempo, tras 12 años de aplicación, destacando sus principales hitos.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación aplicada para este trabajo es el estudio de casos, entendido según Yin como aquella investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real (ambiente natural), especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (1994). Este método implica un entendimiento profundo del fenómeno de interés, así como una descripción extensiva y un análisis de una situación en todo su contexto.

Friedlander y Morra (2001) realizan una aportación al concepto de estudio del caso de interés, ya que su definición dice que es un método de aprendizaje acerca de una situación completa, y se basa en el entendimiento comprehensivo de la situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación que se considera como un conjunto dentro de su contexto.

Jiménez y Comet (2016) citan de Stake (2005) tres tipos de estudios de casos que se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3. *Tipos de estudios de caso.*

Tipos	Características
- Estudio de caso intrínseco:	Son casos con especificidades propias, que tienen un valor en sí mismos y pretenden alcanzar una mejor comprensión del caso concreto a estudiar. En este supuesto no se elige al caso porque sea representativo de otros casos, o porque ilustre un determinado problema o rasgo, sino porque el caso en sí es de interés.
Estudio de caso instrumental	Son casos que pretenden generalizar a partir de un conjunto de situaciones específicas. El caso se examina para profundizar en un tema o afinar una teoría, de tal modo que el caso juega un papel secundario, de apoyo, para llegar a la formulación de afirmaciones sobre el objeto de estudio. Es el diseño de casos múltiples y se emplea cuando se dispone de varios casos para replicar.
Estudio de caso colectivo	se realiza cuando el interés de la investigación se centra en un fenómeno, población o condición general seleccionando para ello varios casos que se han de estudiar intensivamente.

Fuente: elaboración propia a partir de Jiménez y Comet (2016).

De acuerdo con los tres tipos de estudios de caso antes planteados, el contexto del caso que se desea documentar para este artículo cabe dentro de un estudio de caso intrínseco, ya que lo que se llevará a cabo es documentar el caso particular de la metodología creada para evaluar a las empresas del Estado de Querétaro, el cuál ha sido diseñado solo para dicho contexto y para otorgar a partir de ahí un Premio de Responsabilidad Social Empresarial. El caso en sí es de interés debido a las siguientes particularidades, según la Tesis Doctoral de Salvador Coutiño (2014):

1. Se crea de acuerdo a su propio contexto, ya que se ha decidido no copiar o adoptar explícitamente ningún otro modelo existente hasta el año 2010. En aquel año, solo por nombrar los más relevantes existía la guía del *Global Reporting Initiative* GRI, la Adhesión al Pacto Mundial, la Guía Prohumana, el Premio Nacional otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Cualquiera de ellos pudo haber sido utilizado, sin embargo se decidió crear una propia metodología adaptada al contexto. Si bien es cierto, dichas metodologías fueron analizadas por su importancia en el momento y de ahí que han sido tomadas como grandes referentes.
2. Para su creación se han tomado en cuenta las particularidades del entorno, por ejemplo la población indígena, o el tamaño de empresas, incluso se ha realizado un manual de evaluación para empresas sociales (organizaciones no gubernamentales), además de uno para Grandes empresas, Medianas y Pequeñas, tomando como referencia el número de trabajadores.
3. Tiene la connotación de ser un MODELO VIVO, es decir que cada año se realiza una evaluación del macroentorno y del entorno sectorial para realizar ajustes a los indicadores o preguntas de cada una de las categorías, además de tomar en cuenta las respuestas al cuestionario aplicado a empresas participantes, así como la experiencia de los evaluadores en cada convocatoria, y del comité fundador del Premio.
4. Otro dato de interés es que dado el rigor del modelo de evaluación, la empresa participa con una visión de obtener

una revisión de su sistema de gestión de RSE, o incluso para crear su propio sistema si no lo tiene, no participa por el premio en sí mismo, y que además tiene el valor añadido de que para la empresa no tiene ningún costo.

5. Tiene un modelo de consultoría, ya que hay un evaluador que visita a la empresa una vez recibidas las evidencias. El evaluador realiza un recorrido de todas las instalaciones, corroborando la veracidad de las evidencias, se realizan entrevistas aleatorias con algunos empleados, y hay una reunión con el equipo de RSE y el Director de la empresa para resolver cualquier duda por parte del evaluador.
6. Se entrega a la empresa un informe final, con una evaluación cuantitativa sobre el estado de la RSE en su organización, y señalando áreas de mejora.
7. Para la mejora del proceso hay un proceso de evaluación al cierre de cada convocatoria anual: a) Hay un cuestionario de mejora del servicio dirigido a empresas participantes. 2) Hay una reunión de los evaluadores (comité evaluador), para revisar el proceso y detectar áreas de mejora para el siguiente año, identificando oportunidades y amenazas del macroentorno y del sector.
8. El carácter multidisciplinar del consejo evaluador da también un enfoque enriquecedor al premio y a la misma evaluación. Cada evaluador es experto en RSE, sin embargo cada uno tienen diferentes enfoques, por ejemplo Medio Ambiente, o Gobierno Corporativo, o Marketing Responsable.

Esta metodología del caso permite recoger información de tipo descriptiva de forma cualitativa. Según Cebreiro y Fernández (2004) lo más importante es poner en valor los incidentes clave, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos.

En este sentido, como métodos para recuperar información, según Friedlander y Morra (2001) para un análisis extensivo se puede utilizar la entrevista con las personas relevantes, la observación participante, los

documentos, archivos e información de tipo físico, que precisamente se han tomado en cuenta para documentar este caso.

Para documentar este caso se ha realizado una entrevista en profundidad a Jaroslava Roldán, quién la responsable del Premio al Mérito Empresarial en todos los aspectos de cara a la empresa participante y de cara a la Secretaría de Desarrollo Sustentable que es quien otorga el Premio (J. Roldán, comunicación personal, 30 de noviembre de 2022).

Se revisó la documentación proporcionada por la coordinadora una vez firmados los permisos de confidencialidad y privacidad de la información. Los documentos recibidos han sido la página web y la información recogida, las redes sociales, los manuales actuales a los que tienen acceso las empresas en la última convocatoria del año 2022.

Se revisa la Tesis Doctoral de Salvador Coutiño Audiffred donde se recoge toda la información teórica respecto a la creación del modelo en su totalidad.

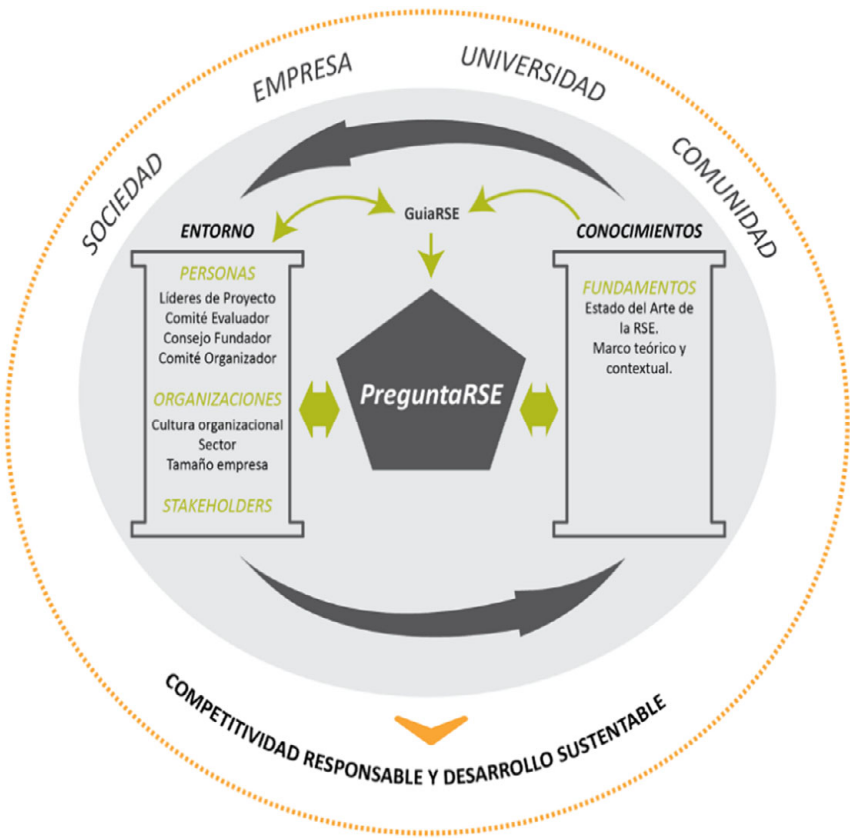
Así mismo, atendiendo al informe de investigación, según Pérez-Serrano (1994) hay tres tipos de estudios de casos: 1) Descriptivo, 2) Interpretativo y, 3) Evaluativo. Los resultados que en este artículo se recogen se informarán con un sentido descriptivo que presenta información detallada del caso a documentar sin hipótesis establecidas aportando información sobre aspectos no publicados con anterioridad.

4. RESULTADOS

El punto de partida del modelo original es el año 2010 donde se genera una profunda y exhaustiva revisión del estado del arte, y un contacto estrecho con diferentes partes interesadas, lo que da como resultado un ecosistema llamado IntegraRSE (Coutiño, 2014) mismo que se observa en la Figura 2, el modelo refleja que se contempla a sus partes interesadas (universidad, comunidad, empresa y sociedad) buscando la competitividad responsable a través del desarrollo sustentable. Como parte del mismo se encuentran dos grandes pilares: el entorno (personas, organizaciones y partes interesadas) y los conocimientos (el estado del arte relacionado con la RSE y modelos de medición).

Al centro del ecosistema y como resultado de lo anterior se crea el cuestionario llamado **PreguntaRSE** que contiene todas las preguntas a las que la empresa deberá mostrar evidencias. Existe un elemento más que es **GuiaRSE** y contiene todos los protocolos, procedimientos, y mecanismos de acción para poner en marcha toda la maquinaria del proceso de evaluación.

FIGURA 2. Ecosistema del modelo de evaluación *IntegraRSE*.



Fuente: Coutiño 2014.

En la siguiente Figura 3 es posible apreciar las cinco dimensiones de **PreguntaRSE**, que también es llamado el **Pentágono de la RSE**: 1) Valores ética y transparencia, 2) Calidad de vida en la empresa, 3) Medioambiente, 4) Desarrollo a la comunidad, y 5) Marketing responsable.

FIGURA 3. Dimensiones y evaluación del modelo *PreguntaRSE*.



Nota: Adaptado de Coutiño (2014).

Cada una de las dimensiones tiene un conjunto de preguntas mismas que la empresa deberá responder si las lleva a cabo o no y mostrar las evidencias, aspecto que también se acota con detalle. Cada pregunta tiene una puntuación definida por el tipo de evidencia presentada. Todo este procedimiento lo llevan a cabo los evaluadores.

Al finalizar el cuestionario, y posterior a la revisión y cotejo del evaluador la empresa puede ver su puntuación en cada una de las dimensiones, y al finalizar la convocatoria la empresa recibirá un informe detallado sobre sus aciertos y sus áreas de oportunidad con posibles sugerencias de mejora. Para que una empresa pueda ganar el Premio en la categoría de RSE deberá tener un 80% de cumplimiento en cada dimensión.

La siguiente tabla 4 indica las sub-dimensiones de cada una de las cinco dimensiones del modelo *PreguntaRSE* con 106 preguntas en total (para el manual de empresas grandes). En una primera etapa las preguntas eran cualitativas, y poco a poco se fueron integrando preguntas de tipo cuantitativo, iniciando por la dimensión de medioambiente, hasta que se fueron abarcando todas las dimensiones. Por ejemplo, una pregunta cuantitativa se centra en mediciones de energía (luz), ahorro agua, disminución de emisiones; otra pregunta se centra en número de denuncias por acoso.

TABLA 4. Dimensiones y sub-dimensiones del modelo *PreguntaRSE*.

Valores, ética y transparencia	Calidad de vida en la empresa	Medio Ambiente	Desarrollo de la Comunidad	Mercadotecnia Responsable
Visión, misión y código de ética	Políticas y reglamentos	Políticas y normas ambientales	Compromiso corporativo	Políticas, normas y código de conducta
Corrupción y transparencia	Mejora continua y RSE	Campañas y proyectos internos	Desarrollo económico y social	Atención al consumidor
	Equidad y diversidad	Reciclaje, reuso y disposición final	Relación con la comunidad	Información y privacidad
	Capacitación y desarrollo profesional	Toxicidad y contaminación	Voluntariado	Comunicación externa e interna
	Libertad de asociación	Energía, agua y emisiones a la atmósfera	Donaciones	Producto y Mercadotecnia
	Rotación y jubilación de personal	Alianzas	Alianzas	Apoyo a instituciones socialmente responsables
	Vida laboral			
	Salud			

Fuente: Coutiño, 2014.

Cabe destacar que en la revisión de la documentación (para documentar este caso) existe un análisis de las normas y guías que hay hasta el año 2010, con la intención de asegurarse de incluir casi todos los aspectos considerados en la RSE por éstas que se consideran relevantes en diferentes contextos. La ventaja de *PreguntaRSE* es que además de ser riguroso en cuanto a su contenido también toma en cuenta el contexto, por ello no puede aplicarse de igual forma que una norma ISO26000 o bien una SGE21. La característica principal de *PreguntaRSE* es que es cualitativa (en su primer momento), destaca o adapta los indicadores más relevantes del contexto y evoluciona de acuerdo con la propia evolución de las guías más reconocidas en el ámbito internacional. Esto asegura el rigor del cuestionario. En la tabla 5 se puede observar las 9 guías tomadas como referencia, tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada una para ir diseñando *PreguntaRSE*.

TABLA 5. *Guías tomadas como referencia para la elaboración de PreguntaRSE.*

GRI	ETH OS	ISO 26000	SGE 21: 2008	SA 8000	Pacto Mundial	PROHU MANA	CE ME FI	FECH AC	Pregunta RSE

Fuente: elaboración propia

Para el año 2022, a doce años de su creación, el Premio ha evolucionado sin perder su esencia, es posible ver su transformación hacia lo digital ya que ahora tiene su propia página web: <https://pmerseqro.com/> y sus redes sociales: <https://www.facebook.com/premioalmeritoempresarialQro>

Tanto el registro como el proceso de gestión de evidencias también se realiza en una plataforma interna. El proceso de evaluación sigue siendo el mismo desde que ha sido creado, ver figura 3.

1. En la primera etapa de registro, se inicia con una convocatoria que aparece en todos los medios. A partir de ahí se abre el registro.
2. El taller de inducción es una formación que se hace cada año de forma distinta, se actualiza también para que aquellas empresas que repiten adquieran competencias e información actualizada sobre la RSE, se da también la formación sobre el cuestionario, la matriz de materialidad, se explican los tipos de evidencias, y se explica el uso de la plataforma para subirás. El taller es obligatorio (cabe indicar que en el periodo de pandemia se hizo online).
3. Hay un periodo de recopilación de evidencias para la empresa, y al iniciar este periodo el evaluador se presenta con la empresa asignada para dar seguimiento y resolver dudas.
4. Una vez terminado el periodo de recopilación, el evaluador revisa evidencias y visita a la empresa.
5. Se inicia el periodo de evaluación, donde la empresa solo está expectante de los resultados.

6. Finalmente, se dan a conocer los resultados el día del evento de la premiación, y posterior a ésta el evaluador envía el informe de resultados a la empresa participante con el cuestionario de mejora del servicio. 7) Aunque no aparezca en la imagen, posterior a esto hay una reunión para revisar el procedimiento de ese año y plantear mejoras.

FIGURA 3. *Procedimiento de evaluación del Premio*



Fuente: Adaptado de Premio al Mérito Empresarial
(https://pmerseqro.com/como_participar.php)

A raíz de las entrevistas sostenidas con Jaroslava Roldán (coordinadora del Premio), y la revisión de la documentación, ha sido posible construir la línea del tiempo que refleja los principales hitos de cada año y el número de empresas participantes.

FIGURA 4. Línea del tiempo



Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura 5, recogida de la propia página web, es posible ver a las empresas que han obtenido el Premio o bien que han tenido alguna mención honorífica en alguna de las 5 dimensiones del modelo PreguntaRSE. Cabe mencionar que la Caja Popular Gonzalo Vega ha sido la única en participar año tras año, en palabras de la Contadora Verónica Arreola, directora de la Fundación CGV, “la participación en este premio es para nosotros una forma de guiar nuestros pasos hacia el logro de la excelencia, porque nos permite ser sustentables estratégicamente”, según J. Roldán (comunicación personal, 30 de noviembre de 2022).

FIGURA 5. Empresas ganadoras de 2010 a 2022



Fuente: Adaptado de Premio al Mérito Empresarial
(https://pmersegro.com/como_participar.php)

5. DISCUSIÓN

Es evidente que el modelo creado sigue teniendo ese espíritu vivo ya que evoluciona año con año. Dentro del análisis de la información se observa la baja participación, que en algunos años no ha llegado a alcanzar los dos dígitos y, aunque se hacen algunos esfuerzos de comunicación (web interna, web gobierno, rrss, mailing, prensa, radio) la participación podría ser más alta en número de empresas. A este punto, en la propia entrevista con la coordinadora surge un tema interesante: las empresas que se retiran mencionan que el nivel de rigurosidad es alto, por

lo tanto, exige un nivel de compromiso en tiempo y personas que no siempre la empresa puede ofrecer (Roldán 2022).

Y en el mismo sentido, en respuesta a esta exigencia aquellas empresas que han logrado terminar el proceso destacan que es una forma de obtener una consultoría gratuita muy robusta, que les da luz en la construcción y seguimiento de su estrategia de RSE que de otra forma no podrían obtener (Roldán 2022).

A partir de la información obtenida tanto en las entrevistas, como en la revisión de la documentación, ha quedado evidente que hay una mina de oro; de aquí pueden derivarse múltiples investigaciones, bien puede ser metodológicas, casos de las propias empresas (CGV que ha participado las 12 convocatorias), comparativa de los datos entre empresas, seguimiento de la estrategia de RSE implementada, y así se podrían seguir listando.

Se ha echado en falta la aportación de algún testimonio de empresas, solo ha sido posible obtener uno de ellos, aunque no de manera directa, sí que hubiese enriquecido aún más. El contacto se hizo, sin embargo, hubo una ventana de periodo muy corta para recibir la aprobación y gestionar las entrevistas, por tal motivo se seguirán tocando las puertas para futuros trabajos.

6. CONCLUSIONES

La realización de este trabajo, a partir de la metodología del caso con un enfoque intrínseco y descriptivo ha permitido documentar el modelo de medición de la RSE creado para el Premio al Mérito Empresarial en la categoría RSE, teniendo una foto de su creación en 2010 como punto de referencia, y caminando por los años para crear una línea del tiempo destacando sus principales hitos hasta llegar al año 2022.

Es posible ver la complejidad que implica la creación de un modelo de medición, este trabajo solo recoge una parte, y merece la pena mencionar que existen detalladas formulaciones para ponderar y puntuar cada una de las preguntas, existe un grado de detalle en la creación de cada uno de los indicadores o preguntas, el origen o fuente de cada pregunta

(GRI, Pacto Mundial, Ethos, entre otras), para cada una de ellas se explica el tipo de evidencias que la empresa debe presentar, y su puntuación y ponderación.

A partir de la entrevista y recopilación de la documentación y su análisis ha sido posible crear una línea del tiempo de la evolución cómo este modelo ha venido actualizándose año tras año. Es probable que ningún premio se mueva con esta agilidad, incluso esto podría ser una hipótesis para un siguiente trabajo.

7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Se agradece la total disponibilidad para acceder a la información, y por conceder la entrevista a Jaroslava Roldán, quién funge como responsable y coordinadora del Premio al Mérito Empresarial en la categoría de Responsabilidad Social, y hace la rendición de cuentas ante la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado de Querétaro. Jaroslava es Directora General para México de la empresa TONIC LATAM <https://tonic.mx/>, que es precisamente la empresa que ha hecho posible la actual gestión y la transformación digital de esta categoría de RSE; la empresa se dedica a la Consultoría en Sostenibilidad, Comunicación y Mercadotecnia Responsable.

8. REFERENCIAS

- AcciónRSE. (2010). Empresas por un Desarrollo Sustentable. Recuperado en septiembre 2016, de <http://www.accionrse.cl/index.php>
- Albareda, L., y Balaguer, M. (2007). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Responsabilidad Social Corporativa*, pp. 11-26.
- Barrio, E. (2019). *Responsabilidad social corporativa. De la noción a la gestión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Carroll, A. B. (2008). Corporate Social Responsibility. En Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K. (eds). *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 122-131.
- Cebreiro, B., y Fernández, C. 2004. Estudio de casos. En F. Salvador, J. L. Rodríguez y A. Bolívar (Dir.), *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga: Aljibe.

- San Pedro, P., y Ballesteros, C. (2021). Propuesta para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común. Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/62514>
- Coutiño, S. (2014). Creación, desarrollo y aplicación del Modelo IntegraRSE como mecanismo para medir la RSE. Una aplicación al estado de Querétaro. [Tesis doctoral, Nebrija]. Biblioteca Nebrija.
<https://biblioteca.nebrija.es/>
- De Salas, F. (2010). La RSC y el capital humano. El despido colectivo, algo más que un procedimiento. Recuperado en diciembre 2022.
<https://www.compromisorse.com/opinion/presidente/uniconsult/fernando-de-salas/la-rsc-y-el-capital-humano-el-despido-colectivo-algo-mas-que-un-procedimiento/2010-12-22/>
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, 14(6), 522-529.
- Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): Análisis de las campañas más premiadas en 2018. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>
- Ferrúz, S., Martínez de Bartolomé, I., Martín-Gaitero, J., y Saldaña-Larrondo, D. (2021). El compromiso del sector bancario español con los principios de la banca responsable (PRB). En Pérez, R., Iniesta, I., García, M., y Conde, M (coords). *Adaptación de la Comunicación Corporativa a la era post-Covid*. Ed. Fragua, pp 409-437.
- Forética (2018). Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social. Investigaciones temáticas. <https://foretica.org/publicacion/midiendo-el-valor-del-impacto-social-empresarial-2018/>
- Forética. (2019). ¿Qué es la SGE 21?. Recuperado en diciembre 2022, de: bit.ly/3iiTdEl
- Global Impact Investing Network (s/f). What is impact investing? Recuperado en diciembre de 2022, de <https://thegiin.org/>
- Fundación Juan XXIII (2020). Los ODS: ¿Qué beneficios aportan a tu empresa?. Recuperado en diciembre 2022, de: <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/los-ods-que-beneficios-aportan-a-tu-empresa>
- Global Reporting Initiative, (2022). Conceptos de Sostenibilidad: Indicadores y reportes GRI. Recuperado en diciembre 2022, de: <https://www.isotools.org/2022/03/30/conceptos-de-sostenibilidad-indicadores-y-reportes-gri/>
- Instituto de Calidad y Auditoría de Cuentas (2022). Ley 11/2018. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

- International Organization for Standardization. (2018). Guía de Responsabilidad Social (estándar ISO 26000).
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:vl:es>
- Jiménez, E., y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3 (2). Recuperado en diciembre 2022, de:
<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). Dirección de marketing. Pearson educación.
- Libro Verde de la Comisión Europea. (2002). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado en agosto de 2016.
<http://europa.eu.in/eurllex/es/information/faq.htm/>
- LBG (s/f). La metodología para la medición, gestion y comunicación de la acción social empresarial. Recuperado en diciembre de 2022 de:
<https://www.lbg.es/es/home>
- Friedlander, A. y Morra, L. (2001). Evaluación mediante el estudio del caso. Washington, D. C.: Banco Mundial.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (s/f). Los Estados tienen un papel fundamental en el impulso de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa por su capacidad de regular cuestiones que afectan a los bienes públicos generales. Recuperado en diciembre 2022 de:
<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/politicas-publicas/>
- Olcese, A., Rodríguez, M., y Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid: Mc Graw Hill.
- Pacto Mundial. (2022). ¿Qué ofrecemos?. Recuperado en diciembre de 2022, de:
<https://www.pactomundial.org/que-ofrecemos/>
- Pérez Serrano, G.(1994) Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos. España, La Muralla.
- Premio al Mérito Empresarial Qro. (2022, diciembre 19).
<https://www.facebook.com/premioalmeritoempresarialQro>
- Premio al Mérito Empresarial (2022, diciembre 19). Responsabilidad Social Empresarial. <https://pmerseqro.com/>
- Yin, R. (1994). Case Study Research, Design and Methods. California: Sage Publications.

POSSIBILITIES FOR DEVELOPING A PERSON-CENTERED BUSINESS STRATEGY

CECILIA FONT DE VILLANUEVA
Universidad Francisco de Vitoria

1. INTRODUCTION

An analysis of the different business models applied by the so-called person-centered companies allows us to identify aspects of the company management that can help people to fulfil themselves as individuals. This work provides a study of four paradigms, two based on the Social Doctrine of the Church, specifically Companionship of Works and Economy of Communion, and two others emerging from different motivations: Nuevo Estilo de Relaciones (NER) and the Teal Model. The research takes a dual approach, theoretical and anthropological, to identify relevant aspects in the application of person-centred management models and highlight the implications that emerge from the anthropological foundations that underpin each model.

2. OBJECTIVES

There are currently several business proposals which seek these objectives, aiming to demonstrate that alternatives do exist. The purpose of this article is two-fold. Firstly, to offer an overview of four of these alternative paradigms, extracting general conclusions about the characteristics of a person-centred business model. The second part of the study will analyse the economic rationale and anthropological implications of these models, distinguishing between those which follow the Social Doctrine of the Church and those which do not. We will conclude with a series of brief conclusions.

3. METHODOLOGY

The first step to take is to analyze four models of the business enterprise which, for different reasons, offers a new form of person-centered management. Two of these proposals arose within the framework of the Social Doctrine of the Church (SDC) and explicitly manifest their adhesion to it, specifically the Companionship of Works and Economy of Communion. The other two initiatives, with different points of departure, share the same goal to transform the business enterprise by placing the person at the center. Specifically, we will review the Teal paradigm, developed by Laloux and the company model of the NER Group (Nuevo Estilo de Relaciones), developed by Koldo Saratxaga. This review will help demonstrate that companies can seek objectives beyond mere profit. Among all the existing ones, we have selected these models because of the impact they have, the significant number of companies that adhere to these models and above all for the theoretical and practical interest of their proposals.

To understand fully the differences between these different paradigms, we will begin by briefly outlining the principles the SDC recommends for companies that seek the common good by centering on people.

4. RESULTS

The general principles proposed by the SDC, in terms of business, are derived directly from the conception of the person defended by the Church. The third chapter of the CSDC, entitled “The Human Person and Human Rights” is a long chapter which sets out the Magisterium of the Church in this question.

The anthropological basis of the Magisterium establishes that the human being, unique and unrepeatable, possesses two fundamental characteristics. That is, as a physical being with a body, and a spiritual being with a soul. Spirituality allows the person to be open to transcendence and through their intelligence to discover the most profound truths. The unity of body and soul is profound, constituting a single nature. This openness to transcendence implies an openness to the infinite and to all

created beings given that man is also free, with the capacity to know goodness. But this capacity to perceive goodness does not necessarily imply the search for goodness. Man seeks goodness only in liberty, which God has bestowed as an immanent sign of his own image. But additionally, the human being is also essentially a social being, so wished by God the Creator and thus can only achieve plenitude in community. Just as the human person has the capacity for knowledge and requires freedom to exercise it, so also the person requires freedom to exercise human sociability. (CSDC Ch.3)

This is the basis of the doctrinal principles affecting the company. The SDC considers the company as a community of persons and, given the anthropological considerations mentioned above, one can consider the purpose of business to be, as John Paul II stated,

“not simply to make a profit, but is to be found in its very existence as a community of persons who in various ways are endeavouring to satisfy their basic needs and who form a particular group at the service of the whole of society” (VLE 57).

Companies can and must contribute to the development of communities and the Church works to encourage actions which favour the common good. As expressed by Benedict XVI in CV, the current economic situation requires a “profoundly new way of understanding the business enterprise”, and companies cannot ignore their social role and company management cannot only respond to the interests of the proprietors (CV P.40).

Following the order of the CSDC, the following is an outline of the principal aspects of Church doctrine regarding the business enterprise which, as we shall see, is closely related to the basic principles above.

1. The business enterprise must be characterised by its capacity to serve the common good through the **production of useful goods and services** (CSDC 338); thus, the company generates prosperity for all of society; that is, not only for the proprietors but for all those involved in its activities, the *stakeholders*. The company pursues its economic interest but, as we shall see, this is not its only function. In pursuing their economic interest companies promote the material development of society and contribute to enhancing the spiritual well-being of humanity.

2. To serve the common good companies must fulfil a social function and as the Magisterium of the Church explains, create opportunities for meeting, cooperating and developing the skills and abilities of the people involved. (CSDC 338).

The CSD makes clear how the objective of an enterprise must combine these two functions, integrating the economic criterion with the development of the individual and society. At this point, based on the teachings of John Paul II, the CSDC recalls that the company cannot be considered only an association of financial interest, it is first and foremost, an association of people.

Work is the essential element of production and the key to personal development. Thus, the company must be able to provide work which respects the dignity of the individual as expressed by the Church since Pius XI in 1931. The SDC has always maintained that work must be “designed for the capacities and qualities of human beings, and so we must not simply require that people adapt to their work as if they were machines. Good work gives scope for the intelligence and freedom of workers; it promotes social relationships and real collaboration; and it does not damage the health and physical well-being of the worker”. (VLE 45 y 46)

3. The members of the person-centred company should be aware that the community in which they work represents a good for all and not a structure for the satisfaction of exclusive personal interests of some (CSDC 339). **All** members of the company organisation acquire a set of rights and obligations when they become part of it.
4. The Magisterium of the Church, of course, recognises the just function of profit by identifying it as the first indicator of a properly functioning company. A business should seek a **fair** profit; but obtaining profit must not be the only goal. A fair profit must be compatible with safeguarding the dignity of the people who work within it. Profit must also be obtained lawfully and be regarded as a means and not as an end (CSDC

340). According to the CV, profit is useful if, as a means, it is oriented towards a purpose that gives meaning, both in the way it is acquired and used. (CV. P 21)

Profit becomes fair not only in the way it is obtained, it must also be fair in its distribution. The CSDC teaches that profits must be distributed fairly, distributed among *"employees (following the principle of the right to a fair wage), customers (fair prices), owners (fair returns), suppliers (fair prices) and the community (payment of fair taxes)"* (VLE 55)

5. The ISD expressly condemns **usury**, a condemnation that naturally extends to international economic relations by making explicit mention of relations established with less developed countries to which usurious systems cannot be applied. This is also specifically reflected in the Catechism of the Catholic Church (IPC 341 and CIC 2269)

In *Considerations*, the Holy See explicitly refers to this issue when it states that financial activity has "a primary vocation of service to the real economy, called upon to create value", credit therefore has an "irreplaceable social function" which is the direct responsibility of financial intermediaries (Cons 16). "It is morally illegitimate to expose to an undue risk the credit deriving from civil society by deploying it predominantly for speculative purposes." The document also declares illegitimate actions intended to circumvent the existing legislation. (Cons 28)

6. The ISD is aware of the context in which companies operate with increasingly broad dimensions and from this perspective specifies that companies must take responsibility for the consequences of their actions and operations in other areas and regions. The role of the company is to promote a truly supportive and integral development of society (CSDC 342).
7. The Magisterium of the Church refers specifically to the role of the entrepreneur in points 343-345 of the CSDC and in the document "The Vocation of the Business Leader. A

reflection", published in 2014 by the Pontifical Council for Justice and Peace. In short, both texts refer to the salient role of the entrepreneur in the productive process. The Pontifical Council insists on the need for business leaders to exercise *faith-based service leadership* that will provide them with a broader vision and help them harmonise the demands of the economic world with ethical-social principles. (VLE p. 2)

The recommendations of the SDC are few and not very specific but refer to the fundamental questions which affect the business enterprise. However, as indicated above, the aim is not to provide instructions for action but to serve as a general guide for business management oriented towards furthering the Common Good. Each company will face its own challenges in putting these ideas in to practice the best way possible according to the specific circumstances and the nature of their activity.

These seven points refer to fundamental aspects of business management and may be considered as a guide for a type of management that is person-centred and in conformity with Christian teachings. If a company wishes to contribute to the common good, it must be able to produce goods and services which are useful and generate opportunities for meeting and engagement of the people involved. Additionally, the company must be able to achieve these goals while generating a fair profit compatible with notions of solidarity and social improvement. Thus, business leaders must regard their role as a servant, with the ability to orient business activities towards the common good without ever practicing usury.

From these general principles of the SDC about the business enterprise and people, we will now provide an analysis of four initiatives which direct or indirectly follow these principles and offer specific models for action.

The Companionship of Works (CDO) is an association founded in Italy in 1986, under the aegis of the SDC “to promote and safeguard the dignity of persons in society and especially in the workplace by promoting social and business initiatives, favoring a conception of the marketplace

and its norms that regards and respects the human person in all aspects, dimensions and stages of life” (Article 1 of its statutes).

The CDO is founded on a positive anthropology proposed by Vittadini according to which people are relational beings by nature, not moved primarily by negative impulses. This conception is opposed to the neo-classical notion currently en vogue in economics and is based on the idea that “people are, ultimately, an irreducible desire for good”. Vittadini extrapolates this anthropological conception to the business world and thus originates his idea of the modern business enterprise: “production arises out of an observation of reality and the capacity to transform it through human ingenuity and creativity, imagining utility for oneself and for those who receive the fruit of this initiative”. This new conception of the business enterprise has important implications:

1. Profit is the measure of economic activity, not its sole purpose.
2. An individual is not considered as “a resource” but as a person in the fullest sense.
3. The fundamental task of a business leader is to be able to find the strengths of their collaborators and to encourage continuous development.
4. Competition arises out of the idea of sharing with competitors the drive for research and the development of strategies for improvement.

To achieve these aims, Scholz, president of the CDO until February 2020, insists on the need for education and the promotion of personal responsibility. For Scholz, it is essential that everyone assumes their personal responsibility.

The CDO basically follows the set of principles set out by the SDC, supported by a theoretical construct which offers an explanation and justification, from an anthropological point of view, of the essential benefits of the model they propose.

Economy of Communion (EdC) is a particular experience of the solidarity economy taking place within the scope of the Focolares Movement.

The EdC project began in 1991 after a visit by Chiara Lubich, founder of the Focolar Movement, to Brazil to provide a real and effective response to the social and economic problems of the country.

The companies of the EdC are committed, in all aspects of their activities, to generate prosperity and employment with creativity and innovation, centring their attention on the needs and aspirations of persons and the Common good. Their mission is ultimately to make economic activity a place of meeting in the deepest sense, that is, a place of communion. The companies compete in the marketplace, seeking profits with the idea of their fair distribution based on three very specific goals:

1. The growth and development of the company.
2. To help those in need, offering them the possibility to live with dignity, developing skills or providing employment in the company starting with those closest to the Focolares community, according to the principle of subsidiarity.
3. To develop structures for the education and training of men and women motivated in their daily life by a culture of giving, creating new men and women to make society anew and disseminate the culture of the communion economy.

The EdC is interesting from the point of view of economic theory. It is a formal attempt to expand the concept of rationality underlying neo-classical economic theory that currently prevails.

Luigino Bruni's contributions in this regard are the key to understanding this model through his notion of the rationality of communion, which explains more broadly human behavior and overcomes the methodological individualism typical of economic science, according to which the rationality of behavior focuses on selfishness and individuality. For Bruni, the behavior espoused by the EdC, based on the search for the Common Good, are also rational, although the action is more complex, requiring a broader understanding of the idea of rationality.

According to Bruni, the rationality of communion has four main characteristics; it is universal, relational, expressive, and non-conditional:

Universality: the rationality of communion is universal, that is, it seeks universality in the communion with others where action is directed and extended to encompass all of humanity. Thus, it is a notion of universal fraternity and implying that a decision is rational should it be taken following the criteria based on fraternity.

Relationality: the rationality of communion begins with the fact that all people are in relation with each another. It is a relation not based on personal interest or altruism, but because every decision stems from the relationship to another. This idea is founded on a broader anthropology than the neoclassical model, an anthropology that understands one is most truly human in giving and welcoming others.

Expressiveness: the rationality of communion points towards a form of management that does not seek a single goal. Rather than a purely instrumental management aimed at gaining profits, another form of rational management seeks to express personality and values and thus contribute to society and furthering the common good.

Non-conditionality: the rationality of communion implies action without conditions. That is, the rational concept of gratuity, in that nothing is expected in return as a condition for one's actions.

These four characteristics underpin the rationality of economic decisions not based solely on the profit motive.

Of course, this is not the first theoretical attempt to overcome methodological individualism, game theory or we-rationality have already travelled this road, but Bruni's proposal is based on a more complete anthropology.

In essence, they follow the main guidelines of the ISD on how economic activity can contribute to the common good, the need for fair distribution of profits and the focus on the needs and aspirations of the human person. Founded on these principles, the EdC offers a solid management model focused on caring for the relationships within the business environment.

In this section we turn to the NER group, which encompasses companies managed according to what is called the Nuevo Estilo de Relaciones.

This group of companies seeks a more efficient form of management based on solidarity. As opposed to the EdC, the NER Group did not originate within the scope of the SDC, however its goals and philosophy very much coincide with the vales of the SDC.

NER originated in 1991 from a new management model applied by Koldo Saratxaga in the company Irizar, which in a few years went from technical bankruptcy to becoming a case study of business success.

As the name suggests, the NER model is based on the relationships between the people within the company. Koldo Saratxaga believes that people are the most important thing in a company, and the way they interact will determine the nature of the company.

Saratxaga believes that the traditional model of company organization based on hierarchy is insufficient to face contemporary business challenges and proposes a New Style of Relations for the company, both internally and externally. For Saratxaga it is essential to put people at the center of an organization, seeking their personal and professional development. To work, the project must be a shared project, with the support of all those within the company.

To succeed, it proposes several conditions based primarily on communication and employee trust. To achieve this, Saratxaga proposes a system of self-managing teams, working actively, with commitment and responsibility to meet agreed objectives. This form of organization will also affect the decision-making process; important decisions are shared with everyone in the organization through real and effective assemblies or participatory formulas. Participation in decision-making is also promoted, encouraging a view to the common good above specific interest. Saratxaga believes it is essential to involve employees in the project: if they believe in a project, have faith in a project and feel valued in their organization, success is much more assured.

Saratxaga notes that the key lies in the commitment of the leadership. These methods will not make sense and will not work if the if those responsible for carrying them out are not completely committed. Thus, the commitment of management is essential to success and without implementing or pursuing this model is impossible.

The NER initiative is extremely interesting, separate from the ISD but reaching similar conclusions regarding respect for human dignity. On this foundation, the NER proposes very specific business practices to achieve this goal, some of which may not be applicable to every company but serve as an interesting starting point and an example of a real, practical possibility of implementing principles that emphasize human dignity and offer an opportunity to practice business in a different way.

The Teal Paradigm is an interesting paradigm based on a new understanding of business organizations by Frederic Laloux and set out in his famous work “Reinventing organizations” in 2015, an international best-seller translated into many languages.

Laloux's starting point is the conviction that the current business management model has reached its limit. Historically, organizations have brought much prosperity and wealth, but nevertheless, there is a widespread sense that something is not working. As Laloux observes, work currently implies more tedium and fear than passion and purpose.

In this his work, Laloux describes the different ways of organizing the company over the course of history. According to him, each stage corresponds to a different way of collaboration. Throughout history there has been a profound evolution from family clans focused on a gatherer-based, subsistence economy to large companies organized to meet changing needs and circumstances.

Laloux notes these stages are not progressive, that is, there are currently organizations of all stripes in one stage or another depending on its leadership. For Laloux, an organization can never evolve ahead of its leaders as it is they who create the structures and practices of the company according to the way it understands the world.

The final stage is the Teal paradigm proposed by Laloux, based on three revolutionary advances that set them apart from traditional organizations.

But the Teal paradigm is not only a theoretical proposal. Laloux complements his analysis with concrete proposals aimed at putting into practice simply and effectively his revolutionary notions.

Ultimately, Laloux proposes a very specific and different manner of management. The anthropological foundations of this proposal, as with the NER model, is not as comprehensive as those based on the SDC, but have greater practical application focused on fundamental aspects of business management.

This is a valuable case study since, as with the other models described here, it is not merely a theoretical proposal. Not many companies currently follow the Teal model but those which do show highly interesting results.

5. DISCUSSION

This review of different business models is a useful starting point. From here we can establish points in common, identifying principles that can serve as a guide for the creation or transformation of companies into truly person-centred organisations.

The principle finding of this work are the important points in common of the various paradigms. The importance of these different initiatives shows the relevance of these characteristics.

The two essential features are:

1. Respect for the dignity of the person. All models analysed consider it indisputable that the company must respect the dignity of people and not just employees. Respecting individual dignity is to regard the person as an end rather than a means at the service of production. Thus, the importance of relationships within the company is clear. All models address this fundamental issue, emphasising what these relationships should look like. Furthermore, as all companies aim to respect the dignity of the person, the specific differences lie in the centrality of the person. This centrality is realised in a hierarchy of business objectives, involving the sacrifice of lesser objectives if these are incompatible with the purpose of safeguarding human dignity.

2. The question of profit. All models agree that the pursuit of profit, even as a necessary condition of business continuity, should not be the sole purpose of the company.

The clear agreement on these issues shows that Friedman's notion that the sole purpose of companies is to increase profits can be left behind³². The scope of possibilities is much broader. There are companies motivated by other principles and purposes, which leads us to conclude that the purpose of the company is not a given but may be freely and voluntarily determined from within. This may be determined by the founder, a steering committee, or the CEO, in others, as Laloux proposes, the purpose will be drawn from collective intelligence, from listening to the whole organisation.

In addition to these two essential issues, there are three other commonalities relating to company management and internal organisation: two general and one more specific aspect, mentioned by Laloux and NER, which make it possible for the company to respect the dignity of people.

1. Communication: The four models explicitly refer to the need to generate an open and sincere communication based on transparency, allowing information to flow naturally.
2. Leadership: Leadership is also a fundamental issue in all models, and the ISD specifically refers to this issue. The business leader must act responsibly in accordance with the aims of the company, that is, to be of service of the community. Laloux and NER explicitly mention the fundamental importance of this aspect. Change in organisations depends ultimately on leadership; an uncommitted leader cannot lead their organisation down this path.
3. Traditional hierarchical authority must give way to self-managed teams based on teamwork that promote worker responsibility and involvement.

³² Friedman (1962) pg. 133

Given these aspects, change in management can be radical and exciting. The company faces a challenge that may lead to a person-centred model that can substantially help people reach fulfilment.

At this point in our analysis another question arises: what difference is there, if any, between the models that follow the ISD and those that do not? As we have explained, both proposals defend the dignity of the person and regard profit as a necessary condition rather than the ultimate purpose. The difference lies in the motivation in pursuing these objectives. NER and Laloux seek the good of stakeholders, all the people related to the company, beyond the workers to include all who, directly or indirectly, have an interest in the company. For them, the purpose is to help people achieve fulfilment and so relationships are key. This goal is very positive, transcending Friedman's narrow vision, but the EdC and CDO go further. For them, economic activity aims not only to contribute to the betterment of those with a relationship to the company, but to serve society and further the common good³³. Business has a vocation to serve society through the production of useful goods and services and to provide this service in a way that respects the dignity of all people. The EdC specifies the role of the company as a disseminator of the culture of communion, the CDO its vocation to be useful to the world. People are the key to these approaches and their betterment is found within the service it provides to society, but the goal goes further.

This desire to serve society stems directly from a Catholic anthropological conception, revealed in the CSDC, that is, the human person is social by nature and from this comes its commitment and responsibility to society. That is why its purpose is not only people, which is already substantial, but towards the whole of society, and the company assumes that responsibility through the production of useful goods or services. In the NER and Laloux models, the relationship and responsibility of people to society is blurred and the objective is primarily the people directly involved in the company. This may lead to making the centrality of the person an alternative way to increase profits, treating people well can become a strategy to increase revenues. For the EdC and CDO,

³³ Guitián (2007)

responsibility arises from the essence of human nature while these models are based on the free and rational decision of entrepreneurs responsible for their actions; this is also the case with their social responsibility, as social beings their actions cannot be limited to closed environments.

Let us now turn to the controversial question of profit. How will these principles affect profits? The key lies in determining what is profit. If business profit is understood only as a monetary benefit, one can assume that if these principles are applied, monetary benefits will decline. Focusing on people will sometimes require investments and extra expenses that other companies will not carry out, if only for the creation of meeting spaces or celebrations that will be at the expense of profits. But is profit mere the numbers on the balance sheet? These principles are applied based on the premise that the company pursues a more complex notion of profit, one that harmonises economic reward with the generation of the common good, beyond that strictly reflected in the income statement. It combines increased revenues with an enhancement of the scope of human fulfilment. If these principles are applied these larger gains will be increased. A separate question will be how these gains are measured.

The final emphasis should be on the motivation of entrepreneurs in following these principles. Having stated a priori that they will reduce the monetary benefits, we must then ask ourselves whether this decision is a rational decision. If, according to Artigas, *"conduct is reasonable if it targets well-chosen objectives and uses the appropriate means to achieve them"* and *action is considered rational to the extent that it is well-founded on a correctly reasoned basis"* the answer is clearly yes. Because this choice is not based on the principle of obtaining the maximum possible financial gains but on obtaining the maximum possible total profit. This motivation is correct to the extent it is oriented to seek the human fulfilment. If a company is first and foremost an organisation of people, it seems logical to assume that its objective should be oriented to achieve the fulfilment, and this is possible. As economic theory shows, as we shall see below, the employer could establish priorities as deemed most appropriate in each circumstance and this will determine the company's course of action.

Economic theory is a science of human action, attempting to examine rationally how decisions that affect economic problems are taken. Economic problems involve scarcity and choice. We must choose how limited resources are used to meet various needs. The rational decision implies that the economic operator, considering the experience of previous decisions, chooses in the best possible way, according to the information available, to adapt the means to the ends. The essence of the human is the capacity to act³⁴, to decide and to plan and direct his actions to meet needs most appropriately, ordering and prioritising these needs. The means are given, as are the most basic needs, but the key lies in the decision on the order of priority of these needs. That is, the economic operator can decide the order of meeting needs, bearing in mind that purposes are often not independent of one another, and the effects of some decisions may affect the course of action.

By applying this reasoning from economic theory to the business decision-making we conclude that the entrepreneur, as noted above, has the capacity to determine what the objectives of the company will be. One can decide to prioritise financial gain, deciding on the best possible use of means for that goal. One can also decide to serve society according to its needs. Both possibilities are rational, because in both the entrepreneur uses their decision-making capacity, prioritising goals and pursuing efficiency. In both situations the problem is the same, that is, the prioritising of purposes. In short, it is the dilemma faced by every economic operator when deciding their actions, their objectives, and purposes which, at any given time, may become incompatible.

Finally, we must ask ourselves, which of these alternatives is the most person-centred? If we conceive of the human being as a free, social, and rational being, a being of communion, then the choice is clear. If the entrepreneur decides the purpose is to make money, business decisions are limited to making profits. Economic benefit become the primary objective, leaving the furthering of human dignity further down the list. Another option, on the contrary, implies that business decisions focus on the best use of the means available to achieve other purposes, that of

³⁴ Rubio de Urquía (2009).

serving society and through that service contribute to generating the common good.

Apart from being person-centred, a more complete anthropology points to this second option as the most beneficial purpose of economic action. As Rhonheimer explains (2017), the objective of economic activity should not be public enrichment, not even to create employment and therefore the objective cannot be private enrichment, on the contrary, "the objective of economic activity must be consumption, that is, the satisfaction of the needs of all people", so, full employment or increased profits are not the aims of economic activity, but positive signs of good management. Therefore, if a company is person-centred its sole purpose cannot be to make money, but to meet those social needs it has the resources to achieve. Of course, this task requires profits, without which the company will not survive. This purpose will also help the employer to achieve fulfilment by being consistent with their human nature. Through this choice the employer freely uses their decision-making capacity by putting it at the service of society.

6. CONCLUSIONS

This analysis has shown that the choice of establishing and developing person-centred companies is both rational and possible. Rational because it is consistent with economic theory and anthropologically grounded, and possible because, as the analysis shows, there are several groups of companies with different points of departure successfully pursuing this goal in different parts of the world.

From the anthropological conception of the person as a rational, free, and social being, implicit in the models proposed by the CdO and the EdC, there are implications for business endeavour to serve the whole of society and thus furthering the Common Good.

7. ACKNOWLEDGMENT

The author conducted this research as a member of the research team of *Cátedra Irene Vázquez* research team, a person-centred company. The

author is grateful for both the financial support and the valuable contributions and suggestions received from Susana Alonso, Antonio Sastre and José Luis Cendejas.

8. REFERENCES

- Aretxabala Pellón, P. (2018). Modelos de autogestión en la industria. *Ner, nuevo estilo de relaciones. Economía industrial*, (408), 21-30.
- Artigas, M. (1994). *El desafío de la racionalidad*. Eunsa.
- Benedicto XVI (2009). Carta encíclica *Caritas in Veritate*. Sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad. Palabra.
- Bruni, L. (coord.) (2001). *Economía de Comunión*. Ciudad Nueva.
- Congregación para la Doctrina de la fe y Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral. (2018). *Consideraciones para un discernimiento ético sobre algunos aspectos del actual sistema económico y financiero*.
- Desarrollar la empresa (2016). CDO.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto.
- Gutián, G. (2007). Contribución de la empresa al desarrollo y Doctrina social de la Iglesia. *Scripta Theologica, Estudios*. (39.1), 73-100.
- Gutián, G. (2013). ¿Son las finanzas estructura de pecado? *Scripta Theologica, Estudios*. (45.2), 301-334.
- Gutián, G. (2015). Service as a bridge between ethical principles and business practice: A Catholic social teaching perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 59-72.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2006). Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of frontrunner multinational corporations. *World Development*, 34(5), 789-801.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Lodge, G., & Wilson, C. (2006). *A corporate solution to global poverty: How multinationals can help the poor and invigorate their own legitimacy*. Princeton University Press.
- Pontifical Council “Justice and Peace” (PCJP). (2004). *Compendium of the social doctrine of the church*. Libreria Editrice Vaticana.
- Rhonheimer, M., Šilar, M., & Floria, S. (2017). *Libertad económica, capitalismo y ética cristiana: ensayos para un encuentro entre economía y mercado y pensamiento cristiano*. Unión Editorial.

- Rubio de Urquía, R. (2009). ¿Qué es la teoría económica? *Revista portuguesa de filosofía*, 519-548.
- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*. Prentice Hall.
- Sison, A. J. G., Ferrero, I., & Guitián, G. (2016). Human dignity and the dignity of work: Insights from Catholic social teaching. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 503-528.
- Sison, A., & Fontrodona, J. (2012). The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22, 211–246.
- Urcelay, J. (2016). *Los principios de la doctrina social de la Iglesia*. IDDI-UFV (no publicado)
- Vittadini, G. (2009). El homo homini lupus de thomas Hobbes. En *Tu obra es un bien para todos*, Asamblea general de la Compañía de las obras. CDO.

ANALIZANDO EL EFECTO DEL CAPITAL INTELECTUAL VERDE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN VERDE: UN ANÁLISIS BASADO EN LA MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

JAVIER MARTÍNEZ-FALCÓ

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante

BARTOLOMÉ MARCO-LAJARA

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante

EDUARDO SÁNCHEZ-GARCÍA

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante

LORENA RUIZ-FERNÁNDEZ

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante

1. INTRODUCCIÓN

El actual entorno turbulento obliga a las organizaciones a crear y mantener constantemente ventajas competitivas para asegurar su existencia. El cambio industrial se está acelerando y, como consecuencia, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Además, cada vez existen más presiones para que las empresas desarrollen su gestión medioambiental. Por un lado, los clientes son más conscientes de los retos medioambientales a los que se enfrenta el planeta, lo que se traduce en una mayor predisposición a consumir productos respetuosos con el medioambiente. Por otro lado, la normativa medioambiental es cada vez más estricta, por lo que las organizaciones deben adaptar sus operaciones para cumplir con la legislación vigente en cada país (Tan et al., 2021).

En el contexto vinícola, la correcta gestión medioambiental de las bodegas es una cuestión de suma importancia por dos motivos

fundamentalmente. En primer lugar, el sector tiene que hacer frente a diferentes retos climáticos que amenazan su supervivencia, como el cambio climático o la escasez de agua y energía (Cordano et al., 2010; Gilinsky et al., 2016). En segundo lugar, la correcta gestión medioambiental de las bodegas puede derivar en la obtención ventajas competitivas, con el consiguiente aumento de la cuota de mercado como consecuencia de la mayor diferenciación de las bodegas, la cual se plasma, por ejemplo, en la producción de vinos ecológicos, naturales y biodinámicos (Flores, 2018; Marco-Lajara et al., 2022a). De hecho, investigaciones anteriores sugieren que los clientes tienden a seleccionar vinos ecológicos, aunque no sepan lo que ello implica (Schäufele y Hamm, 2017).

Ante tales presiones medioambientales por parte de los clientes, la sociedad y los gobiernos, la gestión medioambiental ha empezado a suscitar interés entre académicos de diferentes ámbitos. En este contexto, el constructo Capital Intelectual Verde (CIV) fue desarrollado por Chen (2008a) hace poco más de una década, siendo ampliamente desarrollado y estimulado en el ámbito académico para promover el ambientalismo empresarial. El CIV hace referencia al conjunto de recursos intangibles vinculados con la protección del medio ambiente (Chang y Chen, 2012; Marco-Lajara et al., 2022b). Recientemente, Marco-Lajara et al. (2022c) analizaron el CIV en el contexto vitivinícola español, definiéndolo como el conjunto de intangibles medioambientales que poseen las bodegas y que las diferencian de otros competidores, permitiéndoles obtener una ventaja competitiva. Además, investigaron la relación entre este conjunto de intangibles verdes de las bodegas y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las mismas (Marco-Lajara et al., 2022d). Sin embargo, se pueden identificar dos carencias básicas en las investigaciones que han abordado este constructo hasta la fecha. Por un lado, a pesar de ser un tema destacado, aún son escasas las investigaciones que han abordado el estudio del CIV, así como su vinculación con otras variables. Por otra parte, la literatura muestra la existencia de efectos contradictorios entre el CIV y la obtención de ventaja competitiva (Chaudhry et al., 2016), por lo que las nuevas investigaciones deben seguir arrojando luz sobre los efectos generados por dicho

conjunto de intangibles medioambientales. Para llenar este vacío en la literatura académica, la presente investigación analiza el efecto mediador de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Gestión del Conocimiento (GC) en la relación CIV-Rendimiento de la Innovación Verde (RIV).

Dada la creciente importancia de las Innovaciones Verdes (IVs), diversos estudios han explorado los factores internos y externos que afectan el RIV (Arfi et al., 2018). El RIV hace referencia a la mejora organizativa en el desarrollo de innovaciones de producto y/o proceso que mitiguen las externalidades negativas generadas por las actividades empresariales sobre el medio ambiente en el que operan (Singh et al., 2020). Así, mientras que algunas investigaciones se han centrado en los factores externos que influyen en la mejora del RIV (Li, 2014), otras han abordado los factores internos (Marin y Lotti, 2017). En esta última línea de investigación, el CIV ha sido identificado como un recurso vital para lograr el RIV (Wang y Jou, 2021). Sin embargo, pocos estudios han explorado los mecanismos a través de los cuales dicho conjunto de intangibles medioambientales estimula el RIV. De hecho, hasta donde sabemos, ningún trabajo anterior ha analizado el papel de la GC y la RSC como variables mediadoras en la relación CIV-RIV y, además, ninguna investigación ha abordado esta relación principal utilizando la industria del vino como contexto. Por este motivo, nuestra investigación pretende cubrir estas lagunas existentes en la literatura, avanzando en el conocimiento de los efectos de los activos intangibles verdes sobre el RIV y la generación de capacidades organizativas.

La presente investigación contribuye a la literatura académica de varias maneras. En primer lugar, el estudio avanza en la comprensión del CIV, así como en su relación con el RIV. En segundo lugar, la investigación pretende llenar el vacío existente en la literatura al estudiar la RSC y la GC como variables mediadoras en dicho vínculo. En tercer lugar, hasta donde sabemos, el modelo propuesto no ha sido abordado previamente en la literatura académica, lo que representa un avance en el conocimiento científico. En cuarto lugar, ninguna investigación ha abordado el estudio de los intangibles ambientales en la industria del vino, por lo que nuestra investigación es pionera en la contextualización del estudio del

CIV en dicha industria. Por tanto, la investigación pretende dar respuesta a las siguientes tres preguntas de investigación: (1) ¿el CIV tiene un efecto positivo sobre el RIV?, (2) ¿la RSC media la relación CIV-RIV? (3) ¿la GC media la relación CIV-RIV?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas, el estudio se estructura del siguiente modo. En primer lugar, tras esta breve introducción, en la Sección 2 se revisa la literatura sobre el efecto del CIV en la RSC, la GC y el RIV, formulando, a su vez, las hipótesis de investigación a contrastar. En la Sección 3 se describe la metodología de investigación empleada para alcanzar los objetivos propuestos, destacando los aspectos relacionados con la industria en la que se ha contextualizado la investigación, la recogida de datos, la medición de las variables y la técnica estadística empleada. En la Sección 4 se muestran los principales resultados y, finalmente, en la Sección 5 se presentan las implicaciones teóricas y prácticas derivadas del estudio, así como sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La tendencia generalizada por parte de las organizaciones hacia el desarrollo de prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente, así como la generación de activos intangibles y capacidades sostenibles, como el CIV, el RIV, la GC y la RSC, pueden entenderse conjuntamente bajo las premisas de la Visión Basada en los Recursos Naturales (NRBV, por sus siglas en inglés), la Visión Basada en el Capital Intelectual (ICV, por sus siglas en inglés) y la Visión Basada en el Conocimiento (KBV, por sus siglas en inglés). Estas tres teorías son consideradas ramificaciones de la Visión Basada en los Recursos y Capacidades (RBV), la cual se basa en la priorización de los recursos internos como factores estratégicos (Barney, 1991), puesto que la gestión de estos permite generar ventajas competitivas.

El enfoque NRBV propone que las capacidades vinculadas con la inversión en RSC pueden conducir hacia la obtención de beneficios económicos por parte de las empresas (Hart y Dowell, 2011). La RSC puede justificarse como una inversión que permite a la empresa diferenciarse

de sus competidores y mejorar el rendimiento de la organización. Así, la NRBV ayuda a comprender las estrategias proactivas de las empresas para desarrollar y utilizar las capacidades internas relacionadas con los aspectos sociales y medioambientales para obtener beneficios económicos. En la presente investigación, la NRBV ayuda a explicar el vínculo entre la RSC y la RIV.

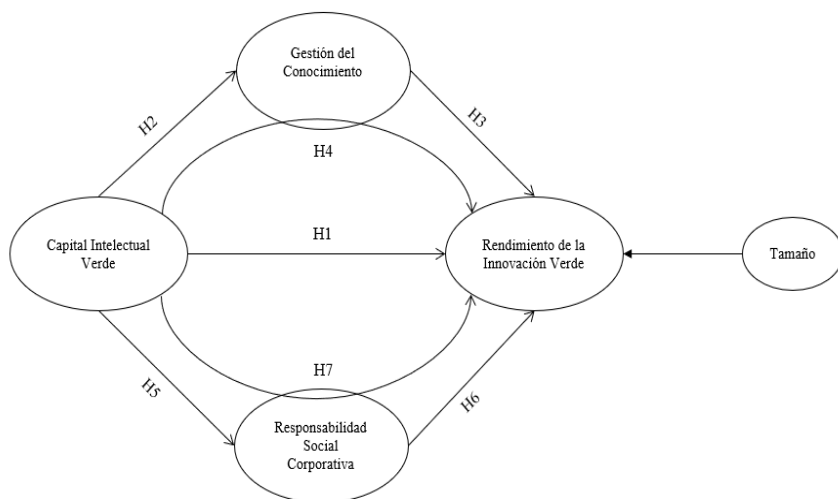
El ICV, por su parte, es considerada una visión complementaria a la KBV. Sin embargo, aunque ambas teorías (KBV e ICV) defienden el valor de los activos intangibles en la generación de ventajas competitivas, difieren en su enfoque. Así, mientras que la KBV se centra principalmente en la evaluación de la eficacia en el uso de las herramientas que favorecen o inhiben una adecuada GC por parte de las organizaciones, como los sistemas tecnológicos y la cultura organizativa (Nonaka, 1994), la ICV hace hincapié en la clasificación del conocimiento y en el estudio de su influencia en la generación de capacidades organizativas (Youndt et al., 2004). Por lo tanto, mientras que la relación entre la GC y el RIV puede explicarse mediante la KBV, la relación del CIV con dos de las capacidades organizativas que pueden generar este conjunto de activos intangibles del entorno, como son la RSC y la GC, puede ser explicada a través del enfoque ICV.

Además, el ICV explica el vínculo teórico entre los tres elementos (humanos, sociales y organizativos) del Capital Intelectual (CI) con la ventaja competitiva de la empresa (Reed et al., 2006). En la literatura académica existente, se ha demostrado como el CI y la ventaja competitiva de la empresa están relacionados positivamente. En esta línea de pensamiento, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva, y por tanto mejorar su rendimiento, cuando adoptan prácticas ecológicas a través de la IG (Zameer et al., 2020). Para la realización del presente estudio, utilizamos el enfoque ICV para explicar la relación CIV-RIV. En base a la revisión de la literatura realizada y bajo la comprensión conjunta de las teorías KBV, ICV y la NRBV, proponemos las siguientes hipótesis:

- H1. El CIV tiene un efecto positivo sobre el RIV
- H2. El CIV tiene un efecto positivo sobre la GC
- H3. La GC tiene un efecto positivo sobre el RIV
- H4. La GC media la relación entre el CIV y el RIV
- H5. El CIV tiene un efecto positivo sobre la RSC
- H6. La RSC tiene un efecto positivo sobre la RIV
- H7. La RSC media en la relación entre el CIV y el RIV

A través de la Figura 1 se puede observar una representación gráfica del modelo teórico propuesto.

FIGURA 1. Modelo teórico a contrastar



Fuente: elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Existen diversas razones por las que nuestra investigación es contextualizada en la industria vinícola española. En primer lugar, la industria vitivinícola es una actividad estratégica para el desarrollo económico y social de España, siendo el país con mayor superficie de viñedo del

mundo y el mayor exportador en volumen según los últimos datos facilitados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). En segundo lugar, el conocimiento se ha erigido como el factor estratégico fundamental para mantener una ventaja competitiva en la industria vitivinícola actual (Muller et al., 2022).

La población objeto de estudio está constituida por las empresas del sector vinícola español, concretamente las incluidas en el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 1102. Según la base de datos del Sistema Ibérico de Análisis de Balances (SABI), este código CNAE cuenta con un total de 4.373 empresas, siendo esta nuestra población. Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario estructurado basado en la revisión de la literatura con el fin de conseguir una mayor representatividad en los resultados. La encuesta se distribuyó online mediante la aplicación Qualtrics durante el último cuatrimestre de 2021. Tras el proceso de filtrado de datos, se consideraron como válidos 202 cuestionarios, siendo esta nuestra muestra final (94,3% del total de respuestas).

Para la medición de las variables se emplearon escalas previamente validadas. Para la medición del CIV se utilizó la escala empleada por Zaragoza-Sáez et al. (2020), la cual fue medida por los autores mediante una escala tipo Likert de 7 puntos con siete ítems. Para la medición de RIV se hizo uso de la escala de Chen (2008b). Para medir la GC, por su parte, se empleó la escala de 13 ítems propuesta por Pérez-López y Alegre (2012). Para la medición de la variable RSC, por otro lado, se utilizó la escala propuesta por Salmones et al. (2005). Por último, se introdujo el tamaño como variable de control, informando del tamaño de cada organización según los estándares seguidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005).

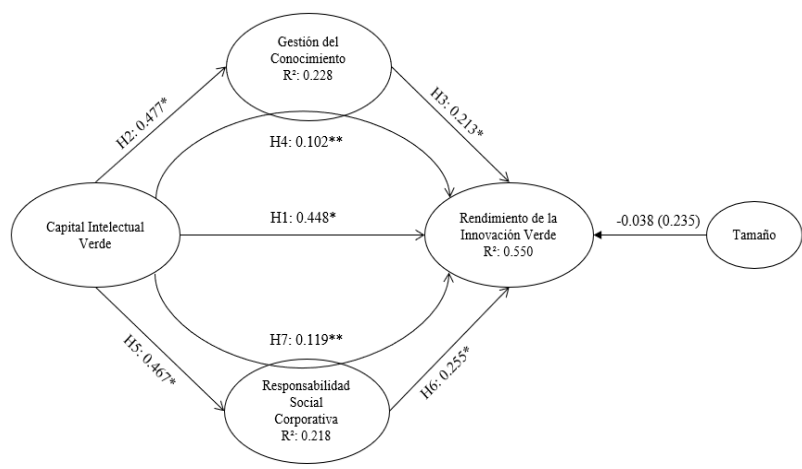
La técnica de análisis utilizada fue la modelización de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), empleando para ello el software SmartPLS v. 3.3.3. Esta metodología permite analizar una red de relaciones teóricas entre variables, pudiendo ser algunas de ellas latentes, es decir, no observables. Esto hace que el PLS-SEM sea especialmente útil para el desarrollo de investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales, dado que la mayoría de los conceptos estudiados por esta disciplina no son directamente observables (Roldán y Cepeda, 2017).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados ponen de manifiesto el adecuado ajuste global del modelo y la fiabilidad y validez de los constructos. Tras evaluar el modelo global y el modelo de medida, se procedió a la evaluación del modelo estructural con la finalidad de examinar la capacidad predictiva del modelo y las relaciones entre los constructos.

Siguiendo las indicaciones propuestas por Hair et al. (2019), para evaluar el modelo estructural se analizaron: los coeficientes path y el nivel de R-cuadrado. Mediante la Figura 2 se puede observar los resultados relativos a R-cuadrado y β basados en un test bootstrap con 5.000 submuestras. Como se puede observar, se analizaron los efectos directos e indirectos de la CIV sobre el RIV de las bodegas, encontrando efectos positivos y estadísticamente significativos en todos los casos (ver Tabla 1). Ello implica que la RSC y la GC median parcialmente la relación entre el CIV y el RIV, dado que los efectos directos (0,448) e indirectos (0,102 y 0,119) son positivos y significativos, con un fuerte efecto total del CIV sobre el RIV de 0,668 ($p < 0,000$). Por lo tanto, se aceptan las siete hipótesis, puesto que existe un efecto positivo y significativo del CIV sobre el RIV (H1. $\beta=0,448$; $p<0,000$), hay un efecto positivo y significativo del CIV sobre la GC (H2. $\beta=0,477$; $p<0,000$), hay un efecto positivo y significativo de la GC sobre el RIV (H3. $\beta=0,213$; $p<0,000$), existe un efecto positivo y significativo del CIV sobre la RSC (H5. $\beta=0,467$; $p<0,000$), existe un efecto positivo y significativo de la RSC sobre el RIV (H6. $\beta=0,255$; $p<0,000$), la GC media parcialmente la relación CIV-RIV (H4. $\beta=0,102$; $p<0,001$) y la RSC media parcialmente la relación CIV-RIV (H7. $\beta=0,119$; $p<0,002$). En cuanto a la variable de control, los resultados muestran que el tamaño de las bodegas tiene un impacto negativo y no significativo sobre el RIV. Ello implica que cuanto mayor es el tamaño de las bodegas, menor es el RIV, pudiéndose deber al hecho de que, a medida que aumenta el tamaño de la organización, incrementan los costes de coordinación, disminuye la flexibilidad organizativa y se puede dificultar la consecución de sinergias organizativas. Sin embargo, dado que la relación negativa entre el tamaño y el RIV no es significativa, los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a la población objeto de estudio.

FIGURA 2. Resultados del modelo estructural



Fuente: elaboración propia

TABLA 1. Resultados de las relaciones directas e indirectas planteadas

Efectos Directos	Coefficientes Path	t-Value	p-Value	95% IC	Hipótesis
GIC -> GIP	0,448	6,500	0,000*	[0,331; 0,551]	H1 aceptada
GIC -> KM	0,477	7,502	0,000*	[0,381; 0,581]	H2 aceptada
KM -> GIP	0,213	3,425	0,000*	[0,112; 0,307]	H3 aceptada
GIC -> CSR	0,467	6,945	0,000*	[0,356; 0,581]	H5 aceptada
CSR -> GIP	0,255	3,425	0,000*	[0,133; 0,383]	H6 aceptada
Efectos Indirectos	Coefficientes Path	t-Value	p-Value	95% IC	Hipótesis
GIC -> KM -> GIP	0,102	3,024	0,001**	[0,047; 0,165]	H4 aceptada
GIC -> CSR -> GIP	0,119	2,924	0,002**	[0,060; 0,188]	H7 aceptada

Notas: IC: Intervalo de Confianza; ** p < 0,05. * p < 0.001.
Fuente: compilado por los autores

Los resultados de esta investigación sugieren que el desarrollo de GIC en las bodegas puede conducir a una mayor GIP, ya que estos intangibles organizativos ambientales favorecen la implementación de innovaciones de productos y procesos verdes. Además, estos intangibles no sólo generan una mayor capacidad de innovación medioambiental, sino que también favorecen la formación de capacidades organizativas clave, como la RSC y la GC, reforzando así la relación GIC-GIP.

La relación positiva y significativa del CIV sobre el RIV coincide con los resultados obtenidos por Singh et al. (2020) y Chang (2016), quienes

demuestran dicha relación para la industria manufacturera de los Emiratos Árabes Unidos y Taiwán, respectivamente. Además, el CIV actúa como variable catalizadora de la GC y la RSC. Por un lado, Amores-Salvadó et al. (2014), Agyabeng-Mensah y Tang, (2021) y Yu et al. (2021) también señalan la existencia de una relación positiva y significativa entre el desarrollo de intangibles medioambientales y la mejora de la gestión del conocimiento organizacional. Sin embargo, estos trabajos se centran en una de las tres dimensiones del CIV, puesto que la investigación de Amores-Salvadó et al. (2014) se centra en el Capital Estructural Verde (CEV), Agyabeng-Mensah y Tang (2021) en el Capital Humano Verde (CHV) y Yu et al. (2021) en el Capital Relacional Verde (CRV). En el presente estudio, analizamos el constructo CIV de forma unificada para entender la relación de los intangibles medioambientales sobre la GC de forma holística. Por otra parte, Aslam et al. (2018) y Freeman y Velamuri (2021) también confirman la relación positiva entre las variables CIV-RIV. Los efectos mediadores de la GC y la RSC en la relación CIV-RIV no han sido explorados en la literatura académica hasta donde sabemos. Sin embargo, a través de los enfoques NRBV, ICV y KBV, se ha corroborado el papel mediador que pueden desempeñar ambas variables.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, las bodegas se enfrentan a presiones cada vez mayores para mejorar su sostenibilidad medioambiental, dado que el medioambiente, la comunidad y la economía local pueden verse afectados negativamente por su actividad. Entre los factores exógenos que amenazan la supervivencia del negocio vinícola se encuentran: el aumento de los precios de la energía, la escasez de agua, la creciente concienciación medioambiental de los grupos de interés y el cambio climático. Junto a estos factores externos, los conocimientos de los bodegueros pueden impulsar la adopción de prácticas sostenibles que, posteriormente, culminen en innovaciones de producto y de proceso para mejorar el RIV de las bodegas. Por ello, el análisis propuesto en la presente investigación es especialmente relevante, puesto que se ha demostrado empíricamente

el efecto del conjunto de conocimientos ecológicos de las bodegas españolas sobre el RIV.

De la investigación se derivan una serie de implicaciones teóricas y prácticas. En cuanto a las contribuciones teóricas, los resultados del presente estudio contribuyen a la literatura sobre gestión medioambiental y capital intelectual al proporcionar evidencia empírica sobre la relación CIV-RIV en la industria vinícola española. En particular, la investigación demuestra el efecto positivo y significativo del CIV sobre el RIV, así como el efecto mediador de la RSC y la GC en dicho vínculo. Las aportaciones teóricas permiten, por tanto, responder a las tres preguntas de investigación planteadas en el estudio, dado que: (1) existe una relación positiva y significativa entre el CIV y el RIV, (2) la GC media la relación CIV-RIV y (3) la RSC también media dicho vínculo. Los resultados de las relaciones directas coinciden con la literatura existente. Sin embargo, hasta donde sabemos, ninguna investigación ha abordado los efectos mediadores de la RSC y la GC en dicha relación, por lo que el estudio representa un punto de partida para entender cómo los intangibles medioambientales pueden generar capacidades organizativas que conduzcan a una mayor innovación ecológica.

En cuanto a la contribución práctica del estudio, los resultados presentados pueden desempeñar un papel clave en las decisiones de gestión medioambiental de los bodegueros. En este sentido, desde el punto de vista de la Capital Humano Verde (CHV), los empleados de las bodegas pueden desarrollar códigos de buenas prácticas medioambientales, organizar sesiones de formación y sensibilización ambiental, así como asistir a seminarios y talleres para mejorar sus conocimientos ecológicos. En cuanto al Capital Estructural Verde (CEV), las bodegas pueden desarrollar programas de economía circular, sistemas informatizados de medición de la huella de carbono e hídrica, instalaciones ecoeficientes, una marca vinculada a la sostenibilidad, certificaciones que avalen su compromiso medioambiental, una estructura organizativa plana por la que fluya el conocimiento verde, una cultura organizativa construida sobre los pilares de la sostenibilidad, así como inversiones constantes en I+D+i. En términos de Capital Relacional Verde (CRV), se debe fomentar el vínculo entre las bodegas y sus grupos de interés, puesto que estas

relaciones pueden mejorar el conocimiento verde de las empresas y, como consecuencia, su gestión medioambiental.

A pesar de las importantes aportaciones del estudio, es importante destacar que la investigación adolece de ciertas limitaciones. En primer lugar, la relevancia del tema analizado hace necesario ampliar este análisis a otros países productores de vino. En este sentido, el efecto del CIV sobre el RIV a nivel internacional sería de gran interés para poder establecer comparaciones entre los países productores de vino del Nuevo y el Viejo Mundo. En segundo lugar, hay que señalar que el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, dado que en ella está representado el 4,62% de la población. Para superar estas limitaciones, como futura línea de investigación, se propone seguir avanzando en el conocimiento de los activos intangibles medioambientales en el sector vinícola español con un tamaño de muestra cercano al 10% para reducir el margen de error y aumentar el nivel de confianza del estudio. Además, se podría seguir investigando el papel que el tamaño de la bodega, utilizado como variable de control en nuestro estudio, puede jugar sobre el RIV, dado que existe una relación negativa. De hecho, como futura línea de investigación, proponemos realizar un análisis multigrupo en el que se puedan observar las diferencias del modelo propuesto según el tamaño de las bodegas.

8. REFERENCIAS

- Agyabeng-Mensah, Y. & Tang, L. (2021). The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1377-1398.
- Amores-Salvadó, J. Martín-de Castro, G. & Navas-López, J. (2014). Green corporate image: moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 83, 356-365.
- Arfi, W. Hikkerova, L. & Sahut, J. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 210-220.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Aslam, S. Ahmad, M. Amin, S. Usman, M. & Arif, S. (2018). The impact of corporate governance and intellectual capital on firm's performance and corporate social responsibility disclosure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 283-308.
- Chang, C. & Chen, Y. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94.
- Chang, C. (2016). The determinants of green product innovation performance", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 23(2), 65-76.
- Chen, Y. (2008a). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Chen, Y. (2008b). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543.
- Cordano, M. Marshall, R. & Silverman, M. (2010). How do small and medium enterprises go “green”? A study of environmental management programs in the US wine industry, *Journal of Business Ethics*, 92(3), 463-478.
- Flores, S. (2018). What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2301-2312.
- Freeman, R. & Velamuri, S. (2021). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility I* (pp. 203-213), Routledge.
- Gilinsky, A. Jr, Newton, S. & Vega, R. (2016). Sustainability in the global wine industry: Concepts and cases. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 37-49.
- Hart, S. & Dowell, G., (2011) A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Hair, J. Sarstedt, M. & Ringle, C. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584.
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66, 450-458.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., Martínez-Falcó, J., & Ruiz-Fernández, L. (2022a). The Effect of Green Intellectual Capital on Green Performance in the Spanish Wine Industry: A Structural Equation Modeling Approach. *Complexity*, 2022.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Martínez-Falcó, J., & Sánchez-García, E. (2022b). Does green intellectual capital affect green innovation performance? Evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, Ahead-of-print.

- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., Martínez-Falcó, J. & Sánchez-García, E. (2022c). Green Intellectual Capital in the Spanish Wine Industry. In *Innovative Economic, Social, and Environmental Practices for Progressing Future Sustainability* (pp. 102-120). IGI Global.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P., Martínez-Falcó, J. & Millan-Tudela, L. (2022d). Analysing the Relationship Between Green Intellectual Capital and the Achievement of the Sustainable Development Goals. In *Handbook of Research on Building Inclusive Global Knowledge Societies for Sustainable Development* (pp. 111-129). IGI Global.
- Marin, G. & Lotti, F. (2017). Productivity effects of eco-innovations using data on eco-patents", *Industrial and corporate change*, 26(1), 125-148.
- Muller, C. Canale, F. & Cruz, A. (2022). Green innovation in the Latin American agri-food industry: understanding the influence of family involvement and business practices. *British Food Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/BFJ-09-2021-0994.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- OCDE, E. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Extraído de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
- Pérez-López, S. & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662.
- Reed, K., Lubatkin, M. & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm, *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Salmones, M. Crespo, A. & Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Singh, S. Del Giudice, M. Chierici, R. & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management, *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Tan, B. Lau, T. Sarwar, A. & Khan, N. (2021). The effects of consumer consciousness, food safety concern and healthy lifestyle on attitudes toward eating “green”. *British Food Journal*, 124(4), 1187-1203.
- Wang, C., & Juo, W. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: Green innovation strategy for performance sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 1-14.

- Youndt, M. Subramaniam, M. & Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns, *Journal of Management Studies*, 41(2), pp. 335-361.
- Yu, Y., Zhang, M. & Huo, B. (2021). The impact of relational capital on green supply chain management and financial performance, *Production Planning & Control*, 32(10), 861-874.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H. & Mubarak, S. (2020). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage, *Management Decision*, 60(2), 488-507.
- Zaragoza-Sáez, P. Claver-Cortés, E. Marco-Lajara, B. & Úbeda-García, M. (2020). Corporate social responsibility and strategic knowledge management as mediators between sustainable intangible capital and hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2020.1811289, 1-23.

LA COOPERACIÓN COMO ELEMENTO ESTRUCTURAL DEL DESARROLLO DEL HOMBRE Y ALTERNATIVA PARA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ

Fundación Universitaria los Libertadores

DIANA GERALDINE JIMENEZ GARCIA

Fundación Universitaria los Libertadores

MELBA INES GOMEZ

Fundación Universitaria los Libertadores

JHONY ALEXANDER LIEBANO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

ὅστις δὲ πλοῦτον ἢ σθένος μᾶλλον φίλων
ἀγαθῶν πεπᾶσθαι βούλεται, κακῶς φρονεῖ.

Quem deseja ter riqueza ou poder
mais do que bons amigos é insensato. Eurípides.

Lo hago en la sincera esperanza de que, en medio de la desdicha y la agonía que esta guerra ha arrojado sobre el mundo, todavía hay cabida para la creencia en las fuerzas constructivas de los hombres que, a pesar de todo siguen trabajando, y cuya acción tenderá a promover una mejor comprensión entre los seres humanos y, a la larga, entre las naciones. P. Kropotkin Brighton, 24 de noviembre de 1914

1. INTRODUCCIÓN: LA DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad contemporánea enfrenta diversas problemáticas económicas, ambientales, políticas, legales, morales, etc. Bastará con ingresar a cualquier portal institucional del mundo para soportar con cifras la situación descrita, por mencionar algunos de los principales problemas que acechan al hombre actual, se presentan algunos indicadores: según el informe del banco mundial Armando rompecabezas de la pobreza

(2018) en el mundo se estima que para 2015, 736 millones de personas vivían con menos de 1.90 dólares al día, lo que equivale al 10 % de la población mundial, que implica que una significativa parte de la población vive en pobreza extrema. Sin contar aún lo que serían pobres “no extremos” y menos aún discutir la fiabilidad de los datos, como lo argumenta Olivie (2004) y la forma de medición de la pobreza, tal como lo expone por ejemplo Amartya Sen (1992).

Por otra parte la desigualdad sigue siendo un ámbito de permanente preocupación, considerando que según el informe elaborado por el World Inequality Lab la desigualdad en el ingreso en el mundo se ha incrementado: “En décadas recientes, la desigualdad de ingresos se ha incrementado en prácticamente todos los países, pero a distintas velocidades, sugiriendo así que las instituciones y políticas son relevantes para influir en la desigualdad” (2018, p.5). La desigualdad también es evidente en términos de la riqueza pública y la riqueza privada, en este sentido el informe citado sostiene:

La riqueza privada neta ha experimentado un incremento generalizado en las últimas décadas, pasando de 200-350% del ingreso nacional en la mayoría de los países ricos en 1970, a 400-700% en la actualidad. (...) La riqueza neta pública (esto es, activos menos deuda pública), por el contrario, ha disminuido en prácticamente todos los países desde la década de 1980. En China y Rusia, la riqueza pública disminuyó desde un 60-70% a un 20-30% de la riqueza nacional. (p.11)

Tal como es apreciable dos de los indicadores más relevantes del mundo, aun en el siglo XXI, presentan significativa alerta³⁵. El mismo ejercicio se podría realizar con el medio ambiente, la equidad de género, la justicia etc. Si se aterrizan esas cifras a América Latina el panorama no es más alentador. Al virar la mirada hacia la educación se encuentra en el escenario que: al verificar los resultados de los países latinoamericanos en las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment, según sus siglas en inglés) 2015 en las primeras 43 casillas de los 72 países participantes no aparece ningún latinoamericano, Chile ocupó el

³⁵ Considerando como ya se advirtió la aceptación de los datos y estilos de medición oficiales del Banco Mundial, vale la pena recordar la reciente manipulación (aceptada por el economista jefe del Banco Mundial) de la información correspondiente a Chile, puede verse en la edición del Wall Street Journal del 12 de enero de 2018.

puesto 44, por su parte Colombia ocupó el puesto 57 (OCDE 2016, p.5). Tal como lo sostiene Rivas & Scasso (2017): “los países de América Latina obtuvieron resultados de aprendizajes más bajos que los de otras regiones cuyos países que participan en PISA”(p.20), respecto de la dimensión para América Latina del resultado específico evidencia una doble problemática³⁶:

La combinación de un bajo porcentaje de alumnos en el nivel 6 y de una proporción muy alta de alumnos por debajo de nivel 2 muestra un doble problema. El primer valor remite a la relativa ausencia de alumnos que a los 15 años de edad tengan niveles muy altos de formación para realizar futuros trabajos especializados y de mucha demanda cognitiva. El segundo y principal problema es la situación de vulneración de derechos de amplias capas de la población que no adquieren conocimientos fundamentales, entendidos como capacidades para resolver problemas matemáticos, comprender textos y usar el razonamiento científico. (p. 21)

Para culminar este bosquejo del panorama de la educación Media, según los datos ofrecidos por CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) citados por Rivas y Scasso (2017) el Porcentaje de población en edad de asistir a la educación secundaria que se encuentra fuera de la escuela es para América Latina del 14,8%, el peor de las regiones comparadas³⁷. Sin entrar a revisar las diferentes problemáticas asociadas con los temas mencionados, por ejemplo, desnutrición, alimentación balanceada, trabajo infantil, conflictos, violencia, entre muchas otras. La educación básica y media, aunque ha mejorado de manera notable en términos de cobertura, sigue presentando serias dificultades de calidad, así como en las condiciones en que se ofrece esa cobertura.

³⁶ Los resultados de PISA son expresados en una escala con promedio 500 y desviación estándar 100, construida sobre la base de metodologías alineadas con la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI). Para cada área se definen 7 niveles de desempeño, asociados con determinados intervalos de puntaje. El nivel 2 de desempeño es considerado el umbral de competencias básicas para cada área evaluada. (Rivas & Scasso 2017)

³⁷ América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Europa Occidental: Bélgica, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España y Suiza. Europa Oriental: Albania, Bulgaria, Estonia, Hungría, Kazajistán, Letonia, Lituania, Polonia, Rumania y Eslovenia. Países Anglosajones: Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y EE.UU. Asia Pacífico: Hong-Kong China, Macao-China, Japón y Corea. Países Nórdicos: Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia.

Por su parte la educación superior no es ajena a esta realidad, así la demanda y su correspondiente oferta de matrículas en América Latina ofrece cuentas de los retos que suponen el crecimiento significativo de los estudiantes e instituciones de educación superior. Tal como lo afirma López Segrera, (2016) “En efecto, la tasa bruta promedio de matrícula en la Región ha crecido desde el 21 % en el año 2000 al 43 % en 2013. En 2015, la matrícula en educación terciaria de ALC era casi de 24 millones de estudiantes” (citado por Lemaitre 2018, p. 19), sin embargo, el crecimiento significativo en cantidad no es proporcional, ni correspondiente a la calidad. Para evidenciar este aspecto basta referenciar los rankings de universidades en el mundo. Así, tal como lo presenta Sanchez (2017):

el Academic Ranking of World Universities o Shanghai Ranking (ARWU, 2015), en su edición de 2015, solo incluye 9 universidades de América Latina en tre las 500 mejores del mundo (el 1,8%). *Best Global Universities Rankings* (U.S. News and World Report, 2016), en su edición de 2016, enlista 26 universidades latinoamericanas entre las 750 mejores (el 3,4%). Por su parte, The Times Higher Education World University Rankings (2016) arroja resultados casi idénticos, pues en la edición 2015-2016 posiciona 28 universidades latinoamericanas entre las 800 mejores (el 3,5%). (p.10-11)

La realidad expresada por fuentes no solo mundiales, gubernamentales, académicas y de opinión, caracterizan una situación álgida, con repercusiones significativas en la vida de cada hombre que habita cada región. Colombia, que se encuentra en medio del panorama descrito, presenta las mismas dificultades y, entre otras de sus características particulares, una de ellas es la violencia que aún en el marco de un proceso de paz parece tener seriamente estancadas las posibilidades de paz, justicia, verdad y sobre todo de reconciliación (Bartolomé, 2018). Las expectativas ante un país considerablemente dividido, con altos índices de corrupción (Kahn, & Saavedra, 2021), y por tanto incredulidad ante las instituciones, hace perentorio fijar la mirada sobre mecanismos que permitan contribuir a fortalecer y disminuir, en función de las proporciones, los problemas del país.

Luego de las breves exposiciones, ampliamente conocidas, se hace necesario revelar el sentido propio de esta introducción problemática: en

el núcleo de la comprensión de estas características del mundo contemporáneo y especialmente de la realidad regional, existe un telón de fondo construido por un ordenamiento económico, que está fundamentalmente asociado con el «laissez faire». Esta doctrina acentuada y fortalecida por el modelo neoliberal contemporáneo, representa la individualidad en términos de libre competencia, “eficiencia” y “bienestar proporcional al trabajo individual”, en síntesis, lo que podría denominarse individualismo.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

- Caracterizar el desarrollo estructural del fenómeno de la cooperación como fenómeno fundante del hombre.

2.2. ESPECIFICOS

- Describir las bases filosóficas y etimológicas de la cooperación.
- Identificar el lugar de la cooperación en las teorías de la evolución.
- Exponer el contraste entre la cooperación voluntaria y coercitiva

3. METODOLOGÍA

En la construcción de la investigación en las ciencias sociales y las humanidades se utilizan diversos enfoques por su multiplicidad de perspectivas y métodos, en el caso del presente trabajo asume un enfoque cualitativo con un método hermenéutico (Oñate, 2016) que se cimenta en los horizontes de la interpretación que busca diversas formas de consideración de la realidad, en este sentido se ofrece mayor valor al entendimiento que a la explicación como es el caso de las ciencias naturales (Fisher, Laubascher, & Brook, 2016).

La hermenéutica como método de investigación de la filosofía y que ha tenido cabida en diferentes ciencias humanas y sociales se centra en encontrar sentido desde las diversas posturas conceptuales que reflejan horizontes de interpretación contextuales, es en esa fusión de horizontes

donde se logra significar el mundo (Gadamer, 1964). Así, la hermenéutica surge como un método alternativo al positivismo que ofrece un lugar al análisis comprensivo desde la efectividad contextual de los investigadores, contrastando los diversos horizontes de interpretación (Macías, 2018).

4. RESULTADOS

4.1. LA CONSTRUCCIÓN AL RESPECTO DE LA COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

El trabajo colaborativo o cooperativo y la noción de humano tienen un desarrollo muy cercano, considerando que uno de los trabajos representativos está dentro del campo de estudio de la biología. Partiendo de las nociones desarrolladas por Darwin, “la lucha por la existencia” y “la selección natural “en la teoría de la evolución de las especies. Así es como su desarrollo en otros campos como en la teoría matemática de juegos -aplicada ampliamente en la gestión-, en la filosofía, la lingüística y en general las ciencias sociales. Así que resulta esclarecedor mostrar el recorrido que toma este ejercicio de cooperación en la historia de la humanidad. En este sentido, se presentarán las principales teorías que corresponden a la cooperación y que brindarán insumos para dilucidar los elementos necesarios para lograr un trabajo cooperativo exitoso.

4.2. PHILIA Y SYNERGASÍA MÁS ALLÁ DE LA FAMILIA

En el mundo griego antiguo se encuentran términos que hacen referencia al trabajo cooperativo, la cooperación y el apoyo mutuo, es posible identificar dos términos para referirse a esta forma de vida: συνεργασία (synergassía) y φιλία (Philia) desde nuestra lectura. Es evidente que el término exacto para referirse a la cooperación es συνεργασία (synergassía), sin embargo, el contexto de filósofos como Aristóteles ofrecen indicaciones sobre cómo podríamos entender este concepto a partir de la Philia.

También se usa ξυνεργάση (trabajar juntos). Este uso se encuentra, por ejemplo, en Antígona de Sófocles cuando Antígona interpela a su

hermana Ismene para ayudarle, en un trabajo conjunto para dar sepultura a su hermano, pese a la prohibición hecha por Creonte:

Ismene: ¿Qué ventaja podría sacar yo, oh desdichada, haga lo que haga, si las cosas están así?

Antígona: Piensa si quieres colaborar y trabajar conmigo.

Ismene: ¿En qué arriesgada empresa? ¿Qué estás tramando?

Antígona: (Levantando su mano.) Si, junto con esta mano, quieres levantar el cadáver.

Ismene: ¿Es que proyectas enterrarlo, siendo algo prohibido para la ciudad?

Antígona: Pero es mi hermano y el tuyo, aunque tú no quieras. Y, ciertamente, no voy a ser cogida en delito de traición.

Ismene: ¡Oh temeraria! ¿A pesar de que lo ha prohibido Creonte?

Antígona: No le es posible separarme de los míos. (1981, línea 40 a 50)

Podríamos en una primera interpretación identificar el escenario en el que se usa el término y orientarlo a unas características en las que se enmarca su uso: en primera instancia Antígona hace una invitación a Ismene, y seguidamente le confirma que la cooperación en un asunto de juntas manos, pues serían las manos de Antígona junto a las de Ismene que elevaría n el cadáver del suelo. Así la colaboración y cooperación resulta en primer lugar un asunto enteramente ligado al acuerdo y la voluntad, en segundo un acto equilibrado de aporte en la acción.

Otros usos de estos términos nos remiten a Platón, en la República, y a Jenofonte en sus “recuerdos de Sócrates”. En este texto, se presentan algunas de las ideas que Sócrates transmitiese en sus conversaciones, y ahí vemos el empleo de varias expresiones derivadas de lo que entendemos como cooperación (συνεργασία), que provienen etimologicamente de la composición del prefijo co- y el trabajo: συν- + εργασία. Uno de primeros usos que hace claramente de la cooperación Jenofanes se refiere a:

Porque ahora estáis en la misma situación que si las dos manos que dios os dio para que se ayudaran mutuamente se desentendieran de esta finalidad y se dedicaran a estorbarse una a otra, o si los dos pies que por destino divino han sido hechos para colaborar entre sí prescindieran de este objetivo y se pusieran trabas uno a otro. (1993, 2.3.18)

Aristóteles en la ética nicomáquea describe en detalle los rasgos que contiene la Philia. Es a partir de allí que se descubre como la inmediata traducción que se hace del término por amistad encierra rasgos que son interesantes en el marco de este proyecto. En este orden de ideas, si bien es cierto que la traducción más usual de este término es de amistad, los matices expuestos por Aristóteles no ofrecen como una única y estricta alternativa lo que para nuestro entendimiento es la amistad.

Es cierto que la Philia corresponde a lo que entendemos por amistad, pero no se limita a ello, sino que la philia es una forma de ser que se encuentra determinada por la virtud:

Los amigos ayudan a los jóvenes a guardarse del error; y ayudan a los viejos, los cuales, a causa de su debilidad, necesitan asistencia y ayuda adicional para sus acciones; y los que están en la flor de la vida les prestan su apoyo para las nobles acciones. «Dos marchando juntos», pues con amigos los hombres están más capacitados para pensar y actuar. (Aristóteles 1993 p.322)

El filósofo griego ofrece una caracterización sobre la relevancia de la philia, pero sobre todo de su alcance. Al describir la naturaleza de la “amistad”, el filósofo griego denomina como “las notas de la amistad” la convivencia y el disfrute. Es así como la Philia se presenta como una forma de virtud relevante en el camino de la buena vida y por ende para el logro de la felicidad, que es el objeto principal de la vida. La vida buena y virtuosa es únicamente posible mediante la Philia, es decir mediante el goce y disfrute con los otros. Esta Philia, o estas relaciones se configuran de muchas formas. Sin embargo, no todas son buenas y virtuosas, los vínculos, por ejemplo, fundados en la utilidad, no son reflejo de la virtud como aquellos que son fundados en sí mismos y en la reciprocidad:

El afecto se parece a un sentimiento, y la amistad a un modo de ser; pues el afecto va dirigido no menos hacia las cosas inanimadas, pero la amistad recíproca requiere elección, y la elección procede de un modo de ser, y los amigos desean al bien de los que aman por sí mismos, no en virtud

de una afección, sino de un modo de ser; y al amar a un amigo aman su propio bien, pues el bueno, al hacerse amigo, llega a ser un bien para su amigo. (Aristóteles 1993 p.331)

Con esta expresión es posible presentar la reciprocidad y el deseo de bien hacia al otro como los elementos fundamentales de la auténtica amistad que se encuentran acompañados de la igualdad. Al describir estas características, y siempre teniendo presente la necesidad de concebir la *Philia* más allá de la mera concepción de la amistad, se torna relevante lo que caracteriza en detalle esa forma de ser. En este punto resulta relevante considerar lo expuesto en el libro IX sobre las condiciones que se requieren para una disposición amistosa. En este sentido, para Aristóteles, la amistad resulta relevante aunque cómo es posible notar no fácilmente alcanzable, menos aún en la actualidad en virtud de las condiciones sociales en las que habitamos.

En el libro IX Aristóteles abre la posibilidad de recurrir a una interpretación respecto a la base sobre la que descansaría la noción de *Philia*: por una parte, un egoísmo soterrado o por otra un cooperativismo existencial. La primera interpretación se origina a partir del énfasis que pone el pensador griego en el amor propio, como condición necesaria para la *Philia*, en este entender podría insistirse en que la *Philia* es el resultado del egoísmo como fuente principal del ejercicio individual en búsqueda del bien propio mediante los otros. Sin embargo, esta perspectiva no logra la suficiente fuerza en la interpretación porque los enunciados de Aristóteles reclaman como punto principal el bien y la virtud, que están más allá de uno u otro.

Aristóteles sostiene:

Cada una de estas condiciones se atribuyen al hombre bueno por lo que respecta a sí mismo (y a los demás, en cuanto se tienen por tales, pues, como hemos dicho, parece que la virtud y el hombre bueno son la medida de todas las cosas). Éste, en efecto, está de acuerdo consigo mismo y desea las mismas cosas con toda su alma, y quiere y practica para sí el bien y lo que parece así (pues es propio del hombre bueno trabajar con empeño por el bien); y lo hace por causa de sí mismo (puesto que lo hace por la mente, en lo cual parece consistir el ser de cada uno), y desea vivir y preservarse él mismo y, sobre todo, la parte por la cual piensa, pues la existencia es un bien para el hombre digno. (1993 p.359)

La afirmación de Aristóteles, a primera vista, hace énfasis en una idea egoísta; sin embargo, al detenerse sobre la expresión que atiende al bien y la virtud es posible identificar que su comportamiento de una u otra manera no representa una elección egoísta, sino conforme a lo bueno o a la maldad. Resulta preciso indicar que las acciones buenas no pueden ser egoístas, pues el bien no puede estar orientado sino al bien, y en ese sentido, todas las acciones virtuosas que lleve a cabo un individuo resultarán en algo bueno y virtuoso para los otros, en tanto su origen es virtuoso.

5. DISCUSIÓN

5.1. DE LA TEORÍA DE LA EVOLUCIÓN AL DARWINISMO SOCIAL

La cooperación es un concepto que de entrada interpela por la naturaleza humana. Por una parte, la lectura darwiniana de la evolución de las especies está generalmente asociada con la selección natural basada en el egoísmo y supervivencia del más fuerte como un asunto de competencia. Esta lectura ha dado lugar a diversas interpretaciones fuera de la biología y del evolucionismo, tal como lo expresan Gutiérrez y Ortega (1991):

El concepto que más se ha utilizado ha sido el de selección natural, un concepto que, a pesar de su origen claramente evolutivo, ha sido utilizado e interpretado de diversos modos, no pudiendo asegurarse que su introducción en el campo de las ciencias sociales provenga directamente de la aplicación del concepto darwiniano, lo que ha dado lugar a constantes malinterpretaciones. (p. 216).

Darwin provee una teoría sobre la evolución de las especies a partir de la diferenciación de los individuos en distintas especies, ofreciendo explicación sobre la relevancia que tienen las diferencias, por pequeñas que sean, pues finalmente esas variaciones entre unos otros son las que van a permitir la supervivencia, así como mayor probabilidad de reproducción y por tanto herencia de los rasgos de fortaleza que permiten la evolución de las especies vía selección del más fuerte. Este concepto está fuertemente asociado con lo que, en el capítulo tres del origen de las especies, Darwin describe como la lucha por la existencia, aclarando que hace uso de la expresión es en sentido amplio. "Debo advertir ante

todo que uso esta expresión en un sentido amplio y metafórico, que incluye la dependencia de un ser respecto, de otro y -lo que es más importante- incluye no sólo la vida del individuo, sino también el éxito al dejar descendencia.” (1859, p.58).

La lucha descrita remite a la pregunta por si el éxito de esta supervivencia está abrigado en la competencia o en la cooperación. Pues la competencia por la supervivencia sobrepasa el interior de una especie y alcanza la lucha con otras especies. La descripción de Darwin (1859) es poco alentadora respecto a esta relación:

Como las especies de un mismo género tienen por lo común -aunque no, en modo alguno, constantemente- mucha semejanza en costumbres y constitución y siempre en estructura, la lucha, si entran en mutua competencia, será, en general, más rigurosa entre ellas, que entre especies de géneros distintos. (p. 64)

Desde esta perspectiva, la naturaleza tiende a ser altamente competitiva y en un alto grado, “egoísta” aunque, por evidentes razones, no es una categoría que pueda atribuírsele a la naturaleza, por su carga evidentemente moral. Es, antes, un concepto que evoca comportamientos más humanos y sociales, que de selección natural. En este orden de ideas se hace necesario precisar que existe cierta diferencia entre la evolución de las especies y el orden social del hombre. Es entonces cuando el propio Darwin hace referencia al deber, tomando como partida a Mackintosh (1909):

En este sentido, como observa Mackintosh, «tiene una justa supremacía entre todos los demás principios que determinan las acciones humanas» y se resume en esta palabra, breve é imperiosa, el deber, cuya significación es tan elevada. Constituye el atributo más noble del hombre; por él arriesga su vida por la de uno de sus semejantes sin vacilar, ó tras una breve reflexión la sacrifica en aras de una gran causa, siguiendo el sólo impulso de un profundo sentimiento del derecho ó del deber. (p, 49)

Esta cita profesa cierto matiz de diferenciación entre los dos tipos de análisis, dejando claro que para Darwin el carácter más destacable de las acciones humanas es el moral y por ende no habría lugar para suponer postulados como los expuestos por Herbert Spencer, de una clase de Darwinismo social. Estos postulados atribuyen aval a un orden establecido por los más fuertes (más aptos) para el logro de progreso. Spencer

(1884) inglés adoptó las líneas más álgidas de la descripción de la naturaleza y con el objeto de ofrecer a las ciencias sociales un cuerpo positivista desde el evolucionismo, propiciando una descripción de la sociedad y la economía a partir de las características de la selección natural y de la lucha por la existencia. Estos postulados del sociólogo son el gran aporte del neoliberalismo que se va a concentrar, poco más o menos en el «laissez faire». Spencer (1884) afirma:

El desenvolvimiento de los seres superiores es un progreso hacia una forma de vida susceptible de una felicidad no limitada por estos obstáculos. La raza humana debe realizar este fin. La civilización constituye la última etapa de su cumplimiento. El hombre ideal es aquel en el que todas las condiciones de esta realización están llenas. Mientras tanto, el bienestar de la humanidad actual y su progreso hacia la perfección final están asegurados por esta misma disciplina, benéfica, aunque severa, a la que está sujeta toda la creación animada; disciplina que es implacable cuando se trata de la consecución del bien; ley en busca de la felicidad que no economiza en ningún caso sufrimientos temporales y parciales. La pobreza del incapaz, las angustias que asedian al imprudente, la miseria del holgazán y la derrota del débil por el fuerte que deja a tantos en las sombras y en la miseria, son los decretos de una benevolencia inmensa y previsora. (p. 139)

Es clara la orientación que toman las ideas de Spencer, de tal consideración que se encuentran seriamente adentradas en los referentes de gobiernos contemporáneos y definidos en sus políticas, o lo que es aún es más significativo se han convertido en directrices de la creencia popular y de sus acciones. Aunque hoy, por el propio Darwin, sabemos que las ideas de un darwinismo social se encuentra sobredimensionadas, tal como lo señaló Gutiérrez y Ortega (1991) "Darwin jamás llevaría sus propias ideas tan lejos, nunca pretendió que su uso legitimase ciertas aberraciones, que han sido consecuencia de un deslizamiento de sentido; ideas que han sido mal interpretadas y aplicadas a áreas que carecían de relación con su campo de estudio, con los consiguientes perjuicios de todo concepto nómada" (p. 218). Su relevancia en el mundo actual es significativa para comprender la forma de proceder de algún número creciente de individuos y de naciones.

El hecho que parece olvidar Spencer, incluso algunos de los más fervientes defensores de Darwin como Huxley, es el valor contextual que tienen los conceptos, que él en algunos pasajes de su obra, de manera implícita, permite reconocer:

Si en lugar de usar la palabra cooperación en un sentido limitado la usamos en uno más amplio, como significando las actividades combinadas de ciudadanos bajo cualquier sistema de regulación, entonces estos dos podrán definirse como el sistema de la cooperación obligatoria y el sistema de la cooperación voluntaria (Spencer, 1884.P.10).

Con esta cita no resulta fácil negar la relevancia de la cooperación en el proceso de desarrollo evolución, de tal suerte que las discusiones sobre, si lo que prima en la evolución es la cooperación o el egoísmo, es necesario- siguiendo al propio Darwin- entender el sentido en que se usan los términos, sería en cierto modo ingenuo pensar que Darwin o Spencer no reconocieran la cooperación en la lucha por la existencia y en los procesos de evolución. Sin lugar a dudas esta cooperación adquiere matices distintos en ambos autores como los adquiere por ejemplo en otro autor clásico que fue pionero en exponer la relevancia de la cooperación como fundamental y eje principal del desarrollo de la vida fue Kropotkin quien a este respecto afirma de Darwin:

Señaló cómo, en innumerables sociedades animales, la lucha entre los individuos por separado por los medios de existencia desaparece, cómo la lucha es reemplazada por la cooperación, y cómo esa cooperación culmina en el desarrollo de facultades intelectuales y morales que le aseguran a la especie las mejores condiciones para la supervivencia. Afirmó que en esos casos los más aptos no son los físicamente más fuertes, ni los más astutos, sino los que aprenden a asociarse para apoyarse unos a otros, fuertes y débiles por igual, en beneficio de la comunidad. (2009.p. 20)

Kropotkin hace evidente la imposibilidad de brindar connotaciones apresuradas a la vida de los hombres, e incluso de las especies cimentadas en la radicalidad de la selección natural y la lucha por la existencia, sin embargo, no es posible de ningún modo desestimar, ni desde la naturaleza ni desde el hombre, el marco de hostilidad que se presenta tanto en los unos como en los otros. Lo que indica con claridad que no vivimos justamente en un ambiente completamente amable amigable y ausente de peligros. De nuevo la discusión se orienta al papel que desempeña la cooperación o el individualismo en el triunfo de la vida sobre la vida.

Es así como la cooperación debe ser entendida como un factor de evolución, pero aún ir más allá en la caracterización de las condiciones en que se produce este fenómeno social, y determinar cómo se pueden identificar diversos matices y cuál es el que deseáramos fomentar y fortalecer. El análisis que desarrolla Kropotkin nos brinda elementos significativos dentro de la superación de la sospecha sobre el valor de la cooperación en la vida.

5.2. LA COOPERACIÓN VOLUNTARIA Y LA COOPERACIÓN COERCITIVA:

Uno de los primeros elementos que tienen que ver con la naturaleza y en el que es posible encontrar, aunque parezca extraño, coincidencia entre Spencer y Kropotkin es la condición sobre la fuente de la cooperación, que en ambos casos se expone ha de ser de carácter voluntario. Que además coinciden en cierto grado de reflexión con Aristóteles. Kropotkin casi que otorga un sentido antagónico a estas formas. Es así como de manera precisa utiliza el ejemplo de la primera guerra mundial cuando escribe el prefacio a la edición de 1914 sostiene: "No fueron las masas de las naciones europeas las que hicieron los preparativos para la presente calamidad bélica y quienes elaboraron sus bárbaros métodos: lo hicieron sus gobernantes, sus líderes intelectuales" (Kropotkin,2009. p.3). Luego agrega para referirse a los sucesos ocurridos durante la guerra, en los que era evidente la cooperación y ayuda mutua: "empresas ambas que implican tan enorme cantidad de trabajo voluntario libremente organizado y energía que en ellas se pierde todo carácter de «caridad», y se convierten en mera colaboración de los vecinos" (Kropotkin,2009. p.4). La consonancia con lo que denomina Spencer cooperación Obligatoria y cooperación voluntaria es reconocible a la vista. La cooperación o ayuda mutua tendría por característica el libre ejercicio de la voluntad.

Estos planteamientos, aunque toman cierto aspecto de obviedad, tienen una profunda implicación. Es justamente bajo este parámetro que resulta pertinente indicar los posibles fracasos en diferentes configuraciones sociales de la cooperación bajo la diferenciación entre la cooperación voluntaria y la cooperación obligatoria. En el sentido expuesto por

Kropotkin no solamente se torna evidente las dificultades, sino el éxito y fracaso de las dos caras de la cooperación. Basta recrear el ejemplo expuesto con algunas consideraciones: no habrá un ser sensato en sostener que las guerras mundiales representan hechos ejemplares en la conducta del hombre, aunque a su modo cada empresa bélica representaba un núcleo de cooperación para cada bando. Los ejércitos que en cada iniciativa de conflicto actúan como un grupo coordinado de individuos que cooperan con precisión, cálculo y severidad, terminan en últimas siendo un fracaso para el hombre y su naturaleza, generando solamente vergüenza del carácter humano.

En su lugar las manifestaciones naturales, quizá distantes de la política de estados y el discurso conquistador, se desarrollan redes de cooperación en defensa de la vida expresado en el sufrimiento del otro, sin distinguir el color de su bandera. Manifestaciones como agrupaciones de personas que intentaban ayudar a los heridos, prisioneros, entre muchas más. Eran en todos los casos exitosas aun cuando fueran reprimidos por sus acciones, pues como diría Miguel de Unamuno poseen “razón y derecho en la lucha”, no solamente proporcionada por el fin en sí mismo, sino porque era constituida por un hecho preciso una voluntad natural de contribuir con los otros hombres. No obstante, es relevante mostrar la diferencia que en este mismo ejemplo descrito resulta presente el Altruismo y la cooperación.

6. CONCLUSIONES

Al referirse a la cooperación se encuentra un escenario doblemente problemático, por un lado, se encuentran unos elementos contextuales que no precisan favorablemente el compromiso con el bienestar común, además de estar inmersos en un sistema de organización de la vida en el cual se ofrece especial valor a la unidad de medida del logro individual. Inmersos por demás en un sistema en que la lógica que se expone fomenta una competitividad agresiva, se torna entonces mucho más difícil el logro de metas para cada individuo. Por otra parte, tenemos unas condiciones que superan la capacidad de lucha individual, un escenario

absolutamente problemático donde abundan las necesidades y la ausencia de respuestas para los más necesitados.

Para lograr acceder a mejorar las condiciones de vida es indispensable identificar y sensibilizar a los individuos respecto del comprender e interpretar que se posee un problema de comunidad y no de carácter individual. En la medida en que se identifique que hay problemas comunes como la pobreza, la desigualdad, la Justicia, la educación, etc. Entonces será indispensable identificar que es preciso cooperar con otros para alcanzar el logro de fines comunes que contribuyan al bienestar general. En comunidad y cooperando se logra lo que no se puede alcanzar de manera individual.

El derrocar el imaginario de usar la cooperación como un medio implica acceder a una nueva forma de considerar la actividad de trabajo cooperativo, siendo este no un mecanismo sino considerándolo un fin en sí mismo, de tal suerte que el escenario de la cooperación representa un fin representativo del esfuerzo humano por una vida más digna.

Se ha comprendido con cierta claridad que el origen del hombre tiene una vertiente que se identifica con la unión de los hombre y familias para alcanzar la evolución y supervivencia, es por esto que, si el hombre desea mantenerse en el cauce de la subsistencia, o como diría Chomsky (2020), *Cooperación o extinción*. Al nivel de considerar que, si no se incrementa la preocupación común sobre la individual, y se afianza un propósito que reúna causas más elevadas estaremos en inminente camino a la extinción de la dignidad en la vida y de la misma especie.

7. REFERENCIAS

- Alamillo, A. (1981). Sófocles. Tragedias. Madrid, España: Gredos
- Aristóteles, (1993) Ética Nicomáquea, Biblioteca clásica Gredos, 89, Editorial Gredos, Madrid.
- Axelrod, R. (1986). La evolución de la Cooperación – El dilema del prisionero y la teoría de juegos. Madrid: Alianza editores.
- Banco Mundial (2018). Armando el rompecabezas de la pobreza. Panorama general. Washington, Banco Mundial.
- Bartolomé, M. C. (2018). Violencia y criminalidad en Colombia, un año después del Proceso de Paz. Anuario en Relaciones Internacionales del IRI, 2018.
- Darwin, C. (1959). El origen de las especies por la selección natural (Vol. 2). Ediciones Ibéricas y LCL.
- Eurípides (2006). Tragedias. Barcelona: Gredos (Biblioteca Gredos)
- Fisher, Laubascher, & Brook (Edits.). (2016). The Qualitative Vision for Psychology. Annvitation to a human science approach. Pittsburgh, Pennsylvania: Duquesne University Press.
- Gadamer, H. G., & Olasagasti, M. (1992). Verdad y método (Vol. 1). Salamanca: Sígueme.
- Humbolt, W.(1980). Schriften Zur Anthropologie und Geschichte. Werke in FünfBänden.Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt. Stuttgart.
- Humbolt, W.(2008).Sobre la organización interna y externa de las instituciones científicas superiores en Berlín. LOGOS. Anales del Seminario de Metafísica Vol. 38 (2005):283-291
- Kahn, T., & Saavedra, V. (2021). La corrupción en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para controlarla.
- Krumpel, H. (s.f). La importancia de la concepción de la Universidad de Wilhelm von Humboldt para la renovación, la investigación y las ciencias en la Universidad de hoy. 1-20.
- Lemaitre, M. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad. Córdoba: UNESCO – IESALC.
- Lopez, F. (2016). Educación Superior Comparada. Tendencias Mundiales y de América Latina y El Caribe. Revista da Avaliação da Educação Superior.
- Macías, G. F. (2018). Metodología para la investigación cualitativa fenomenológica y/o hermenéutica. Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial, 17, 17-23.

- Oñate, R. (2016). El método hermenéutico en la investigación cualitativa.
- Piketty, T.; Saez, E.; Zucman, G.(2018). World inequality report 2018. Paris: World Inequality Lab, altruism, E. Elgar. Aldershot
- Rivas A. y Scasso M. (2017), “¿Qué países mejoraron la calidad educativa? América Latina en las evaluaciones de aprendizajes”, Documento de trabajo 161, CIPPEC, Buenos Aires.
- Salazar S, F., & Sánchez S, S. (2018). La cooperación social. dos lecturas: hobbes y marx // the social cooperation. two readings: hobbes and marx. Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, 8(2). Recuperado de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/3466/3778>
- Sánchez, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. Ciencia y Sociedad, 42(1), 9-23.
- Sen, A. 1992, "Sobre conceptos y medidas de pobreza", en Comercio Exterior, vol. 42, núm. 4, México.

USE OF KEYWORDS AND MULTIMODAL STRATEGIES TO PROMOTE DIVERSITY IN ENGINEERING WEBSITES

SILVIA MOLINA-PLAZA

Universidad Politécnica de Madrid

1. INTRODUCTION: DIVERSITY IN COMPANIES

Engineering Corporate websites include a diversity section to give information of general interest to stakeholders and customers. This section, like Corporate press releases, has a clear promotional purpose to give a positive image of the company (Catenaccio, 2008, Wickman 2014).

Diversity and inclusion have become very popular in management theory and practice. Diversity is understood in corporate settings as referring to race, gender, sexuality, disability, age and class. The chapter below takes a social constructional approach to difference, and mainly explores the role of the Corporate social responsibility report (CSR) in how differences related to gender and race are structured into engineering companies. Websites reflect ideologies, sustained by language and visuals that perpetuate implicit layers of meaning that are copy-pasted from other texts and websites. Websites are also nowadays essential to create the corporate identity, the self-image of a company, and include all strategic measures and defining features that contribute to this desired image.

Corporations want to redress the balance and recruit staff members who are not white, male, middle-class and heterosexual into their ranks to create new opportunities for their organizations. Ashcraft (2011:8) suggests that we should understand diversity as more than a set of pre-existing features. These features only become relevant if they are identified as important by a company.

Diversity management has become an increasingly well researched subject (e.g. Roberson and Stevens, 2006; Romani, Holck Holgersson and Muhr (2016)) including performance effects (Nielsen & Nielsen, 2013) and other important factors motivating diversity and its management (Bhawuk, Podsiadlowski, Graf and Triandis, 2002; Thomas, 1991). Companies are seeking talent from a global talent pool and therefore include in their website corporate social values (gender, sexual orientation, race, age, disability, etc.) to attract candidates in their professional communication (Schnurr, 2013 and Schnurr & Zayts, 2017). There was a liberal approach of doing nothing to reduce inequality until the 1970s but little by little the emphasis on equal opportunities began (Point and Singh, 2003).

It is fairly evident that the reality of women and LGTBI people continues to be marked, in many cases, by discrimination, violence and hatred motivated by the rejection of sexual orientations, non-normative gender expressions and/or identities. This situation has been occurring in different areas, ranging from educational, health, social, work and personal or family issues; discrimination against both conditions affects rights as important as freedom, dignity and equality, as well as the free development of the personality. It limits, in essence, the right of people to show themselves as they are, without fear of receiving rejection and without external interference based on prejudice and stereotype.

There is no doubt that the term "diversity" is in vogue and with it the challenge for many companies to allocate the necessary resources to ensure equal conditions among employees. With regard to sexual and gender diversity, in today's society, which boasts of being sexually open, different lifestyles and sexual conditions have led to the classification of different types of sexuality that until recently were practically invisible in the eyes of society: pansexual, demi-sexual, transsexual, etc., are some of the terms that are increasingly present in everyday reality. Engineering companies want to create agreeable social spaces in which every person gets along. Anderson's (2004:22) created the term *cosmopolitan canopy* to describe the model that companies want to project. Unfortunately, reality seems to be far removed from this ideal.

What is actually happening at the workplace? According to the Spanish study "Global Diversity Management" (fundaciondiversidad.com), half of Spanish companies deem diversity management as a priority, but it has not yet been placed in the strategic position it deserves. Consequently, it seems necessary to know how discrimination acts in the workplace and how companies address it and propose measures to eliminate situations of harassment and violence suffered by women and LGTBI workers because of their sexual orientation. Typically, many LGTBI people are rejected in job interviews just because of their orientation or gender identity. Obviously, this is unacceptable on a human level. But also, from a business point of view, it is very unwise, as it may be denying access to the company to very valid and talented people.

According to the EAE Business School report, gender diversity has a direct relationship with company profitability and value creation³⁸. Companies with a higher index of gender diversity in their executive teams have a 21% higher economic profit and a value creation of more than 27%. Similarly, profitability rises to 33% in companies with greater ethnic diversity, with 43% value creation.

This report also offers interesting insights about the gender gap in companies with illuminating figures. It seems that no country in the world has completely closed its gender gap (zero value), but there are already 61 countries that have closed between 70% and 80%, a very encouraging figure. Among those with the lowest gender gap are four of the five Nordic countries (Iceland, Norway, Sweden and Finland), a sub-Saharan African country (Rwanda) for the first time this year, some Latin American countries (Bolivia) and Caribbean regions (Nicaragua) and Eastern Europe and Central Asia (Slovenia). Spain occupies a discreet 24th place, behind Barbados, in this world ranking, and is in 11th position in Western Europe, between Switzerland and Belgium. Thirty-eight percent of women hold positions of responsibility, compared to 62% of men. However, women tend to hold more senior management positions

³⁸ <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-diversidad-de-genero-tiene-una-relacion-directa-con-la-rentabilidad-de-las-empresas-y-la-creacion-de-valor.html>

and only 6.4% reach the highest level of the organization; this percentage is even lower in Latin American countries.

As regards the issue of sexual orientation, 91.42% of IBEX35 companies include respect for sexual orientation in their code of conduct, and 28.58% of them mention inclusion, or non-discrimination based on sexual orientation, in their annual report in Spain. However, only 8.58% specifically mention measures to avoid discrimination on this ground.

It is also revealing that 30% of those surveyed belonging to the LGTBI collective in Spain expose that they have been discriminated against in the workplace. 20.25% have been hindered in professional promotion, 19.83% in access to work, 47.52% have received discriminatory treatment by their colleagues and up to 23.93% have suffered harassment at work. In addition, 72% of these people acknowledge having been the victim of jokes.

1.1. AIMS AND METHODOLOGY

By expanding on previous work on multimodality (Molina and Allani 2020), this study's main objective is to provide some insights into the most characteristic ways of portraying gender diversity in twenty Spanish and international engineering companies websites in their corporate social responsibility section³⁹. A multimodal functional perspective focuses on the interaction of the text, i.e. of linguistic elements, with other semiotic resources, mainly visual in our sample, and provides a description of the relationship among them in order to achieve the communicative goal of the message, the representation of diversity in the company in this case. This approach uses functionally oriented linguistic theories and adapts them for the analysis of visual texts (O'Halloran 2004; Kress 2010; among others).

³⁹ The corpus contains the diversity homepages of the following companies:

1) Iberdrola, 2) Telefonica, 3) Navantia, 4) Apple, 5) Groupon, 6) GE Energy Company, 7) Siemens AG Company, 8) Bosch Corporation, 9) Hitachi Company Ltd, 10) Honeywell International Inc, 11) HP, 12) ABB Company Ltd 13) Microsoft, 14) Exxon Mobil Corporation, 15). Intel 13. 16) BMW Group, 17) Shell Oil Company, 18) General Motors 19) Sony, 20). Procter & Gamble.

This chapter sets off from the notion of mode (Kress and Van Leeuwen 2006) to analyze how meaning is constructed in these engineering websites. A mode catalogues a channel of representation or communication: verbal, visual (moving and static images), lay-out, typography, etc. These different modes express the material and cultural aspects available to engineering website viewers and stakeholders. In this corpus, the main modes of meaning used are:

- Verbal representation: Written texts in the Corporate Social Responsibility (CSR) sections.
- Visual-spatial representation: still images (scenes at the company, perspective and salience, proximity, spacing, lay-out, interpersonal distance).

The potential of these modes for creating meaning about diversity is studied and the way in which the interaction between different modes takes place. For this purpose, functional tools of analysis are used. For example, we have applied Unsworth and Cléirigh's (2009) systemic functional oriented model for the analysis of text-image interaction that construct the experiential and interpersonal meaning. This model sets out three types of intermodal identification which visualize the texts about diversity and somehow supplements the verbal information. These are: 1) Intensive identification, images which elaborate the (verbalised or unverballed) qualities of the main participants and/or events in the story (shape, colour, texture); 2) possession, pictures which visualize parts of the main participants and/or events in the story; 3) circumstantial, pictures which visualize geographical locations.

To focus on the interaction between images and other modes, two notions for the textual metafunction proposed by Kress and Van Leeuwen (2006:201-204) are also applied: salience and framing. Salience or highlighting is defined by Bezemer in the Multimodality glossary as follows:

Highlighting: the semiotic principle of lending particular prominence to an element in a text or other semiotic arrangement (cf. 'making salient', 'emphasizing', 'centralizing', 'stressing', 'marking'). Highlighting can serve different functions. Highlighting is at the same time a way of giving special weight ('significance') to selected features (...). Highlighting is differently realized in different modes. For instance, in image,

writing and other modes, a part or feature of a text can be highlighted by giving it a size, style, weight, color, spacing or placement that ‘stands out’ (so that it is bigger or smaller, thicker or thinner, more or less saturated, or more or less central than most other parts of the text). In speech, music and other modes, salience can be realized by giving the part of the text that is to be highlighted a loudness that stands out, i.e. by varying the levels of energy in sound; or by pitch movement, i.e. varying tone; or by stress. In writing, highlighting is also indicated by position, in a sentence, paragraph or the text as a whole. <https://multimodalityglossary.wordpress.com/highlighting/>

Framing points are the connection between text and images and starts from a decision to mark a space (material or conceptual) which involves a concern at a particular socio-political level (Kress and Van Leeuwen 2006). Framing is the principle by which, on the one hand, any semiotic entity is given internal unity and (the possibility of) internal coherence; and by which, on the other hand, it is clearly marked as distinct from other units or events of the same kind and at the same ‘level’ in a larger unit or event.

Each mode of representation and communication makes available a distinct set of framing devices apt for the materiality of that mode. Framing devices establish boundaries between elements by a variety of devices – for instance by marking the boundary itself or by creating contrasts between the framed elements at the particular level. We look for borders between elements in websites, repetition of shapes, colors, etc. which provide textual coherence to the way companies deal with diversity.

Finally, keyword analysis helps to define what people search for on the CSR section and how companies use these keywords to build their websites.

3. DISCUSSION AND RESULTS

Diversity homepages are the objects of this analysis. A homepage, as a kind of webpage, is visually dynamic and as Bateman (2017) argues, requires different levels of interactivity from users. Bateman identifies three levels of interactivity: the lowest as the initial exploration, the

middle where the viewer proceeds with the manipulation of slides or menu and the highest level when the viewer performs a choice over one of the elements (Bateman, 2017: 305). The focus is here on the lowest level of interactivity and the clusters made salient are examined, independently from any affordance made available to users at higher levels of interactivity. The website producers choose to foreground certain features in the homepage, namely, a slideshow, or banner, images, video, news stories columns, the colour palette, menu bars or a mixture of some of these in order to fulfil some communicative purpose. Hence, the analyst examines the main features made salient and attempts to uncover how the message about diversity is constructed or “invented”.

This section describes how multimodal semiotic resources are integrated in each homepage and how these features interact as a complex discourse strategy for representing different types of diversity within a company.

To ensure a proper understanding of what follows, this section provides information of the websites under study. For this purpose, it is relevant to differentiate between macro level and micro level multimodal strategies of meaning construction.

As regards the macro level, attention has been paid to the general layout and distribution of visual and textual elements (photographs, texts and videos that characterize the global structure of these webpages). More specifically, the analysis focuses on rhetorical values attached to visual elements, such as colours, pictures and main tabs, and textual elements. Obviously, the analyst also takes notice of the communicative purpose, that is, diversity addresses to the reader and the keywords used.

The twenty CSR sections under analysis share the following characteristics:

- -Content is short, impact photos, clear and concise headers. The kind of information provided is how companies deal specifically with Corporate social responsibility (CSR) and how they contribute to societal changes by supporting volunteering or ethically-oriented practices.

- Diversity homepages have a clear promotional and persuasive purpose and try to establish long trading relationship with customers and stakeholders.
- Websites afford interactivity and they're sites for action. The Corporate website contains hyperlinks for interactivity between the text producer/s and user/s. These hyperlinked webpages are marked with salient-enhancing features (underlining, colour and bolding).
- Corporate social responsibility declarations of intent are multimodally constructed: synergy of visual and textual modes. They contain visually discrete, easily processed syntactic units, most of which are not complete sentences, either simple or post-modified noun phrases, which act as portals to key areas of the CSR section.
- Photos portray images of the real people that work at the company and the office itself
- There is a clear navigation interface. They use plenty of whitespace for readability and scanning.
- Use of the pronouns *we/ our* but also *you*, trying to meet potential customers and stakeholders eye-to-eye.
- Use of diversity, inclusion, gender, women, race as main keywords.

In the analysis of the multimodal micro-level strategies enacted within the CSR sections, the focus is on two areas. The first is concerned with the design features contributing to the creation of the diversity message(s) through visual and linguistic elements. The second pays attention to the keywords used, which have potential in revealing not only how the content is structured but, more importantly, what elements are chosen as ideational points of departure to convey the diversity message. For limitations of space, this section only analyses the multimodal micro-strategies in four representative websites of International Companies: Iberdrola, HP, Apple and Telefonica as representative cases.

3.1. THE MULTIMODAL DESIGN OF CSR WEBPAGE CASE STUDIES: IBERDROLA, HP, APPLE AND TELEFÓNICA

3.1.1. Iberdrola

With more than 170 years of history, Iberdrola is today one of the global energy leaders and one of the largest electricity companies in the world in terms of stock market capitalisation.

Iberdrola seems to take seriously diversity. They include a 50-page report called “Informe de diversidad e inclusión” (Diversity and Inclusion Report https://www.iberdrola.com/documents/20125/1606413/IA_InformeDiversidadInclusion_2021.pdf) The first page is written in big typeface letters, highlighting in bold letters two keywords: diversity and inclusion against a green background. Green makes the consumer lean towards the assumption of Iberdrola’s eco-friendliness. The dissemination of information -that the company is eco-friendly for the benefit of its public image- is a clear marketing strategy. Iberdrola’s chairman, Ignacio Galán, states the company values at the beginning of this report and uses again keywords with positive axiology as adjectives (highlighted in bold in the quotation by the analyst): “the main differentiating factor in companies’ success in the 21st century is talent. A **diverse** and **inclusive** company is better at attracting and retaining talent and is more innovative, thereby becoming more productive and more open to the society it serves”.

Diversity is directly linked to the inclusion of women in different positions in the company. Galán highlights this achievement in his initial address in the report: “in 2021 Iberdrola was selected for the fifth consecutive year to be part of the Bloomberg Gender Equality Index and Gender Equality Index, and Forbes ranked us among the top ten companies in the world for in the world for the integration of women as part of its World’s Top Female Friendly Companies index”.

Advances are presented with figures in a graph form. Stakeholders and the public get information of the percentage of women in different countries, ages and different nationalities. Numbers are written with a bigger typeface creating salience. Overall, the design and word choices in the

report help to shape an identity for Iberdrola full of energy and different actions aimed at improving the chances of women working at this company.

FIGURE 1. Iberdrola's diversity graph



In point 2.3 of the report, Iberdrola establishes its priorities for diversity and inclusion in six different clusters. Figure 2 contains the first three priorities that prompt action and orient users to Iberdrola’s main goals for diversity. In the top cluster, the symbol of linked hands is placed on the left side of the message suggesting union. This symbol reinforces the written message: “communication through an umbrella brand and a common narrative for all our actions on diversity and inclusion. Intensification of awareness campaigns”. The second cluster contains two balloons to foster inclusive language. The third cluster reveals Iberdrola’s commitment to training people with management responsibilities in unconscious biases in the textual mode. These messages are requests to action which fulfill the website interpersonal metafunction: that of changing the reality of women working at Iberdrola. There is a conspicuous absence of sexual diversity and race, however. Iberdrola does not mention explicitly gender and sexual diversity (GSD), or simply sexual diversity; that is, all the diversities of sex characteristics, sexual orientations and gender identities, without the need to specify each of the identities, behaviours, or characteristics that form this plurality.

FIGURE 2. Iberdrola’s priorities for diversity.



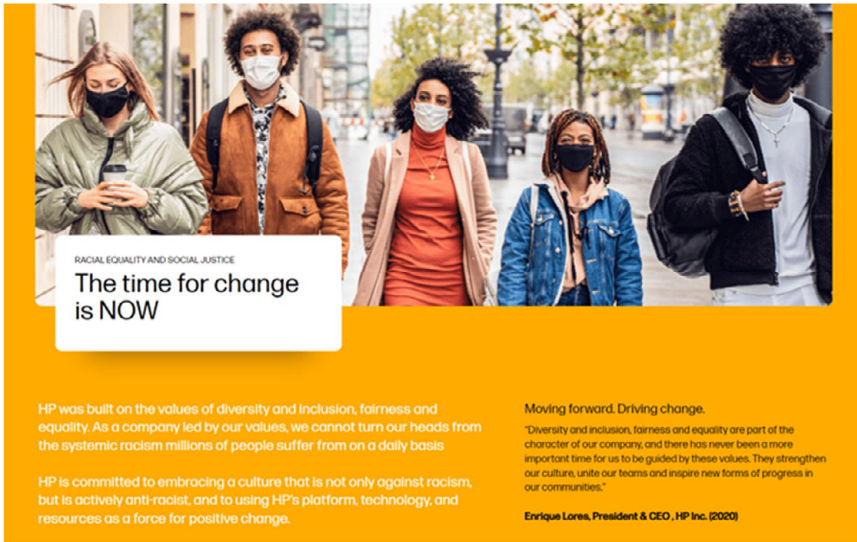
3.1.2 HP and Diversity

HP Inc. is an American multinational information technology company headquartered in Palo Alto, California, that develops personal computers (PCs), printers and related supplies, as well as 3D printing solutions. According to Algeri et al 2020:

HP is widely credited for having made Diversity a top priority, and it shows on the company's website. Its Diversity section is expansive, polished, and informative. Highlights include a video greeting by the Chief Diversity Officer, testimonials from C-suite leaders, animated infographics, and lush photography <https://www.greatjakes.com/blog/six-top-diversity-sections-on-corporate-websites/> .

HP’s Media page is loaded with highly produced documentary-style videos that touch on issues ranging from unconscious bias to the plight of veterans in the corporate workplace. In particular, its diversity homepage (figure 3) uses linguistic resources to construct CHANGE as positive.

FIGURE 3. HP's diversity homepage

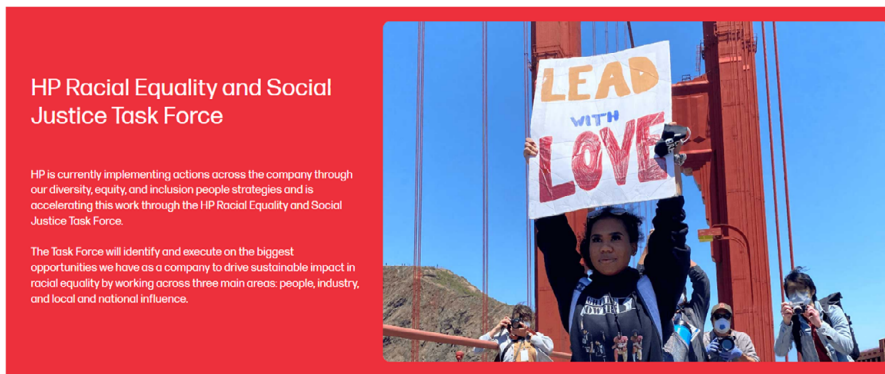


NOW in capital letters in the headline is also salient. The written message is full of keywords that reinforce a positive message on the importance of diversity (highlighted in bold in the analysis): “HP was built on the **values** of **diversity** and **inclusion**, **fairness** and **equality**. As a company led by our values, we cannot turn our heads from the systemic racism millions of people suffer from on a daily basis. **HP is committed to embracing a culture** that is not only against racism, but is **actively anti-racist**, and to using HP’s platform, technology, and resources as a force for **positive change**”. Visually, figure 3 shows five middle-aged employees of different races wearing a mask during the COVID-19 pandemic. It gives credibility to the company’s textual message, whose headline is RACIAL EQUALITY AND SOCIAL JUSTICE written with capital letters for salience.

Images are cunningly used in this website to effectively transmit additional, emotional and company values. Figure 4 displays a close-up shot of a young woman holding a banner with an inspiring message: LEAD WITH LOVE, where positive evaluative keywords (lead, love) are salient because they are written in capital letters with different colors. She

is engaged in positively valued behavior. It is a “demand” picture, the woman demands that the viewer “enters into some kind of imaginary relation with her” (Kress and Van Leeuwen 2006: 118). She seems to openly invite and persuade the audience to engage with HP’s community. This type of pictures of women as role models help to situate the audience in a socio-cultural context where women’s contributions are valued. Also, at the macro-level it is interesting to note the symbolic use of bright colors (red, orange) which reveal an attitude full of energy, happiness and joy in the visual mode (Van Leeuwen, 2011). Finally, the textual mode is a straightforward call for action. The Company has created a “task force” to strengthen its racial equality and social justice commitment.

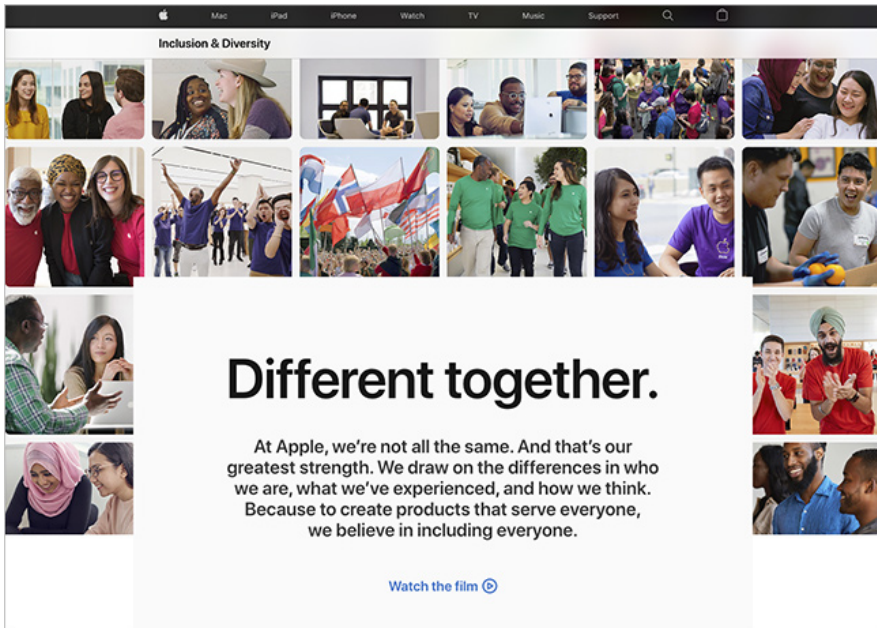
FIGURE 4. *HP Racial Equality and Social Justice Task Force*



3.1.3 diversity in apple: different together

Apple’s communications team has a spectacular reputation, and it doesn’t disappoint with the Diversity pages of the company's website. The section opens with a beautifully composed grid of photos of smiling men and women of different nationalities and races.

FIGURE 5. Apple's Diversity Section



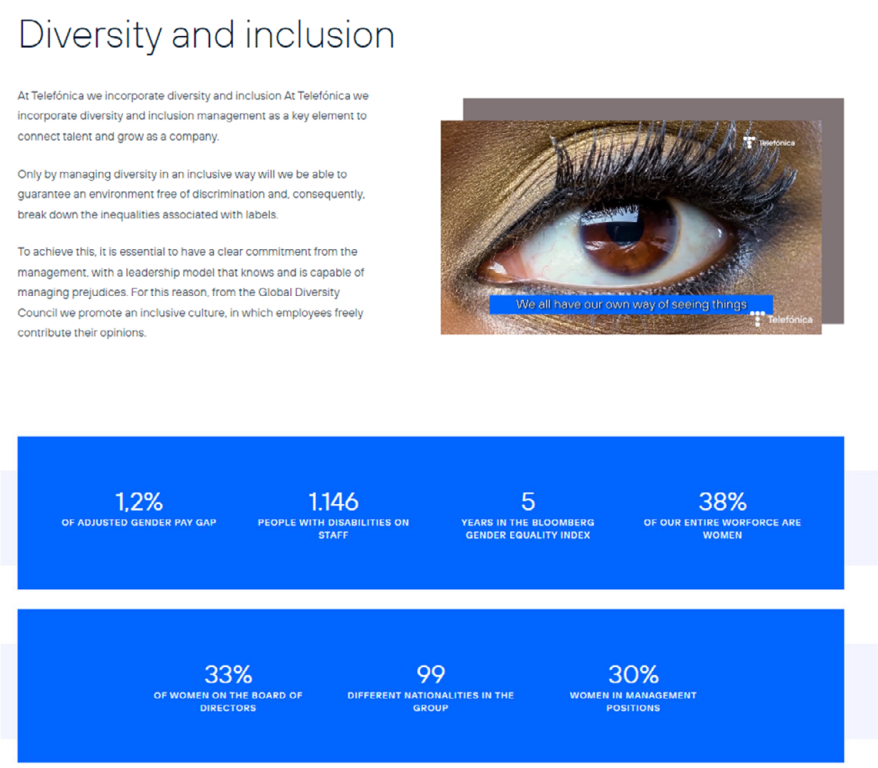
The textual mode is structured as a mini-narrative: it explains Apple's values about diversity and their approach to deal with different types of people. As Kress and Van Leeuwen (2006) put it, this is a composite multimodal website, including text-image combinations, the latter being photos and videos. These parts affect one another. Employees are presented in the webpage as happy staff. The grid of photos is perceived as specific, informative and practical and presented as the *real*. The idea that working for Apple is difficult is challenged with this grid of successful workers involved in different activities and projects. Visually, the grid contains “demand” images. Employees demand that viewers establish a relationship with them. This persuasive effect is realized through direct gaze and smile where employees seem to openly invite and persuade the audience to engage with Apple's community. Men and women are shown at close shot, where heads and shoulders are included. The grid also includes employees at medium close, from waist up. At medium shot, they are displayed from knee up. (Kress & Van Leeuwen, 2006). Figure 5 is a fine example showing that websites related to diversity often tend to use “demand” pictures.

Multimodality also involves the use of Halliday's (2004) metafunctions to reveal how meaning is organized in Apple's webpage. The ideational function corresponds to what this text is and does: it is a first-hand account of how Apple as a company deals with diversity for lay people. The interpersonal function corresponds to the professional identity projected by the photos of employees in the visual mode. The page also intersperses employee profiles with text and infographics that describe the organization's efforts to diversify its workforce and create an inclusive culture. Finally, the textual function corresponds to how the other two functions are presented in Apple's webpage. They use the pronoun "we" with connotative lexis (*greatest strength, believe*) to relate to personal feelings. The clever synergy of visual and textual modes convincingly demonstrate that Apple is a great place to work for all types of people.

3.1.4 TELEFONICA'S DIVERSITY HOMEPAGE

Telefónica is a Spanish multinational telecommunications company headquartered in Madrid. It is one of the largest telephone operators and mobile network providers in the world. It provides fixed and mobile telephony, broadband, and subscription television, operating in Europe and the Americas. The Diversity and inclusion section is presented at the company's talent webpage <https://www.telefonica.com/en/talent/> in news bite format. A photo of two young men taking a selfie is coupled with a textual message (keywords highlighted for this study): "Managing **diversity** and **inclusion** is a **key element** of our strategy to connect **talent**, fostering **innovation** and bringing us **closer to society**". Clicking the url <https://www.telefonica.com/en/talent/diversity-and-inclusion/> leads the viewer to figure 6

FIGURE 6. Diversity and Inclusion at Telefónica

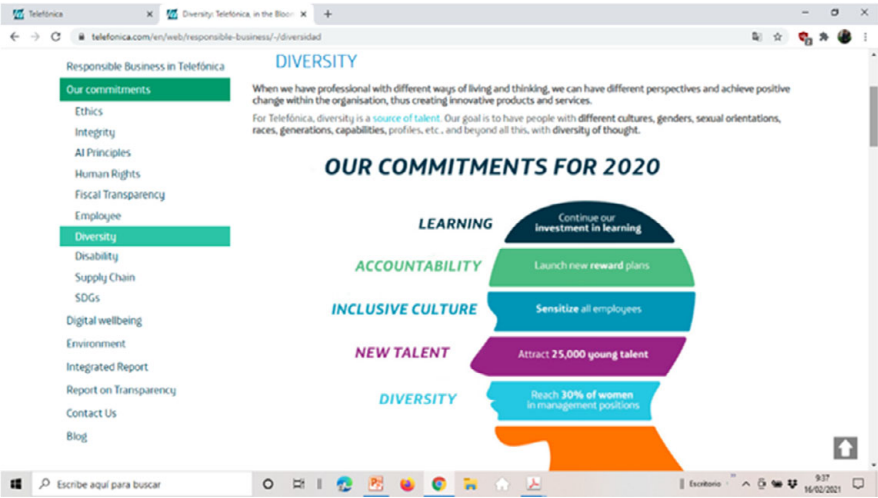


The hero section is split into two, including a text and a video. The textual mode includes the expected keywords highlighted in bold by the analyst: At Telefónica we **incorporate diversity and inclusion**. At Telefónica we incorporate **diversity and inclusion management** as a **key element to connect talent and grow** as a company.

Only by managing diversity in an **inclusive** way will we be able to guarantee an environment **free of discrimination** and, consequently, **break down the inequalities** associated with labels.

This message is reinforced by a high quality video which highlights the importance of respecting diversity. Statistics presented at the bottom of the page add credibility to the company’s efforts to achieve its commitments in diversity.

FIGURE 7. Telefonica's diversity webpage



A former Telefonica’s diversity page from 2020 (figure 7) fosters dissimilar types of diversity: **cultures, sexual orientations, races, generations, capabilities**. These keywords are given prominence by bolding. Visually, the homepage includes a head made of different colors, which organizes neatly Telefonica’s commitments for 2020: LEARNING, ACCOUNTABILITY, INCLUSIVE CULTURE, NEW TALENT, DIVERSITY. These keywords are salient typographically by the use of several colors and capitals.

4. CONCLUDING REMARKS

No doubt, the study of diversity homepages is a complex task, as many factors have to be taken into account in their construction by engineering companies. The study of engineering websites has enabled fine-grained analyses of some of the multimodal tools used in professional websites. However, it seems obvious that further research could focus on other corporate websites of engineering companies to better understand how they construct diversity in different cultural contexts.

The multimodal construction of these diversity pages seems to disclose that all eyes are on the “Diversity and Inclusion” sections of corporate websites. Although establishing gender equality in board and

managerial positions has recently become more important for organizations, companies with low levels of gender diversity seem to perceive an ethical dilemma regarding the ways in which they attempt to attain it.

One way that organizations try to move toward gender equality is through the use of their corporate websites to manage potential applicants' impressions of their current levels of, and actions to improve gender diversity. The dilemma engineering companies have is whether to truthfully communicate their low level of gender/race diversity, conceal it, or exaggerate it: i.e. "Telefonica's Reach 30% of women in management positions"

The keyword and multimodal analysis reveals that international engineering companies are promoting diversity the most on their websites, covering a broad range of diversity strands (Point & Singh, 2003) using different modes and appealing to shared values: balanced representation of women and men, inclusion of people from different races, disabilities, etc.

With women and minorities still underrepresented in leadership positions, corporate websites seem to foster initiatives aimed at promoting diversity. Whether this brings meaningful change yet remains to be seen. Companies that fail to promote inclusive policies face a number of financial risks, including acquiring and retaining employee talent. Competition among corporations induces a certain homogenization to represent difference in the websites studied. They cannot afford to miss employees "worthwhile" spotted by other companies, because they would lose the competition game.

What's the real state of diversity in the corporate world? Gender diversity is promoted in the engineering websites studied, at least in theory. However, it seems that there is still a long way to go. Women remain significantly underrepresented in management positions, despite their visual representation in the websites. Companies need a comprehensive plan for supporting and advancing women. This requires a paradigm shift, investing in employee training and giving employees greater flexibility to fit work into their lives. Companies also need to create a

business case for diversity by outlining the benefits of a racial, ethnically and sexually diverse workplace.

Employees with diverse backgrounds bring to bear their own perspectives, ideas and experiences, helping to create organizations that are more resilient and effective. The diversity sections of this corpus employ images of their employees, portraying lifestyles of employees without a direct emphasis on the use of products or services.

The EU encourages employers to voluntarily put diversity management more firmly on their strategic business because gender diversity brings many advantages to an organization: increased profitability and creativity, and better problem-solving abilities.

5. REFERENCES

- Ashcraft KL 2011. Gender and diversity: other ways to “Make a Difference”. In: Alvesson M, Bridgman T, Willmott H (eds) *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford Handbooks Online
- Bateman, J. 2017. *Multimodality and Genre: A Foundation for the Systematic Analysis of Multimodal Documents*. New York: Palgrave Macmillan
- Bhawuk, D.P.S., A. Podsiadlowski, J. Graf & H.C. Triandis. 2002. Corporate strategies for managing diversity in the global workplace. In G.R. Ferris, M.R. Buckley & D.B. Fedor (eds.), *Human resources management: perspectives, context, functions, and outcomes*: 122–64. Fourth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Catenaccio, P. 2008. Press releases as a hybrid genre: Addressing the informative/promotional conundrum. *Pragmatics*, 18(1), 9-31
- Halliday, M.A.K. 2004. *An Introduction to Functional Grammar*. London: Arnold
- Kress, G. 2010. *Multimodality: A Social Semiotic Approach to Contemporary Communication*. London: Edward Arnold.
- Kress, G. and Van Leeuwen, Th. 2006. *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. London: Routledge
- Molina-Plaza, S. and Allani, S. 2020. Multimodal Women Engineers’ Identity Construction. In: Bocanegra –Valle (ed.). *Applied Linguistics and Knowledge Transfer: Employability, Internationalisation and Social Challenges*. pp. 291-312. Bern: Peter Lang

- Nielsen, BB & Nielsen, S 2013, ' Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study ', *Strategic Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 373-382. <https://doi.org/10.1002/smj.2021>
- O'Halloran, K. L. 2004. *Multimodal Discourse Analysis*. London: Continuum
- Point, S. and Signh, V. 2003. Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal* 21(6):750-761
- Roberson QM, Stevens CK (2006) Making sense of diversity in the workplace: organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *J Appl Psychol* 91(2):379–391
- Romani L, Holck L, Holgersson C, Muhr SL (2016) Diversity management and the Scandinavian model: illustrations from Denmark and Sweden. In: Chanlat JF, Özbilgin M (eds) *Management & diversity: main constatactions in different countries*. Emerald, London
- Schnurr, Stephanie 2013. *Exploring Professional Communication*. Language in Action. Abingdon: Routledge
- Schnurr, Stephanie / Zayts, Olga 2017. *Language and Culture at Work*. Abingdon: Routledge
- Thomas, R.R. 1991. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: Amacom
- Unsworth, Len/ Cleirigh, Chris 2009. Multimodality and reading: The construction of meaning through image-text interaction. In Carey Jewitt (ed.), *Handbook of multimodal analysis*. London: Routledge, 151–164
- van Leeuwen, Theo 2008. *New Forms of Writing, New Visual Competencies*. Visual Studies 23/2, 130-135
- van Leeuwen, Theo 2011. *The Language of Colour: An Introduction*. London: Routledge
- Wickman, C. (2014). Rhetorical framing in Corporate Press Releases: The case of British Petroleum and the Gulf Oil Spill. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 8(1), 3-20

EL EFECTO MODERADOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RELACIÓN ENTRE LA DUALIDAD DEL CONSEJERO DELEGADO Y LA DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

INMACULADA BEL-OMS
Universitat de València

JOSÉ RAMÓN SEGARRA-MOLINER
Universitat Jaume I de Castellón

1. INTRODUCCIÓN

La sucesión de escándalos financieros, la crisis financiera mundial y la crisis sanitaria COVID-19 vivida en los últimos años han afectado a las percepciones de la fiabilidad y honestidad de los gerentes y el sistema de gobierno corporativo. Este hecho ha llevado a un mayor control de las empresas, por lo que los accionistas demandan más información financiera, social y medioambiental (Young y Marais, 2012).

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con 17 objetivos: (1) Fin de la pobreza; (2) Hambre cero; (3) Salud y Bienestar; (4) Educación de calidad; (5) Igualdad de género; (6) Agua limpia y saneamiento; (7) Energía asequible y no contaminante; (8) Trabajo decente y crecimiento económico; (9) Industria, innovación e infraestructura; (10) Reducción de las desigualdades; (11) Ciudades y comunidades sostenibles; (12) Producción y consumo responsables; (13) Acción por el clima; (14) Vida submarina; (15) Vida de ecosistemas terrestres; (16) Paz, justicia e instituciones sólidas; (17) Alianzas para lograr los objetivos. Éstos están basados en la premisa de que la humanidad sigue un modelo sostenible y estableciendo un plan para alcanzar los objetivos en 15 años. Sin embargo, el interés por los

temas ambientales, éticos y sociales de las empresas comenzó algunos años antes, desplazando así los intereses de los temas económicos (Kolk, 2003) y enfatizando la divulgación de la información no financiera de la empresa (Cormier y Magnan, 2014). En este sentido, las empresas deben alcanzar sus expectativas financieras y no financieras bajo la presión de la transparencia, la ética y la fiabilidad, al mismo tiempo que atienden los intereses de las partes interesadas. En la actualidad, las empresas muestran interés por los temas financieros, económicos, sociales y medioambientales. Así pues, las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se han convertido en un tema relevante para los reguladores, inversionistas, partes interesadas y académicos (Pucheta-Martínez et al., 2019; Orazalin y Baydauletov, 2020).

El concepto de RSC ha evolucionado en los últimos tiempos, en la actualidad se define como una forma de dirigir las actividades comerciales de la empresa basado en la gestión de los impactos ambientales, económicos y sociales con la finalidad de mejorar su interacción con las partes interesadas. Además, Gray et al. (1996) definió el concepto de informe de RSC como un proceso de comunicación social y medioambiental que afecta a las empresas en las acciones económicas y a los grupos de interés. En otras palabras, el informe de RSC permite la divulgación voluntaria de información sobre RSC a los grupos de interés y a la sociedad causados por las actividades cotidianas de la empresa (Jamali et al., 2015). En esta línea, Carroll y Shabana (2010) evidenciaron que las empresas utilizan la divulgación de la información sobre RSC para incrementar la transparencia de los temas ambientales y sociales y legitimar su posición con las partes interesadas. En línea con Deegan y Blomquist (2006), las empresas tienden a divulgar información sobre RSC ya que esto les genera mejor imagen corporativa e información útil para la toma de decisiones de inversión. Esto ha llevado a que la composición del consejo de administración sea un factor relevante para la divulgación de la información sobre RSC (Muttakin et al. 2018). La literatura previa centrada en el gobierno corporativo ha analizado diversas características del consejo de administración que influyen en la divulgación de la información sobre RSC como son los consejeros independientes (Cabeza-García et al., 2017), institucionales (Samara y Berbegal-Mirabent,

2018), consejeros ejecutivos (Mohd-Ghazali, 2007), consejeras (Al Fadli et al., 2019) o las consejeras independientes e institucionales (Pucheta-Martínez et al. 2019).

La teoría de la agencia postula que la divulgación de la información sobre RSC reduce las asimetrías de información entre accionistas y gerentes (Jensen y Meckling, 1976), brindando información a los inversores sobre las relaciones entre las empresas y los empleados, el medio ambiente y la sociedad. Es más probable que aquellas empresas con mecanismos de gobierno corporativo más sólidos garanticen la transparencia y la ética mientras continúan generando ingresos. Sin embargo, las empresas con mecanismos de gobierno corporativo débiles pueden sufrir presiones de partes interesadas poderosas para la divulgación de la RSC (Barakat et al., 2015) o pueden tener en su consejo de administración gerentes oportunistas, que utilizan estratégicamente la divulgación de esa información para su beneficio personal (Khan et al., 2013).

En cuanto a la dualidad del consejero delegado y el presidente, es importante marcar que la dualidad se produce cuando una misma persona ocupa el cargo de director general y de presidente del consejo de administración (Oak y Iyengar, 2009). Estudios previos evidencian que la dualidad del consejero delegado y presidente conduce a una supervisión y un control del consejo más débil lo que resulta en un mayor riesgo corporativo (Brickley et al., 1994). En este sentido, autores como Li et al. (2013), muestran que las empresas donde existe dualidad en la posición de consejero delegado y presidente del consejo, esta figura tiene el control total y, por lo tanto, puede influir en las decisiones empresariales (Hermalin y Weisbach, 2003). Por otra parte, la teoría de la agencia también respalda que la dualidad de los consejeros ejecutivos podría dificultar la capacidad de los consejos de administración para controlar las estrategias y los planes de gestión (Hermalin y Weisbach, 2003), lo que dificultaría la divulgación de la información sobre RSC. La dualidad del consejero delegado y presidente también puede tener un efecto a través de su importante papel en la función de supervisión. En este sentido, estudios previos evidencian que la dualidad del consejero delegado puede utilizar la divulgación de la información sobre RSC como un instrumento oportunista para mejorar su reputación, y aumentar la

divulgación de la información ambiental, social y la de gobernanza y, en última instancia, incrementar la transparencia (Schillemans, 2013). En el punto opuesto, la teoría de la administración que postula que los individuos alinearán sus intereses con los de la empresa (Davis et al., 1997). Esta perspectiva apoya la idea de que la dualidad del consejero delegado tiene una posición ventajosa ya que los consejeros delegados quieren ser "buenos administradores" de los activos que posee la empresa (Donaldson y Davis, 1991). En este sentido, la dualidad del consejero delegado y el presidente puede mejorar el enfoque del consejero en los temas sociales (Zhao et al., 2016) provocando flexibilidad y liderazgo para actuar más rápidamente del entorno. Así pues, la teoría de la administración expone que la dualidad del consejero delegado y presidente se considera una estructura de gobierno más flexible e intensa que permite la eficiencia de los gerentes (Dahya, et al., 1996), que tiende a aumentar la creación de valor de las empresas y en última instancia, la divulgación de la información sobre RSC. Además, autores como Ley et al. (2019) explican que la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y el presidente tiene un impacto relevante en la creación de valor de las empresas ya que favorece la confianza de los inversores, por lo que se incrementa la divulgación de información sobre RSC. Estudios previos respaldan un vínculo positivo entre la dualidad del consejero delegado y presidente y la creación de valor de la empresa (Amaral-Baptista et al., 2011).

Por otra parte, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la inclusión de mujeres en los CA puede mejorar la supervisión de la gestión, ya que los consejos de administración heterogéneos poseen diferentes puntos de vista (Carter et al., 2010). Así pues, las empresas cuyos CA tengan mayor diversidad de género tienden a divulgar una mayor cantidad de información, lo que reduce las asimetrías de información y los costes de agencia, y al mismo tiempo, mejoran la reputación corporativa (Abad et al., 2017). La literatura previa centrada en la relación entre la diversidad de género y la divulgación de la información sobre RSC explica que las consejeras juegan un papel importante en el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo lo que fomenta la divulgación de la información sobre RSC (Al Fadli et al., 2019). En la misma línea, otros autores evidencian que la inclusión de consejeras mejora la divulgación de

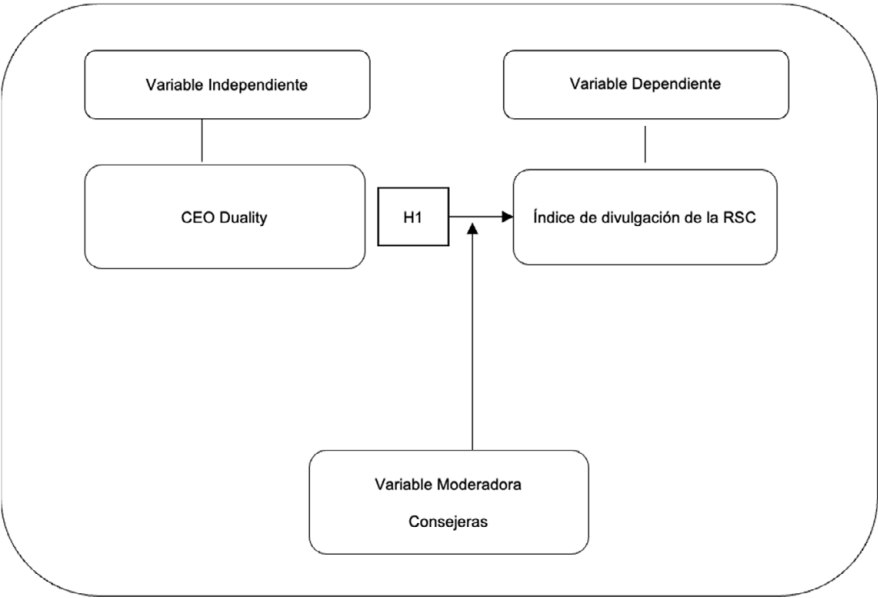
información social y medioambiental (Orazalin y Baydauletov, 2020). Por otra parte, poca literatura previa ha analizado el papel de las consejeras como moderadoras. En este sentido, Karim (2021) evidencio que las consejeras moderaban negativamente la relación existente entre la remuneración del CEO y las prácticas de RSC debido a que las consejeras mostraban dificultades en los intereses de la empresa cuando existía un dominio de la figura masculina en el proceso de toma de decisiones. En esta línea, autores como Pucheta-Martínez et al. (2021) demostraban que las consejeras moderaban negativamente la relación entre el comité de auditoria y la divulgación de la información sobre RSC.

Según la perspectiva de la gestión, la psicología y la sociología, autores como Byrnes et al. (1999) y Man y Wong (2013), ponen de manifiesto que las mujeres son más conservadoras y adversas al riesgo que los hombres, ya que las mujeres presentan una opinión más ética que los hombres (Eweje y Brunton, 2010) y, en consecuencia, es probable que las consejeras sean más capaces de identificar conductas poco éticas. Tanto el conservadurismo como la aversión al riesgo pueden mejorar el proceso de presentación de informes financieros y no financieros (como los informes de RSC) si hay representación femenina en los consejos de administración. Se puede decir que la diversidad de género en los consejos de administración puede mejorar y promover la transparencia en la divulgación de la información sobre RSC a través de su independencia y experiencia financiera.

La literatura empírica previa analiza la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y numerosas características del sistema de gobierno corporativo, como son el riesgo corporativo (Gallego-Álvarez, y Pucheta-Martínez, 2022), resultados (Ley et al., 2019), política de dividendos (Benjamin y Biswas, 2019), endeudamiento (Gill, y Obradovich, 2012), entre otros. Sin embargo, a pesar de la existencia de estos, no existen estudios empíricos previos sobre el papel de la dualidad del consejero delegado y presidente del consejo como órgano central en la toma de decisiones para la divulgación voluntaria de información sobre RSC. Por otra parte, la literatura empírica previa ha examinado el papel moderador de las consejeras del consejo de administración evidenciando una influencia negativa en la relación existente entre las consejeras

independientes del comité de auditoría sobre la divulgación de la información sobre RSC (Pucheta-Martínez et al., 2021) o las consejeras entre la estrategia de RSC y el desempeño ambiental (Orazalin y Baydauletov, 2020). Además, tampoco hay estudios que aborden el efecto moderador de diversidad de género en el Consejo de Administración en la relación existente entre el Dualidad del consejero delegado y la Divulgación de la información sobre RSC. El Gráfico 1 muestra los argumentos antes mencionados, este estudio evidencia la relación entre la dualidad del consejero delegado y la divulgación de la información sobre RSC, y además el efecto moderador de las consejeras en esta relación.

GRÁFICO 1. Marco teórico



Fuente: elaboración propia

2. OBJETIVOS

De acuerdo con los argumentos anteriores centrados en la teoría de la agencia y la administración, se plantean los siguientes objetivos:

- Explorar el impacto de la dualidad del consejero delegado el presidente en la divulgación de la información sobre la RSC.

- Analizar el efecto moderador de las consejeras del Consejo de Administración en la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y el presidente del consejo y la divulgación de la información sobre RSC.

En base a los objetivos propuestos, y siguiendo las dos teorías propuestas planteamos dos hipótesis:

Hipótesis 1: la presencia del Dualidad del consejero delegado en los CA afecta positivamente a la divulgación de la información sobre RSC.

Hipótesis 2: La asociación entre la presencia del Dualidad del consejero delegado en los CA y la divulgación de la información sobre RSC esta moderada por la presencia de mujeres en los CA.

3. METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA

La muestra final está compuesta por 58,284 empresas-observaciones del sector industrial de 27 países (Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Tailandia, Reino Unido, Estados Unidos) recopiladas de la base de datos de Thomson Reuters, que proporciona información económica, financiera y de gobierno corporativo. Se ha utilizado el sector industrial ya que representa un papel muy trascendente en la economía global. Algunas empresas se han excluido de la muestra inicial por no disponer de los datos necesarios debido a que la información no aparece reflejada en la base de datos. Además, se han excluido otras empresas por encontrarse en fusiones o concurso de acreedores. Además, hemos considerado la exclusión de las entidades financieras de la muestra inicial porque estas entidades cumplen con reglas contables específicas, lo que significa que hubiera sido más difícil comparar los estados financieros anuales entre compañías no financieras y financieras.

3.2. VARIABLES

La variable dependiente es la divulgación de la información sobre RSC. La literatura empírica previa ha analizado extensamente el cálculo de la divulgación de la información sobre RSC (Gray et al., 1995). En este estudio, la variable dependiente se denota como CSR_INDEX, y se calcula mediante la construcción de un índice con 140 ítems relacionados con temas ambientales, sociales y económicos (Gallego-Álvarez, y Pucheta-Martínez, 2020; Pucheta-Martínez, y Gallego-Álvarez, 2021; Bel-Oms y Segarra-Moliner, 2022).

En lo referente a la variable independiente esta es la dualidad del consejero delegado, es decir, la figura del consejero delegado y del presidente recae sobre la misma persona. Esta variable se denota como CEO_DUALITY, y se calcula como una variable dicotómica que recibe un valor 1 si el consejero delegado también asume el papel de presidente, y 0 en caso contrario, siguiendo los trabajos de Chau y Gray (2010) y Jizi et al. (2014).

Por último, en línea con estudios empíricos previos centrados en la revelación de información sobre RSC, se añadieron al modelo como variables de control la existencia del comité de remuneración, definida como REMUN_COMM (Bel-Oms y Segarra-Moliner, 2022). Esta variable se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si existe un comité de remuneración en la empresa, y 0 en caso contrario. La segunda variable es la independencia de los consejeros del Consejo de Administración, se denota como INDCA, y se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa tiene consejeros independientes en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario. Por último, se examina la variable denominada tamaño de la empresa, se denota como SIZE y se calcula como el logaritmo neperiano del activo total (Harymawan et al., 2020). En lo que respecta a la variable moderadora, se ha considerado la existencia de las consejeras del consejo de administración, se define como FEM_CA, y se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si existen mujeres en el Consejo de Administración y 0 en caso contrario (Grau y Bel-Oms, 2022). La Tabla 1 presenta un resumen de las variables utilizadas.

TABLA 1. Descripción de las variables

Variable	Descripción
CSR_INDEX	La relación entre la agregación de 140 ítems relacionados con temas ambientales, sociales y económicos y el número total de ítems analizados, que se codifica como 1 si la empresa divulga la información de RSC, y 0 en caso contrario
CEO_DUALITY	Variable dicotómica que toma valor 1 si el consejero delegado de la empresa coincide con el presidente, y 0 en caso contrario
REMUN_COMM	Variable dicotómica que toma valor 1 si existe un comité de remuneración, y 0 en caso contrario
INDCA	Variable dicotómica que toma valor 1 si existen consejeros independientes en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario
SIZE	Logaritmo neperiano del Activo Total de la empresa -
FEM_CA	Variable dicotómica que toma valor 1 si hay consejeras en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario

Fuente: elaboración propia

3.3. MODELO ECONÓMETRICO

Hemos utilizado la siguiente regresión para explicar las hipótesis propuestas:

$$CSR\_INDEX_{it} = \beta_0 + \beta_1 CEO\_DUALITY_{it} + \beta_2 FEM\_CA_{it} + \beta_3 CEO\_DUALITY_{it} \times FEM\_CA_{it} + \beta_4 REMUN\_COMM_{it} + \beta_6 INDCA_{it} + \beta_6 SIZE_{it} + \sum \beta_j YEAR_t + U_i + \delta_j$$

Este manuscrito utiliza el procedimiento Método Generalizado de Momentos del sistema de dos pasos (GMM) para estimar el modelo presentado en la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente en la divulgación de la información sobre la RSC y el efecto moderador provocado por la diversidad de género en los Consejos de Administración en dicha relación.

Este modelo estima los parámetros incorporados, siendo el período de tiempo indicado por t y cada empresa señalada por i. Además, este modelo incluye un efecto específico de la empresa, denominado δ_{it} , cuya función es controlar la heterogeneidad no observable relacionada con la toma de decisiones de la empresa basadas en la RSC, así como U_{it} , que es el término de perturbación. El GMM nos permite controlar el efecto individual (U_{it}) y la heterogeneidad temporal (δ_{it}). Las pruebas de

correlación serial de segundo orden (m2) muestran que existe, o no, ausencia de correlación entre los residuos en primeras diferencias.

4. RESULTADOS

4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos. Los resultados ponen de manifiesto que la variable divulgación de la información sobre RSC es, de media, 3,37 ítems de un total de 140. Centrándonos en la variable independiente, la dualidad del consejero delegado, de media, presenta un 4%. Por lo que respecta a las variables de control, podemos observar que, de media, el 9% de las empresas poseen un Comité de Remuneración, el tamaño de la empresa es, de media, 15,13 miles de euros, y la presencia de mujeres en los CA, es de media un 5%.

TABLA 3. *Estadísticos descriptivos*

	Observaciones	Media	Desviación Típica
CSR_INDEX	58,284	3,36	10,450
CEO_DUALITY	58,284	0,04	0,190
REMUN_COMM	58,284	0,09	0,286
INDCA	58,284	0,07	0,261
SIZE	58,284	15,13	8,29
FEM_CA	58,284	0,08	0,265

Fuente: elaboración propia

Para analizar la multicolinealidad se ha realizado la Matriz de Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos en la matriz de correlación no muestran ningún valor de correlación superior a 0,8, de acuerdo con el trabajo de Kennedy (2008). Por tanto, se confirma que no existen problemas de multicolinealidad.

4.2. ANÁLISIS MULTIVARIANTE

La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos en este estudio para la variable dependiente, independiente y de control. Para ello, se construyen dos modelos. El primer modelo analiza el impacto de la dualidad del

consejero delegado en la divulgación de la información sobre RSC. El segundo modelo examina el efecto moderador de las consejeras del Consejo de Administración y la relación entre la dualidad del consejero delegado y la divulgación de la información sobre RSC.

TABLA 3. Resultados del análisis multivariante mediante el Método Generalizado de Momentos

	MODEL 1 Coef. P> t	MODEL 2 Coef. P> t
CSR_INDEX(t-1)	-0.692***	-0.639***
CEO_DUALITY	3.998***	15.846***
CEO_DUALITY x FEM_CA		-17.913***
REMUN_COMM	10.628***	8.531***
INDCA	9.648***	8.583***
FEM_CA	11.309***	16.179***
SIZE	0.091***	0.083***
R2	65%	66,7%

El modelo 1, examina cómo la presencia de la dualidad del consejero delegado afecta a la divulgación de la información sobre RSC. Los resultados apoyan la hipótesis 1, en línea con Ley et al. (2019). Los resultados ponen en evidencia que la existencia de la dualidad del consejero delegado y el presidente enfatiza la divulgación de la información sobre RSC, esto sugiere que la dualidad del consejero delegado puede estar alineados con los gerentes y los intereses de los accionistas, donde estos CEO pueden estar incluidos si tienen acciones de la empresa, en temas relacionados con la divulgación de la información sobre RSC. Siguiendo la teoría de la administración, la inclusión de la dualidad del consejero delegado y el presidente fomentara la creación de valor en las empresas tal y como evidencian autores como Harun et al. (2020) y Wijethilake y Ekanayake (2020), debido a la creación de una estructura de gobierno corporativo más flexible que fomentará la toma de decisiones sobre RSC.

En el Modelo 2, se examina el papel moderador de las consejeras del consejo de administración sobre la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente y su efecto en la divulgación de la

información sobre RSC. Los resultados evidencian que la interacción entre la dualidad del consejero delegado y las consejeras del consejo es negativa y estadísticamente significativa. Por lo tanto, podemos aceptar parcialmente la segunda hipótesis. Estos resultados sugieren que las mujeres del consejo de administración moderan negativamente el efecto de la dualidad del consejero delegado y el presidente sobre la divulgación de la RSC. La justificación es que las consejeras no pueden controlar las cuestiones centradas en la RSC, cuando en los consejos de administración existe la dualidad del consejero delegado y el presidente. Otra justificación es, que la representación de las mujeres en los CA es baja (Fernandez-Feijoo et al., 2014; Ben-Amar et al., 2015), por lo que todavía no pueden influir en la divulgación de la información sobre RSC cuando existe la figura la dualidad del consejero delegado y el presidente. Otra justificación a los resultados obtenidos es que el bajo nivel educativo que poseen las consejeras (Muttakin et al., 2015) y la escasa experiencia (Ananzeh, 2022) reducen la importancia de las decisiones estratégicas centradas en temas de RSC.

5. CONCLUSIONES

Este artículo explora el papel de la dualidad del consejero delegado y el presidente en los procesos de divulgación de la información sobre RSC. Además, ampliamos la investigación anterior para analizar el efecto moderador la diversidad de género en la dualidad del consejero delegado y el presidente y la divulgación de la información sobre RSC. Basamos nuestro análisis en una muestra final que comprende 58,284 observaciones del sector industrial de 27 países recopiladas de la base de datos de Thomson Reuters. Los resultados ponen de manifiesto que la dualidad del consejero delegado y del presidente influye en la divulgación de la información sobre RSC, en línea con la teoría de la administración. Además, los resultados ponen de manifiesto que las consejeras moderan negativamente la relación entre la dualidad del consejero delegado y el presidente en la divulgación de la información sobre RSC, esto debido principalmente al bajo nivel educacional y la escasa experiencia en el contexto de la RSC. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de los mecanismos de gobierno corporativo como la diversidad de

género en el consejo, la dualidad del consejero delegado y el presidente, y la divulgación de la información sobre la RSC.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para los organismos reguladores ya que pueden considerar las competencias del consejo en la regulación de la divulgación de la información sobre RSC, ya que pueden influir en las diversas partes interesadas de una empresa y cómo las empresas podrían usar su ventaja competitiva en el campo de la RSC. Para los responsables de la formulación de políticas, deberían tener en cuenta el papel relevante que desempeñan las consejeras en los consejos de administración a la hora de regular su presencia en las empresas mediante el nombramiento de altos cargos, dado su impacto en el aumento de la divulgación de la RSC. Además, los resultados presentados podrían animar a las empresas a considerar la incorporación de un mayor número de consejeras en los órganos de gobierno corporativo, ya que los resultados evidencian que su impacto es positivo en la divulgación de la información sobre RSC. Aunque el efecto moderador de las consejeras sea negativo en la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente y la divulgación de informes sobre RSC. Es obvio que las consejeras desarrollan un papel relevante en la toma de decisiones empresariales. Por último, para la sociedad en general y las partes interesadas en particular, que se involucran con temas e información de RSC, pueden encontrar útiles nuestros resultados para identificar qué empresas son más probables que divulguen información de RSC, dada la composición de su directorio y comités de auditoría.

En lo que respecta a las limitaciones de este estudio. En primer lugar, este estudio ha analizado una muestra compuesta de empresas industriales del año 2018. Por lo tanto, los resultados obtenidos no deben extrapolarse a otros períodos y a otras empresas no cotizadas. En segundo lugar, la base de datos utilizada para este estudio contemplaba empresas industriales, por lo que los resultados obtenidos no pueden utilizarse para interpretar los resultados de entidades financieras. Por lo tanto, la investigación futura podría explorar más a fondo el efecto de la tipología de consejeras en la divulgación de la información sobre RSC, como por ejemplo utilizando como variable moderadora las consejeras independientes del consejo de administración. Finalmente, para evidenciar la

generalización de estas afirmaciones teóricas, se recomienda que la investigación futura utilice los resultados obtenidos en otros contextos y períodos. Otra futura línea de investigación podría extender la literatura previa analizando una muestra con mayor número de periodos y diferentes sectores, para analizar si el comportamiento de las consejeras del consejo de administración se comporta igual en la divulgación de la información sobre RSC.

6. REFERENCIAS

- Al Fadli, A., Sands, J., Jones, G., Beattie, C., & Pensiero, D. (2019). Board gender diversity and CSR reporting: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(3), 29–52.
- Amaral-Baptista, M., Klotzle, M., & de Melo, M. (2011). CEO duality and firm performance in Brazil: evidence from 2008. *Revista pensamento contemporâneo em administração*, 5, 24–37.
- Ananzeh, H. (2022). Corporate governance and the quality of CSR disclosure: lessons from an emerging economy. *Society and Business Review*, 17(2), 280–306.
- Barakat, F. S., Lopez Perez, M., & Rodríguez Ariza, L. (2015). Corporate social responsibility disclosure (CSRD) determinants of listed companies in Palestine (PXE) and Jordan (ASE). *Review of Managerial Science*, 9(4), 681–702.
- Bel-Oms, I., & Segarra-Moliner, J. R. (2022). How Do Remuneration Committees Affect Corporate Social Responsibility Disclosure? Empirical Evidence from an International Perspective. *Sustainability*, 14(2), 860.
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2015). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369–383.
- Benjamin, S. J., & Biswas, P. (2019). Board gender composition, dividend policy and COD: the implications of CEO duality. *Accounting Research Journal*, 32(3), 454–476.
- Brickley, J. A., Coles, J. L., & Terry, R. L. (1994). Outside directors and the adoption of poison pills. *Journal of Financial Economics*, 35, 371–390.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367.

- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109-122.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Chau, G., & Gray, S. J. (2010). Family ownership, board independence and voluntary disclosure: Evidence from Hong Kong. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(2), 93-109.
- Cormier, D., & Magnan, M. (2014). The impact of social responsibility disclosure and governance on financial analysts' information environment. *Corporate Governance*, 14(4), 467-484.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2018). *Toward a stewardship theory of management*. In *Business ethics and strategy* (pp. 473-500). Routledge.
- Deegan, C., & Blomquist, B., (2006). Stakeholders influence on corporate reporting: an exploration of the interaction between WWF-Australia and Australian minerals industry. *Accounting, Organization and Society*, 31 (4-5), 343-372.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Eweje, G., & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: do gender, age and work experience matter?. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95-111.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351-364.
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020). Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries. *Business Strategy & Development*, 3(1), 77-97.

- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2022). Sustainable development through the effect of board diversity and CEO duality on corporate risk: Does the state-owned enterprises matter?. *Sustainable Development*, 1-15.
- Gill, A., & Obradovich, J. (2012). The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American firms. *International Research Journal of Finance and Economics*, 91(2), 46-56.
- Grau, A., & Bel-Oms, I. (2022). Do board subcommittees boost European firm value? The moderating role of gender diversity on boards. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1014-1039.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R.H., Owen, D.L. & Adams, C.A. (1996). *Accounting and Accountability, Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. 1 edn. Europe: Prentice Hall.
- Harun, M. S., Hussainey, K., Kharuddin, K. A. M., & Al Farooque, O. (2020). CSR disclosure, corporate governance and firm value: a study on GCC Islamic banks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(4), 607-638.
- Harymawan, I., Agustia, D., Nasih, M., Inayati, A., & Nowland, J. (2020). Remuneration committees, executive remuneration, and firm performance in Indonesia. *Heliyon*, 6(2), e03452.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Jamali, D., El Dinari, A.M. & Harwood, I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1919). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Corporate Governance*, 77-132.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector. *Journal of business ethics*, 125(4), 601-615.

- Karim, S. (2021). An investigation into the remuneration–CSR nexus and if it can be affected by board gender diversity. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(4), 608–625.
- Kennedy, P. (2008). *A guide to econometrics*. Blackwell Publishing, 6 ed. Wiley-Blackwell.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of business ethics*, 114(2), 207–223.
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business strategy and the environment*, 12(5), 279–291.
- Ley, L. A., Hashim, F., & Embong, Z. (2019). Board Characteristics, Investors' Confidence and Firm Value: Malaysian Evidence. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 12.
- Li, H., Jahera, J. S., & Yost, K. (2013). Corporate risk and corporate governance: Another view. *Managerial Finance*, 39(3), 204–227.
- Man, C. K., & Wong, B. (2013). Corporate governance and earnings management: A survey of literature. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 391–418.
- Mohd-Ghazali, N.A. (2007). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 251–266.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Subramaniam, N. (2015). Firm characteristics, board diversity and corporate social responsibility: evidence from Bangladesh. *Pacific accounting review*, 27(3), 353–372.
- Oak, S., & Iyengar, R. J. (2009). *Investigating the differences in corporate governance between hospitality and nonhospitality firms*. In *Advances in Hospitality and Leisure*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 125–140.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2019). Commitment of independent and institutional women directors to corporate social responsibility reporting. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 290–304.

- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2021). The role of CEO power on CSR reporting: The moderating effect of linking CEO compensation to shareholder return. *Sustainability*, 13(6), 3197.
- Samara, G., & Berbegal-Mirabent, J. (2018). Independent directors and family firm performance: does one size fit all?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 149-172.
- Schillemans, T. (2013). Moving beyond the clash of interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. *Public Management Review*, 15(4), 541–562.
- Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2020). CEO duality and firm performance: the moderating roles of CEO informal power. *Social Responsibility Journal*, 16, 1453–1474.
- Young, S., & Marais, M. (2012). A multi-level perspective of CSR reporting: The implications of national institutions and industry risk characteristics. *Corporate governance: an international review*, 20(5), 432-450.
- Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 386-399.

LAS MEMORIAS ANUALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN Y REFLEJO DE LA VOLUNTAD INFORMATIVA DE LAS ONG

MARÍA PALLARÉS-RENAU
Universitat Jaume I

LORENA LÓPEZ-FONT
Universitat Jaume I

SUSANA MIQUEL-SEGARRA
Universitat Jaume I

1. INTRODUCCIÓN

La heterogeneidad del TSAS (Tercer Sector de Acción Social) como fundaciones, asociaciones, ONG, etc. le obliga a ser más transparente y trasladar a sus públicos su verdadera naturaleza, no sólo en lo que a misión y visión se refiere, sino también, en lo relativo a la gobernanza, gestión de fondos o estructura organizativa. Desde hace casi dos décadas, autores como Benet y Nos-Aldás (2003), Balas (2008) y Herranz de la Casa (2007) entre otros, advierten de la oportunidad que la comunicación representa para la mejora reputacional en estas organizaciones. Igualmente, informes e iniciativas privadas revelan la importancia e interés por conocer las percepciones de la sociedad respecto de la labor y contribución de las organizaciones del TSAS, como el estudio elaborado en 2019 por Kantar Millward Brown y la Asociación Española de Fundraising (AEFr) -sobre la colaboración y el perfil del donante-, o el realizado por Fundación PwC (2018) -sobre retos y oportunidades del TSAS-.

“Entre las funciones que se atribuye a la comunicación, está la de crear conciencia colectiva y movilizar a la sociedad, pues se constituye como un elemento democratizador” (Balas, 2010, p. 734). En consecuencia, las herramientas de comunicación en el TSAS cumplen una doble

función: informar sobre lo que hace la propia organización y dar voz a aquellos que no la tienen.

La gestión de la comunicación supone un elemento clave en pro de la transparencia para las ONG y de entre sus herramientas, la publicación de memorias se presenta como una excelente oportunidad para fomentar los lazos de confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos, es sinónimo de previsibilidad, y esto es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una empresa comercial, porque para estas entidades es muy importante insistir en la claridad de los compromisos y las relaciones (Drucker, 1994, pp.118-119 citado por Herranz de la Casa, 2007). Por este motivo puede considerarse síntoma de claridad no sólo la información facilitada sino cómo es presentada, por lo que conocer la estructura, los ítems sobre los que se presenta la información y la relevancia otorgada, favorecerá el conocimiento de los principales agentes implicados y del impacto generado, pues como apunta Balas (2010) las memorias se convierten en documentos informativos que facilitan a las organizaciones trasladar aquellas evaluaciones sobre la huella social y medioambiental que ellas mismas han ejercido. Las memorias anuales se presentan como un potente recurso con el que la organización puede hacer llegar sus mensajes a todos los grupos de interés con los que se relaciona y contribuir a la creación de una relación de confianza y apoyo esencial para el éxito a largo plazo (Dircom, 2015).

Como entidades en las que la carga emocional supone un importante elemento por operar en el terreno de los valores sociales e impulsar la solidaridad; el ejercicio responsable y la transparencia como eje transversal en la presentación de información veraz, resulta básica para lograr el compromiso de los públicos para con la labor desempeñada. Y a su vez, legitimar las reclamaciones que como agentes sociales ejercen frente a los gubernamentales (Pallarés-Renau, 2021).

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Con el objetivo de conocer la estructura informativa de las memorias, los términos en los que se presenta la organización, el ámbito y las líneas de actuación, los recursos gestionados y los colectivos implicados; se

plantea una investigación cualitativa que utiliza como técnica el análisis de contenido, considerando como productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996), las memorias de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF-Comité Español (Tabla 1).

TABLA 1. Datos básicos del documento

	Cáritas	Cruz Roja	OXFAM	Save the Children	UNICEF
Acceso	Todas las organizaciones facilitan la descarga de documento en sus webs corporativas.				
Publicación	Jul. 2018	2018	Nov. 2018	Jul. 2018	Jul. 2018
Título del documento	Compartiendo Compromiso Memoria 2017	Memoria de Sostenibilidad 2017	Mucho recorrido mucho por recorrer Memoria 2017- 18	Memoria Anual 2017	La Memoria de Unicef Comité Español. Memoria 2017: Contigo cambiamos la vida de millones de niños
Nº de págs.	48	69	32	34	16

Fuente: elaboración propia

La selección de la muestra (Tabla 2) se supedita al reconocimiento de órganos oficiales estatales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo⁴⁰ (AECID), su pertenencia a la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGD) y a su destacada posición en notoriedad en el *topten* del estudio elaborado por Kantar Millward Brown y la AEFr que analiza la evolución del perfil del donante español y sus relaciones con las ONG bajo el título *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Perfil del donante* □□□□(2019).

⁴⁰ Cabe clarificar que la AECID es el principal órgano de gestión de la Cooperación Española que dota de calificación las ONGD, implicando este proceso la superación de una revisión que evalúa más de 70 criterios cualitativos y cuantitativos relativos a la experiencia, solvencia financiera, transparencia o recursos humanos, entre otros; que acreditan la trayectoria y capacidad de las mismas (AECID, s.f).

TABLA 2. *Presentación de la muestra y posición en términos de notoriedad sugerida y espontánea en el estudio de Kantar Millward Brown y AEFr (2019).*

ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD	Kantar Millward Brown -AEFr	
	Not. sugerida	Not. sugerida
Cáritas Española (Cáritas)	2º	4º
Cruz Roja Española (Cruz Roja)	1º	2º
Fundación OXFAM-Intermón (OXFAM)	10º	5º
Fundación Save The Children España (Save The Children)	8º	8º
Fundación UNICEF-Comité Español (UNICEF)	3º	3º

Fuente: elaboración propia

El análisis de contenido “llevará a formular inferencias acerca del emisor y los receptores, así como del contenido o significado latente del mensaje” (Colle, 2011, p. 5) ya que “trata de probar o medir, inicialmente, en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, y paralelamente descubrir tantas cualidades como sea posible para ampliar el panorama de estudio” (Fernández-Riquelme, 2017, p.7). Por ello, se establecen como unidades de observación:

- Ítems contemplados en las memorias (estructura informativa)
- Misión, visión y valores (términos en los que se presenta la organización)
- Cobertura territorial y programas (ámbito y líneas de actuación)
- Volumen de ingresos y procedencia de los recursos gestionados
- Públicos cuantificados (colectivos implicados)

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. ÍTEMS CONTEMPLADOS EN LAS MEMORIAS: ESTRUCTURA INFORMATIVA

La utilización de un índice o sumario permite la localización de la información de mayor relevancia e interés para el lector, anticipando la sucesión en la que esta será presentada.

TABLA 3. *Presentación de la muestra y posición en el estudio elaborado por Kantar Millward Brown y AEFr (2019) en términos de notoriedad sugerida y espontánea.*

	Dispone de índice o sumario al inicio del documento			No dispone de índice al inicio del documento	
	Cáritas	Cruz Roja	OXFAM	Save The Children	UNICEF
1º	Bienvenida del presidente	Mensaje del presidente	Carta del director	Comprometidos con la infancia - Carta del director	2017 en cifras
2º	Personas	Cruz Roja Española	¿Quiénes somos?	¿Dónde trabajamos?	Carta del director
3º	Acción social	Buen Gobierno y transparencia	¿Qué hemos hecho?	Quiénes somos	Nuestras cuentas en 2017
4º	Economía solidaria	Sostenibilidad institucional y transparencia	¿Dónde trabajamos?	Nuestros resultados globales	Nuestra Labor
5º	Cooperación internacional	Equipo humano	¿Cómo gestionamos?	Emergencias	Admón. públicas
6º	Emergencias	Medio Ambiente	Gracias	Salud	Empresas
7º	Comunicación	Cadena de valor		Educación	Hoteles amigos
8º	Desarrollo institucional	Sobre esta memoria		Protección	multiplica
9º	Financiación y transparencia			Pobreza infantil en España	Embajadores, amigos y colaboradores
10º	Agradecimientos			Violencia contra la infancia	Medios de comunicación
11º				Migraciones	
12º				Incidencia política	
13º				Centros escolares	
14º				Empresas y Fundaciones que nos apoyan	
15º				Agradecimientos	
16º			Datos económicos Save the Children España		

Fuente: elaboración propia

Favoreciendo este proceso, tres de las cinco organizaciones exhiben al inicio del documento la composición del mismo. Cáritas y OXFAM de forma sucinta presentan como esquema de la memoria la lista de contenidos destacados y Cruz Roja, salvo en el apartado 1º y 6º, procede al

desglose de los mismos con mayor detalle. UNICEF y Save The Children, pese a no presentar índice, al inicio de cada apartado recurren a títulos de mayor tamaño, en mayúsculas y negrita. La primera reforzando estas secciones con líneas como símbolos divisores y la segunda configurando imágenes a doble página.

Con independencia de la disposición de índice, según la naturaleza de la organización, ya sea presidente o director, en todas las memorias aparece en primer lugar el mensaje del máximo responsable, salvo en el caso de UNICEF que arranca con la presentación del resumen de los datos destacados del año y una breve descripción de su razón de ser. Un apartado de presentación, incluido en el resto de memorias sirviéndose de diferentes fórmulas: utilizando el nombre de la organización y ocupando la primera posición en el caso de Cruz Roja; como preámbulo al apartado 1º en el documento de Cáritas; y como cuestión a responder en las memorias de OXFAM y Save The Children en el 3º. Ésta última, completando la información con el apartado 4º.

Inciden especialmente en la labor desarrollada Cáritas y Save The Children. Cuatro de los diez puntos que configuran el índice de Cáritas, tienen que ver con este respecto (puntos 3º, 4º, 5º y 6º). Y nueve de los dieciséis (puntos 5º, 6º, 7º, 8º, 9º, 10º, 11º, 12º y 13º) en Save The Children Por su parte OXFAM expone su actividad en el apartado 3º, UNICEF en el 4º y Cruz Roja contempla los “Planes y programas” dentro del 2º apartado titulado con el nombre de la organización.

La alusión a los territorios de actuación también se hace evidente. Cáritas lo hace en los apartados 5º “Cooperación internacional” y 8º “Desarrollo institucional”; Cruz Roja los recoge en la presentación inicial; OXFAM y Save The Children en 4º y 2º lugar respectivamente, exponen la información bajo el mismo título “¿Dónde trabajamos?”; y UNICEF apunta en 4º “Nuestra Labor” el número de países en los que opera.

La rendición de cuentas se presenta en Cáritas bajo el enunciado 9º “Financiación y transparencia” para presentar los programas, los recursos utilizados en ellos y la proveniencia de fondos según su naturaleza. Cruz Roja en el apartado 4º expone las cifras en términos de valor generado y distribuido. OXFAM detalla los programas en los que se han

invertido/gastado los ingresos públicos y privados en 5º “¿Cómo gestionamos?”. Presentando los gastos destinados a los programas y el ámbito de actuación, Save The Children cierra la memoria con los 16º “Datos Económicos Save The Children España”. Y UNICEF, en términos más generales muestra los ingresos obtenidos y el destino de los gastos en el apartado 3º “Nuestras cuentas en 2017”.

La aparición de públicos en el índice se hace con la mención directa especialmente en UNICEF que, aunque carente de índice, titula en destacado la mitad de los ítems que configuran su memoria atendiendo a los públicos (puntos 5º, 6º, 7º, 8º, 9º y 10º). Cruz Roja nombra diversos colectivos tanto en el apartado 3º “Buen Gobierno y transparencia” como en el 5º “Equipo humano”, así como en los sub-apartados que los configuran (Buen gobierno) y (Personas voluntarias y personas empleadas). Además, el punto 7º “Cadena de valor” incorpora “Empresas, Proveedores, Otras Entidad y Sociedad”. Cáritas en 2º “Personas” y 10º “Agradecimientos”, incluye aquellos que hacen posible y se benefician de su labor. Utilizando la misma fórmula, sin realizar mención específica, OXFAM los incorpora en el apartado 2º “¿Quiénes somos?” y 6º “Gracias”. Save The Children expone el nombre de entidades implicadas y rotula específicamente al inicio del apartado 14º “Empresas y Fundaciones que nos apoyan” y amplía en 15º “Agradecimientos”.

Como puntos singulares destacan en el documentos de Cruz Roja: 6º “Medio Ambiente” y 8º “Sobre esta memoria”. Y en el de Cáritas, el apartado 7º “Comunicación”.

3.2. TÉRMINOS EN LOS QUE SE PRESENTA LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En la presentación de las diversas organizaciones, se alude a la misión, visión y valores, explícita o implícitamente para reforzar la comprensión del mensaje.

TABLA 4. *Mención explícita a la misión, visión y valores en las memorias*

	Cáritas	Cruz Roja	OXFAM	Save The Children	UNICEF
Mención explícita de la misión	si	si	si	no	No
Mención explícita de la visión	no	si	no	no	Si
Mención explícita de los valores	si	si	si	no	No

Fuente: elaboración propia

Cáritas (2018) en su autodefinición expone su carácter religioso y caritativo y completa su definición con: “La misión de Cáritas Española, como acción de la comunidad cristiana, es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos” (p.39). Sin embargo, la visión no aparece en el documento pero la utilización de expresiones relativas al compromiso bocetan la misma: “[...] seguiremos luchando por que el mundo sea más justo para todos” (p.5). Y los valores, inspirados en la caridad como pilar de su identidad y servicio, se traducen en: “centralidad de la persona, justicia, solidaridad, participación, austeridad, espíritu de mejora y transparencia” (p.40).

Cruz Roja (2018) se presenta como “Institución humanitaria, de carácter voluntario e interés público [...] que desarrolla su actividad en el territorio nacional e internacional a través del Plan de Cooperación Internacional” (p.9). Siguiendo esta información, se presenta la misión: “Cruz Roja Española como organización humanitaria de carácter voluntario, fuertemente arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables desde una perspectiva de desarrollo humano y comunitario reforzando sus capacidades individuales en su contexto social” (p.9) y a continuación la visión: “Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, realizadas esencialmente por voluntariado y con una amplia participación social y presencia territorial” (p.9). Además, en su Código de Conducta (p.17) enuncia los valores y sus principios de actuación.

Más allá de los territorios en los que opera, la pertenencia a la confederación OXFAM desde 1997 y su liderazgo a nivel mundial en suministro

de agua y saneamiento en situaciones de emergencia, la organización centra su descripción en el carácter de las personas que la componen, sus perfiles y aspiraciones: “Somos personas comprometidas, cooperantes, productoras de café, expertas en política, activistas, donantes, voluntarias, marchadores, defensores de los derechos de las mujeres, ingenieras hídricas y mucho más. Somos personas que no toleramos la pobreza [...]” (2018, p.4). Una descripción que al servirse de expresiones como “[...] trabajamos cada día para reducir las desigualdades sociales y económicas que perpetúan la pobreza”(2018, p.4), revela su visión, aunque no aparezca explícitamente en la memoria. Reivindicando su carácter íntegro apunta “la misión de conseguir un mundo sin pobreza, a sus objetivos y sus valores” (p.29). Y bajo el paraguas de la “integridad” (p.5), empoderamiento, transparencia e inclusión, son los valores que rigen la organización.

“Somos la organización independiente líder a nivel mundial en el trabajo a favor de la infancia” (Save The Children, 2018, p.7), así se presenta Save The Children en la memoria anual, pero el documento no incluye los términos misión ni visión y las referencias a los valores de la organización se asocian de forma puntual a algún programa y/o público. En primer lugar, aparece “Solidaridad y la empatía entre alumnos y alumnas de todos los ciclos educativos [...]” incluidos en el epígrafe 13º “Centros Escolares” (p.24) y en segundo lugar, asociados al epígrafe 14º “Empresas y Fundaciones que nos apoyan” “[...] valores de compromiso y responsabilidad social [...]” (p.26). Andrés Conde (Director general de Save The Children España) en el cierre de su escrito expresando su compromiso y determinación con la “lucha por desencadenar grandes avances en el modo en que el mundo trata a los niños y las niñas” (p.3), parece enunciar la misión de la organización. Al igual que se vislumbra la visión en el uso de futuribles como “[...] mejorar las duras condiciones en las que viven algunos niños del mundo” (2018, p.25) o “[...] crear una nueva realidad para millones de niños y niñas en todo el mundo” (2018, p.26).

UNICEF se presenta como uno de los 34 comités nacionales que representan al Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, que centra su labor en el desarrollo de campañas de concienciación y movilización de

recursos para cambiar la vida de millones de niños, especialmente de los más necesitados. Además, indica que en España lo hace con “programas orientados a incidir en las políticas públicas para mejorar la vida de los niños y la educación en derechos” (2018, p.2). En lo referente a la misión, visión y valores de la organización, no hace referencia explícita, salvo en su presencia en emergencias: “Nuestra misión es garantizar su supervivencia y protección, y prevenir y reducir el impacto de futuras crisis” (UNICEF, 2018, p.4). Misma fórmula que la utilizada en el resto de actuaciones, sin mencionar dichos conceptos, pero que se exponen las metas y principales quehaceres de la organización. Y en el apartado 1º “2017 en cifras”, expresa lo que puede interpretarse como un deseo o aspiración (visión): “construir un mundo mejor para la infancia [...]” (2018, p.2).

3.3. ÁMBITO Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN: COBERTURA TERRITORIAL Y PROGRAMAS

La dimensión internacional marca el carácter de las organizaciones seleccionadas. Si bien es cierto que en todos los casos se indica de forma clara su pertenencia y cobertura territorial a nivel nacional, ampliar el ámbito geográfico de actuación resulta inevitable dado el papel fundamental del TSAS en el desarrollo del fenómeno global.

TABLA 5. Cobertura territorial: Nº de países en los que opera la organización referidos en las memorias

		Cáritas	Cruz Roja	OXFAM	Save The Children	UNICEF
Nº de países	Participación Española	-	56	13	120	50
	Global		-	90		150

Fuente: elaboración propia

Todas las memorias aluden al número de países en los que operan de forma específica, a excepción de Cáritas que hace referencia a los principales canales mediante los que desarrollar su misión en territorio nacional: “70 Cáritas Diocesanas, 5.828 Cáritas Parroquiales, y en cooperación fraterna con las Cáritas del mundo” (2018, p. 41).

De forma parcial Save The Children anuncia la presencia de expertos sobre el terreno en “120 países” (2018, p.7) pero no concreta si es una cifra global o referente únicamente a España. Por su parte, UNICEF Comité Español expone su contribución en más de 150 países y su apoyo a la “financiación directa de proyectos en 50 países” (2018, p.4). Cruz Roja que en España actúa a través de una red de asambleas locales, comarcales, insulares, provinciales y autonómicas, con sede central en Madrid; contempla solo los países en los que los proyectos están gestionados directamente por ella. Y OXFAM expresa su responsabilidad legal, contractual, financiera y de seguridad en 13 países.

La exposición de líneas de actuación y programas no puede dissociarse de los territorios de actuación. UNICEF Comité Español en la presentación de su labor (Tabla 6), más allá de los principales beneficiarios (niños), menciona específicamente su actuación en territorio nacional, “Trabajamos en España” (2018, p.3).

TABLA 6. Líneas de actuación en el ámbito internacional destacadas en la memoria de UNICEF

UNICEF: Labor (2018, p.3)
Antes, durante y después de las emergencias: Supervivencia, protección, prevención y reducción del impacto de guerras, desastres naturales, desplazamientos e inseguridad alimentaria.^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84,85,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98,99,100}(Atención sanitaria, Agua potable y Vacunas). Niños que crecen fuertes y sanos: Mejora de la nutrición y salud, asegurar el acceso a agua potable y saneamiento, y promover hábitos saludables. (Vacunas, Mosquiteras y Suplementos) Niños que van al colegio: Facilitar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. (Materiales Educativos, Educación en emergencias y Matriculas en la escuela primaria). Niños protegidos: Liberación e integración (niños soldados) - Concienciación (mutilación genital femenina) - Formación (matrimonio infantil). Trabajamos en España: Promoción y defensa de los derechos de los niños y niñas - Reuniones con el Gobierno y partidos, publicación de informes y propuestas para acabar con la pobreza y la desigualdad - Trabajo con niños y jóvenes, comunidad educativa, Ayuntamientos y profesionales, para que prioricen los derechos de la infancia con sus políticas - Acciones sobre educación en derechos y fomento de la participación infantil - Campañas y acciones de sensibilización.

Fuente: elaboración propia

La dimensión internacional relativa a la cooperación como plan, programa o actividad, aparece en el resto de entidades. Los colectivos y sus circunstancias prefijan las clasificaciones en Cáritas y Cruz Roja (Tabla 7). Cáritas define parte de sus programas considerando cuestiones

raciales, de origen, sexo, salud y/u ocupación. Y Cruz Roja según su labor y el destinatario.

TABLA 7. Líneas de actuación en el ámbito internacional destacadas en la memoria de Cáritas y Cruz Roja

Cáritas: Programas (2018, p.43)
Acogida y asistencia- Inmigrantes - Comercio justo - Integral de inclusión social - Comunicación, incidencia y sensibilización - Jurídico - Comunidad gitana - Mayores - Cooperación internacional - Mujer - Desarrollo institucional - Personas con discapacidad - Educación - Personas en situación sin hogar - Empleo y economía social - Personas privadas de libertad (Reclusos y ex reclusos) - Estudios - Publicaciones - Familia infancia y juventud - Salud (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental) - Formación de agentes - Vivienda - Gestión y administración - Voluntariado - Otros programas
Cruz Roja: Planes y Programas (2018, pp.10-11)
C. de Coord.: Centros de coordinación (Agendas y llamadas atendidas)
C. Sanitarios: Coordinación y gestión de centros sanitarios
Coop. Internacional: Ayuda humanitaria - Cooperación para el desarrollo - Cooperación institucional - Educación para el desarrollo y sensibilización
Cruz Roja Juventud: Desarrollo Institucional - Participación - Intervención e inclusión social -Sensibilización y prevención
Desarrollo local: Programa de Dinamización Territorial - De Fortalecimiento Institucional - De Desarrollo territorial
Empleo para colectivos vulnerables: Medidas específicas para el acceso al empleo de pers. de difícil inserción - Mercados inclusivos para la inserción laboral - Iniciativas de desarrollo empresarial - Itinerarios integrales de acceso al empleo
Formación: Formación para la intervención - Para el desarrollo institucional - Para la inclusión y la participación -Para la población en general
Socorros y emergencia: Intervención en emergencias - Preventivos - Salvamento marítimo - Transporte socio sanitario
Atención a vulnerables: Personas en situación de extrema vulnerabilidad - Personas afectadas por enfermedad mental - Solicitantes de asilo y refugiadas - Restablecimiento del contacto familiar - Infancia y jóvenes en dificultad social - Personas inmigrantes - Ayuda alimentaria - Personas con discapacidad - Mayores, dependientes y cuidadoras - Personas reclusas y ex reclusas - Mujeres en dificultad social - Otros colectivos
Medio Ambiente: Calidad ambiental - Educación y sensibilización ambiental - Protección y mejora del entorno
Salud: Promoción de la salud - Atención y prevención VIH / SIDA - Prevención de accidentes - Atención y prevención de adicciones - Prevención de enfermedades transmisibles y no transmisibles
Voluntariado y participación: Coordinación con otras entidades - Gestión del voluntariado - Participación - Sensibilización y captación

Fuente: elaboración propia

Además, Cáritas incide de forma significativa en las acciones y líneas específicas de actuación en el contenido de la memoria (Tabla 8) pero no es hasta apartado 9º “Rendición de cuentas” cuando revela la cantidad de actividades que desarrolla.

TABLA 8. Apartados y resumen del contenido de los apartados. 3º, 4º, 5º y 6º del índice Memoria de Cáritas (pp.10-32)

Epígrafe / Título	Subtítulos y clasificación dentro del epígrafe
3º Acción social	Estrategia Integral para las personas en situación de sin hogar de la confederación de Cáritas Española 2017-2020.
	Plan Integral de acción con personas migrantes y refugiadas 2017-2018
	Proyectos dirigidos a la infancia, adolescencia y familias para cortar dinámicas de pobreza familiar.
4º Economía solidaria	Comercio Justo: Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ)
	Mercado Laboral: Programa de empleo
	La Economía Social
5º Coop. Internacional	Derecho a la alimentación -Cultura de Paz - Cuidado de la creación - Movilidad humana
6º Emergencias	Venezuela -México -Cuerno de África -Lago Chad -Rohingya

Fuente: elaboración propia

Save The Children y OXFAM, por su parte, consideran fundamentalmente las acciones y el objetivo (Tabla 9).

TABLA 9. Líneas de actuación en el ámbito internacional destacadas en la memoria de Save The Children y OXFAM Internón

Save The Children: Actividades (Mazars,2018, pp.42-46)
Cooperación internacional y acción humanitaria -Acción Social - Sensibilización e incidencia política - Comunicación y captación de fondos
OXFAM: Programas de actuación (2018, p.25)
Cooperación Internacional: Desarrollo -Humanitario - Campañas de sensibilización - Comercio Justo y segunda oportunidad

Fuente: elaboración propia

La Memoria de Save The Children, sin disponer de índice, fija la identificación de puntos mediante títulos destacados que desvelan nueve líneas de actuación (Tabla 10). A través del desarrollo de contenidos aparecen innumerables actividades y territorios de actuación, pero no se

expresan concretamente los pilares en los que opera, salvo que se consulte la presentación de “gastos por programa” en el informe de auditoría. Este hecho dificulta obtener una perspectiva clara y global pese a las 18 de las 34 páginas que componen el documento.

TABLA 10. *Apartados y resumen del contenido de los apartados. 5º- 13º Memoria anual Save The Children (pp.8-25)*

Títulos destacados	Subtítulos y programas desarrollados
Emergencias	Sequia en el Cuerno de África - Escalada de violencia en Rohingya - Terremotos en México
Salud	Recién Nacidos - Neumonía - Nutrición
Educación	Temprana - Primaria - En emergencias - Profesional
Protección	Reunificación Familiar - Espacios seguros para la Infancia - Matrimonio Infantil
Pobreza infantil en España	El Programa de CAIXAPROINFANCIA - Campamentos de Verano
Violencia contra la infancia	Prevención contra el acoso y el ciberacoso - Una ley que proteja a la infancia de la violencia - Escuela de madres y padres
Migraciones	Nuestro trabajo en Melilla - Recuerdo al gobierno su compromiso con los refugiados
Incidencia política	Actos de calle - Encuentros con grupos políticos
C. Escolares	Kilómetros de Solidaridad - Día del libro solidario - Escuelas infantiles

Fuente: elaboración propia

La memoria de OXFAM, dedica 10 de sus 32 páginas al apartado 3º “¿Qué hemos hecho?” en el que se apuntan cuatro líneas de actuación fundamentales (Tabla 11) avaladas con ejemplos, acciones concretas y países en los que se han hecho efectivos, pero estos no coinciden con la tipificación utilizada para definir los programas en el apartado 5º.

TABLA 11. Resumen de contenido del apartado “3º ¿Qué hemos hecho?” Memoria 2017-2018 de OXFAM (pp.12-21)

Subtítulo	Desarrollo y ejemplos de acciones concretas
Aseguramos alimentos y trabajo digno	Agricultura y sistema alimentario
	Prevención y gestión de crisis alimentarias
	Desafío de normas sociales rígidas.
Proporcionamos agua para salvar vidas	Provisión de agua, saneamiento y comida en Campos de refugiados o desplazados.
	Exigencia al Gobierno Español para cumplir el compromiso de acogida de personas refugiadas.
	Asistencia y prevención para la sequía, los huracanes o terremotos.
	Denuncia ante organismos internacionales, autoridades locales y gobiernos nacionales.
Defendemos los derechos de las mujeres	Lucha contra la desigualdad de género para construir un mundo sin pobreza.
	Campañas e informes para la visibilización y denuncia de la violencia machista.
	Apoyo para que puedan acceder a un trabajo decente y salarios justos y equitativos, además de promover su participación política.
Reducimos la desigualdad	Trabajo en 13 países (Latinoamérica y África): Enmienda para el incremento del gasto público en vivienda (República Dominicana) - Prohibición de la minería metálica a cielo abierto, subterránea y artesanal (El Salvador)
	Acceso equitativo y el control sobre recursos productivos (África).
	Defensa de sistemas fiscales justos, transparentes, equitativos y libres de paraísos fiscales.

Fuente: elaboración propia

3.4. RECURSOS GESTIONADOS: VOLUMEN DE INGRESOS Y PROCEDENCIA

El volumen de ingresos y su procedencia (Tabla 12) ocupa en los documentos un apartado determinante porque, más allá de mostrar el cumplimiento legal, sirve como argumento básico de la útil labor y correcta gestión de las entidades. Una información que, a excepción de la facilitada por UNICEF, cuenta con las indicaciones pertinentes respecto a su sometimiento a los procesos de auditoría como aval y refuerzo de la información contable presentada. Cáritas indica que “somete a evaluación externa su gestión de acuerdo con los indicadores de transparencia y buen gobierno de la Plataforma del Tercer Sector y los estándares de gestión de Cáritas Internationalis, y también audita sus cuentas anuales” (2018, p.44). Cruz Roja expresa que “aprobó el día 25 de julio de 2018, la Memoria de Actividad de Cruz Roja Española de 2017, así como las Cuentas Anuales del mismo año, auditadas por PwC” (2018, p.7). En la

memoria de OXFAM se indica en una leyenda “Cuentas auditadas por: Alkain i Riba Auditors S.L.” (2018, p.13). Y Save The Children, refiere que “han sido auditadas por MAZARS Auditores S.L.P” (2018, p.33).

TABLA 12. *Recursos gestionados y procedencia*

Pág.	Documento	Importe	Procedencia
43- 44	Cáritas	353.076.763€	73% Fondos privados 27% Fondos públicos
35	Cruz Roja	629.282 (mil€)	Ingresos (únicamente se presenta el asiento contable sin indicar procedencia)
25	OXFAM	110.297.166€	35% Ingresos públicos 65% Ingresos privados
47	Save The Children	39.105.515,24€	25% Instituciones públicas 28% Empresas e instituciones 47% Particulares
2	UNICEF	91.327.830€	64,9% Cuotas de socios 28,4% Donaciones, herencias-legados y financiación de UNICEF internacional 6,7% Administraciones públicas

Fuente: elaboración propia

Cruz Roja menciona Campañas dirigidas a la población y Medios de comunicación (2018, p.24) pero no presenta importe específico al respecto. Cáritas invierte 4.436.420€, un 1,3% de sus recursos a Comunicación, Incidencia y Sensibilización (2018, p.43). OXFAM destina 8.976.687€ a campañas de sensibilización (2018, p.25). Save The Children destina a la Comunicación y captación de fondos 10.387.390€ (Mazars, 2018, p.51). Y UNICEF invierte un 23% de los ingresos, que ascienden a 91.327.830€, en acciones de captación.

Para presentar estos datos en los documentos se recurre a las tablas y los gráficos. Cruz Roja expone los recursos gestionados en términos de valor generado y distribuido, y Cáritas lo hace aludiendo a recursos invertidos por programa y procedencia de los fondos. OXFAM, expone en la tabla de forma detallada los ingresos y gastos y utiliza los diagramas para presentar de forma gráfica la procedencia y la distribución de sus fondos. Save The Children no presenta resultados de forma detallada, los expone mediante gráficos y en términos porcentuales, y se sirve del informe de auditoría para documentar las cifras de distribución de

ingresos y gastos -tanto por programa como por ámbito de actuación-. Y en los mismos términos lo hace UNICEF, pero con la diferencia de que sí indica una cifra global sobre la que aplicar dichos porcentajes.

3.5. COLECTIVOS IMPLICADOS: PÚBLICOS CUANTIFICADOS

La dimensión internacional marca el carácter de las organizaciones seleccionadas. Si bien es cierto que en todos los casos se indica de forma clara su pertenencia y cobertura territorial a nivel nacional, ampliar el ámbito de actuación más allá de las fronteras parece inevitable dado el bagaje de los acontecimientos, siendo el TSAS fundamental en el desarrollo del fenómeno global.

La alusión a diversos colectivos se hace en los documentos de forma que permite establecer dos niveles atendiendo al desarrollo y cuantificación. En el primer nivel (Tabla 13), se sitúan aquellos que de forma abierta se citan y de los que se presentan cifras e incluso composición, convirtiéndose en criterio determinante en la estructura del documento -motivo por el que se indica la página en la que aparecen-.

TABLA 13. *Colectivos cuantificados en la memoria de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM, Save The Children y UNICEF (2018) en orden de aparición.*

Documento Cáritas
1.523.727 Participantes y personas acompañadas en España - 1.565.098 Participantes en cooperación internacional (p.7)
83.951 Personas Voluntarias (p.8)
5.076 Personas contratadas (p.9)
Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ): 28 Cáritas diocesanas, 29 Tiendas y 57 Puntos de venta (p.16)
57 Iniciativas de inserción y 99 Líneas de negocio (p.18)
165 Confederación internacional (p.21)
70 Cáritas Diocesanas y 5.828 Cáritas Parroquiales (p.40)
Documento Cruz Roja
Personas Beneficiarias: 3.747.318 en el ámbito nacional, 5.019.214 en el ámbito internacional y 2.481.295 en sensibilización - 11.808 Personas en plantilla - 197.061 Personas voluntarias (p.9) - 1.342.235 Personas socias (p.9)
Puntos de actividad: 1277 organizados en 708 Puntos locales y 669 Asambleas y delegaciones (p.10)
Gobierno: 343 Asamblea general (vocales electos) - 23 Comité nacional (miembros electos) (p.19)
1.500 Empresas colaboradoras (p.48)

14 Otras entidades con las que se colabora (p.50)
Sociedad: 3.267 Alumnos curso Derecho internacional Humanitario (p.53)
Documento OXFAM
19 Organizaciones Confederación OXFAM (p.4)
42 Equipos de acción ciudadana - Tiendas: 33 De comercio justo y 8 De 2ª oportunidad - Equipo compuesto por 1.705 voluntarios y 1.230 contratados - Personal de apoyo: 475 org. de Trailwalker y 124 Traductores - Patronato (12 profesionales indep.) (p.9)
8 miembros en el Consejo de dirección - 234.073 Personas socias y donantes - 260.000 Compradores comercio justo - 71.865 Activistas - 103.254 Firmantes - 455 Equipos que participan en Trailwalker (p.10-11)
100 Personalidades del deporte, el periodismo y la cultura (p.13)
Personas que componen Empresas que Cambian Vidas: 2.000 (creación y desarrollo de pymes sostenibles en Bolivia, Paraguay y Burkina Faso) - 127 Grupos productores en 47 países (p.14)
1.200 miembros Grupo de productoras de cereales en Mali, Níger, Burkina Faso y Chad (p.15)
376 miembros Org. de la Plataforma "Venidya" - Personas refugiadas y migrantes: 2.000 (Reubicadas desde las islas griegas a España) (p.16)
1.280 Familias damnificadas por huracanes en Cuba, República Dominicana y Haití (p.17) - Personas apoyadas por la crisis humanitaria: 2.800.000 en Yemen (p.17)
Mujeres trabajadoras del hogar: 8.000 en Guipúzcoa (p.19)
Territorios libres de paraísos fiscales en España: 10 Municipios, 1 Diputación y 3 Comunidades Autónomas (p.20)
3.619 Organizaciones socias: 3.281 de OXFAM y 338 OXFAM Intermón - 127 Organizaciones Comercio Justo - 22.000.000 beneficiarias: 18.000.000 por OXFAM y 4.000.000 por OXFAM Intermón (p.22)
40 Donantes Públicos (p.30)
Documento Save The Children
Beneficiarios: 10.000.000 Niños y niñas atendidos en emergencias (p.8) - 33.000.000 Niños y niñas en programas de salud (p.10) - 3.100 Trabajadores sanitarios (p.11) - 9.700.000 Niños y niñas en programas de educación (p.12) - 3.100.000 Niños y niñas en programas de protección (p.14) - + 8.466 Niños en riesgo de exclusión social (p.16) - 669 Familias en riesgo de exclusión social - 1.265 Niños y niñas participantes en talleres de prevención (p.18) - 1.677 Niños refugiados o migrantes atendidos (p.20)
2.825 Centos escolares: 44.365 Profesores y profesoras y 644.659 Alumnos y alumnas (p.24)
126 Empresas y fundaciones que les apoyan (p.26-31)
Documento UNICEF
Beneficiarios: 45% de los niños del mundo vacunados contra enfermedades mortales- 4.000.000 Niños < 5 años tratados contra la desnutrición- 45.000.000 Niños y sus familias con agua potable- 22.000.000 Niños y sus familias con saneamiento adecuado- 8.800.000 Niños con educación en emergencias - 3.500.000 Niños con ayuda psicológica en emergencias - 7.600.000 Niños involucrados en trabajo infantil con ayuda- 12.0000 Niños soldado liberados y reintegrados (p.1)
33 Comités Fondos de Naciones Unidas para la Infancia - 429.553 Socios y donantes- + 300 Empresas, fundaciones y entidades deportivas- 64 Instituciones y administraciones públicas- + 80 Embajadores, amigos y colaboradores- + 100 Medios de comunicación- 15 Comunidades autónomas con pactos por la infancia- 523 Voluntarios - + 1.100.000 Seguidores en redes sociales (p.3)

Fente: elaboración propia

En un segundo nivel (Tabla 14) están los colectivos que reciben mención a lo largo de las explicaciones de determinadas líneas, proyectos u objetivos presentados en las memorias por ser colaboradores, partícipes de iniciativas, beneficiarios o receptores de las mismas. Además, sirven para concretar fuentes de financiación, reforzar la percepción del carácter de la organización o dotar de mayor concreción determinadas actuaciones.

TABLA 14. *Otros colectivos mencionados en las memorias (2018) en orden de aparición.*

Documento Cáritas
Presidencia de la organización (p. 5)
Personas y familias que buscan apoyo (p. 11)
Victimas de trata o de explotación (p. 12)
Confederación Cáritas Española - Infancia, adolescencia y familias (p. 13)
Banca ética (p. 16)
Plataforma Iglesia por el Trabajo decente – Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Movimiento Sindical Mundial y Movimiento mundial de trabajadores (p. 17)
Empresas de inserción, cooperativas, centros especiales de empleo y otras entidades de economía social (p. 18)
Red Eclesial Panamazónica (REPAM) – Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (p. 22)
Campos de refugiados (p. 25)
Comunidades afectadas por terremotos (p. 29)
Victimas conflictos armados (p. 31)
Grupo confederal de observatorios de la realidad (p. 33)
Donantes y colaboradores (particulares, entidades privadas, públicas e instituciones religiosas) (p. 35)
Grupos parlamentarios - Plataforma DESC - Red Migrantes con Derechos – Plataforma Futuro en Común (p. 36)
Iglesia Católica y conferencia episcopal (p. 39)
Colectivos mencionados en los programas (Comunidad gitana, Inmigrantes, Mayores, Mujer, Personas con discapacidad, Personas en situación sin hogar, Inmigrantes Personas privadas de libertad (Reclusos y exreclusos) y (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental) (p. 43)
Empresas e instituciones - Plataforma del Tercer sector (p. 44)
Administración local, autonómica y central – Unión Europea – Entidades economía social – Comunidad Cristiana - Organizaciones del tercer sector (p. 46)
100 Personalidades del deporte, el periodismo y la cultura (p.13)
Documento Cruz Roja
Salvamento marítimo (p. 6)
Hacienda Pública y la Seguridad Social (p. 20)

Proveedores - Mesa de diálogo civil – Consejo estatal de ONG de Acción Social - Comisiones - Plataformas y coordinadoras del tercer sector - Consejo de Protección - Medios de comunicación (p. 24)
Fondo Social Europeo (p. 29)
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad - Federación española de Municipios y Provincias (p. 30)
Asociación Española de Directivos de Resp. Social. - Observatorio de RSC – Asociación Española de Fundraising - Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) - Club Excelencia en Gestión - Plataforma de Organizaciones de Infancia - Consejo de la Juventud de España - Plataforma del Tercer Sector (PTS) – Consejo Estatal de ONG de Acción Social - Coordinadora de ONG para el Desarrollo - Instituto para la Calidad de las ONG - Plataforma del Voluntariado - Red Eur. de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social - Red Esp. del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (p. 50)
Ministerio de Defensa (asesores jurídicos y Oficiales de las Fuerzas Armadas, alumnos del Cuerpo Jurídico Militar y observadores de misiones de paz. También personal de la Escuela de Guerra Naval, en cursos de ascenso y adaptación, y personal de las Fuerzas Armadas. (p. 52)
Documento OXFAM
Gobiernos internacionales y Organizaciones de la sociedad civil España (p. 12)
Organizaciones locales y feministas (p. 18)
Euronews (medios de comunicación) (p. 20)
Gobierno español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales, organismos multilaterales (p. 25)
Cooperativas agrícolas de mujeres (p. 26)
Protectorado de fundaciones de la Generalitat de Catalunya (p. 29)
Documento Save The Children
Personalidades del deporte (p. 17)
Gobierno y Grupos políticos (p. 19)
Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla- CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) (p. 21)
Instituciones públicas (p. 33)
Documento UNICEF
Educadores, comunidades y otros agentes e instituciones - Gobierno y todos los partidos - Comunidades, Ayuntamientos y colectivos profesionales (España) (p. 3)
Personal sanitario (p. 4)

Fuente: elaboración propia

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La observación de los ítems contemplados en las memorias revela el interés por parte de los emisores en trasladar cinco elementos informativos fundamentales: El primero, relativo a la presentación de la organización. En segundo lugar, acompañando al primero, el mensaje institucional del cabeza de la misma, ya sea en forma de carta o memorando.

La actividad, labor, planes o programas se convierte en el tercer componente sustancial de los documentos, no sólo cómo listado de actuaciones o partidas presupuestarias de gasto, también como argumentos y aval de los logros alcanzados. En cuarto lugar, los públicos de interés ocupan un papel categórico y determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos. En este sentido, dicho apartado en el caso de OXFAM, Save The Children y Cáritas sirve para poner en valor la labor de fundaciones, empresas colaboradoras, co-financiadores públicos, voluntarios o donantes que apoyan las actividades desarrolladas. Y por último, la rendición de cuentas avaladas con mención específica a la auditoría en todos los documentos, excepto en el de UNICEF.

Respecto a los términos en los que se presenta la organización cabe destacar como principal inferencia sobre los emisores que, se evidencia en algunos documentos la ausencia total o parcial de aspectos determinantes como misión, visión y valores y una retórica similar en todas las entidades asociadas a la transparencia y la confianza como actitud pública en pro de la demostración de la realidad de los hechos sin incurrir en omisiones u ocultaciones. Y aunque las organizaciones observadas sitúan a las personas en el centro, se comprueba en el desarrollo de contenidos que la utilización de criterios imperantes como la incidencia de territorios, públicos, circunstancias o acciones y objetivos, revelan las prioridades informativas de cada organización. Cruz Roja centra la atención en los procesos y alineamiento con sus valores, Cáritas y Save The Children destinan la mayor parte del contenido a ejemplificar en qué han consistido determinadas actividades, y OXFAM y UNICEF dedican el mayor número de páginas a los públicos. Además, todos los documentos recurren a imágenes para reforzar las referencias textuales y/o distribuir las secciones del documento y a tablas para presentar aquellos datos que por su heterogénea composición requieren para su comprensión de cierta estructura y orden.

En lo que se refiere a la cobertura territorial y los programas que determinan el ámbito y las líneas de actuación, del desarrollo de contenidos en el cuerpo de la memoria se adivina la utilidad de dichas herramientas para poner en valor la labor realizada, ensalzar los logros, las acciones más exitosas y destacar el cumplimiento del compromiso asumido. Un

planteamiento informativo que, en casos como el de Cáritas, Save The Children y OXFAM, omite importantes aspectos y/o incurre en diferencias sustanciales de léxico, orden y presentación que pueden generar dificultades en la comprensión por parte del receptor.

La atención a los recursos gestionados y colectivos implicados revela la clara dicotomía existente en la procedencia (pública y/o privada) de fondos para el ejercicio de la labor de las entidades, y el claro papel de las administraciones como principales agentes de financiación. El uso recurrente de gráficos cumple con el objetivo de extraer naturalezas y presentar series temporales de datos, puesto que son habituales para hacer referencia a la procedencia y/o destino de los fondos e indicar diferencias de género y/o edad.

La clasificación por niveles en cuanto a públicos, permite comprobar la repetición o ausencia de públicos y el solapamiento de cifras en determinadas ocasiones: por ejemplo en el caso de Cruz Roja en la pág. 11 se menciona que hay 197.619 voluntarios y participantes y sin embargo, al desglosar las cifras en una u otra categoría, aparece un desfase de 558 personas que podría referirse a participantes. Igualmente, esta clasificación revela la clara convergencia entre líneas de actuación, recursos y públicos en la determinación de la estructura informativa de las memorias estableciendo diversas combinaciones: Cáritas presenta los recursos invertidos por programas; Cruz Roja determina su propio mapa de públicos considerando el impacto que éstos tienen sobre la organización y aún planes y programas con el número de beneficiarios de cada uno; OXFAM, aunque expone los beneficios de acciones concretas, en el cierre del ejercicio despliega las partidas de gastos en términos de programas, momento en el que se revelan también públicos hasta el momento no contemplados (Gobierno Español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales y Organismos multilaterales por ser las principales fuentes de financiación); UNICEF y Save The Children asocian las acciones a beneficiarios, pese a que en el caso de esta última carece de información específica relativa a socios, donantes y voluntarios. Finalmente, pese la inversión realizada en prácticas de comunicación y a incluir en sus programas actividades vinculadas a este respecto, sólo Cáritas incluye un apartado exclusivo de Comunicación. Y aunque todas

aluden a sus redes sociales con los iconos correspondientes, solo UNICEF contempla y cuantifica los seguidores en la definición de públicos.

De acuerdo con los resultados presentados, las memorias anuales se convierten en un termómetro de la voluntad informativa de las ONG. Compartir con su base social los indicadores más relevantes es símbolo de transparencia y se asume por las organizaciones como un deber ético y moral, más allá del legal, para presentar los objetivos estratégicos y el alcance de la organización. Ahora bien, esta investigación también revela que las memorias anuales de la muestra estudiada no aprovechan del todo la capacidad creativa que esta herramienta ofrece. Los índices son exageradamente parecidos, no observamos un esfuerzo en diferenciar con detalle los valores específicos de cada organización y no se acentúa creativamente el propósito corporativo (ni la misión, ni la visión, ni los valores, se subrayan con determinado grado de énfasis). Resulta significativo que solo una organización de la muestra exponga los esfuerzos de inversión en comunicación. La información presentada en las memorias debería responder con mayor contundencia a clarificar y exponer aquello que las diferencia como ONG, para que a su vez, pudieran convertirse en verdaderas herramientas de comunicación y jugar un papel fundamental en la fidelización de los diferentes grupos de interés.

5. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Este trabajo deriva de la Tesis doctoral titulada Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social: Determinación de dimensiones, variables y públicos; desarrollada en el marco de referencia del Proyecto de investigación UJI-B2018-27 (CÓDIGO18|417) con título Medición de la reputación de Cruz Roja española: creación de un modelo para el Tercer Sector. Y ha sido financiado por el proyecto con matrícula UJI-B2021-40/21159 con el título Validación, fiabilidad e implementación del modelo (propio) desarrollado para la medición de la reputación corporativa en organizaciones del Tercer Sector de Acción Social cuyo objetivo es aplicar el resultado de la tesis mencionada.

6. REFERENCIAS

- AECID. (s.f.) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- Portal de Cooperación Española. Gobierno de España. Portal web AECID Calificación. Recuperado de <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd/calificacion>
- AEFr. (2017). Asociación Española de Fundraising. (2017). Asociación Española de Fundraising: Trabajando para el desarrollo de la Captación de Fondos en España. Recuperado de <https://www.aefundraising.org>
- Balas, M. (2008, Enero-Abril) El reto de la comunicación en el Tercer Sector. Revista Española del Tercer Sector, núm. 8 (pp. 17-37), Madrid.
- Balas, M. (2010). La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector. (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.
- Benet, V. y Nos-Aldás, E. (2003). La publicidad en el tercer sector. Barcelona: Icaria.
- Cáritas Española. (2018). Compartiendo compromiso: Memoria 2017. Recuperado de https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2018/09/MEMORIA-CARITAS_2017_web.pdf
- Colle, R. (2011). El análisis de contenido de las comunicaciones. Colección Cuadernos Artesanos la Latina/13, 9a ed., p.102. La Laguna, Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- CONGD (2018). Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Coordinadora de ONGD España. Recuperado de <https://coordinadoraongd.org>
- Cruz Roja Española. (2018). Memoria de sostenibilidad 2017. Recuperado de <http://www.cruzroja.es/principal/documents/16917/132401/Memoria+Sostenibilidad+2017/004dd66e-c029-2aca-c82a-2eaf0303f4c2>
- Dircom. (2015, 14 de Abril). El informe anual como herramienta de comunicación. Dircom Encuentros. Recuperado de <http://www.dircom.org/actividades/el-informe-anual-como-herramienta-de-comunicación>
- Fernández-Riquelme, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. La Razón Histórica, (37), 4-30. ISSN 1989-2659. IPS. Instituto de Política social.

- Herranz de la Casa, J.M. (2007, Abril): La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (57), 5-31. Recuperado de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5701_Herranz.pdf
- Kantar Millward Brown y AEFr (2019). La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018.
- Mazars. (2018) MAZARS Auditores S.L.P. Informe de auditoría de cuentas anuales de Save the Children España correspondientes al ejercicio 2017. Recuperado de Auditoría de Cuentas Save The Children 2017.pdf
- OXFAM Intermón. (2018). Mucho recorrido, mucho por recorrer (Memoria 2017-2018). Construyamos un futuro sin pobreza. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>
- Pallarés-Renau, M. (2021). Aproximación a un modelo de medición^[1] de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social. Determinación de dimensiones, variables y públicos. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castellón.
- PwC. (2018). Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante. PwC Foundation. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>
- Save the Children. (2018). Memoria anual 2017. Recuperado de https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/memoria_anual_2017.pdf
- UNICEF. (2018, Julio). La memoria de UNICEF Comité Español. Memoria 2017: Contigo cambiamos la vida de millones de niños. Recuperado de https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/MEMORIA_UNICEF_2017.pdf
- Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos. Barcelona: Bosch.

ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA

ASIER ARCOS-ALONSO

Universidad del País Vasco UPV/EHU

MARIA GARCIA-ALVAREZ

Universidad del País Vasco UPV/EHU

ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA

Universidad del País Vasco UPV/EHU

1. INTRODUCCIÓN

La asignatura Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía se presenta como una oportunidad para explorar aprendizajes más flexibles que faciliten la adquisición de competencias y valores de responsabilidad social, dado que la universidad es motor del desarrollo y adquisición de competencias profesionales (Losada y García, 2018). El método de caso docente es una alternativa metodológica e innovadora adaptable a diferentes contextos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de una técnica mediante la cual el alumnado centra su investigación en un problema propuesto por la persona docente, de tal manera que pueda adquirir las herramientas básicas para un aprendizaje inductivo (Boehrer y Linsky, 1990; Ericsson, 2014).

Esta metodología posibilita que el alumnado conozca, comprenda y analice las características fundamentales de un caso, por ejemplo, una empresa u otro tipo de organización. Se viabiliza a través de la participación activa del alumnado, cooperando con los demás estudiantes y en dialogo constante con la persona docente (Villaroel y Bruna, 2017) y, eventualmente, con la entidad social que acompañe al proceso si así se plantea. De esta forma, los futuros profesionales serán capaces de tomar decisiones basadas en la reflexión y el análisis, y que, en pro de la

responsabilidad social corporativa, sean sensibles hacia las problemáticas sociales (Ugarte y Naval, 2010).

Asopa y Beye (2001) destacan tres dimensiones fundamentales en el método de caso:

- La importancia de que el alumnado asuma un papel activo en el estudio del caso.
- La disposición del alumnado a cooperar entre ellos y ellas.
- El diálogo como base imprescindible para llegar a consensos y toma de decisiones conjuntas.

La Universidad del País Vasco, como otras entidades de educación superior, está realizando una importante labor de fomento y apoyo al profesorado de cara a posibilitar un cambio en el paradigma docente, lo que se concreta en la implementación de metodologías activas que impliquen al alumnado en su propio proceso formativo. Se puede encontrar los inicios de esta preocupación ya a mediados de la primera década de los años 2000, cuando la universidad abordó un profundo proceso de reflexión sobre cómo quería ser y cómo quería que fuera su proceso de enseñanza-aprendizaje. Fruto de este análisis y reflexión surgió el modelo IKD de enseñanza-aprendizaje cooperativo y dinámico/ikaskuntza kooperatiboa eta dinamikoa, centrado en el estudiante, aprobado en consejo de Gobierno en el año 2010 (Universidad del País Vasco UPV-EHU, 2010). En línea con la filosofía contenida en ese plan, se hicieron esfuerzos para formar al profesorado en metodologías activas. Entre ellas el programa ERAGIN, impulsado para crear condiciones para que los y las docentes se formaran de forma profunda en el uso de tres metodologías activas: el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos y el método de caso (Fernández et al., 2010).

Así, a lo largo de los últimos años se observa un creciente interés en su aplicación, lo que está generando impactos en la literatura científica al respecto. En concreto, en el área de conocimiento de economía y empresa, se puede constatar este interés en la aplicación de metodologías y técnicas participativas mediante una serie de experiencias que ilustran el esfuerzo realizado. Así, en la literatura se encuentran la aplicación de

diferentes metodologías como el Método de caso docente, el Aprendizaje-Servicio o modelos de aprendizaje basado en proyectos y basados en problemas y diferentes técnicas docentes como el aula invertida u otras similares.

Haciendo un repaso a estas experiencias, en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz se ha aplicado la metodología de estudio de caso docente en varias asignaturas del ámbito de gestión de empresas, marketing, matemáticas y gestión de la dimensión social de la empresa, entre otras. Ejemplo de ello son, entre otros, el caso de la Cervecería Bertoko (Aparicio de Castro et al., 2001), la reciente colección de casos docentes de empresas alavesas con los casos Foto Itatz (Lafuente Ruiz de Sabando et al., 2021), Cafés la Brasileña (Lafuente Ruiz de Sabando, 2021), Etikalia (Arcos-Alonso et al., 2021), Grupo Sarkis-Lagunketa (López Caro et al., 2021, 2022), Bioalai (Pérez de Mendiguren, 2022) e i+Med (Valmaseda Andia y Forcada Sainz, 2022), o el también reciente Caso Gastheiz (Lafuente Ruiz de Sabando, 2022).

Respecto a la metodología de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz, también se ha aplicado en varias asignaturas. Entre ellas nombrar, por ejemplo, la Contabilidad Financiera, en la cual, gracias a la aplicación de esta metodología se incorporaron nuevas estrategias y técnicas de enseñanza que favorecieron un aprendizaje más inductivo y acercaron al alumno a situaciones profesionales reales en las que debieron resolver en equipo los problemas que se plantearon (Siguenza-Tamayo y Arsuaga-Uriarte, 2016). También se aplicó esta metodología a la Estadística Aplicada a la Empresa durante los recientes cursos 2019, 2020 y 2021, transversalizando, además, valores sociales mediante la incorporación de la Economía Social y Solidaria al curriculum (Arcos-Alonso y Arcos Alonso, 2021; Arcos-Alonso y Alonso-Olea, 2020a). En la Facultad de Economía y Empresa, sección Sarriko (Bilbao) se aplicó el ABP en la asignatura de Contabilidad Financiera Superior (Corral-Lage et al., 2015, Corral-Lage et al., 2021). En todas las experiencias se observa una generalizada satisfacción del alumnado obteniendo unos resultados muy positivos.

También se han dado experiencias en la implementación del Aprendizaje Basado en Proyecto (ABP) para las asignaturas de Contabilidad en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos (Iribar y Arias, 2017). Tal y como sucede en las experiencias anteriores los autores reconocen la potencialidad de estas metodologías, si bien ven nuclear explorar mecanismos paralelos de cara a la efectiva implicación y motivación del alumnado, pues, a la postre, deviene en factor fundamental para el correcto desarrollo e impacto de su aplicación.

Asimismo, se ha utilizado la metodología de Aprendizaje-Servicio desde un enfoque intergeneracional aunando alumnado de las aulas de la experiencia y alumnado de grado, trabajando también valores sociales (Arcos-Alonso et al., 2020; Arcos-Alonso y Alonso-Olea, 2020b). Como resultado de esta experiencia piloto se constató la pertinencia de una certera planificación de su aplicación y un mayor esfuerzo de reconocimiento entre las partes implicadas; alumnado de diferentes edades, profesorado y entidad socia. De igual manera, el sostenimiento en el tiempo de la metodología fue visto como fundamental, aunque dependía en gran parte del esfuerzo del profesorado, más que del apoyo proveniente de la universidad.

Por otro lado, cabe nombrar la aplicación de técnicas innovadoras tendentes a la apropiación del alumnado de su propio proceso de enseñanza aprendizaje. Según Izaguirre-Olaizola y Morandeira-Arca (2020) la aplicación del aula invertida redundó en una mejora del interés del alumnado de la Facultad de Economía y Empresa, sección Donostia-San Sebastián, mostrando, además, que se trata de una potente alternativa metodológica compatible con la enseñanza online. Igualmente, en la asignatura de Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía de Vitoria-Gasteiz se aplicaron diferentes técnicas como el póster o dispositivos de participación digital como Socrative o Kahoot además del ABP (Arcos-Alonso et al., 2022). Esta clase de técnicas, sin ser nucleares al desarrollo de la asignatura demuestran su potencialidad a la hora de implicar al alumnado y dar un grado de “frescura” al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este capítulo se presenta una de estas experiencias, el caso Etikalia basado en el análisis de una empresa real, la inmobiliaria Etikalia, que

se enfrenta a una decisión importante. Este caso fue inicialmente elaborado para ser implementado en la asignatura de Matemáticas II, pretendiendo que el aprendizaje fuese interdisciplinar y más conceptual que numérico. Se trató de “modelizar” desde sus cimientos la situación de esta empresa, como paso previo en cualquier problema a resolver en matemáticas. Esta modelización permitió aplicar algunos conceptos matemáticos estudiados al caso real (identificación de variables, cálculo diferencial, interpretación gráfica de funciones, optimización, etc.) (Arcos-Alonso et al., 2021). Posteriormente, se adaptó y aplicó el mismo caso a una nueva asignatura: Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía, cuyo proceso y resultados se desarrollan en las siguientes secciones.

2. OBJETIVOS

El objetivo del presente capítulo es mostrar la experiencia docente llevada a cabo en el Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE), en concreto, la aplicación del método de caso docente en la asignatura Introducción a la Economía II: Principios de Macroeconomía.

Los objetivos planteados en la elaboración del caso fueron los siguientes:

- Trabajar metodologías activas con un enfoque competencial en la enseñanza de economía y empresa.
- Incorporar los valores y principios de solidaridad, redistribución y justicia en la asignatura de Macroeconomía.
- Desarrollar una serie de competencias transversales propias de la titulación. Especialmente la competencia de responsabilidad social y ética, aunque también otras como: el aprendizaje autónomo, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el análisis y síntesis de información y el trabajo en grupo.

3. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un proceso multidisciplinar con alumnado de primero del GADE, en este curso 2022/2023. Se trató de una actividad voluntaria, de carácter piloto, en la que participaron 71 alumnos y alumnas y los docentes de la asignatura. La tarea se desarrolló de manera grupal, configurando 18 grupos, de entre 3 y 5 personas. En la siguiente tabla (Tabla 1) se puede observar el detalle de la distribución según idioma, grupo y sexo de las personas participantes.

TABLA 1: *Detalle de alumnado participante en la experiencia docente*

	Castellano (grupos 01+02)	Euskara (grupo 31)
Total, matrículas grupo	124	82
Alumnado participante en el Caso docente	41	30
Nº grupos caso docente	10	8
Alumnas	13	11
Alumnos	28	19

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo esta experiencia se emplearon distintos medios y materiales. Principalmente se trabajó una adaptación del caso docente Caso Etikalia: Inmobiliaria Ética ¿oxímoron o realidad? (Arcos-Alonso et al., 2021).

Etikalia es una entidad cuya figura jurídica es la sociedad anónima limitada con la particularidad de que es sin ánimo de lucro. Es una pequeña empresa privada de Economía Social y Solidaria (ESS). Se entiende la ESS como un proceso económico que ha de ser justo, equitativo, recíproco, basado en la ayuda mutua y donde las personas estén en el centro. Mantiene un carácter heterogéneo, de modo que se entiende como un conjunto muy diverso de teorías, realidades socioeconómicas e institucionales; y prácticas tanto empresariales como asociativas (Pérez de Mendiguren et al., 2009).

Etikalia surgió con el objetivo de dar una respuesta socialmente innovadora al problema de la dificultad de acceso a la vivienda que tiene la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Su promotor, Roberto

Cacho, introdujo el punto de vista ético en el sector inmobiliario adoptando un modelo de negocio que tenía en cuenta objetivos económicos, sociales y ambientales, lo que se conoce como la triple cuenta de resultados.

Al alumnado se le planteó una pregunta detonante relacionada con un dilema real de la empresa.

“Después de 10 años de haber abierto su primera sede en Bilbao, Roberto planteó a sus empleados si creían que era la hora de crecer e instalar una nueva sede de Etikalia en Vitoria-Gasteiz. Ello requería un análisis de los posibles beneficios, teniendo en cuenta los costes y los posibles ingresos futuros. Además, Roberto tenía claro que en la decisión de instalarse o no debía tener en cuenta los aspectos medioambientales y sociales. Era un momento de máxima incertidumbre por la pandemia de la COVID, pero por otro lado parecía que el negocio había madurado lo suficiente. ¿Debía Etikalia instalarse en Vitoria-Gasteiz?”
(Arcos-Alonso et al., 2020, p. 1)

Éste fue el dilema que sirvió de motivación al alumnado en el análisis de la empresa. La reflexión requerida estaba relacionada con los objetivos fundacionales planteados por el promotor y con la idoneidad de usar técnicas cuantitativas en la toma de decisiones, relacionándolas con parámetros macroeconómicos como pueden ser la evolución del Producto Interior Bruto, del desempleo en la CAPV, la inflación, la tasa de interés, el nivel de préstamos hipotecarios, o los precios de alquiler de viviendas, entre otros.

Al alumnado se le facilitó, por un lado, un documento con el enunciado del caso y con toda la información necesaria sobre la empresa y los enlaces a páginas webs y videos complementarios para enriquecer la información; y, por otro lado, otro documento con las instrucciones para poder realizar el caso, donde se especificaron cuáles eran los objetivos de enseñanza-aprendizaje, las preguntas detonantes, fecha de entrega y la puntuación.

El procedimiento contó con varias fases teórico-prácticas donde tanto el profesorado como el alumnado tuvo una implicación activa. En la primera de ellas, tal y como se ha expresado con anterioridad, el profesorado adaptó el caso y las instrucciones para el alumnado, realizando una exposición en una clase magistral, de una media hora aproximadamente

de duración, donde se presentó el caso y se explicaron las instrucciones, es decir, la pautas a seguir, en qué consistiría la actividad, el cronograma y la evaluación.

En la segunda fase, de tres semanas de duración, el alumnado que decidió llevar a cabo la actividad voluntariamente, una vez establecidos los grupos de trabajo, y tras la lectura del caso y los materiales complementarios, trabajó el caso fuera del aula y de manera grupal. Durante esta fase en todo momento hubo comunicación con el profesorado y se fue dando retroalimentación para ir guiando las reflexiones y los pasos de los grupos. A lo largo de este periodo de elaboración se realizó una sesión de tutoría online para aclarar dudas y monitorear el proceso.

La tercera y última fase consistió en dos sesiones plenarias presenciales en el aula, una con el grupo de euskera y otra con el grupo de castellano, de 2 horas de duración. Estas fueron evidentemente guiadas y dinamizadas por el profesorado, donde los alumnos y alumnas pusieron en común las reflexiones grupales y de donde se extrajeron reflexiones y conclusiones consensuadas. Antes de estas sesiones el alumnado debió entregar un informe borrador avanzado para poder trabajarlo en estas sesiones plenarias.

Tras las sesiones, el alumnado dispuso de una semana para que, teniendo en cuenta estas aportaciones grupales y el aprendizaje adquirido en los debates, mejorar, complementar, cambiar el informe, si así lo consideraban, y presentar un informe final que se entregó para su evaluación sumativa final.

Por último, al igual que se hizo en la anterior aplicación del caso, se pasó también una valoración de la actividad a través de una encuesta semiestructurada a las 71 personas que participaron en el proceso.

4. RESULTADOS

En la anterior experiencia llevada a cabo en la asignatura de Matemáticas II se observó una mejora en la adquisición de conocimientos y una mayor apropiación del trabajo y de la motivación. Por lo tanto, se esperaba que ahora también los resultados fueran satisfactorios. Los datos se

han logrado mediante la observación participante por parte del profesorado, las propias evaluaciones sumativas de la experiencia y la encuesta anónima de evaluación semiestructurada normalizada para su uso en todos los casos docentes aplicados en la Facultad de Economía y Empresa, sección Vitoria-Gasteiz. Los resultados que se presentan a continuación se estructuran en tres partes; a) voces del alumnado, provenientes de los cuadernos de bitácora del profesorado, elaborados mediante la observación participante, b) la evaluación sumativa, es decir el desempeño en términos cuantitativos de las notas obtenidas por el alumnado y la tasa de aprobados, y c) resultados de la encuesta de evaluación anónima por parte del alumnado.

4.1. VOCES DEL ALUMNADO

Los resultados hasta la fecha están mostrando, tal y como se esperaba, que el alumnado ha sido capaz de adquirir las competencias transversales de Responsabilidad social y ética y Aprendizaje autónomo. Esas en particular. Pero también, tal y como se puede deducir de la evolución del proceso, el alumnado ha sido capaz de analizar la información y de desarrollar el pensamiento crítico hasta cierto punto. A este respecto hubo aportaciones que conviene resaltar:

A□ No sabía que existían empresas éticas, más encima en el sector inmobiliario, que es de tiburones. De hecho, ahora he visto su oficina (física) y creo que hacen una buena labor social y medioambiental.

AIV: Nos ha costado un poco entender lo que significa una empresa sin ánimo de lucro, no es no ganar dinero, sino invertir los beneficios en su fin social -ayudar a que las personas tengan hogar-.

AIV: Hemos buscado información acerca de lo que implica tener en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental. Ello creo que hace más difícil el manejar una empresa, pero es más bonito.

Además, este proyecto de innovación docente también evidencia la potencialidad de estas metodologías para implementarlas en materias científico-técnicas como ya se hizo en el caso de las matemáticas y ahora en el caso de la macroeconomía. A este respecto también hubo voces del

alumnado que ilustran la pertinencia de ligar un caso docente de esta índole con la enseñanza de indicadores macroeconómicos.

AIII: Está bien aprender y ver que lo que vemos en macroeconomía sirve para la vida real, para tomar decisiones empresariales. Creo que es interesante que se nos dé la oportunidad de poder acercar lo que aprendemos a la realidad.

AVI: Nos costó un poco ligar los datos macroeconómicos con la decisión a tomar por Roberto. Pero claro, si la economía va bien, es decir sube el PIB, y, por ejemplo, hay menos paro, entonces si yo fuera Roberto igual me atrevería a abrir una nueva sucursal en Vitoria.

AVIII: La macroeconomía, aparte de lo que vemos en microeconomía es importante a la hora de decidir si invertir o no. Un panorama general de la economía ayuda a la hora de tomar decisiones. Para eso sí que sirve lo que hemos aprendido.

No obstante, también hubo ciertas reticencias, más ligadas al proceso del método del caso docente y a su mejor imbricación en la asignatura.

AI: Ha sido interesante, pero quisiéramos más tiempo. Se podía trabajar casi desde el principio, y para todos, no solo de manera voluntaria.

AII: A nuestro grupo nos ha costado el buscar indicadores macroeconómicos. Hemos utilizado los del caso docente (se les proveyó de datos básicos sobre evolución del mercado inmobiliario vasco durante los últimos años). Al final poco más hemos utilizado.

AVII: Tendríamos que trabajar más la búsqueda de datos en clase. Así podríamos hacer mejor el trabajo.

4.2. EVALUACION SUMATIVA

La evaluación sumativa se desarrolló mediante el uso de una rúbrica del trabajo elaborada ad-hoc para la experiencia. En la Tabla 2 se puede observar la rúbrica, que se estructuró en los siguientes cuatro apartados:

- Apartado A. Apartados formales. Es decir, aquellos que tuvieron que ver con una correcta consecución del formato de entrega del informe final,

- Apartado B. Contenido. Aquellos elementos que tuvieran que ver con la correcta búsqueda y uso de datos y fuentes, así como de la correcta respuesta a las cuestiones planteadas en el caso docente (notas docentes). En este apartado también se valoró el uso coherente de los datos encontrados en relación a la problemática planteada.
- Apartado C. Resolución del caso. Este apartado tuvo que ver con la respuesta a la pregunta detonante fundamental (abrir o no la nueva sucursal de Etikalia en Vitoria-Gasteiz). Se tuvo en cuenta la oportuna justificación de la decisión tomada en base a los datos encontrados y todo el contenido trabajado con anterioridad.
- Apartado D. Sesión presencial. Versó sobre el desempeño del alumnado en la última sesión grupal, donde durante dos horas se debatió sobre el caso docente, su implicación y participación en la sesión.

Se valoró el desempeño de cada grupo en una escala de 0 a 10, teniendo en cuenta si habían cumplido los aspectos solicitados en cada apartado en función del grado de cumplimiento, desde nada, o casi nada hasta un desempeño excelente. Cada subapartado, a su vez se ponderó para lograr así una nota global para cada grupo participante.

TABLA 2: *Rúbrica del caso docente*

Rúbrica del Caso Docente						%	NOTA
	No, nada (0-3)	Si, algo (3-5)	Suficiente (5-6)	Satisfactorio (6-8)	Exce-lente (8-10)	100	
A: Apartados formales. Incluye:						2	
A1: portada						0,25	
A2: índice						0,25	
A3: apartados y subapartados						0,25	
A4: bibliografía						0,25	
A5: numera los gráficos y tablas y cita las fuentes						0,5	

A6: formato, estética y limpieza del trabajo						0,5	
B. Contenido:						4	
B1: Responde a las preguntas planteadas						1	
B2: Utiliza datos de fuentes solventes y actualizadas, y los analiza.						1	
B3: incluye gráficos y estadísticas						1	
B4: justifica sus respuestas en base a los datos encontrados						1	
C: Resolución del caso:						2	
C1: Da resolución justificada y apoyada en los datos del dossier a la cuestión principal del caso						2	
D: Sesión presencial:						2	
D1: Hay una correcta participación y debate						1	
D2: Se observa participación y apropiación del trabajo por parte de todos los integrantes del grupo						1	
NOTA GLOBAL							

Fuente: elaboración propia.

Así, a results del proceso, se obtuvieron unos resultados sumativos excelentes. En la siguiente tabla (Tabla 3) se puede observar la tasa de aprobados distribuida por idioma:

TABLA 3: *Evaluación sumativa, tasa de aprobados (%)*

Nota	Castellano (G01+G02)	Euskera (G31)
Sobresaliente	40	0
Notable	20	50
Suficiente	40	50
Suspendo	0	0

Fuente: elaboración propia.

El 100% del alumnado aprobó, tal y como se preveía por parte del profesorado basado en experiencias pasadas. Si bien hubo cierta disparidad en las notas, siendo los grupos de castellano los que obtuvieron una mayor calificación, en términos absolutos el desempeño fue notable por la práctica totalidad de los grupos implicados, siendo, no obstante, mejor en castellano que en euskera.

4.3: ENCUESTA DE EVALUACION ANÓNIMA DEL ALUMNADO

Se consideró fundamental realizar una encuesta anónima al alumnado. El objeto de la misma fue poder recabar datos y opiniones de cara a la retroalimentación y mejora del proceso del caso docente de Etikalia ligada a la asignatura de macroeconomía. Así, se utilizó una encuesta normalizada que se emplea para la totalidad de los casos docentes trabajados en la facultad. La encuesta fue anónima, para lograr un grado de confidencialidad que invitara al alumnado a verter sus opiniones de la manera más natural posible y sin presión alguna. A tal efecto, la encuesta fue recopilada una vez acabado el proceso, vía online mediante la herramienta de encuestas de Google.

La encuesta, semiestructurada, constó de un total de 8 preguntas: siete de ellas cerradas y una última abierta. Éstas fueron las siguientes:

- Pregunta 1. Grupo al que perteneces.
- Pregunta 2. ¿En qué medida consideras que esta metodología te ha ayudado en el aprendizaje de esta asignatura?

Pregunta 3. Valora (de 1 a 5) el grado en que consideras que el uso de esta metodología te ha ayudado a:

- a. Comprender contenidos teóricos.
- b. Aplicar los conceptos a una situación real
- c. Relacionar contenidos de la asignatura y obtener una visión integrada
- d. Aumentar el interés y la motivación por la asignatura
- e. Mejorar mi capacidad para tomar decisiones
- f. Desarrollar tus habilidades de comunicación (oral o escrita)
- g. Desarrollar tu autonomía para aprender
- h. Tomar una actitud más activa respecto a tu aprendizaje
- i. Mejorar tus capacidades de trabajo en grupo
- j. Desarrollar habilidades que resultarán útiles en la práctica profesional

Pregunta 4. Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: La orientación proporcionada por el/la profesor/a me ha parecido adecuada. (1 a 5)

Pregunta 5. Teniendo en cuenta todos los aspectos de la metodología que hemos trabajado (el Método del Caso), tu grado de satisfacción general es: (1 a 5)

Pregunta 6. Si el próximo curso/módulo/cuatrimestre pudieras elegir, ¿optarías por esta metodología? (Sí/No)

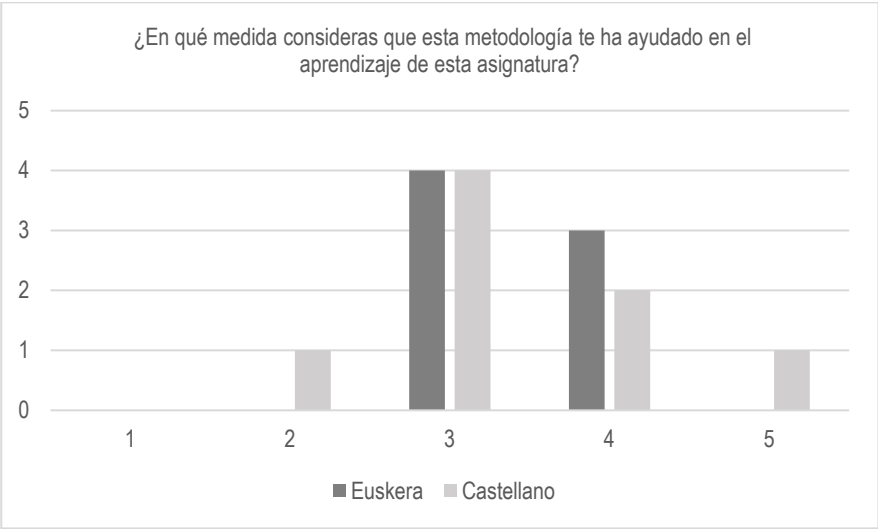
Pregunta 7. ¿Recomendarías a compañeros/as de próximos cursos la utilización de esta metodología? (Si/no)

Pregunta 8. ¿Se te ocurre alguna propuesta para mejorar el uso de esta metodología?

Los resultados de la encuesta fueron alentadores, aunque cabe resaltar el hecho de que únicamente 15 personas de las 71 participantes contestaron, lo que lleva a poner un fuerte punto de cautela sobre los resultados

obtenidos. A continuación, se presentan los resultados sintéticos de tres de las preguntas que arrojaron los resultados más llamativos:

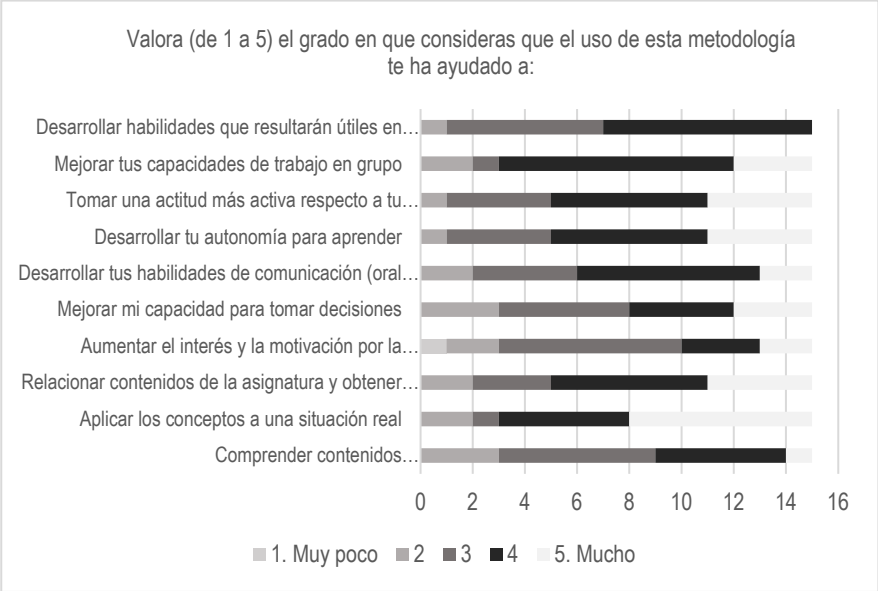
GRÁFICO 1. *Pregunta 2*



Fuente: elaboración propia.

En las respuestas de la primera pregunta seleccionada (Gráfico 1) se observa una notable respuesta positiva a la pregunta de si la metodología había sido de ayuda en el aprendizaje de la asignatura, dado que la mayoría del alumnado así lo consideraba. Sin embargo, parece haber un espacio para la mejora de los resultados, dado que el grado de satisfacción se situó en un término medio entre el 3 y el 4. En la medida en que uno de los fines principales del uso de esta metodología en el aula es facilitar el aprendizaje, se considera por parte del profesorado la necesidad de reflexionar sobre diferentes estrategias para mejorar en este sentido.

GRÁFICO 2. *Pregunta 3*



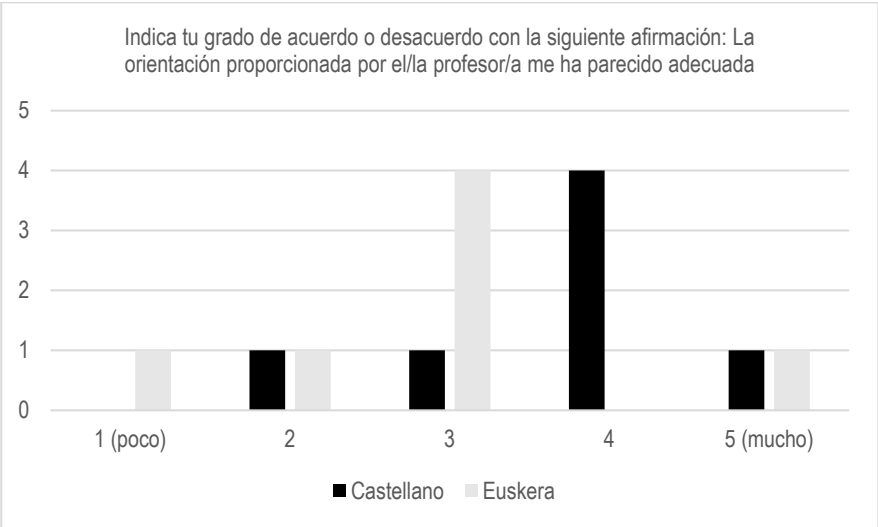
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la pregunta 3 (Gráfico 2), destacar que la gran mayoría del alumnado consideró que la experiencia le había ayudado a mejorar sus capacidades de trabajo en grupo, desarrollar su autonomía a la hora de aprender, relacionar contenidos y obtener una visión integrada, así como de aplicar los conceptos a una situación real. Ello parece indicar la pertinencia y viabilidad del método de caso docente en estos aspectos, sin embargo, a la pregunta de si había aumentado su interés por la asignatura, y de si les había ayudado a comprender los contenidos teóricos, las respuestas no fueron tan satisfactorias.

En cuanto al papel del profesorado en el desarrollo de la experiencia, pregunta 4 (Gráfico 3), se puede observar cómo pese a los esfuerzos del profesorado por tutorizar y ofrecer diferentes espacios de retroalimentación a lo largo del proceso, los resultados fueron dispares. El alumnado de castellano, en general consideró suficiente el desempeño del profesorado, sin embargo, la clase de euskera fue menos positiva al respecto. Al hilo de esto último, cabe mencionar que el caso no estaba traducido al

euskera, factor, que como se verá más adelante seguramente influyó negativamente en las respuestas de la evaluación.

GRÁFICO 3. *Pregunta 4*



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la pregunta número 5, referente al grado de satisfacción general del alumnado cabe resaltar que la gran mayoría del mismo calificó con un 4 sobre 5 la experiencia. No obstante, como en otras preguntas el grupo de euskera se mostró menos satisfecho con la experiencia, dado que hubo respuestas en sentido de que sería interesante mejorar la misma.

Por otro lado, en relación con las cuestiones de si optarían por esa misma metodología y si recomendarían esta metodología (preguntas 6 y 7 del cuestionario), el 95% del alumnado del alumnado participante en la encuesta contestó de manera positiva. Ello hace ver que, pese a ciertos reparos o claroscuros, la experiencia, en términos globales fue netamente bien valorada. Como en anteriores casos, el grupo de euskera se mostró menos conforme con la metodología. Casi todos los alumnos y alumnas optarían por esta metodología, sin embargo, casualmente la gran mayoría la recomendaría. Por último, en cuanto a la última pregunta abierta

hubo únicamente dos respuestas, ambas por parte del alumnado de euskera:

R□ Deberían subir el valor de la nota otorgada por el trabajo.

R□ Deberían traducir el caso a euskera.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Fruto de esta experiencia se ha adaptado la herramienta didáctica (el caso docente) con su enunciado y notas docentes a la asignatura de macroeconomía. Así, en un futuro próximo formará parte de la colección de casos docentes que está a disposición del profesorado y alumnado que así lo requiera.

Esta experiencia de innovación docente, como hemos visto, supone una mejora para la docencia ya que ofrece un espacio donde el alumnado, de forma participativa, es capaz de diseñar y resolver problemas complejos con reflexión y creatividad, y con conocimientos de la realidad laboral y social. Por lo tanto, estas metodologías presentan potencialidades a la hora de implicar al alumnado en la construcción del conocimiento de manera sistemática y crítica con la realidad actual.

También destacar que la innovación de este caso radica en el empleo de este tipo de metodologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje de materias científico-técnicas, ya que hasta el presente su uso ha sido limitado por la propia idiosincrasia de este tipo de asignaturas. La experiencia ligada a la enseñanza de la macroeconomía parece arrojar unos resultados esperanzadores, aún teniendo en cuenta que se trata de una experiencia que se podría denominar “piloto”. Es resaltable que el alumnado valore esta metodología como una manera válida de acercar la realidad empresarial, desde dimensiones no únicamente económicas, sino también sociales y medioambientales al ámbito formativo.

En términos de satisfacción, experiencias anteriores mostraron resultados coherentes con la presente. Así, en la encuesta del curso 2020/2021 el 91% del alumnado participante valoró la actividad en un grado de más de 4 puntos sobre 5; y el 100% respondió que optarían de nuevo por esta metodología en los próximos cursos. En este caso, los datos siguen en

esta línea, lo que invita a profundizar en el uso de esta metodología, apuntalar los puntos fuertes y trabajar en la mejora de los aspectos peor valorados. A este respecto, se detecta la necesidad de traducir el caso al euskera, y diseñar el caso de tal manera que abarque todo el desarrollo de la asignatura, no únicamente una parte. Esto último requiere de un esfuerzo extra por parte del profesorado implicado, si bien parece necesario.

Asimismo, viendo la baja participación del alumnado en la encuesta de valoración del caso docente se ve necesaria y pertinente la revisión tanto del canal a través del cual se realiza como del momento en el que se lleva a cabo. La encuesta fue realizada mediante aplicación on-line, dejando a decisión del alumnado la realización o no de la misma. De igual manera, el momento coincidió con el término del cuatrimestre, momento en el que se sucedieron diversos acontecimientos como la realización de exámenes parciales de fin de cuatrimestre o la entrega de diversos trabajos de otras asignaturas. Estos hechos llevan a pensar que han supuesto un obstáculo en la participación del alumnado lo cual se tendrá en cuenta para futuras experiencias.

Por último, nos parece interesante señalar la posibilidad de inserción curricular de este tipo de metodologías docentes y las posibilidades que ofrece de generalización a otras asignaturas científico-técnicas, como pueden ser las relacionadas con el área de la estadística.

En definitiva, los resultados apuntan a ser satisfactorios tanto para el alumnado como para el profesorado y, desde luego, invitan a desarrollar esta opción metodológica en los próximos cursos.

6. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Este trabajo ha sido realizado dentro del Proyecto de Innovación Educativa i320-39 de la convocatoria IKD i3 Laborategiak del Vicerrectorado de Innovación, Responsabilidad Social y Acción Cultural a través del Servicio de Asesoramiento Educativo (SAE-HELAZ) de la Universidad del País Vasco UPV/EHU.

7. REFERENCIAS

- Aparicio de Castro, G., Barañano Orbe, L., y Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2001). Caso Bertoko. *Cuadernos De Gestión*, 1(2), 107–117.
- Arcos-Alonso, A., Elías-Ortega, A., y Arcos Alonso, A. (2020). Intergenerational service-learning, Sustainability and University social responsibility: A pilot study. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(6), 1629-1641.
- Arcos-Alonso, A., Alonso-Olea, M. J. (2020b). Enseñar y aprender otra economía en clave crítica: economía social y solidaria a través del aprendizaje servicio crítico. En *Educación para el Bien Común: hacia una práctica crítica, inclusiva y comprometida socialmente* (pp. 895-906). Octaedro.
- Arcos-Alonso, A., García-Alonso, O. y García-Alvarez, M. (2021) *Caso Etikalia Inmobiliaria Ética, ¿oxímoron o realidad?* Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Arcos-Alonso, A., Garcia-Alvarez, M., y Azpuru, A. G. (2022). Macroeconomics and Active Methodologies in Higher Education: A Possible Pairing and a Possible Binomial. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(1), 193-204.
- Arcos-Alonso, A., y Alonso-Olea, M.J. (2020a). Trabajando competencias transversales en estadística, mediante la Economía Social y Solidaria. En A. Felipe, B. Peña y F. Bobkina (Coords.), *Estudios sobre innovaciones educativas*. Ediciones Pirámide. <https://bit.ly/2WHvSNu>
- Arcos-Alonso, A., y Arcos Alonso, A. (2021). Problem-based learning and other active methodologies as support for distance teaching during the COVID-19 pandemic. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(1), 277-287.
- Asopa, B. y Beye, G. (2001). Appendix 2: The case method. [Disponible en <http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm>]
- Boehrer, J. y Linsky M. (1990). Teaching with Cases: Learning to Question. En M.D. Svinicki, (Ed.), *The Changing Face of College Teaching. New Directions for Teaching and Learning*, no. 42. San Francisco: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/tl.37219904206>
- Corral-Lage, J., De La Peña, I, Peña-Miguel, N (2021) Transformation in economic studies via problem-based learning: facing fears to acquire professional skills. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 50:3, 359-380, DOI: 10.1080/02102412.2020.1826722
- Corral-Lage, J., De la Peña, J. I., Delgado, S. G., Petralanda, I. I., y Peña-Miguel, N. (2015). Factores de resistencia ante el ABP: evidencia empírica en contabilidad. *Opción*, 31(4), 328-351.

- Ericsson, K.A. (Ed.). (2014). *The Road to Excellence: the Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315805948>
- Fernández, I., Guisasola, G., y Garmendia, M. (2010). *Desarrollo profesional y aprendizaje cooperativo entre docentes universitarios. El programa ERAGIN de formación del profesorado en metodologías activas de enseñanza*. VI Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria, noviembre, Lima.
- Iribar, A. S., y Arias, I. V. (2017). Experiencia en metodologías activas: Proyecto para las asignaturas introducción a la Contabilidad y Contabilidad Financiera en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la UPV/EHU. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (37), 95-127.
- Izagirre-Olaizola, J., y Morandeira-Arca, J. (2020). Business Management Teaching-Learning Processes in Times of Pandemic: Flipped Classroom at A Distance. *Sustainability*, 12(23), 10137. <http://dx.doi.org/10.3390/su122310137>
- Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2021) *Caso Cafés La Brasileña: nuevos tiempos, ¿nuevas soluciones?* Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Lafuente Ruiz de Sabando, A. (2022) *Caso Gastheiz: ¿Cerveza de patata u homenaje a la ciudad de Vitoria?* ESIC Editorial, Madrid.
- Lafuente Ruiz de Sabando, A., Hoyos Iruarizaga, J. y Valmaseda Andia, O. (2021) *Caso Foto Itatz compra Fotoprix. ¿Y ahora qué?* Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- López Caro, C., Peña Cerezo, M.A. y Ruiz Herrán, V. (2021) *Caso Grupo Sarkis-Lagunketa La promoción de VPO, ¿una actividad rentable?* Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- López Caro, C., Peña Cerezo, M.A. y Ruiz Herrán, V. (2022) *Caso Grupo Sarkis-Lagunketa Financiación de una promoción de viviendas de protección oficial (VPO)*. Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Losada, S. G. y García, M. Á. T. (2018). Las estrategias didácticas en la práctica docente universitaria. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 22(2), 371-388. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7728>

- Pérez de Mendiguren Castresana, J.C. (2022) *Caso Bioalai: ¿construyendo alternativas en el consumo alimentario?* Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Pérez de Mendiguren, J.C, Etxezarreta, E, y Guridi, L. (2009). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Papeles de Economía Solidaria. REAS Euskadi.
- Siguenza-Tamayo, W., y Arsuaga-Uriarte, A. (2016). Satisfacción del alumnado tras la implantación del aprendizaje basado en problemas. *Opción*, 32(8), 840-855.
- Ugarte, C. y Naval, C. (2010). Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior: Un caso docente concreto. *Revista electrónica de investigación educativa*, 12(SPE), 1-14. <https://bit.ly/372W5eQ>
- Universidad del País Vasco UPV-EHU (2010). IKD Aprendizaje Cooperativo y Dinámico. <https://www.ehu.eus/es/web/sac-helaz/ikd>
- Valmaseda Andia y Forcada Sainz, J. (2022) *Caso i+Med:una cooperativa de científicos de ingeniería biomédica*. Serie de casos de empresas alavesas Lafuente-Ruiz de Sabando A. (Coord). ESIC Editorial, Madrid.
- Villarroel, V. A. y Bruna, D. V. (2017). Competencias pedagógicas que caracterizan a un docente universitario de excelencia: un estudio de caso que incorpora la perspectiva de docentes y estudiantes. *Formación universitaria*, 10(4), 75-96. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000400008>

PROJECTS KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF RESPONSIBILITY PRINCIPLE APPLICATION IN RECORDING LESSONS LEARNED

MAURICIO AUGUSTO CABRAL RAMOS JUNIOR
Universidade Federal Fluminense

1. INTRODUCTION

In general, projects are strategic initiatives formed by a group of individuals who organize themselves to achieve an objective in the form of a unique product or service. This objective must be achieved through activities whose execution is conditioned by uncertainties, risks, complexities, and restrictions mainly related to cost, scope, and time (Project Management Institute [PMI], 2017) (Project Management Association of Japan [PMAJ], 2017).

Although the organizational context where the projects are executed has constituted by a web of diverse professionals in their interactions, influences, motivations, attitudes, actions, reactions, and perceptions (Susanty et al., 2016) (Obrenovic et al., 2020), this it is basically oriented towards the satisfaction of its shareholders (Albin, 2018) through the establishment of a hierarchical functional structure of an eminently strategic nature (D'Ascenzi & Lima, 2016) (Freitas et al., 2022). To this end, organizations seek to train their project management professionals, through the development of skills that make them efficient and effective in solving complex problems in different areas of activity (International Project Management Association [IMPA], 2015) (PMAJ, 2017).

Project Management is based on knowledge improvement through experiences, tacit and explicit knowledge, and knowledge-sharing formal practices (Jugdev & Wishart, 2014) (Bell, van Waveren & Steyn, 2016). Thus, project teams are instances of learning (Lehmann-Willenbrock,

2017). The best instrument for sharing knowledge in projects is the Lessons Learned Record (Association of Project Management [APM], 2012), a document (in its own format, in physical or electronic media) that, according to Veronese (2014), contains knowledge consensually identified by the project teams from the experience of significant experiences during the life cycle of the projects.

Lessons learned are identified in specific sessions for this purpose and which, by professional obligation, must be conducted by project managers (Rowe & Sikes, 2006). These lessons represent fundamental knowledge for improving organizational project management and, therefore, are considered a success factor in projects (Axelos, 2017) (PMAJ, 2017) (PMI, 2017). However, over time and between project teams, there are difficulties in sharing (Almeida & Soares, 2014) and incorporating knowledge into the project workflow (Duffield & Whitty, 2015) (Bell, van Waveren & Steyn, 2016).

The difficulties in sharing knowledge are configured as technological, organizational, and individual nature barriers (Susanty et al., 2016) (Wons et al., 2018). In the organizational context, individuals are commonly reluctant to share their knowledge, experiences, and ideas (Law et al., 2017) (Farooq, 2018), a behavior called habituation. It is a natural individual tendency brought about by factors of a psychosocial nature which, from an established tension between the impulse to share knowledge and the resistance to do so, establish a variable level of awareness about the responsibility inherent to this situation (Jugdev & Wishart, 2014).

In this scenario, perspectives emerged that sought to offer a theoretical framework that would contribute to the improvement of communication and cooperation between individuals in society in general. One of these perspectives is the Theory of Communicative Action, which presupposes that individuals when seeking to carry out their actions in the social environment, do so in a rational and joint manner, through language and aiming at understanding (Habermas, 1988). Another perspective is offered by Information Literacy, which promotes the idea that creators and consumers of information can successfully participate in collaborative

environments as long as there is an affective, cognitive, and behavioral commitment. (Association of College & Research Libraries [ACRL], 2016).

Communication and information are fundamental factors for knowledge sharing, an activity that, for Davenport & Hall (2002) and Spangler, Skovira & Kohun (2015), occurs through the transfer of knowledge itself, relationships, and communities. Knowledge is socially constituted by a collectivity that appropriates it (Ribeiro, 2013) and results, in organizations, from the interaction between individuals, processes, contents, and information and communication technologies (Tsui, 2005). The way individuals are encouraged to share their knowledge is an organizational responsibility (Bell, van Waveren & Steyn, 2016) and can determine how the flow of knowledge in the organization will be (Sugahara, 2019).

Given the above, it is clear that, as a success factor in projects, the recording of lessons learned can indirectly contribute to the achievement of strategy in organizations that carry out project management. This perception suggests the importance of understanding the relationships established between socio-cognitive factors involved in this record, which is the responsibility of the project teams. Therefore, the question that guided the elaboration of this article is how the principle of responsibility is applied in recording lessons learned in projects.

2. OBJECTIVES

- Analyze the application of the principle of responsibility in recording lessons learned in projects.
- Represent, in the form of a diagram, the record of lessons learned in projects according to the precepts of the Theory of Planned Behavior.

3. METHODOLOGY

The research which sustains that article has a qualitative approach, basic nature, exploratory objectives, and bibliographic procedures, and follows a methodological path based on Habermas's Theory of

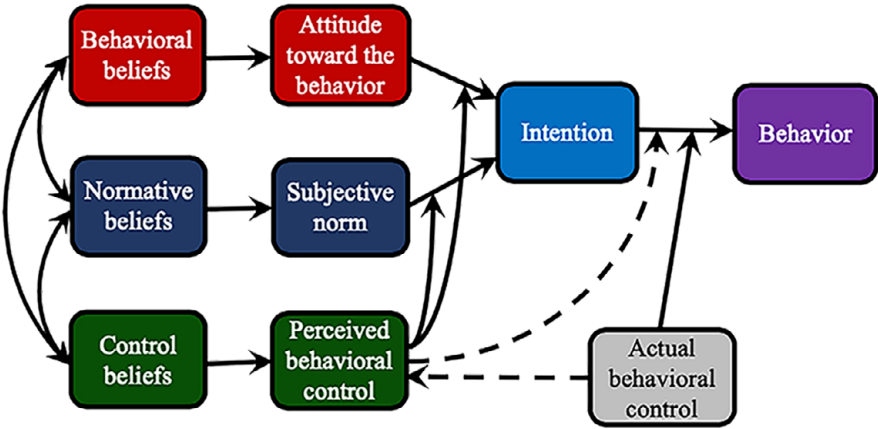
Communicative Action and the Framework for Information Literacy for Higher Education of The Association of College and Research Libraries.

As a initial premise, it was considered a project team is a community of practice, an informal and self-managed group of individuals with a common interest in learning about a given subject, where a leader acts as a facilitator in capturing, organizing, and disseminating knowledge obtained through the sharing of tools, experiences, and instruments (Veronese, 2014). Therefore, it assumes the characteristics of a discursive community, a community kind in which communication is organized and demarcated (Hørland, 2002).

Then, the link between communication, information, and collaboration was the path chosen for the habituation approach because, according to Jugdev & Wishart (2014), habituation can be faced through the adoption of collaborative attitudes and from awareness of responsibility to do it. In this sense, an approach was taken to the principle of responsibility from circumstantial, ethical, and organizational perspectives. Finally, to facilitate the understanding of all established links and according to the premise that the recording of lessons learned is a planned behavior, a Theory of Planned Behavior based diagram was created (Ajzen, 1991).

The Theory of Planned Behavior is a theoretical model based on the belief of cognitive self-regulation to predict and explain behavior in a specific context. This behavior occurs from an intention originating from motivational factors that interact with each other and indicate how much one is willing to try and how much effort one wants to put in (Ajzen, 1991). Figure 1 shows a diagram representing the elements of this theory:

FIGURA 1. *The Theory of Planned Behavior*



Note: From Ajzen, I. (2016). *The Theory of Planned Behavior*.
<https://people.umass.edu/ajzen/tpb.diag.html#null-link>.

According to Figure 1, a planned behavior comes from a previous ability to execute it (Actual behavioral control) and an intention in this sense, which arises through motivational factors (Attitude toward the behavior, Subjective norm, and Perceived behavioral control) that work together to create it. In turn, these factors have influenced by a set of beliefs (Behavioral, Normative, and Control) that are decisive for the occurrence of the planned behavior.

4. RESULTS

4.1. COMMUNICATION, INFORMATION, AND COLLABORATION

The fundamental link between communication and information can be easily perceived because these terms are conceptually interdependent: communication depends on the information to happen. In this sense, there are indications of the existence of a link between communication, information, and collaboration when analyzing the precepts of the Theory of Communicative Action and Information Competence: both have a socio-cognitive character and theoretical foundations that, together, can contribute to establishing a collaborative, favorable environment the emergence of consensus. For Habermas (2015, p. 7), a

consensus can be considered as an agreement established by a group of interacting individuals who, through critical validity claims, recognize that a given piece of knowledge, as it satisfies certain rigorous conditions, is valid among them, binding them.

The Theory of Communicative Action is based on the assumption that individuals when seeking to carry out their actions in the social environment, do so rationally and jointly, through language and aiming at understanding (Habermas, 1988). In this sense, rationality manifests itself mainly in two ways: through the use of non-communicative knowledge aimed at self-assertion in the objective world through the ability to manipulate information and adapt to current conditions (strategic action) or through the communicative knowledge use shared intersubjectively and aiming at the production of consensus through argumentation (communicative action) (Habermas, 1988) (Ponchirolli, 2002).

For Habermas (1988), the fundamental categories are the world of life (where consensus is established through communication), the subsystems driven by power or currency (where listeners submitted to a speech of strategic purpose seek a helpful behavior), and the relations of mutual influence established between the world of life and the subsystems. That's the Theory of Communicative Action development context, where "an action can be understood as carrying out an action plan, which is based on an interpretation of the situation" (Habermas, 2015, p. 7).

Strategic action arises from intervention processes to carry out successful manipulation, through the transmission of information and influence of some individuals over others and the action of the situation itself, inducing the conduct (Ponchirolli, 2002). In turn, communicative action arises from the application of rationality in processes of understanding where language shows its potential to stimulate convictions and consensus (Ponchirolli, 2002), and according to the belief that "things have pretensions of validity and that they go through a process of validation until they acquire validity" (Gonçalves & Lima, 2014, p. 180).

Among the individuals involved in an action, consensus can be obtained through the reciprocity of their convictions, allowing the creation of a bond between them based on agreement and not on the influence of one

over the other, which would characterize something forced that would reduce the effectiveness of the bond. At least from the participants' perspectives, agreement and influence are mutually exclusive elements of coordination of action (Habermas, 2015, p. 7). Neste caminho, cumpre ressaltar que há evidências de que o estabelecimento de grupos de discussão contribuem para a colaboração (Kerr & Kaufman-Gilliland, 1994).

Those involved in communicative actions seek, based on an established feeling of mutual solidarity, to obtain an understanding between them to elaborate a consensual perspective on something inserted in the world of life. Strategic actions, in turn, occur within subsystems and oppose communicative actions because they disregard this feeling (Habermas, 1988). However, it is worth mentioning that both types of actions must coexist in the organization since they are inherent and indispensable to organizational strategic planning (Ponchirolli, 2002).

Information Literacy is "the set of integrated abilities encompassing the reflective discovery of information, the understanding of how information is produced and valued, and the use of information in creating new knowledge and participating ethically in communities of learning" (Association of College and Research Libraries [ACRL], 2016, p. 8). The Framework for Information Literacy for Higher Education presents a set of principles, practices (that indicate ways to acquire knowledge), and dispositions (that establish dimensions of learning about these principles) from a perspective in which information creators and consumers can successfully participate in collaborative spaces since there is an affective, cognitive, and behavioral commitment (ACRL, 2016, pp. 7-8).

The context of Information Literacy develops from its relationship with Information Science, which is concerned with "the problems of effective communication of knowledge and its records between human beings, in the social, institutional or individual context of the use of needs of information" (Saracevic, 1996, p. 47). In this sense, for Wood Júnior & Picarelli Filho (1999) the four basic categories of a competence related to information are: interaction (working productively in a collective way), resolution problem solving (identifying, designing and executing solution

innovations), enabling (recognizing that change is needed and doing so) and communication (communicating efficiently and effectively).

In the organizational context, collaboration arises from the professional activity itself defined by a set of practices that establish the precepts of an adequate professional relationship with peers and society to meet social demands (Institute Brazilian Collaborative Practices [IBPC], 2020). In particular, ethical norms seek to encourage professionals to reflect on their conduct in view of the conduct expected of them, even showing them how they can be held individually and collectively responsible for their actions (IBPC, 2020). Of these standards, the following principles can be highlighted (IBPC, 2020):

1. Collaboration: Involvement of all in the creation process and the solution, sharing their points of view, knowledge, agendas, themes, and, most importantly, being concerned with the result for the involved.
2. Consensuality: everyone's commitment to seek to establish agreements without impositions and observing the principles of non-litigation and non-opposition
3. Transparency: attitude, conduct, or action of an individual or legal entity that hides nothing, revealing all information, documents, and materials, whether requested or not, as well as to answer to all substantiated requests for information.
4. Information: guaranteeing access to the necessary information so that individuals can reach a consensus by their own will and consciously establish an agreement.

To illustrate the link it establishes with collaboration, below are some Information Literacy dispositions that can have classified according to the collaborative principles listed above:

1. Collaboration

Respect the original ideas of others value the skills, time, and effort needed to produce knowledge. See themselves as contributors to the information marketplace rather than only consumers of it. Understand the responsibility that comes with entering the conversation through participatory channels.

2. Consensuality

Accept that the creation of information may begin initially through communicating in a range of formats or modes. Accept the ambiguity surrounding the potential value of information creation expressed in emerging formats or modes. Follow ethical and legal guidelines in gathering and using information.

3. Transparency

Understand that different methods of information dissemination with different purposes are available for their use.

4. Information

Value user-generated content and evaluate contributions made by others.

4.2. KNOWLEDGE SHARING AND HABITUATION

Knowledge sharing is “a voluntary process by which an individual is willing to share some of his or her knowledge and experience to other people when there is a climate of trust and common interest” (Bratianu, 2019, p. 362). The fact that knowledge sharing has recognized as a management process demonstrates its importance for achieving the organizational strategy (Al Nahyan et al., 2019), in a scenario where the individual approach is increasingly likely to make a difference at higher levels. (Staneiu, 2022) and through the combination of “people, knowledge, information, expertise, competence, know-how within complex and dynamic collaborative networks” (Vățămănescu & Alexandru, 2018).

Knowledge sharing is a social process that may depend on people's initiative and organizational intention to make it happen and be effective (Bavik et al., 2018) (Wang & Hu, 2020). In this process, technology and organizational culture for knowledge sharing are two enablers (Alves, Nadae & Carvalho, 2022): the first refers to equipments and systems for best practices coding and sharing and knowledge networks creation (Alavi & Leidner, 2001) while the second "provides fundamental assumptions and beliefs shared by the organization's members. It involves the values, principles, unwritten rules, norms and procedures" (Alves, Nadae & Carvalho, 2022, p. 1092).

Knowledge sharing and communication are interrelated process (Nyangongo & Davids, 2020) and practices (Zhou et al., 2020) in project management. Communication directly influences knowledge sharing, which may limit or favor learning opportunities (Alves, Nadae & Carvalho, 2022). One of the factors that can limit communication is knowledge barriers, one of the causes of delays, conflicts, defects, and rework in projects (Yap et al., 2017). One of these barriers is habituation, an individual behavior caused by factors of a cultural, psychological, and social nature, characterized by the difficulty of sharing knowledge and which impairs the efficiency of learning in project teams (Jugdev & Wishart, 2014).

An individual susceptible to habituation feels pressured sometimes to share knowledge, sometimes to retain it, a defensive attitude that causes a vicious cycle that is harmful to the flow of information and knowledge and that can be faced with collaborative nature attitudes (Jugdev & Wishart, 2014). One way to explain this negative behavior is to identify it as a social dilemma (Cabrera & Cabrera, 2002). A social dilemma is a paradoxical situation that occurs when an individual, when trying to maximize a return that he can obtain in a given circumstance, leads to collective irrationality (Kollock, 1998).

An example of a social dilemma refers to a public-good, a resource that does not diminish over time and can be shared by a group of individuals who, contributing or not to its provision, can benefit from its use (Olson, 1965). Because it is valued when shared, organizational knowledge assumes public good characteristics for the organization's employees. So,

these collaborators can benefit from its content to improve their work, without necessarily having participated in its elaboration and without reducing its potential for other colleagues who can use it (Cabrera & Cabrera, 2002).

Faced with this social dilemma, employees tend to freely use available organizational knowledge, with little or no concern for contributing to it. This occurs because they establish a cost-benefit ratio based on the assessment of the cost necessary to share their knowledge versus the possible benefits they can obtain from this action (Cabrera & Cabrera, 2002). In this way, this relationship is influenced by the responsibility that the employee has in the face of the organizational need to share knowledge (Jugdev & Wishart, 2014). This responsibility is stimulated by the development of mutual affection among collaborators, which represents feelings of a collaborative nature that provide the necessary trust for knowledge sharing (Jugdev & Wishart, 2014).

For Cabrera & Cabrera (2002), knowledge sharing can be stimulated through measures that make this cost-benefit ratio positive. Thus, establishing rewards (not necessarily monetary), demonstrating the effectiveness of shared knowledge (and recognizing who did it), and promoting group identity and individual responsibility can reinforce the positive relationship that, according to Fleishman (1980), exists between responsibility and cooperation feelings.

4.3. INDIVIDUAL AND SOCIAL RESPONSIBILITY

The meaning of responsibility is diverse and commonly involves an individual dimension (less comprehensive) and another social dimension, the most comprehensive in which the first is inserted. From a social perspective, Jonas (2006) and Leal & Durante (2021) address the environmental impact caused by unrestrained human exploitation of the planet to illustrate how sustainability is a responsibility of all individuals and, therefore, must be the basis of a new ethical standard. In this way, the growing mastery of technology by man and the way he uses it led to a technicality that, by ceasing to be purely an instrument for achieving goals, modified its essence, threatening its existence (Heidegger, 2002) (Jonas, 2006). By evoking Jonas, Alencastro (2009) states that his most

important contribution was to perceive technology as a philosophical problem.

Also starting from a social perspective, Arendt (1993) chooses politics (not only the traditional, public one but also the one referring to individuals, practiced around their desires, interests, and predilections) as a central element in their ethics that addresses responsibility around the world, where the community has priority over individuals and limits are set to practices considered harmful or of dubious results for humanity. In this way, this ethic deals with the “obligation that each one has for the world, understood as being the space that encompasses the public domain, that is, the space where man appears to his peers [...] and the natural environment” (Schio, 2010, pp. 166-167).

For Young (2005), each individual is partially responsible for the results obtained and, as they do not produce them and it is not possible to identify and isolate the specific part of their contribution, responsibility is shared. The sharing of responsibility suggests a political attitude (in the sense of seeking conciliation) between those involved in an act of accountability and, therefore, a model of responsibility is based on individual responsibility, on the shared condition of this responsibility, and on the political nature of sharing (Schio, 2010) (Pinto, 2014). Therefore, at the community level, political actions must be debated through argumentation, with freedom of opinion and without coercion (Schio, 2010).

Among the types of responsibility defined by Jonas (2006), there are artificial responsibility and global responsibility: the first is circumstantial, delimited in space-time and therefore can be refused, while the second cannot be delimited or refused by the subject that will always stop her (Norman, 2012). For Croitor (2014), in a knowledge-based society, responsibility is a corporate social responsibility and, in this way, competencies that refer to Ethics, Responsibility, and Sustainability constitute a mindset (ERS mindset) that should be a personal characteristic of managers (Laasch et al., 2022).

Organizations establish a mechanism that regulates their behavior in the face of strictly individual interests and social interests. In this way, in the organizational context, responsibility is constituted by two

structures: external (composed of a subject, object, instance, and time perspective) and internal (composed of the union of three main dimensions - behavioral, cognitive, and emotional - and another accessory - motivational, moral-ethical and regulatory-volitional) (Palamarchuk et al., 2022). Through responsibility, an individual is able to identify and align his abilities with the needs of other individuals, the environment, or society (Dementiy, 1995), since responsibility is not impersonal, but always associated with some subject, such as a person, team, or community (Mudzibayev, 1983).

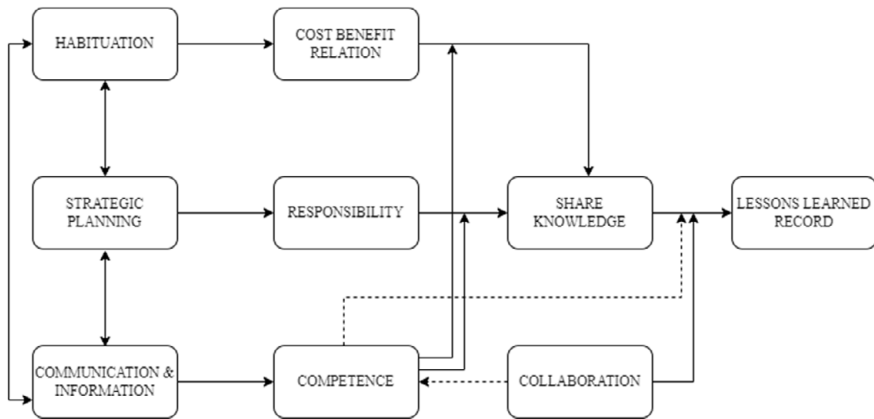
This regulatory mechanism, however, faces pressure. According to Kant (1990), man must have the freedom to make use of his own reason through reasoning, in matters of a public or private nature, while Arendt (1993) values human reason but also emphasizes the importance of feelings that, “like friendship, they are valued in the search for a consensus without coercion” (Schio, 2010, p. 171).

Responsibility cannot be exercised if the individual has not developed certain emotions, such as empathy and sensitivity for other individuals, which may not easily occur in an organizational context strongly influenced by globalization (which opposes the differentiation of subjects). Thus, there is a deficit of responsibility, particularly among the business community (Palamarchuk et al., 2022): in the organizational context, the responsibility attributed to professionals is oriented towards pragmatism (objective attitudes, demands, and expectations regarding the achievement of the organization's objectives), which contributes to making interpersonal relationships instrumental and superficial (Albin, 2019).

5. DISCUSSION

According to the precepts of the Theory of Planned Behavior and based on the results presented by the research, a diagram was created to represent and describe the elements that constitute the procedure of recording lessons learned, as shown in Figure 2:

FIGURA 2. Theory of Planned Behavior - Lessons learned record



THE ELEMENTS OF FIGURE 2 HAVE DESCRIBED AS
FOLLOWS:

1. Behavioral beliefs: habituation.

Here, habituation represents the beliefs that constitute the momentary psychosocial structure of the individual and pushes him not to share his knowledge. Indirectly, habituation also represents the level of development of their feelings, particularly those related to other individuals, such as empathy and sensitivity.

2. Normative beliefs: strategic planning.

The strategic planning organization's structures guide the execution of strategies, representing a 'norm' to be followed given its prescriptive nature. Ultimately, strategic planning here represents the pragmatism of the organizational context.

- ### 3. Control beliefs: communication and information.

Communication and information represent factors for communicative and strategic actions, as well as for preparing a record (document) of lessons learned. Ultimately, communication and information represent here, therefore,

the levels of knowledge and practice in the Theory of Communicative Action and Information Literacy.

4. Attitude toward the behavior: cost-benefit relation.

A positive cost-benefit ratio offers the necessary psychological security for the individual to share knowledge and experiences. Here, this relationship represents all the individual and organizational factors that participate in the definition of its result (positive or negative).

5. Subjective norm: responsibility.

A circumstantial responsibility stimulated by personal or organizational ethics, which creates a sense of duty to be fulfilled.

6. Perceived behavioral control: competence.

The perceived individual level of development in the different individual and collective competencies needed to record lessons learned efficiently and effectively.

7. Intention: share knowledge.

8. Actual behavioral control: collaboration.

The individual capacity to collaborate, which eventually may influence the intention to record lessons learned and use the skills needed to do so..

9. Behavior: lessons learned record.

The elements presented in Figure 2 establish the similarity of characteristics and purposes with the knowledge-sharing dimensions defined by Farooq (2018), in particular, organizational culture, reward systems, motivation, interpersonal trust, and information and communication

technology. The same occurs in relation to explainability, moral agency, and trust, which are constituent capacities of the psychological perspective of individual responsibility according to Meyer et al. (2022).

6. CONCLUSIONS

The responsibility of recording lessons learned in projects faces a dilemma. On the one hand, the characteristic pragmatism of organizations encourages behaviors that aim to improve performance in the execution of activities. On the other hand, there is a clash between individualism and collectivism, which can hinder collaboration in project teams. In this context, an attitude that can contribute to observing this responsibility is the development of collaborative practices through communities of practice.

The formation of teams to manage an organization's projects to enable the achievement of its strategies (and, consequently, the objectives that they propose to achieve) configures the relationship between communication, information, and collaboration in project management. Communicative and strategic actions, consensus, and strategic initiatives - such as projects - can occur efficiently and effectively through communication and information proper use.

Efficiency and effectiveness are fundamental parameters for understanding the pragmatic character of organizations, which influence the development of organizational culture and the search for and adoption of methods, techniques, practices, processes, and procedures that contribute to the organizational activity's proper execution. In this sense, individual improvement is encouraged (through skills development, through learning) to carry out collective activities with a collaborative bias. In turn, the analysis of the precepts of the Theory of Communicative Action and Information Competence revealed that they can be used together to encourage the adoption of collaborative practices.

In project management, recording lessons learned represents an opportunity for individual and collective improvement. It is a record of relevant knowledge, consensually obtained from experiences throughout the life cycle of projects, and which offer an opportunity to improve the

project management practiced by an organization. In this way, more than a functional responsibility of the project manager, it is a project team circumstantial responsibility.

Perceiving organizational knowledge as a public good liable to become the object of a social dilemma makes it possible to understand some attitudes that may represent a habituation manifestation. Knowledge has its value increased when shared, so this is a rational behavior that benefits those who carry it out and their peers. It is an individual responsibility with a collective effect, aligned with the precepts of corporate social responsibility and, ultimately, with the thinking of Hanna Arendt and Hans Jonas.

Habituation is an obstacle to knowledge sharing and must be faced in the collaborative environment development in organizations. This can be obtained through the practice-oriented community creation to project management, which will allow the emergence of a collective spirit and, from this, the adoption of collaborative practices. Thus, recording lessons learned by project teams will be facilitated, transforming this circumstantial responsibility into corporate social responsibility for the benefit of all stakeholders in the organization.

7. REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2016). *The Theory of Planned Behavior*.
<https://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html#null-link>.
- Al Nahyan, M., Sohal, A., Hawas, Y., & Fildes, B. (2019). Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1764-1781.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, 25(1), 107.
- Albin, R. (2018). Two Forms of Responsibility – Organizational and Societal. *Philosophy of Management*, 17, 187-201.

- Albin, R. (2019). Responsibility – Beyond resentment and indignation. *Philosophia*, 47, 995-1009.
- Alencastro, M. S. (2009). Hans Jonas e a proposta de uma ética para a civilização tecnológica. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 19, p. 13-27.
- Almeida, M. V. & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770-779.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: the role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490.
- Alves, J. L., Nadae, J. d. & Carvalho, M. M. d. (2022). Knowledge management enablers and barriers: exploring the moderating effect of communication barriers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), 1091-1122.
- Arendt, H. (1993). *A dignidade da política*. Relume-Dumará.
- Association of College and Research Libraries (2016). *Framework for information literacy for higher education*. Association of College & Research Libraries.
- Association of Project Management. (2012). *APM body of knowledge* (6a ed.). Association of Project Management.
- Asrar-Ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, 3, 1–17.
- Axelos. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2®* (6a ed.). Axelos Ltd.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.
- Bell, L., van Waveren, C. & Steyn, H. (2016). Knowledge-sharing within the project-based organization: a knowledge-pull framework. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 27(4), 18-33.
- Bratianu, C. (2019). Exploring knowledge entropy in organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 353-366.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Croitor, E. (2014). Ethics of Responsibility. Some Postmodern Views. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 253-260.

- Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational knowledge and communities of practice. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, 171-227.
- D'Ascenzi, L., Lima, L. L. (2016). Pós-modernidade e gestão estratégica: implicações para as políticas públicas. *Revista Nau Social*, 7(13), 131-143.
- Dementiy, L. I. (1995). *Tipologiya otvetstvennosti. Gumanisticheskiye problemy psikhologicheskoy teorii* [Typology of responsibility. Humanistic problems of psychological theory]. Moscow.
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324.
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Information Science*, 10(2), 238-260.
- Fleishman, J. A. (1980). Collective action as helping behavior: effects of responsibility diffusion on contributions to a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 629-637.
- Freitas, A. D., Lacerda, F., Santos, E., Alvarenga, M., & Bizarrias, F. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(4), 1-31.
- Gonçalves, M., Lima, C. M. de. (2014). Pretensões de validade da informação diante da autoridade do argumento na wikipédia. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 7(2), 180-192.
- Habermas, J. (1988). *Teoria de la Acción Comunicativa* (Manuel Jiménez Redondo Trad., Vols. I-II). Taurus.
- Habermas, J. (2015). Notas sobre o conceito de ação comunicativa (Mauro Guilherme Pinheiro Koury Trad.). *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 14(40), 5-27.
- Heidegger, M. (2002). A questão da técnica. In *Ensaio e conferências*. Vozes.
- Hørland, B. (2002). Epistemology and the socio-cognitive perspective in information science. *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 53(4), 257-270.
- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. (2020). *Padrões éticos e requisitos mínimos para profissionais colaborativas/os*. Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas.
- International Project Management Association. (2015). *Individual competence baseline for project, programme & portfolio management* (4a ed). IPMA.

- Jonas, H. (2006). O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Contraponto/Editora PUC-Rio.
- Kant, I. (1990). Resposta à pergunta: o que é o iluminismo. In *A paz perpétua e outros opúsculos*. Edições 70.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: the anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 22, 183-205.
- Jugdev, K. & Wishart, P. (2014). Mutual caring - resolving habituation through awareness: supporting meaningful learning from projects. *Project Management Journal*, 45(2), 66–82.
- Kerr, N. L., & Kaufman-Gilliland, C. M. (1994). Communication, commitment, and cooperation in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(3), 513-529.
- Laasch, O., Moosmayer, D. C., Antonacopoulou, E. P. (2022). The interdisciplinary responsible management competence framework: an integrative review of ethics, responsibility, and sustainability competences. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05261-4>.
- Law, K.K., Chan, A. & Ozer, M. (2017), Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1486-1502.
- Leal, A., Durante, D. (2021). O princípio responsabilidade em Hans Jonas como proposta de ética para uma sociedade sustentável. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 58, p. 82-104.
- Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team learning: new insights through a temporal lens. *Small Group Research*, 48(2), 123-130.
- Meyer, S., Mandl, S., Gesmann-Nuissl, D. & Strobel, A. (2022). Responsibility in hybrid societies: concepts and terms. *AI and Ethics* (2022).
- Mudzibayev, K. (1983). Psikhologiya otvetstvennosti [Psychology of responsibility]. Nauka.
- Normando, P. C. (2012). *Responsabilidade política: um conceito a partir da obra de Hannah Arendt* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de Brasília.
- Nyandongo, K.M. and Davids, M. (2020). *The impact of communication on project performance: an empirical study*. 26th International Association for Management of Technology Conference, Vienna, Austria.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic S., Khan, M.A.S. & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11(1496), 1-16.

- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Harvard University Press.
- Palamarchuk, O., Fasolko, T., Botsian, T., Kashchuk, K., Klimova, I., & Bezchotnikova, S. (2022). Personal responsibility as a problem of development of postmodern society. *Postmodern Openings*, 13(1), 267-290.
- Plakhotny, A. F. (1981). Problema sotsial'noy otvetstvennosti [The problem of social responsibility]. *Vishcha shkola*.
- Pinto, C. R. J. (2014). O conceito de responsabilidade em Iris Young. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 91, 77-104.
- Ponchirolli, O. (2002). O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. *Revista da FAE*, 5(1), 29-42.
- Project Management Association of Japan. (2017). *P2M: A guidebook of program & project management for enterprise innovation* (3a ed.). Cyber Creative Institute Co. Ltd.
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (6a ed.). Project Management Institute, Inc..
- Ribeiro, R. (2013). Tacit Knowledge Management. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 12, 337-366.
- Rowe, S. F. & Sikes, S. (2006). *Lessons learned: taking it to the next level*. PMI® Global Congress 2006, Seattle, United States.
- Saracevic, T. (1996). Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 1(1), 41-62.
- Schio, S. M. (2010). A ética da responsabilidade em Arendt e Jonas. *Dissertatio*, 32, 157-174.
- Spangler, S., Skovira, R. & Kohun, F. (2015). Key factors in a successful knowledge management model. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 51-60.
- Staneiu, R.-M. (2022, December, 17-18). *Psychological safety as a catalyst for knowledge sharing*. 16th International Conference of Business Excellence, Harbin, China.
- Sugahara, C. R. (2019). Flujo de información y conocimiento en el entorno organizacional. *Revista Interamericana de Bibliotecología (Colombia)*, 42(1), 45-55.

- Susanty, A. I., Salwa, M., Chandradini, A., Evanisa, F. W. & Iriani, N. (2016). Knowledge sharing and implementation of its enabling factors: a case study of three types of company in indonesia. *Social Sciences & Humanities*, 24(S), 239–254.
- Tsui, E. (2005). The role of IT in KM: where are we now and where are we heading? *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 3-6.
- Vătămănescu, E. M., Alexandru, V.A. (2018). Beyond innovation: the crazy new world of industrial mash-ups. In Vătămănescu, EM., Pinzaru, F. (Eds.) *Knowledge Management in the Sharing Economy. Knowledge Management and Organizational Learning*, 6. Springer.
- Veronese, G. (2014). Métodos para captura de lições aprendidas: em direção à melhoria contínua na gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(1), 71–83.
- Wals, A. E. (2010). Mirroring, Gestaltswitching and transformative social learning: Stepping stones for developing sustainability competence. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 380–390.
- Wang, C. & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, 94(95), 102010.
- Wood Júnior, T., Picarelli Filho, V. (1999). *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo* (2a ed.). Atlas.
- Wons, L., Souza, R. de O. C. de, Silva, H. de F. N. & Fernandes, F. R. (2018). Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(Esp.), 86-101.
- Yap, J. B. H., Abdul-Rahman, H. & Chen, W. (2017), Collaborative model: managing design changes with reusable project experiences through project learning and effective communication. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1253-1271.
- Young, I. (2005). *On female body experience*. Oxford University Press.
- Zhou, Q., Deng, X., Hwang, B.-G. & Ji, W. (2020). Integrated framework of horizontal and vertical cross-project knowledge transfer mechanism within project-based organizations. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020062.

