



EBEN 2026

LAS PALMAS DE
GRAN CANARIA

Libro de resúmenes *Book of Abstracts*

XXXIII Congreso EBEN-España 2026

Organizaciones con propósito:
ética y confianza en tiempos de incertidumbre

*Organizations with Purpose:
Ethics and Trust in Times of Uncertainty*

 20–22 de mayo de 2026

 Las Palmas de Gran Canaria

 **ULPGC**
Universidad de
Las Palmas de
Gran Canaria

Página legal y créditos

Editores:

Deybbi Cuéllar Molina

Francisco Javier Gutiérrez Pérez

Petra De Saá Pérez

Claudia Benítez Núñez

Organizan:

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)

European Business Ethics Network España (EBEN-España)

ISBN:

978-84-09-87897-0

Copyright:

© Los autores de los respectivos resúmenes, 2026

© De la edición: Deybbi Cuéllar Molina, Francisco Javier Gutiérrez Pérez, Petra De Saá Pérez y Claudia Benítez Núñez, 2026

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2026

Descargo de responsabilidad:

Los resúmenes incluidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva de sus autores. Los contenidos, opiniones, resultados e interpretaciones expresados en cada contribución no reflejan necesariamente la posición de los editores, de las entidades organizadoras ni de las instituciones a las que pertenecen los autores. La inclusión de una contribución en este volumen responde exclusivamente a su aceptación para presentación en el XXXIII Congreso EBEN-España 2026.

Cita recomendada:

Cuéllar Molina, D., Gutiérrez Pérez, F. J., De Saá Pérez, P., & Benítez Núñez, C. (Eds.). (2026). *Libro de resúmenes / Book of Abstracts. XXXIII Congreso EBEN-España 2026: Organizaciones con propósito: ética y confianza en tiempos de incertidumbre / Organizations with Purpose: Ethics and Trust in Times of Uncertainty*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Índice

Presentación	1
Entidades colaboradoras	2
Organización del Congreso	3
Programa general.....	5
Conferencias plenarias.....	6
Mesa de debate institucional	8
Premios científicos	9
Sesiones temáticas y resúmenes.....	11
MIÉRCOLES 20 DE MAYO	11
<i>Doctoral Colloquium.....</i>	<i>11</i>
THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN GENDERED SUSTAINABLE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY	11
UNRAVELLING WELL-BEING IN SPAIN: A MICRO-FOUNDATIONS PERSPECTIVE OF CORPORATE STAKEHOLDER RESPONSIBILITY	12
GREENWASHING IN EUROPEAN LISTED FIRMS.....	14
HACIA UNA GESTIÓN SANITARIA SOSTENIBLE: INTEGRACIÓN DEL VALOR SOCIAL MONETARIO EN LOS MODELOS DE EFICIENCIA HOSPITALARIA	16
ETHICS AND VALUE-BASED MANAGEMENT AS DRIVERS OF RESPONSIBLE INNOVATION: HOW PERCEPTION OF ETHICAL MANAGEMENT DRIVES INTERNAL INNOVATION AND EXTERNAL LEGITIMACY	20
EXAMINING THE EMPLOYEE EXPERIENCE OF A STRUCTURED AI ADOPTION PROGRAM IN SMES	23

JUEVES 21 DE MAYO	24
Sesión I.1: Liderazgo, Ética, Bienestar y Gestión Responsable de Personas	24
DESEMPEÑO COMPETITIVO EN EMPRESAS FAMILIARES: EVIDENCIA PLS-SEM SOBRE GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS HUMANOS, LIDERAZGO, PRÁCTICAS SOSTENIBLES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
PROPÓSITO ORGANIZACIONAL, ÉTICA DEL CUIDADO Y EXPERIENCIA LABORAL EN HOTELES: EL DEPARTAMENTO DE PISOS COMO INFRAESTRUCTURA HUMANA DEL TURISMO	26
EMOTIONAL REGULATION IN HOTELS: MITIGATING THE IMPACT OF CUSTOMER UNFAIR TREATMENT ON EMPLOYEE WORK ALIENATION AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR.....	29
BUNDLES OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS IN JOB DEMANDS-RESOURCES THEORY: BOOSTING AND BUFFERING EFFECTS ON EMPLOYEE EXHAUSTION AND JOB SATISFACTION	30
Sesión I.2: Sostenibilidad, Justicia Social y Responsabilidad Corporativa	31
INSTITUTIONS, CSR AND PERFORMANCE IN IMMIGRANT TOURISM VENTURES: EVIDENCE FROM ADVERSE ECONOMIC CONTEXTS.....	31
DE LA TRADICIÓN AL PROPÓSITO: ODS, VALOR AÑADIDO TERRITORIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL EN LAS SALINAS DEL CARMEN DE FUERTEVENTURA (CANARIAS, ESPAÑA)	34
HACIA UNA TIPOLOGÍA DE CULTURAS ÉTICAS: PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE UN MARCO DIMENSIONAL PARA COMPRENDER LA DIVERSIDAD MORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	36
ECONOMÍAS CAMPESINAS, SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y JUSTICIA TERRITORIAL EN LOS SISTEMAS GANADEROS DE PASTOREO: UN ANÁLISIS DISCURSIVO DESDE CANARIAS	39
Sesión I.3: Gobernanza Ética, Confianza y Finanzas Responsables	41
WHEN THE ALGORITHM DECIDES: MORAL LEGITIMACY, ETHICAL BANK MANAGERS, AND THE RESTORATIVE POWER OF TERRITORIAL EMBEDDEDNESS.....	41
FROM CONTROVERSIES TO ETHICS IN FINTECH INDUSTRY: FACT OR FICTION?	44
LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO ASESORA FINANCIERA: ¿QUIÉN ESTÁ DISPUESTO A UTILIZARLA?	47
THE ROLE OF FEMALE CFOS IN CORPORATE AND GREEN INNOVATION: EVIDENCE FROM EUROPE	49

Sesión II.1: Emprendimiento Ético, Innovación Social e Internacionalización Responsable	51
PURPOSE-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP AND RESPONSIBLE EARLY INTERNATIONALISATION: THE ROLE OF PRODUCT AND PROCESS INNOVATION	51
EXPLAINING THE INTERNATIONALIZATION OF GREEN INNOVATION: THE ROLE OF COLLABORATIVE NETWORKS AND UNIVERSITIES IN SPAIN.....	54
VALORES HUMANOS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA COMO IMPULSORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	56
WHO GETS TO INNOVATE FOR WOMEN? ENTREPRENEURS' GENDER AND START-UPS' PURPOSE IN THE FEMTECH INDUSTRY ...	59
Sesión II.2: Gobernanza Ética, Confianza y Finanzas Responsables	59
DO SHOCKS OF UNCERTAINTY SHAPE STABLECOIN MARKETS? EVIDENCE AND REGULATORY IMPLICATIONS.....	59
PROPÓSITO Y COHERENCIA ÉTICA: VALOR INTRÍNSECO Y DISTRIBUCIÓN DEL VALOR EN FUNDACIONES BANCARIAS ESPAÑOLAS.....	61
VALOR SOCIAL, GOBERNANZA ÉTICA Y CONFIANZA INSTITUCIONAL: UNA PROPUESTA VULNERABILIDAD-STAKEHOLDERS PARA LA SOSTENIBILIDAD	63
FOMENTO DE UNA CULTURA ÉTICA EN LA ASESORÍA FINANCIERA: APRENDIENDO DE UNA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	67
Sesión II.3: Ethics, Organizations and Society (English Track)	68
WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AT THE EDUCATION AND SUSTAINABILITY NEXUS: MAPPING THE INTERSECTION IN GENDER AND ENTREPRENEURSHIP RESEARCH	68
A PRAGMATIC FRAMEWORK FOR NAVIGATING ORGANIZATIONAL ETHICS AND TRUST IN TRUE UNCERTAINTY.....	69
IS TECHNOLOGY ENOUGH? CULTURAL CAPABILITIES AND ETHICAL VALUES FOR HUMAN-CENTERED DIGITAL SUSTAINABILITY.....	70
SOCIAL VALUE OF ENERGY COOPERATIVES IN THE ARCTIC, AN APPROACH USING AI TOOLS	73
Sesión III.1: Propósito Organizativo, Valores y Contribución al Bien Común.....	75
SISTEMA DE EVALUACIÓN SOFT SKILLS EN LA ERA DE LA IA PARA RECURSOS HUMANOS	75

ANÁLISIS DE LOS VALORES ÉTICOS A FOMENTAR EN LAS ORGANIZACIONES PARA PROMOVER ACTITUDES COOPERATIVAS ENTRE SUS MIEMBROS.....	77
THE ETHICAL DILUTION PARADOX: WHEN SCALING TOURISM WEAKENS TERRITORIAL MORAL ARCHITECTURE	79
ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO Y ACTITUD ANTE EL COOPERATIVISMO EN ANDALUCÍA	81
Sesión III.2: Educación para la Ética y Formación en Valores	84
INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA LA ENSEÑANZA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	84
CONECTANDO EL AULA CON LA REALIDAD EMPRESARIAL: EL USO DE LINKEDIN EN LA ENSEÑANZA DE LA ÉTICA, LA RSC Y LA SOSTENIBILIDAD	86
ETHICS AND SUSTAINABILITY AS STRATEGY: HOW BUSINESS STUDENTS PERCEIVE ETHICS AND RESPONSIBILITY AS THE ESSENCE OF BUSINESS	87
EMPLEOS VERDES, COMPETENCIAS VERDES Y CARRERAS VERDES PARA ESTUDIANTES DE EMPRESA Y ECONOMÍA.....	88
Sesión III.3: Comunicación Responsable, Reputación y Legitimidad Organizativa.....	92
PACKAGING PERSONALIZADO PERSUADE O INVADE: CONFIANZA, REACTANCIA Y ACTITUD HACIA LA MARCA.....	92
DIVERSIDAD LGTBIQ+ EN LOS GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES: FUNDAMENTOS PARA EL DISEÑO DEL ÍNDICE DE GOBERNANZA DE LA DIVERSIDAD (IGDT)	94
SECTORAL CONSTRUCTIONS OF ORGANIZATIONAL PURPOSE: EVIDENCE FROM THE SPANISH B CORP ECOSYSTEM.....	96
VIERNES 22 DE MAYO	98
Sesión IV.1: Ethics, Organizations and Society (English Track).....	98
PURPOSE-DRIVEN POLYCENTRIC GOVERNANCE IN TOURISM COMMONS: AI-SUPPORTED PRICING UNDER CLIMATE UNCERTAINTY	98
BEYOND CULTURAL ESSENCE: ASIAN VALUES AS INTRINSIC REASONS IN EXECUTIVE JUSTIFICATION	100
BEYOND SELF-INTEREST: NEW INSIGHTS FOR RATIONAL DECISION-MAKING CONSIDERING ALTRUISM, LEARNING AND TRANSCENDENT MOTIVATIONS	102
INDIVIDUALS' AND SOCIETY'S WELLBEING: EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT CORPORATE STAKEHOLDER RESPONSIBILITY AND SOCIAL CAPITAL DYNAMICS.....	104

Sesión IV.2: Fundamentos Éticos de la Ética de las Organizaciones. Propósito, Valores y Virtudes	107
PRACTICES OF BUSINESS ETHICS IN THE CONTEXT OF NATIONAL CULTURES: A VIEW FROM DIFFERENT INSTITUTIONAL CONTEXTS.....	107
MANAGERIAL MORAL AGENCY IN THE AGE OF ALGORITHMIC GOVERNANCE: RESPONSIBILITY, JUDGMENT, AND ORGANIZATIONAL PURPOSE.....	109
REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MAPEO BIBLIOMÉTRICO PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE SOSTENIBILIDAD HUMANA (SISH)	110
GOBERNANZA DE LA INNOVACIÓN CON PROPÓSITO ÉTICO: FUNDAMENTOS PARA UNA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN RESPONSABLE EN LAS ORGANIZACIONES.....	112
Sesión IV.3: Innovación y Economía Sostenible	115
DRIVERS OF RADICAL ECO-INNOVATION: EVIDENCE FROM GREEN PATENTS	115
INNOVACIÓN RESPONSABLE, ÉTICA EMPRESARIAL Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: UNA PERSPECTIVA NO MECANICISTA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES.....	117
INTERNATIONAL PATENT COLLABORATION AND INNOVATION QUALITY: EVIDENCE FROM INVENTORS AND ASSIGNEES WITH IMPLICATIONS FOR RESPONSIBLE INNOVATION	119
DINÁMICAS DE TRÁFICO Y CONECTIVIDAD EN LOS PUERTOS DE LA UE: UN ANÁLISIS DE CONVERGENCIA EN CLUBES.....	120
Sesión IV.4: Sostenibilidad, Justicia Social y Responsabilidad Corporativa	122
BOARD GENDER DIVERSITY AND THE ROLE OF FAMILY TIES IN GREENWASHING	122
EMPLOYMENT VULNERABILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVOLUTION AND STRUCTURE OF A RESEARCH FIELD	123
¿CUÁL ES LA APORTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA CÍVICA AL BIEN COMÚN? EL CASO DE LA COOPERATIVA BIOTREMOL EN ESPAÑA	125
EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA SOCIEDAD COMO PUNTOS DE REFERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	127

Presentación

Es un placer presentar este *Libro de resúmenes / Book of Abstracts del XXXIII Congreso EBEN-España 2026*, celebrado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria los días 20, 21 y 22 de mayo de 2026 bajo el lema «*Organizaciones con propósito: ética y confianza en tiempos de incertidumbre*».

Esta edición del Congreso reunió a 88 participantes procedentes de 25 universidades e instituciones de cinco países, quienes presentaron 80 contribuciones científicas, organizadas en 13 sesiones temáticas (*tracks*), además de dos conferencias plenarias internacionales, un *Doctoral Colloquium*, una mesa de debate institucional y la Asamblea General de la Asociación EBEN-España. Durante tres jornadas, investigadores, docentes y profesionales debatieron sobre ética empresarial, sostenibilidad, responsabilidad social, gobernanza corporativa, emprendimiento responsable, gestión de personas y otros retos que afrontan las organizaciones contemporáneas.

El programa se completó con diversas actividades institucionales, culturales y de *networking* que favorecieron el intercambio de experiencias, el establecimiento de nuevas colaboraciones y el fortalecimiento de los vínculos entre la comunidad académica y profesional.

Además de recoger los resúmenes de las contribuciones científicas presentadas, este volumen documenta algunas de las principales actividades académicas e institucionales desarrolladas durante el Congreso, ofreciendo una visión de conjunto de esta edición. Los

trabajos reflejan el carácter interdisciplinar del encuentro y el compromiso de la comunidad científica con el avance de la ética empresarial, la sostenibilidad y la gestión responsable de las organizaciones.

La celebración del Congreso en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, primera sede de EBEN-España en el archipiélago canario, ha supuesto un importante hito para nuestra institución. El respaldo del Vicerrectorado de Investigación, la Facultad de Economía, Empresa y Turismo y de las entidades patrocinadoras y colaboradoras contribuyó decisivamente al éxito del Congreso y reforzó la proyección de la ULPGC como espacio de encuentro para la reflexión académica sobre ética empresarial, sostenibilidad y gestión responsable.

Los editores desean expresar su sincero agradecimiento a los autores, revisores, miembros de los comités científico y organizador, ponentes invitados, entidades colaboradoras y participantes por hacer posible esta edición. Confiamos en que este libro de resúmenes contribuya a ampliar la difusión de los trabajos presentados y a impulsar nuevas investigaciones y colaboraciones en este ámbito.

Los Editores

Entidades colaboradoras

La celebración del XXXIII Congreso EBEN-España 2026 fue posible gracias al compromiso y apoyo de las siguientes instituciones y entidades, cuya colaboración contribuyó decisivamente al éxito de esta edición.

Organizadores:



Apoyo institucional:



Patrocinadores:



Colaborador:



Organización del Congreso

La organización del XXXIII Congreso EBEN-España 2026 se estructuró en torno a los siguientes órganos de dirección, coordinación y asesoramiento científico:

Dirección

Presidenta del Congreso	Dra. Deybbi Cuéllar Molina, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Vicepresidente del Congreso	Dr. Francisco Javier Gutiérrez Pérez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Comité Científico

Presidenta del Comité Científico	Dra. Deybbi Cuéllar Molina, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
Vicepresidenta del Comité Científico	Dra. Petra De Saá Pérez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
Miembros del Comité Científico		
Dr. Jesús Barrena Martínez, Universidad de Cádiz	Dra. Josefa Delia Martín Santana, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
Dra. Ángela María Callejón Gil, Universidad de Málaga	Dr. Rafael Morales Sánchez, Universidad Pablo de Olavide	
Dra. Sandra Castro González, Universidad de Santiago de Compostela	Dr. José Luis Retolaza, Universidad de Deusto	
Dr. Agustín Domingo Moratalla, Universidad de Valencia	Dra. Leire San José Ruiz de Aguirre, Universidad del País Vasco	
Dr. Daniel Dorta Afonso, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Mónica Santana Hernández, Universidad Pablo de Olavide	
Dra. Esther Ferrándiz León, Universidad de Cádiz	Dr. Domingo Javier Santana Martín, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
Dra. Antonia Mercedes García Cabrera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. María Dolores Setó Pamies, Universidad Rovira i Virgili	
Dra. Ana María Lucía Casademunt, Universidad de Málaga	Dra. Sonia Suárez Ortega, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
PhD Sara Kappelhoff, Technical University of Munich		

Comité Organizador

Presidenta del Comité Organizador	Dra. Deybbi Cuéllar Molina, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Vicepresidenta del Comité Organizador	Dra. Claudia Benítez Núñez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Miembros del Comité Organizador	
Dra. Arminda Almeida Santana, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Ana Isabel Lemes Hernández, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Dr. José Luis Ballesteros Rodríguez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. María José Miranda Martel, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Dra. María de la Cruz Déniz Déniz, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Dévora Esther Peña Martel, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Dr. Daniel Dorta Afonso, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Lorena del Pino Robaina Calderín, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Dra. Nieves Lidia Díaz Díaz, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dr. Carlos Rodríguez Robaina, Universidad de La Laguna
Dra. María del Carmen Domínguez Falcón, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Laura Romero Domínguez, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Dra. María Gracia García Soto, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Dra. Silvia Sosa Cabrera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
	Dr. Domingo Manuel Verano Tacoronte, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Comité de Estudiantes Predoctorales

Miembros	Patricia Almeida Cabrera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Gema del Carmen Fleitas Castillo, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Cristina de la Nuez Urbín, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Manuel Alejandro Espino Bolaños, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Yaiza Santana Negrín, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
-----------------	---

Programa general

Horario	MIÉRCOLES 20/05/26	Horario	JUEVES 21/05/26	Horario	VIERNES 22/05/26
		9:00 – 9:30	Acreditaciones (Facultad de Economía, Empresa y Turismo -FEET-, Módulo C. Campus de Tafira)		
		9:30 – 10:00	Acto inaugural del Congreso (Sala de Grados -FEET)	9:30 – 10:30	Conferencia plenaria (Keynote Speaker) Prof. Dr. Domènec Melé (Sala de Grados -FEET)
		10:00 – 11:00	Conferencia plenaria (Keynote Speaker) Prof. Dr. Arnold Bakker (Sala de Grados -FEET)	10:30 – 11:00	Pausa café
		11:00 – 11:30	Pausa café	11:00 – 12:00	Sesiones paralelas – Bloque 4
		11:30 – 12:30	Sesiones paralelas – Bloque 1	12:00 – 13:00	Clausura oficial del Congreso (Sala de Grados -FEET)
		12:30 – 13:30	Mesa de debate institucional (Sala de Grados -FEET)	13:00 – 15:00	Almuerzo / Cóctel de despedida (Aulario -FEET)
		13:30 – 15:00	Almuerzo		
		15:00 – 16:00	Sesiones paralelas – Bloque 2		
15:30 – 17:00	Doctoral Colloquium (Sala de Reuniones 'A' Rectorado ULPGC)	16:00 – 16:30	Pausa café		
		16:30 – 17:30	Sesiones paralelas – Bloque 3		
17:15 – 19:15	Visita guiada Recorrido por Triana y el barrio histórico de Vegueta	17:30 – 18:00	Asamblea EBEN España (Sala de Grados -FEET)		
19:30 – 21:30	Cóctel de bienvenida (Jardines del Rectorado)				
		20:30 – 23:00	Cena de Gala del Congreso Restaurante <i>El Embarcadero</i> (Muelle Deportivo – Las Palmas de G.C.)		



Actividades científicas



Actividades oficiales



Actividades sociales



Pausas café / Almuerzos

Conferencias plenarias

Conferencia plenaria 1

Dr. Arnold B. Bakker *Universidad Erasmus de Róterdam*



New Frontiers in the Theory of Job Demands and Resources

Celebrada el 21 de mayo de 2026, la conferencia inaugural estuvo a cargo del Dr. Arnold B. Bakker, profesor de Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Erasmus de Róterdam y codesarrollador, junto con Evangelia Demerouti, de la *Job Demands–Resources Theory* (JD-R), uno de los modelos teóricos más influyentes para comprender el bienestar, el compromiso y el rendimiento en el trabajo.



El profesor Bakker ofreció una visión actualizada de la teoría JD-R y de su capacidad para explicar cómo la interacción entre las demandas laborales y los recursos disponibles condiciona la salud, la motivación y el rendimiento de las personas en las organizaciones. Asimismo, abordó algunos de los principales retos que plantea la transformación del trabajo y la necesidad de diseñar entornos laborales capaces de promover simultáneamente el bienestar de las personas, el compromiso organizacional y un desempeño sostenible. Su intervención puso de relieve la importancia de desarrollar organizaciones que, además de alcanzar resultados, favorezcan el crecimiento de las personas y la construcción de culturas de trabajo saludables.

Conferencia plenaria 2

Dr. Domènec Melé

IESE Business School, Universidad de Navarra

*Repensar los fundamentos de la ética empresarial. Una propuesta desde la antropología de la persona*

La segunda conferencia plenaria, celebrada el 22 de mayo de 2026, fue impartida por el Dr. Domènec Melé, profesor emérito del IESE Business School de la Universidad de Navarra, miembro fundador de EBEN y una de las figuras más influyentes de la ética empresarial en el ámbito internacional.

Su intervención ofreció una reflexión sobre los fundamentos de la ética empresarial desde una perspectiva basada en la dignidad de la persona y en el papel de la empresa como comunidad humana orientada al bien común. Desde una concepción humanista de la dirección de empresas, defendió la importancia de integrar los valores éticos en la toma de decisiones y en el ejercicio del liderazgo, destacando la confianza, el propósito y la responsabilidad como pilares esenciales de organizaciones sostenibles y socialmente legítimas.

Como reconocimiento a su destacada trayectoria académica y a su decisiva contribución al desarrollo y consolidación de la ética empresarial, la Asociación EBEN-España le concedió, durante el acto de clausura del Congreso, una Distinción Honorífica, en agradecimiento a su extraordinaria aportación al avance de este campo de conocimiento.



Mesa de debate institucional

Construir confianza en tiempos inciertos: diálogo entre instituciones, empresas y ciudadanía

Como parte de las actividades institucionales del Congreso, se celebró la mesa de debate «*Construir confianza en tiempos inciertos: diálogo entre instituciones, empresas y ciudadanía*», moderada por la Prof. Dra. María José Miranda (ULPGC).

En el debate participaron Jonathan Domínguez, viceconsejero de Comunicación y Relaciones con los Medios del Gobierno de Canarias; Alberto Cabré, presidente de la Fundación Canaria Universitaria de Las Palmas (FULP); Ignacio Poladura, director general de Viajes Insular, S.A.; y Miguel Benarroch, director de



Compliance de DISA Holding Energético. A partir de la experiencia de las instituciones y organizaciones representadas, los participantes compartieron distintas perspectivas sobre la construcción de confianza en un contexto marcado por la incertidumbre, la transformación de las organizaciones y las crecientes demandas de transparencia, sostenibilidad y responsabilidad.

A lo largo del debate se abordaron cuestiones relacionadas con la comunicación institucional, la reputación organizativa, el cumplimiento normativo, el papel del turismo en Canarias y la transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles. Las distintas intervenciones coincidieron en destacar la importancia de la ética, la coherencia y el liderazgo responsable como elementos fundamentales para fortalecer la confianza entre organizaciones y ciudadanía. El intercambio de ideas puso de manifiesto el valor del diálogo entre la universidad, las administraciones públicas y el tejido empresarial para afrontar retos compartidos desde perspectivas complementarias.

Premios científicos

Premio a la Mejor Tesis Doctoral en Curso

Trabajo:

The Role of Entrepreneurship Education in Gendered Sustainable Entrepreneurial Activity

Autora:

• **Gabriella Kiso** (Universitat de Barcelona)

El premio reconoció una investigación doctoral en desarrollo centrada en el papel de la educación emprendedora en la promoción de iniciativas empresariales sostenibles desde una perspectiva de género, destacando su contribución al estudio del emprendimiento responsable y al desarrollo de nuevas líneas de investigación en este ámbito.



Premio al Mejor Trabajo en Ética y Sostenibilidad (patrocinado por el Cabildo Insular de Gran Canaria)

Trabajo: *Is Technology Enough? Cultural Capabilities and Ethical Values for Human-Centered Digital Sustainability*

Autores:

• **Jesús Barrena Martínez** (Universidad de Cádiz)

• **Rafael Robina Ramírez** (Universidad de Extremadura)

• **Ana Belén Leal Solís** (Universidad de Extremadura)

El jurado distinguió este trabajo por su aportación al análisis de la sostenibilidad digital desde una perspectiva humanista, poniendo de relieve la importancia de complementar el desarrollo tecnológico con capacidades culturales y valores éticos para favorecer una transformación digital centrada en las personas.



Best Paper EBEN 2026

Trabajo: *Purpose-Driven Polycentric Governance in Tourism Commons: AI-Supported Pricing under Climate Uncertainty*

Autores:

- Blanca Delgado Márquez (Universidad de Granada)
- Laura Albareda (LUT University)
- Alberto Durán López (Universidad de Granada)

El premio reconoció la calidad científica de una investigación que propone un enfoque innovador para la gobernanza de los bienes comunes turísticos, integrando el propósito organizacional y el uso de inteligencia artificial para la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre climática.



Con estos reconocimientos, EBEN-España reafirma su compromiso con la promoción de una investigación rigurosa, innovadora y socialmente responsable en el ámbito de la ética empresarial.

Sesiones temáticas y resúmenes

MIÉRCOLES 20 DE MAYO

Doctoral Colloquium

THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN GENDERED SUSTAINABLE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Gabriella Kiso (Universitat de Barcelona)

This dissertation investigates how entrepreneurship education shapes sustainability-oriented entrepreneurial activity under persistent gendered opportunity constraints. Although women's entrepreneurship research has expanded substantially, the education and sustainability nexus remains under-integrated, limiting cumulative theory building and weakening the evidence base for education and policy interventions that aim to support inclusive sustainability transitions. This study addresses this gap through a three-paper compilation that integrates field-level synthesis with entrepreneur- and country-level empirical analysis.

Paper 1 maps fifty years of gender and entrepreneurship research, with focused attention to how education and sustainability themes emerge, connect, and consolidate over time. Using a transparent and reproducible workflow combining bibliometric mapping, topic modelling, and qualitative synthesis, Paper 1 identifies a comparatively small but increasingly coherent intersection focused on capability formation for sustainable and social venturing, sustainability-oriented innovation pathways, and development-oriented empowerment contexts.

Paper 2 provides entrepreneur-level evidence on sustainability-oriented behaviour through an empirical analysis of eco-innovation among European entrepreneurs. Findings indicate that entrepreneurial orientation is the most robust predictor of eco-innovation and that education and generational experience are associated with eco-innovation primarily through this behavioural mechanism. Gender does not exhibit a significant direct effect on eco-innovation once behavioural mechanisms are modelled, suggesting that gendered differences in sustainability-oriented outcomes are more likely to be context-conditional and channelled through capability formation and constraints rather than expressed as universal main effects.

Paper 3 extends the dissertation by examining whether entrepreneurship education is differentially associated with socially-driven entrepreneurial activity for women in emerging economies, and whether institutional conditions strengthen or weaken the conversion of education into socially-driven outcomes. Together, the dissertation clarifies what is known, identifies boundary conditions, and advances a mechanism-based agenda for research and practice at the intersection of education and sustainability in women's entrepreneurship.

UNRAVELLING WELL-BEING IN SPAIN: A MICRO-FOUNDATIONS PERSPECTIVE OF CORPORATE STAKEHOLDER RESPONSIBILITY

Raquel Acosta Sosa (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

Social motivation and research gap to be addressed

In Spain, only 41% of employees consider themselves to have a prosperous life, while high levels of daily stress, sadness, and anger are increasingly reported (Gallup, 2023). Compared to European and global averages, Spain ranks significantly lower in perceived quality of working life. This paradox — mental health rapidly deteriorating in an era of economic development (Gallup, 2023) — highlights the urgency of rethinking how organizations create value and contribute to employees' quality of life. In this context, corporate responsibility can no longer be understood solely as a reputational or strategic tool, but as a key determinant of both societal and individual well-being.

Emerging literature suggests that the influence of the firm's responsible or irresponsible practices on individual and societal well-being might depend, less on the actions themselves, and more on stakeholders' perceptions of such practices. Nevertheless, limited evidence exists regarding how employees perceive and form specific cognitive and emotional appraisals of Corporate Stakeholder (Ir)Responsibility (CStR/CStI) and how these evaluations translate into subsequent attitudes and behaviours.

The cognitive belief of employees about the firm's purpose and their affective response and the social capital bonds produced by this belief, could increase their engagement in the firm's value creation. However, the mechanisms connecting perceptions, emotions, and engagement have not been systematically examined. In addition, individual

differences — including personality traits, hierarchical position, cultural background, or value orientation— may shape how employees respond to perceived corporate responsibility or irresponsibility.

Recent literature also calls for more research that delves deeper into behavioural outcome variables, especially the employees' engagement in (private or corporate) prosocial behaviour that, in turn, will contribute to multiple stakeholders' wellbeing. Micro-CStR researchers have neglected the extended organizational citizen behaviour, which includes employees' prosocial behaviour.

Finally, research that includes the subjective-hedonic perspective of well-being predominates, and there are hardly any works that incorporate the eudaimonic perspective or analyse the relationship between the two. Therefore, this research aims to adopt a holistic vision of well-being by considering employees' well-being on a short-term and long-term basis, that is, in terms of both happiness associated with a global assessment of their quality of life (hedonic well-being), and in terms of personal growth related to the need to fulfil their potential (eudaimonic well-being).

This doctoral research addresses these gaps by proposing an integrative micro-foundational model that links employees' perceptions of Corporate Stakeholder (Ir)Responsibility to moral emotions, social capital bonds, and prosocial behaviours, as determinants of individual well-being. By articulating these mechanisms within a unified framework, the study advances

stakeholder theory and micro-CStR research, offering a deeper understanding of how responsible value creation can contribute to meaningful and sustainable employee well-being.

Methodology

The empirical research will adopt an experimental methodology in which employees will respond to structured questionnaires before and/or after exposure to virtual scenarios reflecting corporate efforts to meet stakeholders' needs.

Population and Sampling

The target population will consist of employees working in Spain, both with and without hierarchical responsibilities, across different sectors of activity (agriculture, industry, construction, and services). The sample will be stratified to reflect the diversity of the Spanish business structure, including company size and ownership type.

To ensure representativeness, quotas will be established based on age, gender, educational level, and autonomous community. A professional fieldwork company will recruit participants in order to obtain a national sample reflecting the employed population in Spain, which represents approximately 44.54% of the total population and 67.51% of the active population.

If financial resources do not allow for a fully representative national sample, the study will focus on employees from a strategically relevant sector for the Spanish economy — and particularly for the Canary Islands. In that case, instead of experimental scenarios, employees' perceptions would be measured with reference to the actual corporate practices of the collaborating firm(s).

Research Design and Data Collection

Phase 1: Design of experimental scenarios. Different scenarios will be developed to represent different levels of corporate responsibility or irresponsibility toward various stakeholders (e.g., employees, customers, local communities). These scenarios will be grounded in an extensive literature review and inspired by prior online experimental designs in stakeholder and CSR research.

Phase 2: Online experiment and survey administration. Employees will be randomly exposed to one of the previously designed scenarios. Before and/or after exposure, participants will complete a structured questionnaire assessing:

- Perceptions of Corporate Stakeholder (Ir)Responsibility
- Cognitive appraisals and moral emotions
- Social capital bonds
- Prosocial engagement
- Hedonic and eudaimonic well-being
- Individual characteristics and demographic variables

All constructs will be measured using validated and reliable scales previously tested in the literature.

Data Analysis

Structural Equational Models (SEM), Partial Least Squares regression (PLS) models, or regression analyses will be applied to test the model of relationships between variables that this study seeks to analyse.

Expected contributions

One of the main scientific impacts of this study will lie in determining the micro-foundations of CStR, which has been considered a 'black box'. Moreover, previous research mainly focuses on CStR and, in rare

cases, CStI, whilst we seek to provide a better understanding of both of them.

Additionally, it moves beyond a firm-centred perspective by analysing not only how organizations engage stakeholders, but also the conditions under which stakeholders are willing to engage with the firm, thereby offering insight into the bidirectional nature of stakeholder engagement.

At a societal level, the findings are expected to show how perceived corporate responsibility can contribute to employees' well-being

aligned with several Sustainable Development Goals, particularly those related to health, decent work, and sustainable growth. By identifying key determinants of employee well-being, the study may help to create evidence-informed public and private policies aimed at fostering sustainable improvements in quality of working life.

Practically, it will offer firms insights into how stakeholder-oriented strategies can strengthen engagement and support meaningful and sustainable employee well-being.

GREENWASHING IN EUROPEAN LISTED FIRMS

Yaiza Santana Negrín (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

El objetivo de la tesis consiste en analizar en profundidad el fenómeno del *greenwashing*

en empresas europeas cotizadas, centrándose tanto en sus determinantes internos como en sus consecuencias financieras. La investigación se enmarca en un contexto en el que la sostenibilidad se ha convertido en un eje central del gobierno corporativo moderno, impulsado por la creciente presión de los *stakeholders* para evaluar el impacto ambiental de las actividades empresariales y exigir mayor transparencia en la mitigación de externalidades negativas.

El auge de los informes de sostenibilidad ha reforzado la importancia de la transparencia corporativa como mecanismo de legitimación y construcción de reputación. Sin embargo, este mismo entorno ha propiciado la proliferación del fenómeno del *greenwashing*, entendido como la estrategia mediante la cual las empresas proyectan una imagen

ambientalmente responsable que no se corresponde con sus prácticas reales. Más allá de ser una simple táctica de marketing, el *greenwashing* funciona como una herramienta estratégica que permite a las organizaciones mantener legitimidad social e institucional sin asumir los costes reales asociados a políticas de sostenibilidad sustantivas.

La literatura existente muestra resultados mixtos sobre las implicaciones del *greenwashing*. Algunos estudios sugieren que puede generar beneficios reputacionales o financieros a corto plazo, mientras que otros advierten de sus efectos perjudiciales a largo plazo, especialmente cuando la discrepancia entre discurso y práctica es descubierta, erosionando la confianza de los *stakeholders*. Además, el GW no solo afecta a la empresa que lo practica, sino que también deteriora la credibilidad de los esfuerzos sostenibles genuinos en el conjunto del mercado.

A pesar del creciente interés académico, gran parte de la evidencia empírica proviene de contextos institucionales no europeos,

especialmente de Asia, lo que limita la generalización de los resultados al entorno europeo, caracterizado por marcos regulatorios y modelos de gobierno corporativo distintos. Esta brecha contextual justifica la relevancia del estudio.

La tesis se organiza en tres capítulos principales. El primer capítulo, centrado en la diversidad de género en los consejos de administración de empresas familiares y su relación con el *greenwashing*, ya está completamente finalizado. El segundo capítulo, dedicado al análisis del narcisismo en la alta dirección como posible antecedente del *greenwashing*, cuenta ya con una base de datos completada. El tercer capítulo aborda las consecuencias financieras del *greenwashing* a través de su relación con la política de dividendos.

El primer capítulo examina el efecto de la diversidad de género sobre el *greenwashing* ante la presencia de lazos familiares dentro del consejo. En particular, se plantea que la influencia de las consejeras en el nivel de *greenwashing* sigue una relación lineal y varía en función de su pertenencia a la familia dominante. En este contexto, aunque la literatura demuestra ampliamente que las mujeres presentan una mayor orientación ética y social, lo que las hace menos propensas a adoptar prácticas de manipulación comunicativa, las diferencias en incentivos y en posición de poder entre consejeras familiares y no familiares pueden conducir a comportamientos divergentes.

El segundo capítulo se centra en el papel del narcisismo en la alta dirección como factor explicativo del *greenwashing*. Investigaciones anteriores han mostrado que el narcisismo del CEO se asocia con una mayor orientación hacia actividades de responsabilidad social (RSC) visibles y orientadas al reconocimiento externo. Esta búsqueda de atención y validación puede traducirse en una mayor divulgación ESG,

aunque no necesariamente acompañado de mejoras reales en desempeño ambiental. Sin embargo, todavía existe un vacío en la literatura respecto a cómo este rasgo de personalidad influye en la propensión de los CEOs a incurrir en prácticas de *greenwashing*. En este sentido, el capítulo profundiza en la forma en que las características del máximo directivo condicionan la adopción de estrategias comunicativas potencialmente manipuladoras, ampliando la evidencia empírica disponible en el contexto europeo.

El tercer capítulo analiza las consecuencias financieras del *greenwashing*, específicamente su impacto sobre la política de dividendos. Aunque abundan los estudios sobre la relación entre RSC y distribución de beneficios, la mayoría asume la autenticidad de dichas prácticas. Esta investigación introduce una perspectiva novedosa al considerar que el discurso de sostenibilidad puede utilizarse estratégicamente para justificar decisiones financieras. Por ejemplo, una reducción de dividendos podría legitimarse mediante la narrativa de reinversión en proyectos verdes, mientras que su mantenimiento o incremento podría acompañarse de retórica ambiental para transmitir estabilidad y compromiso ético, aun cuando las prácticas reales no respalden tales afirmaciones. Así, el estudio explora si el *greenwashing* actúa como herramienta de legitimación financiera, con implicaciones para la confianza del mercado y la eficiencia en la asignación de capital.

Metodológicamente, la investigación analiza una muestra de 459 empresas no financieras que pertenecieron al STOXX Europe 600 entre 2014–2023. La base de datos se construye mediante la recopilación manual de información procedente de informes anuales. Específicamente, los datos relativos a las características de los

consejeros, en particular la diversidad de género en el consejo, la presencia de lazos familiares y el nivel de narcisismo del CEO han sido extraídos manualmente. Esta información se complementa con datos financieros y de desempeño ESG extraídos de REFINITIV, así como con noticias corporativas obtenidas de FACTIVA.

Para abordar problemas de endogeneidad y simultaneidad, se emplean sistemas de ecuaciones simultáneas estimados mediante el método de mínimos cuadrados en dos etapas (2SLS), junto con técnicas de datos panel como efectos fijos y el método generalizado de momentos (GMM). Asimismo, se aplican el procedimiento de Heckman y el *Propensity Score Matching* (PSM) para controlar posibles sesgos de selección.

La tesis aporta un análisis integral del *greenwashing* en empresas europeas cotizadas, considerando sus determinantes internos y consecuencias financieras. Demuestra que las consejeras presentan un comportamiento diferenciado según la existencia de lazos familiares, rompiendo la visión homogénea de estudios previos. Además, aporta evidencia inédita sobre cómo el narcisismo del CEO influye en la adopción de estrategias de *greenwashing* y muestra que la manipulación de la información de sostenibilidad puede condicionar

la política de dividendos, proyectando legitimidad sin reflejar prácticas reales. Estos hallazgos amplían la comprensión de los mecanismos de legitimación corporativa y su interacción con el gobierno corporativo y la toma de decisiones financieras.

Referencias

- Bofinger, Y., Heyden, K. J., & Rock, B. (2022). Corporate social responsibility and market efficiency: Evidence from ESG and misvaluation measures. *Journal of Banking & Finance*, 134, 106322.
- Fleitas-Castillo, G. C., Peña-Martel, D., Santana-Martín, D. J., & Santana-Negrín, Y. (2025). Board gender diversity and greenwashing in Europe. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 4315-4327.
- Kind, F. L., Zeppenfeld, J., & Lueg, R. (2023). The impact of chief executive officer narcissism on environmental, social, and governance reporting. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4448-4466.
- Martínez-Ferrero, J., García-Meca, E., & Ramón-Llorens, M. C. (2023). What if my boss is a narcissist? The effects of chief executive officer narcissism on female proportion in top management teams. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1201-1216.
- Liu, Y., Lei, L., & Buttner, E. H. (2020). Establishing the boundary conditions for female board directors' influence on firm performance through CSR. *Journal of Business Research*, 121, 112-120.
- Verga Matos, P., Barros, V., & Miranda Sarmiento, J. (2020). Does ESG affect the stability of dividend policies in Europe? *Sustainability*, 12(21), 8804.

HACIA UNA GESTIÓN SANITARIA SOSTENIBLE: INTEGRACIÓN DEL VALOR SOCIAL MONETARIO EN LOS MODELOS DE EFICIENCIA HOSPITALARIA

Pedro J. Ponce-Lozano (Universidad del País Vasco)

La sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud (SNS) constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el Estado de bienestar.

El aumento de la cronicidad de las enfermedades, el envejecimiento poblacional, la irrupción tecnológica o los cambios en el contexto social y medioambiental incrementan la presión sobre los recursos y tensionan la viabilidad financiera de los sistemas sanitarios.

La eficiencia hospitalaria se evalúa tradicionalmente mediante indicadores clínicos o económico-financieros. No obstante, esta aproximación resulta limitada para comprender el verdadero alcance del hospital en la sociedad, cuestión especialmente relevante en las organizaciones de la Economía Social, cuyo propósito se alinea con la reinversión de beneficios económicos, la generación de valor social y una orientación hacia el bien común (Retolaza et al., 2016). La contabilidad tradicional se basa en resultados monetarios, pero no permite visualizar adecuadamente las dimensiones relacionales, sociales y emocionales que forman parte del desempeño real de las organizaciones sanitarias.

Cabe mencionar la proliferación de métricas e indicadores de impacto social aplicados de manera desarticulada. La hibridación de diversas metodologías ha dado lugar a lo que Retolaza y San-José (2025) denominan el “efecto Frankenstein”. Este surge cuando las organizaciones combinan de manera incoherente distintas herramientas de medición, generando modelos híbridos carentes de consistencia teórica, metodológica y operativa.

La presente investigación aborda esta limitación mediante la integración de la teoría ontológica de los *stakeholders* y el principio de vulnerabilidad de la bioética europea. Se adopta una perspectiva en la que las organizaciones sanitarias no son meras unidades de asistencia, sino redes de relaciones interdependientes donde se genera y transfiere valor más allá de las transacciones económicas. El objetivo es visualizar y cuantificar el valor social en unidades monetarias mediante la aplicación de la contabilidad social en el caso crítico del Hospital HLA Universitario Moncloa, con la finalidad de validar el VSI como propuesta complementaria de eficiencia hospitalaria.

Marco teórico

a fundamentación teórica parte de la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) y adopta su evolución ontológica (Retolaza & San-José, 2017). Desde esta perspectiva, la empresa no se concibe como propiedad exclusiva de los accionistas, sino como una red de relaciones donde el valor se genera y se transfiere como fruto de la interacción entre los distintos grupos de interés. La legitimidad deriva de que todos los *stakeholders* generan valor y asumen riesgos.

Esta visión se complementa con la bioética europea basada en el principio de vulnerabilidad, entendido como una condición intrínseca de la naturaleza humana. La gestión hospitalaria se interpreta así como una gestión de la fragilidad, la dependencia y la vulnerabilidad de las personas, donde la eficiencia técnica debe converger con la humanización y la ética del cuidado.

Este marco teórico adquiere una relevancia significativa en las cooperativas sanitarias. Por su propia naturaleza dentro de la economía social, carecen de ánimo de lucro, reinvierten sus beneficios en la calidad asistencial y en infraestructuras, y se orientan al bien común (Ponce-Lozano et al., 2024). No obstante, existe una carencia de métricas adecuadas para visibilizar estas contribuciones a la sociedad, lo que dificulta su reconocimiento institucional y su diferenciación respecto a otras organizaciones de la sanidad privada.

Metodología

La investigación se basa en un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso único, seleccionado por su carácter crítico y representativo dentro del cooperativismo sanitario. Para el desarrollo metodológico se utiliza el modelo poliédrico de valor social (SPOLY) de la contabilidad social monetaria. Esta propuesta permite identificar,

cuantificar y monetizar el valor social transferido a los diferentes *stakeholders* a través de un proceso fenomenológico y participativo estructurado en seis fases (San-José & Retolaza, 2016):

1. Fijación del equipo y cronograma bajo la lógica de *action-research*.
2. Identificación de los *stakeholders* mediante un mapeo desde una perspectiva de generación de valor.
3. Identificación de las variables de valor mediante trabajo de campo compuesto por entrevistas semiestructuradas y grupos focales que determinan los aspectos que generan valor.
4. Asignación de *outputs*, indicadores y *proxies* basados en el valor razonable y la lógica difusa para traducir los tangibles e intangibles en unidades monetarias (euros).
5. Cálculo de las diferentes dimensiones del valor social (valor social de mercado, valor social de no mercado y valor emocional) e indicadores como el VSI o el índice de valor socioemocional.
6. Visualización gráfica del proceso de monetización y *feedback* por parte de expertos y de la organización.

Resultados

Los resultados de la aplicación de la contabilidad social monetaria en el ejercicio 2021 en el Hospital HLA Universitario Moncloa evidencian una disociación entre la realidad contable y el valor social transferido a los *stakeholders*. La contabilidad financiera reportó unas pérdidas de -502.841 euros, mientras que la contabilidad social monetaria muestra un VSI de 226.060.914 euros. Esta aplicación evidencia que los estados financieros tradicionales no tienen capacidad para captar el desempeño real de la organización. Por tanto, un estado financiero negativo no implica necesariamente destrucción de valor, ya que la

organización puede transferir valor significativo a sus grupos de interés. En este sentido, se confirma que la eficiencia reside en la distribución de valor y no únicamente en la acumulación de beneficio económico.

El desglose de los resultados muestra una estructura equilibrada. El valor social de no mercado asciende a 116.342.928 euros, superando ligeramente al valor social de mercado, que se sitúa en 109.717.986 euros. El predominio del valor social de no mercado constituye un indicador de alineación de la organización con su propósito social. Entre las variables monetizadas destacan las siguientes:

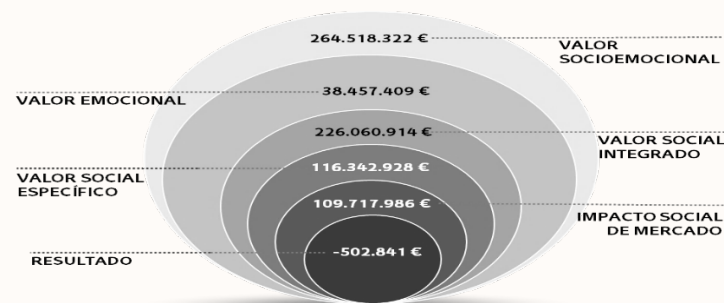
El empleo de calidad, con más de 19.000.000 euros transferidos mediante estabilidad laboral y empleo estable, considerado un factor crítico en el sector sanitario.

La contribución del hospital al SNS, con un valor superior a 11.000.000 euros a través de la atención de urgencias hospitalarias y la reducción de listas de espera del sistema público, lo que pone de manifiesto su condición de complemento al sistema de salud público.

A pesar de las pérdidas contables, la actividad del hospital genera un retorno a las Administraciones Públicas superior a 13.000.000 euros, contribuyendo directamente al sostenimiento del Estado de bienestar.

Una de las aportaciones más relevantes e innovadoras del estudio es el cálculo del valor emocional, que asciende a 38.457.409 euros. Este indicador monetiza la diferencia entre la utilidad esperada y el valor económico de la tasación, capturando aspectos como la confianza, la seguridad del paciente, la humanización de la asistencia sanitaria o la calidad asistencial percibida.

Resultados de aplicar la contabilidad social en el Hospital HLA Universitario Moncloa



Fuente: Elaboración propia.

El valor emocional representa aproximadamente el 17% del VSI, que, al agregarse, alcanza un total de 264.518.322 euros. Estos resultados muestran una validación empírica de la ética del cuidado como activo estratégico. En un entorno de vulnerabilidad como el hospitalario, la capacidad de generar vínculos emocionales positivos posee un retorno cuantificable que no suele contemplarse en otros modelos de gestión sanitaria.

Discusión

Los resultados sitúan a las cooperativas sanitarias como un modelo híbrido entre el sector público y el sector privado. A diferencia de las empresas mercantiles orientadas exclusivamente al mercado, la cooperativa se posiciona como una “tercera vía”, donde la eficiencia económica actúa como medio para la creación de valor social.

En comparación con estudios previos en hospitales públicos, en el Hospital Universitario HLA Moncloa se observa un equilibrio entre el valor social de mercado y el valor social de no mercado que no se aprecia con la misma intensidad en el modelo público. Ello sugiere que el modelo cooperativo es capaz de sostenerse en el mercado sin renunciar a su función social, operando bajo una eficiencia híbrida que garantiza su sostenibilidad.

La investigación defiende que la incorporación de la perspectiva ontológica de los *stakeholders* mejora la gobernanza organizativa. Al integrar las aportaciones surgidas del diálogo con los distintos grupos de interés, la organización legitima su actividad y refuerza su posicionamiento institucional.

Conclusiones

Entre las conclusiones de la tesis se puede afirmar que la contabilidad social monetaria constituye una herramienta válida y necesaria para la gestión sanitaria actual. Ha permitido al hospital mejorar su gestión basada en la evidencia y optimizar la administración de los intangibles gracias a la información obtenida.

Se propone la adopción del VSI como indicador complementario de eficiencia hospitalaria, ya que permite justificar decisiones de inversión en calidad o humanización que, aunque puedan reducir los rendimientos económicos a corto plazo, incrementan el valor social y la sostenibilidad a largo plazo.

La tesis doctoral aporta datos objetivos para legitimar el papel de las cooperativas como complemento del SNS. La monetización del valor social ofrece una herramienta útil para la medición de la eficiencia hospitalaria, la evaluación de políticas públicas y el diseño de nuevas intervenciones institucionales, contribuyendo a la sostenibilidad, la justicia, la solidaridad y la equidad del sistema sanitario.

El valor emocional, como dimensión monetizada, transforma el paradigma de gestión de intangibles al proporcionar indicadores en unidades monetarias sobre aspectos como la humanización de la asistencia sanitaria, la calidad asistencial o la experiencia del paciente.

En conclusión, la sostenibilidad del sistema sanitario requiere el reconocimiento y la gestión del valor social. Las cooperativas de salud, mediante la contabilidad social monetaria, demuestran que es posible conciliar la viabilidad económica con un profundo compromiso social, formulando una propuesta orientada hacia una sanidad más sostenible, justa, humana y transparente.

Referencias

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2016). *Social Accounting for Sustainability: Monetizing Social Value*. Springer.
- San-Jose, L. & Retolaza, J. L. (2016). *Contabilidad social orientada a los Stakeholders*. Pirámide.
- Ponce-Lozano, P. J., San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2024). Moncloa University HLA Hospital: the Health Cooperative Contributing to Generating Value for Stakeholders. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. Capstone.
- de la Torre, J. (2017). Vulnerabilidad. La profundidad de un principio de la bioética. *Perspectiva Teológica*, 49(1), 155.
- Zarco, C. (2019). El movimiento de cooperativas de salud en España y en el mundo. *Mediterráneo económico*, 32, 257-273.
- Molinero, F., San-Jose, L., & Molinero, Á. (2021). Valor Social Integrado (VSI) del Hospital de Santa Marina en Bilbao: monetizando el valor social para los 'stakeholders'. *Zerbitzuan*, 73, 93-104.
- Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2017). Hacia una nueva teoría de firma orientada al bien común. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 26.

ETHICS AND VALUE-BASED MANAGEMENT AS DRIVERS OF RESPONSIBLE INNOVATION: HOW PERCEPTION OF ETHICAL MANAGEMENT DRIVES INTERNAL INNOVATION AND EXTERNAL LEGITIMACY

Isabel Winter-Blümel

(Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Germany)

Introduction and Theoretical Basis

In my dissertation project, I explore the evolving landscape of business ethics through the lens of a new conceptual framework I call Perception Economics (PE). This framework posits that economic behavior is not solely driven by classical utilitarian calculations or internal psychological mechanisms, but is fundamentally shaped by how individuals—specifically future managers—perceive and align with

social and ethical contexts. Traditional management research often prioritizes "empirical regularities" or profit-maximization models, yet my research argues that ethics serves as an intersubjective link between social value models, where action is predicated on the "moral perception" of situational features.

At the heart of this dissertation is a critical distinction between Ethical Management (EM) and the Management of Ethics (MoE). EM refers to the individual level of action, emphasizing the moral authority, leadership integrity, and "heart" of managers who act as role models within their organizations. In contrast, MoE addresses the

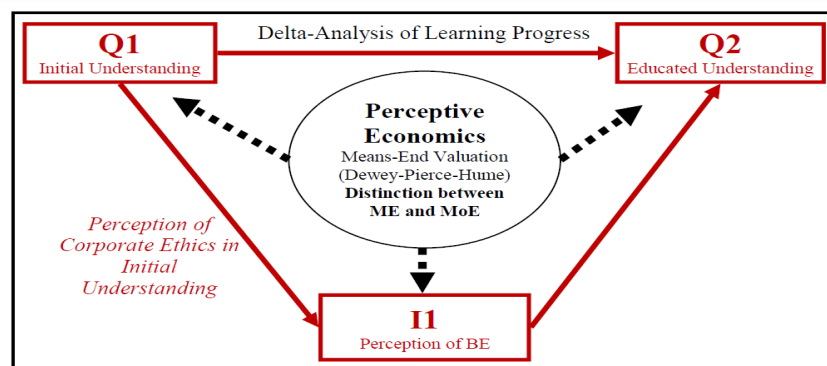
organizational level, focusing on the systematic implementation of formal tools such as codes of conduct, ESG criteria, and compliance monitoring.

Drawing upon John Dewey's pragmatist philosophy, I conceptualize EM as a "dynamic assessment" or "valuation" process where ethical goals are constantly re-evaluated based on beliefs. Meanwhile, MoE is often relegated to "processed routines" or unreflective contexts of action. My work seeks to understand how the perception of these two distinct dimensions—the "light" of individual integrity (EM) and the "lighthouse" of organizational structure (MoE)—drives innovation, internal trust, and external legitimacy.

Methodology: Integrated Mixed-Methods Design

The research design follows a robust, multistep mixed-methods approach implemented across five master's level courses involving students at two universities (n=280). The project is structured into three integrated studies to provide a "delta view" of how ethical perceptions evolve through practical engagement with business projects (see Figure 1).

Figure 1: Structure of the overall project and the Perception Economics Methodology



1. Quantitative Study 1 (Q1): Conducted at the start of the semester, this cross-sectional survey established the baseline "initial understanding" of students regarding EM, MoE, and their perceived influence on business success. It utilized a newly designed "Ethical Perception Query" with 49 items across factors like "Entrepreneurial Key Factors" and "Internal/External Influence".

2. Qualitative Study 1 (I1): Conducted in the middle of the semester, this study utilized semi-structured, non-directive interviews to dive deeper into how students perceive ethical attitudes and measures within real-world company contexts, specifically focusing on Circular Economy and sustainable innovation.

3. Quantitative Study 2 (Q2): This study, currently in the data evaluation phase, repeats the Q1 survey at the end of the semester to measure the "educated understanding" and the resulting "delta" or shift in perception following the course's educational interventions.

Ultimately, these studies are integrated to analyze how the transition from theoretical knowledge to practical project work shapes a student's ability to recognize ethics as a strategic driver of long-term resilience.

Results Obtained: Study 1 (Quantitative - Q1) - Journal of Business Ethics (JBE)

The results from Q1 provide compelling evidence that Ethical Management (EM) is the primary driver of organizational trust and perceived benefits.

- Trust in Implicit vs. Explicit Ethics: The findings support the hypothesis that implicit ethics (EM) is trusted significantly more than explicit systems (MoE). Students attribute greater credibility to ethics

enacted through leadership behavior and culture than to formal instruments like codes of conduct, which are often viewed with skepticism or as "ethics washing".

- The Mediation Mechanism: A central discovery of Q1 is that EM perceptions are robustly associated with internal benefits such as employee engagement, trust, and collaboration. Crucially, these internal improvements act as a mediator: external legitimacy and reputation are not generated

directly by ethical claims but emerge indirectly through the enhanced internal functioning created by ethical leadership.

- Conceptual Overlap: Interestingly, the study revealed that while students distinguish between "ethics as culture" and "ethics as trade-offs," they often struggle to analytically separate "ethics as strategy" from "leadership integrity," viewing them through a general "pro-ethics" lens.

This highlights a need for more precise educational tools to help future managers distinguish between governance and leadership logics.

Results Obtained: Study 2 (Qualitative - I1) - Academy of Management Learning & Education

The qualitative interviews (I1) expanded on these findings by illustrating how social perception drives economic action in the face of uncertainty.

- Prioritizing Authenticity: Students identify transparency and environmental performance as the "master" characteristics of corporate ethics. They argue that without transparency, other claims regarding social welfare or market integrity cannot be verified.

- Passive Pressures vs. Altruism: Contrary to some traditional views, the research shows that ethical behavior is increasingly driven by "passive pressures" rather than pure altruism. Students identified regulatory requirements (e.g., the Supply Chain Act), resource scarcity, and shifting customer expectations as forces that compel companies to integrate ethics into their core strategy.

- The Circular Economy (CE) as Resilience and Purpose: A major shift was observed in the perception of the Circular Economy. Rather than a technical waste-management concept, students view CE as an existential resilience strategy that secures scarce resources in volatile markets. On an individual level, CE provides a deep sense of "purpose", pride, and enthusiasm, allowing students to see themselves as innovators contributing to intergenerational justice.

- Innovation through Trust: Students argued that innovation is only successful if it provides "human added value". In times of uncertainty, they believe that ethical values—specifically fairness and respect—act as the "glue" that prevents organizational breakdown.

Expected Results: Study 3 (Quantitative - Q2) and the Delta View - (JBE)

Study 3 (Q2) is currently under data evaluation, and is expected to reveal a significant "delta" in how students conceptualize the relationship between ethics and profit. While initial perceptions (Q1) might view ethics as a potential cost or a soft factor, the "educated understanding" (Q2) is expected to show a move toward seeing ethics as a strategic survival tool.

I anticipate that the data will show:

1. A refined ability to distinguish between EM and MoE, with students becoming more critical of "symbolic" MoE measures and more appreciative of "enacted" EM leadership.
2. An increased recognition of how external constraints (resource volatility, regulation) transform traditional utility models into long-term resilience strategies.
3. A stronger correlation between ethical perception and the willingness to pursue radical innovations, such as circular business models, even under conditions of high entrepreneurial uncertainty.

Conclusion and Implications

My dissertation concludes that the future of management lies in ethical perception of economics, where the ability to discern and respond to social expectations is a constitutive pillar of organizational success. The research demonstrates that ethical action is a dynamic valuation

process: a company does not simply adopt CSR because it "pays off" in a narrow sense, but because shared convictions like sustainability and fairness legitimize new economic practices.

The implications for business schools are clear: we must move beyond teaching ethics as a set of rules (MoE) and instead foster the "moral imagination" and perception patterns (EM) required to navigate a resource-constrained world. For practitioners, the message is that investments in ethical leadership and culture yield more credible and sustainable outcomes than formal systems alone. Ultimately, by understanding ethics as an internally grounded, practice-driven phenomenon, companies can move from mere compliance to a model of circular responsibility that provides both economic resilience and individual purpose.

EXAMINING THE EMPLOYEE EXPERIENCE OF A STRUCTURED AI ADOPTION PROGRAM IN SMES

Sara Kappelhoff

(Technical University of Munich)

As Artificial Intelligence (AI) enters the workplace, evidence on how it shapes employees' experience remains mixed. We examine two complementary perspectives: employee preparation through structured AI training and, subsequently, employees' integration of AI into their work tasks. Based on the job demands-resources model, we

will analyze observations from a multi-wave field study across 37 organizations participating in a two-phase AI upskilling program. Our work contributes to research on the employee experience of AI at work and research on the specific challenges of SMEs.

JUEVES 21 DE MAYO

Sesión I.1: Liderazgo, Ética, Bienestar y Gestión Responsable de Personas

DESEMPEÑO COMPETITIVO EN EMPRESAS FAMILIARES: EVIDENCIA PLS-SEM SOBRE GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS HUMANOS, LIDERAZGO, PRÁCTICAS SOSTENIBLES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Camilo Giraldo-Giraldo (Universidad de Castilla-La Mancha)

Pedro Jiménez Estévez (Universidad de Castilla-La Mancha)

Johnatan Castro-Gómez (Tecnológico de Antioquia, Colombia)

Santiago Gutiérrez Broncano (Universidad de Castilla-La Mancha)

Víctor A. Sánchez-Montoya (Universidad de Antioquía, Colombia)

Introducción

Las PYMES familiares del sector agroalimentario afrontan presiones crecientes para sostener su viabilidad económica sin deteriorar su legitimidad social ni su desempeño ambiental. En este marco, la sostenibilidad tiende a configurarse como una capacidad organizativa (más que como un discurso), cuya efectividad depende de cómo se integra en decisiones de liderazgo, sistemas de gestión de personas y rutinas operativas.

La literatura sobre Gestión Sostenible de Recursos Humanos (SHRM) plantea que la sostenibilidad reorienta las políticas de empleo, desarrollo y relaciones laborales hacia criterios de largo plazo, multiactor y equilibrio entre resultados económicos, sociales y ambientales, reforzando coherencia interna y legitimidad externa (Ehnert et al., 2016; Kramar, 2014). En paralelo, el Liderazgo Sostenible (SL) se entiende como un patrón de influencia orientado a continuidad,

responsabilidad y creación de valor en el tiempo, capaz de alinear prioridades y movilizar comportamientos consistentes con la sostenibilidad (Iqbal et al., 2020).

Sin embargo, la relación entre orientaciones (SHRM y SL) y resultados competitivos suele ser indirecta: se concreta cuando esas orientaciones se traducen en Prácticas Sostenibles (SP), concebidas como un conjunto de rutinas y decisiones organizativas (económicas, ambientales y sociales) que operacionalizan la sostenibilidad y permiten su gestión y evaluación. Por ello, SP se incorpora como mecanismo central del modelo (mediador), al conectar la intención estratégica con la ejecución y, eventualmente, con el desempeño competitivo. Además, en PYMES familiares, la implementación efectiva de SP puede depender de condiciones internas como la Gestión del Conocimiento (KM), entendida como procesos de creación, codificación, transferencia y aplicación del conocimiento organizativo (Alavi & Leidner, 2001; Gold et al., 2001).

Desde la perspectiva basada en el conocimiento, la ventaja competitiva se explica por la integración y uso superior del conocimiento distribuido en la firma (Grant, 1996) y por dinámicas de conversión entre conocimiento tácito y explícito que sostienen aprendizaje y mejora continua (Nonaka, 1994). En consecuencia, KM se plantea como

capacidad habilitadora que puede fortalecer la efectividad de las SP al favorecer estandarización, replicabilidad y aprendizaje acumulativo, reduciendo la dependencia de individuos clave y la dispersión de iniciativas.

Objetivo

Analizar la relación entre SHRM y SL con el desempeño competitivo (CP) en PYMES familiares, incorporando (i) SP como mecanismo de transmisión y (ii) KM como condición organizativa que potencia la conversión de SP en resultados competitivos.

Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo mediante encuesta (escala Likert de 7 puntos) aplicada a propietarios, directivos y responsables de gestión en PYMES familiares cafeteras. El instrumento fue adaptado al contexto sectorial y revisado mediante validación de contenido y prueba piloto. El contraste del modelo se efectuó con PLS-SEM (SmartPLS 4), evaluando la calidad del modelo de medida (fiabilidad y validez) y del modelo estructural (relaciones directas/indirectas y efecto moderador). La base analítica corresponde a 232 respuestas válidas.

Resultados, Hallazgos y Aplicaciones

Los resultados son consistentes con un enfoque de “capacidad sostenible”: SHRM y SL se asocian con el (CP) principalmente en la medida en que impulsan y estabilizan las prácticas sostenibles (SP), reforzando que la sostenibilidad impacta el desempeño cuando se traduce en rutinas y decisiones organizativas. Además, la KM opera como capacidad complementaria que potencia la efectividad de SP, al capturar, transferir y convertir el aprendizaje en mejoras operativas

replicables; de ahí que el mecanismo integrador SHRM/SL $\rightarrow$ SP $\rightarrow$ CP, con KM como amplificador, sea especialmente pertinente para este análisis.

Al desagregar las SP por dimensiones económica, ambiental y social, el estudio evidencia una mediación más sólida de las dos primeras, lo cual es coherente con que suelen estar más institucionalizadas mediante sistemas de gestión e indicadores asociados a eficiencia, innovación, ecoeficiencia y legitimidad.

En cambio, la dimensión social no fue confirmada, debido que el desempeño social (bienestar, equidad, participación y vínculo comunitario) tiende a expresarse a través de rutinas informales y normas relacionales, lo que dificulta su captura empírica; como señalan Chen et al. (2022), en empresas familiares la sostenibilidad social suele descansar en obligaciones morales y confianza relacional más que en mecanismos formalizados.

Además, Fischer-Kreer et al. (2025) enfatizan que la medición del componente social enfrenta ambigüedad y baja estandarización, y Banga y Gobind (2025) apuntan que la implementación sostenible en la gestión de personas puede quedar parcialmente formalizada, especialmente en contextos con restricciones y gobernanza informal.

En conjunto, el estudio contribuye a clarificar un mecanismo integrador SHRM/SL $\rightarrow$ SP $\rightarrow$ CP, contextualizado en empresas familiares rurales, y aporta implicaciones aplicadas para gestores: (a) institucionalizar la sostenibilidad en prácticas de RR. HH.; (b) fortalecer el rol del liderazgo como alineador cultural y operativo; y (c) formalizar rutinas de KM (simples y escalables) para sostener mejoras y evitar pérdidas de aprendizaje.

Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Banga, C. M., & Gobind, J. (2025). Implementation of sustainability in human resource management: A literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2741. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2741>
- Chen, W., Zhou, A. J., Zhou, S. S., Hofman, P., & Yang, X. (2022). Deconstructing socioemotional wealth: Social wealth and emotional wealth as core properties of family firms. *Management and Organization Review*, 18(2), 223–250. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.1>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Fischer-Kreer, D., Greven, A., Desel, L., & Brettel, M. (2025). Measuring regenerative orientation: A new scale for firms' net-positive impact beyond sustainability. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.04.008>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Iqbal, S., Ahmad, M., Nasir, N., & Khan, M. M. (2020). A systematic review of sustainable leadership. *Sustainable Development*, 28(4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1002/sd.2062>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL, ÉTICA DEL CUIDADO Y EXPERIENCIA LABORAL EN HOTELES: EL DEPARTAMENTO DE PISOS COMO INFRAESTRUCTURA HUMANA DEL TURISMO

Francisco José Pradana Pérez; María Luisa Fanjul Fernández; Rubén Carbayo Jiménez

(Universidad Europea de Madrid)

El departamento de pisos sostiene una parte esencial de la promesa de valor turística (calidad, seguridad, bienestar y reputación), pero suele permanecer en una zona de baja visibilidad organizacional y social, tratándose con frecuencia como un centro de costes más que como un área estratégica. Esta comunicación propone abordar el *housekeeping* como un nodo ético-crítico donde convergen comunicación

organizacional, condiciones de trabajo, género, salud laboral y propósito corporativo, con un foco explícito en las personas que hacen posible la experiencia hotelera desde el trabajo cotidiano, repetitivo e intensivo.

El marco conceptual que aborda este trabajo se apoya en tres ejes. Primero, la literatura sobre propósito organizacional en empresas con ánimo de lucro, que lo entiende como una orientación que trasciende métricas financieras y articula un compromiso con múltiples grupos de interés. En esta línea, resulta especialmente útil la conceptualización

operativa de propósito como un conjunto de creencias sobre el significado del trabajo de la organización más allá del rendimiento financiero cuantitativo, así como la evidencia de que ciertas configuraciones de propósito se asocian a mejores resultados futuros y dependen en gran medida de cómo lo viven los niveles intermedios y perfiles profesionales. La aportación al campo de ética y empresa se plantea desde una lectura del propósito no como eslogan reputacional, sino como práctica verificable en la estructura de decisiones, en la distribución de recursos y en la comunicación interna hacia colectivos históricamente silenciados dentro del servicio. Segundo, se incorpora la tradición ética y de gestión que sostiene que la empresa mantiene responsabilidades con diversos stakeholders y que el análisis debe integrar planos descriptivos, instrumentales y normativos. Esta perspectiva dialoga con la cartografía de teorías de RSC que distingue aproximaciones instrumentales, políticas, integradoras y éticas, permitiendo situar el propósito como un punto de cruce entre desempeño, legitimidad social y obligaciones morales. Desde aquí, el *housekeeping* se interpreta como un colectivo interno cuya consideración ética exige coherencia –misma tarea, mismas condiciones– y justicia organizacional en políticas de contratación, formación y reconocimiento. Tercero, se movilizan aportes de la psicología organizacional y estudios del trabajo para explicar cómo el propósito, si es creíble, se traduce en experiencia laboral significativa y en identidad profesional. La investigación sobre significado del trabajo ofrece una integración teórica robusta para comprender de dónde surge la vivencia de trabajo con sentido, es decir, las fuentes de significado y mecanismos que lo producen, lo cual es imprescindible en ocupaciones de servicio que a menudo se perciben como poco cualificadas pese a su alto impacto operativo. A su vez, la teoría de

identidad social aplicada a organizaciones permite entender cómo la pertenencia, o su erosión, se configura cuando un colectivo se siente periférico, externalizado o tratado como recurso sustituible. Finalmente, el enfoque de trabajo emocional entendido como regulación emocional en el puesto ayuda a conceptualizar las demandas afectivas como el trato con supervisión, presión temporal, incidentes, quejas indirectas del huésped y su relación con bienestar y desempeño.

Sobre este armazón, el caso del departamento de pisos resulta especialmente pertinente por dos razones. En primer lugar, por la problemática de externalización y segmentación socio-legal: el outsourcing puede operar como un dispositivo que produce invisibilidad mediante segregación socio-espacial y socio-jurídica, y cómo el colectivo es gestionado como un número. En segundo lugar, por el vínculo entre intensificación del trabajo y salud: prevalencias elevadas de trastornos musculoesqueléticos, destacando especialmente la zona lumbar, además de hombros y muñecas o manos, lo que refuerza la dimensión ética del diseño del trabajo.

¿Cómo puede el propósito organizacional, mediado por la comunicación interna, convertirse en un mecanismo ético de dignificación del *housekeeping* (reconocimiento, justicia y cuidado), y no en un recurso retórico desconectado de la experiencia laboral real? Para responderla, se plantea un diseño de investigación de enfoque mixto y orientado a la práctica: (1) análisis documental del propósito declarado (misión/valores/códigos éticos) y de las políticas internas vinculadas (contratación, formación, PRL, protocolos de coordinación interdepartamental); (2) entrevistas semiestructuradas con personal de pisos, supervisión y dirección de operaciones para reconstruir

narrativas de reconocimiento/invisibilidad, pertenencia, tensiones emocionales y la traducción del propósito a las decisiones cotidianas; (3) observación organizacional acotada centrada en puntos críticos de comunicación (asignación de habitaciones, incidencias con mantenimiento/recepción, momentos de evaluación o queja); y (4) un instrumento breve tipo encuesta para medir percepciones de propósito vivido, claridad, identificación y significado del trabajo, triangulando con indicadores operativos (absentismo, rotación, incidencias, calidad).

Se anticipan tres contribuciones. Primero, una contribución teórica: articular propósito, ética del stakeholder interno y comunicación organizacional desde un colectivo poco explorado y en un sentido de propósito. Segundo, una contribución científica y contextual: aportar evidencia situada en España sobre externalización, invisibilidad y agencia colectiva de camareras de piso, conectando con estudios sobre “las kellys” y sus tácticas de visibilización y lucha por la dignidad. Tercero, una contribución aplicada: una propuesta de coherencia ética del propósito en hoteles, con indicadores comunicacionales (escucha, bidireccionalidad, legitimidad de la voz), laborales (equidad contractual, cargas) y psicosociales (significado, pertenencia, regulación emocional), para orientar decisiones directivas alineadas con los valores proclamados. En suma, la comunicación defiende que el propósito organizacional en turismo sólo puede considerarse éticamente fuerte si se materializa en el *backstage* del servicio, es decir, unas condiciones justas, salud, reconocimiento y canales de comunicación que hagan visible el trabajo invisible del *housekeeping*, convirtiendo el cuidado en práctica organizacional y no en narrativa.

Referencias

- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D. y Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- López-González, J. L. y Medina-Vicent, M. (2020). Les Kellys i el turisme: de la invisibilitat de la cura a la visibilitat política. *Digithum*, 25, 1–13. <https://doi.org/10.7238/d.v0i25.3175>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

EMOTIONAL REGULATION IN HOTELS: MITIGATING THE IMPACT OF CUSTOMER UNFAIR TREATMENT ON EMPLOYEE WORK ALIENATION AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR

Jorge Linuesa Langreo (Universidad de Castilla-La Mancha)

Pablo Ruiz Palomino (Universidad de Castilla-La Mancha)

Vicente Peñarroja (Universitat Oberta de Catalunya)

María Teresa González Fernández (Universidad de Castilla-La Mancha)

The hotel industry is labor-intensive, with its success largely dependent on the productive behaviors of its employees. However, counterproductive behaviors, which can be detrimental to both employee well-being and organizational productivity, are common across all industries, including hospitality. Understanding how to reduce these behaviors is particularly important in hotels, where employees frequently experience unfair treatment from customers. This mistreatment often results in work alienation, which in turn leads to counterproductive behaviors that hinder the achievement of high productivity levels. Drawing on the Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) that suggests that negative workplace events trigger negative emotional reactions in employees which then influence their attitudes and behavior, and the Conservation of Resources Theory (Hobfoll et al., 2018, Hobfoll, 1988) that posits that negative workplace events can deplete emotional resources and lead people to engage in behaviors that help them to conserve or protect their remaining resources, we argue that customer mistreatment can drive employees to engage in counterproductive behaviors, primarily

through the work alienation it creates. However, based on the Job-Demands-Resources (JD-R, Bakker et al., 2014; Bakker et al., 2023), through which resources can help employees to cope with any job stressor like customer mistreatment (Bakker & Vries, 2021), we also propose that higher emotional regulation in employees can help mitigate the negative effects of such mistreatment. Using structural equation modeling (Partial Least Squares, PLS) with Smart PLS 4, our analysis of a sample of 85 employees from 12 hotels in the Canary and Balearic Islands, Spain, confirms that customer mistreatment leads to an increase in counterproductive behaviors by intensifying work alienation, which acts as a mediator in this relationship. As expected, employees with stronger emotional regulation skills experienced less work alienation and counterproductive behavior in response to customer mistreatment. This research underscores the importance of enhancing emotional regulation to help employees manage negative situations like customer unfair treatment. Specifically, it shows that investing in emotional regulation strategies can significantly reduce the harmful effects of unfair treatment on employees' work alienation and counterproductive behaviors, ultimately boosting hotel productivity and competitiveness.

Keywords: customer unfair treatment, hotel employees, employee emotional regulation, employee work alienation, employee counterproductive performance.

BUNDLES OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS IN JOB DEMANDS-RESOURCES THEORY: BOOSTING AND BUFFERING EFFECTS ON EMPLOYEE EXHAUSTION AND JOB SATISFACTION

Daniel Dorta Afonso (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

Arnold B. Bakker (Erasmus University Rotterdam)

High-performance work systems (HPWS) combine human resource management practices designed to strengthen employees' abilities, motivation, and opportunities to perform within organizational contexts (Appelbaum et al., 2000). Whereas research has consistently show that HPWS improve organizational outcomes, its relationship with employee well-being remains underexplored. On the one hand, HPWS may improve performance by taking care of employees' well-being. On the other hand, it may be the case that organizational outcomes are improved at the expense of employee well-being.

In this research, we draw on job demands-resources (JD-R) theory, which proposes that resources can buffer the adverse effects of job demands and support positive work experiences (Bakker & Demerouti, 2007). Concretely, we propose that HPWS may be a form of organizational resources that help employees to deal with their job demands. In addition, we approach such issue from the AMO framework which proposes that HPWS can be decomposed ability-, motivation-, and opportunity-enhancing bundles of HRM practices (Jiang et al., 2012). Extant studies showed that each bundle may lead to different outcomes. We also distinguish between challenge demands, which require effort but may offer opportunities for achievement, and hindrance demands, which obstruct the attainment of work goals (Cavanaugh et al., 2000). This distinction matters because a practice that helps employees meet one type of demand may do little to address another. For example, developing employees' skills may help them

manage a heavy workload, but those skills may be less useful when they face contradictory instructions. Likewise, incentives may sustain motivation in difficult circumstances while encouraging additional effort when employees are already overloaded.

Our research tests two propositions derived from JD-R theory. First, HPWS bundles may buffer the relationship between job demands and exhaustion. Second, challenge demands may boost the positive association between HPWS bundles and job satisfaction. We conducted two survey studies with employees of upscale hotels in the Canary Islands. Study 1 included 253 employees in Gran Canaria and examined challenge and hindrance demands measured at a general level. Study 2 included 363 employees in Tenerife and focused on two specific demands: work overload, examined as a challenge demand, and role conflict, examined as a hindrance demand. Across both studies, we assessed employees' perceptions of HRM practices grouped into ability-, motivation-, and opportunity-enhancing bundles, alongside their exhaustion and job satisfaction. We used partial least squares structural equation modelling to estimate the relationships between the study variables and to test interactions between each HPWS bundle and job demands.

Study 1 provided partial support for the proposed buffering effects. The ability-enhancing bundle weakened the positive relationship between challenge demands and exhaustion. The motivation-enhancing bundle weakened the corresponding relationship between hindrance demands and exhaustion. These results suggest that different HRM practices can help employees under different

demanding conditions. However, two interactions we found contrary to our expectations. Ability-enhancing practices intensified exhaustion when hindrance demands were high, while motivation-enhancing practices intensified exhaustion when challenge demands were high. The opportunity-enhancing bundle did not significantly interact with either type of demand in predicting exhaustion.

Study 2 largely reproduced the pattern found for exhaustion using more specific demands. The ability-enhancing bundle weakened the relationship between work overload and exhaustion, whereas the motivation-enhancing bundle weakened the relationship between role conflict and exhaustion. The unfavourable interactions also appeared: ability-enhancing practices intensified exhaustion when role conflict

was high, and motivation-enhancing practices intensified exhaustion when work overload was high. Opportunity-enhancing practices again showed no significant interactions with these demands in predicting exhaustion. Unlike Study 1, Study 2 found no significant boosting effects on job satisfaction. Support for the buffering proposition was therefore more consistent across studies than support for the boosting proposition.

Taken together, these results suggest that HPWS bundles do not function uniformly as resources. Their implications for well-being depend on how closely they address the demands employees face. For hotel managers, the practical implication is to assess the demands employees face before deciding which HRM practices to strengthen.

Sesión I.2: Sostenibilidad, Justicia Social y Responsabilidad Corporativa

INSTITUTIONS, CSR AND PERFORMANCE IN IMMIGRANT TOURISM VENTURES: EVIDENCE FROM ADVERSE ECONOMIC CONTEXTS

Antonia M. García Cabrera; María Gracia García Soto; Tomás F. Espino Rodríguez (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

Francisco J. García Rodríguez (Universidad de La Laguna)

Antecedents and objective

Immigrant entrepreneurs face greater challenges than their local counterparts in running and sustaining their businesses (Dabić et al., 2020), particularly during periods of adversity (Campagnolo et al., 2022). Against this backdrop, this study draws on institutional theory and the tourism industry context to examine (i) the antecedents of

corporate social responsibility (CSR) adoption among immigrant entrepreneurs and (ii) its consequences in terms of competitive strategy and venture performance under adverse economic conditions.

From an institutional perspective, immigrant entrepreneurs are subject to the host-country environment but often remain embedded in the institutional logics of their home countries, which continue to shape their values, cognitive frames, and strategic preferences after migration (García-Cabrera and García-Soto, 2026). Accordingly, sustainability-related institutions in immigrants' home countries may influence how entrepreneurs interpret and value CSR and, ultimately, whether they

adopt CSR practices in the host country. In parallel, the host-country context may also condition CSR adoption, as local agglomeration dynamics and interactions with firms and institutions in tourism districts foster social capital, knowledge exchange, and shared sustainability norms (Marco-Lajara et al., 2022; Poveda-Pareja et al., 2025).

Beyond its antecedents, CSR is relevant because it may shape how immigrant entrepreneurs compete and perform in adverse contexts. When integrated into a firm's strategic orientation, CSR can foster differentiation through enhanced customer satisfaction, innovation, and distinctive value creation, thereby supporting performance outcomes (e.g., Nyuur et al., 2019; Poveda-Pareja et al., 2025). CSR may also exert more direct effects by strengthening legitimacy, reputation, and stakeholder support (Stoian and Plakoyiannaki, 2024), which can be especially relevant for immigrant entrepreneur who face liabilities of foreignness (Mata and Alves, 2018). Building on this logic, we examine whether CSR adoption is associated with the use of differentiation as a competitive strategy and whether it is linked to venture in economic and strategic performance during periods of adversity.

Building on this framework, this study analyses how sustainability-related institutions in immigrant entrepreneurs' home countries and the degree of tourism district agglomeration in the host country influence CSR adoption, and how CSR subsequently relates to differentiation strategy and venture performance under adverse economic conditions. Accordingly, the following hypotheses are proposed for immigrant entrepreneurs who started a tourism business in the host country:

H1: Sustainability-related institutions in immigrant entrepreneurs' home countries are positively associated with their adoption of CSR practices in businesses established in the host country.

H2: The degree of agglomeration of the tourism district in the host country is positively associated with immigrant entrepreneurs' adoption of CSR practices.

H3: The adoption of CSR practices by immigrant entrepreneurs is positively associated with the use of differentiation as a competitive strategy.

H4: The adoption of CSR practices by immigrant entrepreneurs is positively associated with venture performance in adverse economic contexts, in terms of (a) economic performance and (b) strategic performance.

H5: The adoption of differentiation as a competitive strategy by immigrant entrepreneurs is positively associated with venture performance in adverse economic contexts, in terms of (a) economic performance and (b) strategic performance.

Methodology

This study is based on a sample of 159 immigrant entrepreneurs who own and manage small and medium-sized tourism enterprises located in the Canary Islands, the third most important tourist destination in Spain. The empirical context is particularly relevant, as data were collected during a period of severe economic adversity, namely between March 20th and April 20th of 2011, coinciding with the 2008–2014 Spanish financial crisis, also known as the Great Spanish Depression.

To capture the multi-level nature of the proposed framework, data were obtained from both primary and secondary sources. Individual-level data were collected through a structured survey administered directly to immigrant entrepreneurs. Country-level data on sustainability-related institutions in the entrepreneurs' home countries were obtained from the World Competitiveness Yearbook (WCY, 2010), while tourism district-level data were drawn from official secondary sources following Marco-Lajara et al. (2017).

Sustainability-related institutions in the immigrant entrepreneur's home country were measured using five WCY indicators capturing the extent to which social responsibility, ethical practices, health, safety, environmental concerns, quality of life, and sustainable development are embedded in business practices at the national level. The degree of agglomeration of the tourism district in the host country was measured through a location proportion reflecting the relative concentration of tourism employment in each destination.

Corporate social responsibility (CSR) at the firm level was measured through eleven items covering its economic, social, and environmental dimensions. Competitive differentiation strategy was assessed using four items capturing product and service adaptation, innovation, customer satisfaction, and service expansion. Finally, business performance was operationalized through subjective measures of strategic performance (six items) and economic performance (three items), reflecting satisfaction with strategic outcomes, profitability, sales growth, and future expectations during the crisis period.

The proposed research model was tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), employing SmartPLS 4.0 to

assess both the measurement properties of the constructs and the hypothesized structural relationships.

Results

The findings indicate that heightened business agglomeration within the tourism district reduces immigrant entrepreneurs' implementation of CSR practices. However, sustainability-related institutions in their home countries appear to have no effect. Regarding the consequences of CSR practices, we found that their adoption positively influences the use of differentiation as a competitive strategy and is also positively associated with economic and strategic performance in times of adversity. Finally, differentiation is not associated with higher economic performance, whereas it is positively associated with strategic performance.

Contributions

This study contributes to the literature in tourism and immigrant entrepreneurship by showing that: (1) host-country factors, rather than home-country conditions, have a stronger influence on immigrant entrepreneurs' adoption of CSR practices aimed at enhancing the sustainability of the tourism destinations in which they operate; (2) higher levels of business agglomeration within a tourism district reduce immigrant entrepreneurs' propensity to implement CSR practices; and (3) CSR practices act as a source of resilience, supporting immigrant entrepreneurs in sustaining the performance of their tourism ventures during periods of adversity.

Acknowledgments

Financial support from Spain's National Economic, Industry and Competitiveness Department (Project: PID2021-123274NB-I00) is gratefully acknowledged.

References

- Campagnolo, D., Laffineur, C., Leonelli, S., Martiarena, A., Tietz, M.A. and Wishart, M. (2022). Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(7), 1773-1799.
- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 25-38.
- García-Cabrera, A. M., & García-Soto, M. G. (2026). Immigrant entrepreneurship, the enclave strategy and firm performance in times of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 32(1), 235-256.
- Marco-Lajara, B., del Carmen Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., & García-Lillo, F. (2017). Tourist districts and internationalization of hotel firms. *Tourism Management*, 61, 451-464.

- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., del Carmen Zaragoza-Saez, P., & García-Lillo, F. (2022). Agglomeration, social capital and interorganizational ambidexterity in tourist districts. *Journal of Business Research*, 141, 126-136.
- Mata, J., & Alves, C. (2018). The survival of firms founded by immigrants: institutional distance between home and host country, and experience in the host country. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2965-2991.
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 551-564.
- Poveda-Pareja, E., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., del Carmen Zaragoza-Sáez, P., & Manresa-Marhuenda, E. (2025). Drivers of CSR strategies: A regional and relational approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123911.
- Stoian, M.-C., & Plakoyiannaki, E. (2024). Understanding international CSR in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 62(4), 1828-1864.
- WCY (2010). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness Center.

DE LA TRADICIÓN AL PROPÓSITO: ODS, VALOR AÑADIDO TERRITORIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL EN LAS SALINAS DEL CARMEN DE FUERTEVENTURA (CANARIAS, ESPAÑA)

Carlos Rodríguez Robaina (Universidad de La Laguna)

Rogelio Jorge Martín (Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote)

En un contexto marcado por la incertidumbre y la creciente exigencia de confianza hacia las organizaciones, la alineación estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha convertido en vertebradora de la gestión empresarial responsable. Los ODS exigen una respuesta activa del sector privado, y la literatura muestra que las empresas con mayor preocupación por su seguimiento tienden a ser las de mayor tamaño, sectores regulados o mejor posición financiera.

Sin embargo, se ha prestado menor atención a cómo pequeñas empresas del sector primario pueden incorporarlos no como imposición externa, sino como lógica interna de negocio capaz de generar ventajas competitivas. Este trabajo explora ese fenómeno a través de un caso singular de salinas de litoral: las Salinas del Carmen, en Fuerteventura (Canarias, España), que han construido un modelo de gestión sostenible basado en el territorio y orientado por una ética empresarial coherente.

El marco teórico del estudio articula dos líneas de pensamiento complementarias. La primera parte de la evidencia creciente de que la integración de la gestión ambiental con la ética corporativa no responde únicamente a exigencias regulatorias, sino que constituye un mecanismo estratégico clave para garantizar la viabilidad competitiva a largo plazo (Alhazemi, 2025). En este sentido, los ODS funcionan como una hoja de ruta que permite a las empresas ordenar sus compromisos éticos y traducirlos en decisiones concretas, generando reputación, confianza y diferenciación (Jamali et al., 2022). La segunda línea se apoya en el concepto de valor añadido territorial (VAT), entendido como el conjunto de atributos diferenciales que emanan del territorio y que enriquecen un producto o servicio dotándolo de singularidad y autenticidad. Investigaciones recientes realizadas en las islas Canarias orientales demuestran que la incorporación del VAT a la estrategia empresarial no solo impulsa la diferenciación, sino que activa una actitud proactiva hacia el cumplimiento de los ODS (Jorge-Martín y Serrano de la Cruz, 2026).

El objetivo principal de esta investigación es demostrar que una empresa del sector primario puede gestionar estratégicamente los ODS a partir de sus propios recursos territoriales y culturales, generando ventajas competitivas sostenibles sin necesidad de grandes estructuras corporativas ni de sofisticados sistemas de reporte. Para alcanzar este objetivo, se diseñó un estudio con enfoque metodológico mixto. La dimensión cualitativa incluyó entrevistas a la gerencia de las salinas y observación directa en las instalaciones, con el propósito de comprender los procesos de toma de decisiones, la cultura organizacional y la forma en que la empresa interpreta y traslada los principios de sostenibilidad a su actividad diaria. Por otro lado, mediante fuentes secundarias especializadas se procedió a caracterizar

el sector salinero en el contexto canario y a contrastar los hallazgos cualitativos, aportando rigor y perspectiva comparada al análisis.

Las Salinas del Carmen combinan tres líneas de actividad estrechamente interrelacionadas: la producción artesanal de sal marina, la gestión museológica, y el desarrollo de actividades educativas y culturales. Su ubicación, en un territorio Reserva de la Biosfera por la UNESCO y zona de especial protección de aves (ZEPA), condiciona profundamente, pero también enriquece, su modelo de negocio: la biodiversidad del entorno no es un obstáculo, sino un activo estratégico que la empresa integra en su propuesta de valor. La empresa ha elaborado un informe interno en el que identifica los ODS con los que alinea su actividad. Entre los más directamente vinculados destacan el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima). Las medidas implementadas son variadas y coherentes entre sí: eliminación progresiva del plástico en el envasado, sistemas de reciclaje, instalación de energía solar, y un programa estable de visitas escolares, talleres y actividades de formación. Cada una de estas acciones responde a una lógica de gestión que no separa lo económico de lo ético ni lo productivo de lo territorial.

Lo que distingue a este caso no es la complejidad de sus herramientas de gestión, sino la coherencia profunda entre identidad, territorio y propósito. La gerencia reconoce que implementar un modelo de gestión sostenible alineado con los ODS genera diversos beneficios y supone una apuesta decidida por una estrategia de diferenciación. El VAT actúa en este contexto como catalizador: la sal artesanal, el paisaje protegido, la memoria histórica de la actividad salinera y la relación con la comunidad local se convierten en los pilares de una propuesta

de valor que es, simultáneamente, ética, auténtica y competitiva. Esta articulación entre territorio y propósito transforma una actividad tradicional en un modelo organizacional contemporáneo, alineado con las demandas de transparencia y responsabilidad que caracterizan el actual entorno empresarial.

Los resultados confirman que la implementación de los ODS en empresas del sector primario genera beneficios tanto a nivel interno como externo (Palau-Pinyana et al., 2024; Hoyos et al., 2025). Las Salinas del Carmen demuestran que el propósito organizacional no es patrimonio exclusivo de las grandes corporaciones: puede emerger desde la escala local, anclado en el territorio y sostenido por una ética empresarial genuina y cotidiana.

Referencias

Alhazemi, A.A. (2025). ESG performance metrics landscape: Examining sustainable leadership, stakeholder engagement and organizational characteristics. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 504-522. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4275>

Hoyos, A., Gutiérrez, S., & González, M.F. (2025). Aporte de las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Desarrollo Gerencial*, 17(1), 1-30.

<https://doi.org/10.17081/dege.17.1.7679>

Jamali, D., Barkemeyer, R., Samara, G., & Markovic, S. (2022). The SDGs: A change agenda shaping the future of business and humanity at large. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4).

<https://doi.org/10.1111/beer.12483>

Jorge-Martín, R., & Serrano de la Cruz, M.A. (2026). El valor añadido territorial como impulsor del relevo generacional en el medio rural: Lanzarote y su uva Malvasía Volcánica (Canarias, España). *TERRA*, (16), 133-159.

<https://doi.org/10.7203/terra.16.31701>

Palau-Pinyana, E., Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2024). Mapping enablers for SDG implementation in the private sector: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1559-1588.

<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00341-9>

HACIA UNA TIPOLOGÍA DE CULTURAS ÉTICAS: PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE UN MARCO DIMENSIONAL PARA COMPRENDER LA DIVERSIDAD MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Rafael Morales Sánchez (Universidad Pablo de Olavide)

La investigación sobre cultura ha proporcionado marcos conceptuales robustos para comprender las diferencias en valores, creencias y patrones de comportamiento entre sociedades y organizaciones. Entre ellos, el modelo de dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2001) ha permitido clasificar orientaciones colectivas en función de ejes como individualismo-colectivismo o distancia al poder. Paralelamente, la

literatura en cultura organizacional ha desarrollado aproximaciones para identificar valores compartidos y sistemas normativos internos (Schein, 2010; Kaptein, 2008). Sin embargo, pese al amplio desarrollo de la ética empresarial y de la psicología moral, no existe hasta la fecha una tipología sistemática que permita describir cómo las personas comprenden y fundamentan sus juicios morales.

El estudio de la ética en las organizaciones se ha centrado, principalmente, en evaluar niveles de comportamiento ético, analizar variables que predicen conductas desviadas o diseñar instrumentos para medir clima y cultura ética (Treviño et al., 1998; Treviño et al., 2006; Kaptein, 2008). Desde la psicología moral, se han desarrollado modelos explicativos sobre el razonamiento moral (Kohlberg, 1984; Rest, 1986), el papel de la intuición (Haidt, 2001) o la estructura de las ideologías éticas individuales (Forsyth, 1980). Asimismo, investigaciones recientes han operacionalizado la distinción entre inclinaciones deontológicas y consecuencialistas en la toma de decisiones (Conway & Gawronski, 2013). No obstante, estos enfoques abordan dimensiones parciales o procesos específicos, sin integrarse en un marco comprensivo que permita mapear la diversidad de “culturas éticas” presentes en contextos organizacionales complejos y multiculturales.

Este vacío resulta especialmente problemático en organizaciones globales donde interactúan personas con formaciones filosóficas, tradiciones culturales y cosmovisiones morales diversas. Mientras que disponemos de instrumentos para medir diferencias culturales generales, carecemos de herramientas que permitan identificar las distintas formas en que las personas entienden la ética misma: qué consideran fundamento legítimo del juicio moral, cómo conciben el desarrollo ético personal, qué papel atribuyen a normas externas o convicciones internas, o si integran la ética en una cosmovisión trascendente.

El presente trabajo propone el diseño y validación de una tipología dimensional de culturas éticas, entendidas como los patrones relativamente estables mediante los cuales las personas comprenden,

fundamentan y orientan su comportamiento moral. La finalidad no es evaluar quién es “más ético”, sino describir cómo se estructura su marco de comprensión moral. Se trata, por tanto, de una propuesta descriptiva y no normativa.

La tipología se articula en torno a seis dimensiones teóricamente fundamentadas:

1. Consecuencialismo vs. Deontologismo, que recoge la primacía otorgada a las consecuencias frente al deber o la norma (Kant, 1785/1996; Mill, 1861/1998; Conway & Gawronski, 2013).
2. Universal-racional vs. Contextual-intuitivo, que integra el debate entre racionalismo moral y modelos intuicionistas (Kohlberg, 1984; Haidt, 2001).
3. Dirección del perfeccionamiento ético, que distingue entre una orientación centrada en el autoperfeccionamiento virtuoso y otra orientada primariamente al cuidado o la entrega a los demás, en diálogo con la tradición de la ética de la virtud y la ética del cuidado (MacIntyre, 1981).
4. Sentido de trascendencia ética, que explora si la ética se concibe desde una fundamentación estrictamente inmanente o integrada en una cosmovisión espiritual, religiosa o filosófica más amplia.
5. Grado de autonomía ética, que recoge el locus de autoridad moral (heteronomía vs. autonomía), en línea con la tradición kantiana y el desarrollo moral postconvencional (Kohlberg, 1984).
6. Ámbito de responsabilidad moral, que distingue entre una comprensión individualista de la responsabilidad y otra relacional-estructural, en sintonía con enfoques contemporáneos de responsabilidad organizacional y sistémica.

Estas dimensiones no pretenden sustituir los modelos existentes, sino integrarlos en un marco coherente que permita describir configuraciones éticas individuales de forma análoga a como las dimensiones culturales permiten describir configuraciones culturales nacionales o organizativas.

Metodológicamente, el proyecto contempla tres fases. En primer lugar, el desarrollo de ítems mediante un proceso iterativo apoyado en revisión de literatura, validación por expertos y pruebas piloto. En segundo lugar, la aplicación de cuestionarios online a una muestra amplia y diversa —prevista en varios miles de participantes de Europa, América Latina y Asia— con el fin de realizar análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, así como pruebas de fiabilidad y validez convergente y discriminante. En tercer lugar, se evaluará la invarianza intercultural de la estructura dimensional y se explorarán posibles configuraciones tipológicas mediante análisis de clúster.

Se espera como resultado la construcción de un instrumento psicométricamente robusto que permita identificar perfiles de cultura ética individual y analizar su distribución en contextos organizacionales concretos. De manera análoga al impacto que el modelo de Hofstede tuvo en la comprensión de la diversidad cultural, esta tipología aspira a ofrecer un mapa conceptual para comprender la diversidad moral interna de las organizaciones.

Las contribuciones esperadas son dobles. A nivel teórico, el trabajo integra tradiciones filosóficas y psicológicas habitualmente tratadas de forma fragmentaria, ofreciendo un marco sistemático para la ética descriptiva en el ámbito organizacional. A nivel práctico, proporciona una herramienta diagnóstica que puede facilitar el diseño de programas formativos más ajustados, la gestión de conflictos

normativos internos y el fortalecimiento de culturas organizativas conscientes de su pluralidad moral.

En un contexto de creciente globalización, polarización ideológica y diversidad cultural, comprender no solo qué valores sostienen las personas, sino cómo entienden la ética misma, se convierte en una condición necesaria para el diálogo ético dentro de las organizaciones. Este trabajo pretende contribuir a ese objetivo proporcionando un marco conceptual y empírico para mapear la diversidad de culturas éticas contemporáneas.

Referencias

- Conway, P., & Gawronski, B. (2013). Deontological and utilitarian inclinations in moral decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 216–235.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175–184.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
- Kant, I. (1996). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1785).
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. Harper & Row.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue*. University of Notre Dame Press.
- Mill, J. S. (1998). *Utilitarianism*. Oxford University Press. (Original work published 1861).
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.

ECONOMÍAS CAMPESINAS, SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y JUSTICIA TERRITORIAL EN LOS SISTEMAS GANADEROS DE PASTOREO: UN ANÁLISIS DISCURSIVO DESDE CANARIAS

Atteneri Luis González; Luis Alberto Bermejo Asensio
(Universidad de La Laguna)

Los sistemas ganaderos basados en el pastoreo desempeñan un papel central en el desarrollo rural, no solo por su función productiva, sino también por su contribución a la sostenibilidad social, la justicia territorial y la responsabilidad en el uso de los recursos. Aunque habitualmente se analizan desde perspectivas económicas o ambientales, estos sistemas plantean cuestiones fundamentales relacionadas con la autonomía organizativa, la gobernanza responsable y el reconocimiento social de actividades económicas arraigadas en el territorio. Este estudio examina cómo los ganaderos y ganaderas del Archipiélago Canario interpretan su actividad y cómo sus narrativas reflejan principios

organizativos característicos de la lógica campesina en un contexto europeo desarrollado e integrado en la Política Agraria Común.

Objetivos

La investigación persigue tres objetivos principales:

- Analizar cómo los ganaderos construyen significado en torno a su actividad profesional y a la práctica del pastoreo.
- Identificar patrones discursivos que reflejen principios organizativos asociados a la lógica campesina, especialmente en relación con la autonomía, el trabajo, el equilibrio ecológico y la reproducción social.
- Elaborar perfiles ganaderos a partir de sus orientaciones interpretativas, visibilizando las tensiones entre vocación, bienestar, regulación institucional y vulnerabilidad territorial.

De manera más amplia, el trabajo contribuye a los debates sobre sostenibilidad, justicia social y responsabilidad económica, mostrando cómo actividades productivas territorializadas negocian presiones externas sin renunciar a racionalidades organizativas propias.

Marco teórico

El análisis se fundamenta en la teoría de las economías campesinas, tomando como referencia los equilibrios analíticos de Chayanov y su reformulación por Van der Ploeg. Desde esta perspectiva, la unidad campesina no se entiende exclusivamente como una empresa orientada a la maximización del beneficio, sino como una forma organizativa multidimensional donde producción, reproducción social, identidad y territorio están profundamente interrelacionados.

Entre los equilibrios relevantes destacan: El equilibrio trabajo–consumo, el equilibrio utilidad–esfuerzo, el equilibrio producción–reproducción, el equilibrio autonomía–dependencia y el equilibrio entre recursos internos y externos.

Estos equilibrios permiten interpretar la racionalidad ganadera más allá de indicadores estrictamente económicos, incorporando dimensiones éticas como el bienestar, la continuidad generacional, el arraigo territorial, el cuidado animal y la responsabilidad colectiva sobre el entorno.

Metodología

El estudio se basa en 129 entrevistas semiestructuradas realizadas a ganaderos y ganaderas con explotaciones de más de 10 Unidades de Ganado en las islas de El Hierro, La Palma, Gran Canaria y Tenerife.

El corpus textual analizado corresponde a las respuestas a cuatro preguntas abiertas sobre aspectos positivos y negativos tanto de la vida como ganadero/a como de la práctica del pastoreo.

El análisis se llevó a cabo mediante el software IRaMuTeQ, aplicando la Clasificación Jerárquica Descendente (CHD) y el Análisis Factorial de Correspondencias (AFC). Este enfoque combina rigor estadístico e interpretación cualitativa, permitiendo que las estructuras de significado emerjan inductivamente del discurso de los participantes.

Resultados

Los resultados muestran una tensión estructural entre autonomía, vocación y sentido del trabajo, por un lado, y sobrecarga laboral, burocratización y vulnerabilidad territorial, por otro. En los discursos aparece con fuerza la idea de la ganadería como: Vocación y proyecto de vida, espacio de autonomía y autoorganización, actividad vinculada al contacto con la naturaleza y los animales y la práctica asociada al bienestar animal y a la calidad del producto.

El perfil dominante legitima el pastoreo a través del cuidado animal y la calidad productiva, integrando ética del cuidado y eficiencia productiva. Otros perfiles enfatizan la función ecológica del pastoreo (gestión del territorio y prevención de incendios), el equilibrio ambiental y el bienestar subjetivo derivado del trabajo al aire libre. Estas orientaciones reflejan una racionalidad que trasciende la maximización del beneficio y se articula en torno a identidad, autonomía y continuidad.

Paralelamente, emergen de manera consistente dimensiones negativas: Sobrecarga de trabajo y falta de descanso, presión administrativa y burocrática, incremento de costes y vulnerabilidad económica, conflictos territoriales e inseguridad (perros asilvestrados, robos,

tensiones con otros usos del suelo) y percepción de falta de reconocimiento social.

Estas dimensiones revelan tensiones en el equilibrio autonomía-dependencia. Aunque la ganadería se valora como espacio de independencia, los marcos regulatorios y administrativos son percibidos como factores que limitan la capacidad de decisión y aumentan la dependencia institucional.

Además, el análisis permite identificar perfiles diferenciados, entre ellos: Ganaderos vocacionales e identitarios, ganaderos orientados al bienestar y la calidad, ganaderos con enfoque ecológico-territorial, ganaderos sobrecargados por el trabajo, ganaderos condicionados por la burocracia y ganaderos territorialmente vulnerables. Esta diversidad muestra que la experiencia del pastoreo no es homogénea, sino que se estructura en torno a distintas prioridades éticas y organizativas.

Aportaciones

El estudio realiza cuatro contribuciones principales:

- Teórica: demuestra la vigencia de la lógica organizativa campesina en un contexto europeo desarrollado.
- Metodológica: evidencia el potencial del análisis lexicométrico para estudiar dimensiones éticas y organizativas de la actividad económica.
- Empírica: aporta una tipología basada en discursos que visibiliza la heterogeneidad interna del sector ganadero.
- Normativa y de gobernanza: subraya que las políticas rurales deben reconocer no solo la función productiva del pastoreo, sino también su dimensión social, cultural y territorial, incorporando la autonomía y el bienestar como ejes centrales de sostenibilidad.

En conjunto, los resultados muestran que la sostenibilidad de los sistemas ganaderos de pastoreo depende tanto de su viabilidad económica como del reconocimiento de las dimensiones éticas, organizativas y territoriales que sostienen su continuidad. Comprender estas dinámicas resulta clave para diseñar políticas rurales más inclusivas y coherentes con la diversidad organizativa existente en el medio rural.

Referencias

- Chayanov, A.V. (1966). *The Theory of Peasant Economy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Edelman, M. (2013). What is a peasant? What are peasantries? *Canadian Journal of Development Studies*, 34(1), 1–20.

- FAO (2018). *The State of Food and Agriculture 2018*. Rome: FAO.
- Graeb, B.E. et al. (2016). The state of family farms in the world. *World Development*, 87, 1–15.
- Hebinck, P. & Schneider, S. (2015). Rural development and the construction of new markets. *Journal of Peasant Studies*, 42(6), 1053–1066.
- Howley, P. (2015). The happiness of rural households. *Journal of Happiness Studies*, 16, 1501–1522.
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137–158.
- Reinert, M. (1987). Un logiciel d'analyse lexicale: ALCESTE. *Cahiers d'Analyse des Données*, 12(4), 471–484.
- Schneider, S. & Niederle, P.A. (2010). Resistance strategies and diversification of rural livelihoods. *Journal of Peasant Studies*, 37(2), 379–405.
- Van der Ploeg, J.D. (2016). *The New Peasantries*. London: Routledge.

Sesión I.3: Gobernanza Ética, Confianza y Finanzas Responsables

WHEN THE ALGORITHM DECIDES: MORAL LEGITIMACY, ETHICAL BANK MANAGERS, AND THE RESTORATIVE POWER OF TERRITORIAL EMBEDDEDNESS

Rafael Robina Ramírez; Ana Leal Solís; Manuel Jesús Sánchez González

(Universidad de Extremadura)

The digital transformation of banking has introduced algorithmic decision systems that increasingly shape credit approvals, compliance checks, risk assessments, and performance evaluations. While ethical leadership remains central to sustainable and responsible organizations, a novel tension has emerged: employees may perceive that “the algorithm decides,” displacing moral authority from human managers to impersonal systems. In the context of ethical and

sustainable organizations, this study asks a radically original question: Do ethical bank managers lose moral legitimacy when employees perceive that “the algorithm decides,” and can territorial embeddedness restore human ethical authority? Existing ethical leadership research demonstrates that leader integrity enhances trust and legitimacy (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). Responsible leadership scholarship highlights relational legitimacy in stakeholder societies (Maak & Pless, 2006), and institutional trust research underscores the fragility of moral authority in complex systems (Suchman, 1995). Yet no study has examined whether algorithmic governance erodes the perceived moral

autonomy of ethical leaders. This study contributes a novel framework, the Algorithmic Moral Displacement Theory (AMDT), explaining how digital decision systems may weaken perceived human ethical authority and how territorial embeddedness can counterbalance that erosion.

The problem is structural rather than behavioral. Ethical leadership literature assumes that when managers model normatively appropriate conduct, employees attribute moral legitimacy to them (Brown et al., 2005). However, in contemporary banks, algorithmic systems increasingly determine outcomes that managers merely communicate. Employees may therefore perceive managers as intermediaries of systems rather than autonomous moral agents. Mayer et al. (2012) show that trustworthiness shapes employee perceptions, yet their model does not incorporate technological authority displacement. Walumbwa et al. (2011) demonstrate that ethical leadership predicts performance through identification, but omit algorithmic governance variables. De Hoogh and Den Hartog (2008) examine ethical leadership and LMX without considering digital monitoring. Avolio and Gardner (2005) explore authentic leadership but ignore system-driven decision contexts. Dirks and Ferrin (2002) meta-analyze trust in leadership without technological moderators. Eisenberger et al. (1986) investigate perceived organizational support without algorithmic mediation. Collectively, these six influential studies advance leadership ethics but fail to address the original gap: the displacement of moral authority from human managers to algorithmic systems and its impact on perceived legitimacy, particularly across rural and urban territories.

Methodology

To address this gap, six interrelated variables structure the research model. The first is Ethical Leadership, defined as the demonstration and promotion of normatively appropriate conduct (Brown et al., 2005; Ng, Yam, & Pichler, 2020). Empirical research confirms ethical leadership predicts trust and ethical climate, yet its effectiveness may depend on perceived decisional autonomy. The second variable is Perceived Algorithmic Authority (PAA), reflecting employees' belief that algorithms, not managers, determine key decisions. Studies on algorithmic management show that digital systems can reshape authority perception (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Lee, Kusbit, Metsky, & Dabbish, 2015). This variable captures the central displacement dynamic.

The third variable is Perceived Moral Autonomy of Leadership (PMAL), a new construct representing employees' belief that managers retain genuine ethical discretion. Moral legitimacy theory suggests that legitimacy depends on perceived normative alignment and discretionary authority (Suchman, 1995; Tyler, 2006). The fourth variable is Employee Moral Confidence (EMC), referring to employees' belief in their manager's ethical decision-making competence. Trust research shows confidence derives from perceptions of integrity and fairness (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 2012). The fifth variable is Territorial Embeddedness (TE), capturing the depth of relational integration between bank managers and local communities. Community embeddedness research demonstrates that social capital and place-based ties strengthen trust (Putnam, 2000; Granovetter, 1985). The sixth variable is Algorithmic Transparency (AT), defined as the clarity with which algorithmic processes are explained to employees. Transparency moderates perceptions of fairness and authority (Ananny & Crawford, 2018; Pasquale, 2015).

These variables interact in a dynamic model. Ethical Leadership positively predicts PMAL and EMC. However, high PAA may negatively moderate this relationship, weakening perceived moral autonomy even when leadership behavior is ethical. Algorithmic Transparency may buffer negative effects by restoring perceived procedural fairness. Territorial Embeddedness functions as a restorative moderator, particularly in rural contexts where managers are socially visible actors embedded in community networks.

The proposed original theory, Algorithmic Moral Displacement Theory (AMDT), posits that in digitally governed organizations, moral legitimacy shifts from human leaders to algorithmic systems when decisional authority is perceived as automated. This displacement reduces employee moral confidence in managers, not due to ethical failure but due to structural authority transfer. AMDT integrates institutional legitimacy theory (Suchman, 1995) with algorithmic governance research (Kellogg et al., 2020), arguing that legitimacy depends on perceived locus of moral agency. Where algorithms dominate, human agency appears diminished; where territorial embeddedness reinforces relational accountability, moral authority can be restored.

Methodologically, the study proposes a multi-level design comparing rural and urban banking territories. Surveys will measure the six variables using validated scales adapted for banking contexts. Structural equation modeling will test mediation (Ethical Leadership → PMAL → EMC) and moderation (PAA, TE, AT). Hypothesis 1: Ethical Leadership positively predicts PMAL. Hypothesis 2: PAA negatively moderates the Ethical Leadership–PMAL relationship. Hypothesis 3: PMAL mediates the relationship between Ethical

Leadership and EMC. Hypothesis 4: Algorithmic Transparency buffers negative PAA effects. Hypothesis 5: Territorial Embeddedness moderates displacement effects, strengthening PMAL in rural territories. Hypothesis 6: Urban territories exhibit stronger displacement effects than rural territories.

Findings

This research offers three findings. First, it extends ethical leadership theory into the algorithmic era, addressing a gap unexamined in foundational studies. Second, it introduces PMAL and AMDT as novel constructs explaining moral legitimacy under digital governance. Third, it bridges business ethics and territorial sociology, demonstrating how local embeddedness restores human authority in technologically mediated systems.

By reconceptualizing moral legitimacy as contingent on perceived locus of authority, this study reframes sustainable organizations not merely as ethically led but as structurally designed to preserve human moral agency in algorithmic contexts. In doing so, it provides a forward-looking ethical framework for financial institutions navigating digital transformation while maintaining human-centered legitimacy.

References

- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301. <https://doi.org/10.1177/0170840610397477>

- Bavik, A. (2020). A systematic review of ethical leadership outcomes in hospitality and tourism research. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 149–159. <https://doi.org/10.1145/3287560.3287598>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- De Cremer, D., & Kasparov, G. (2021). *Leading with AI and analytics: Build your data science IQ to drive business value*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-58974-8>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Friedman, B., & Kahn, P. H. (2003). Human values, ethics, and design. In J. A. Jacko & A. Sears (Eds.), *The human-computer interaction handbook: Fundamentals, evolving technologies and emerging applications* (pp. 1177–1201). Lawrence Erlbaum Associates.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
- Lankton, N. K., McKnight, D. H., & Tripp, J. F. (2015). Technology, humanness, and trust: Rethinking trust in technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(10), 880–918. <https://doi.org/10.17705/1jais.00411>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- O’Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing Group.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Sunstein, C. R. (2022). *Algorithms and fairness*. Harvard University Press.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Public Affairs.

FROM CONTROVERSIES TO ETHICS IN FINTECH INDUSTRY: FACT OR FICTION?

Germán DelValle-Araluce (Deusto University)

The emergence of Fintech companies (Financial Stability Board, 2026) in 2008 in the wake of the financial crisis represented a shift in how the financial industry's relationship with its ecosystem was understood. Taking the concept of customer-centricity to its highest expression elevated the role that the customer had previously played as an instrumental element in achieving the company's financial objectives to make it the primary objective of its activity (Arner et al., 2015). This

change was accelerated in 2015 with the launch of the Sustainable Development Goals (SDG), which encouraged the participation of other stakeholders (Freeman et al., 2010) in the creation of shared value within the organisation.

The tensions generated by these changes are actively reflected in the repertoire of controversies that are coming to light within the industry. Far from being a harmless process, the new context is characterised by friction among stakeholders, who see their relevance rebalanced on the

basis of differences in power, legitimacy and urgency (Mitchell et al., 1997), and the role played by organizations in the new institutional environment (Oliver, 1991).

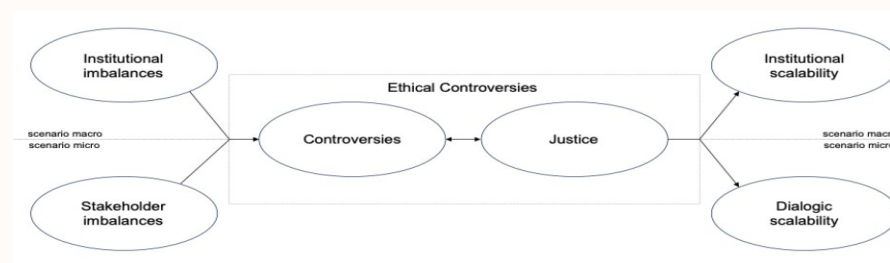
A more detailed analysis of these dynamics requires assessing the extent to which internal imbalances between stakeholders and those existing between Fintechs and institutions can be considered well represented by the controversies identified. It is also worth clarifying the relevance of these controversies and their connection with legitimacy (Suchman, 1995), insofar as this can represent a good link with the higher ethical sphere. Furthermore, it is worth asking how the industry deals with resolving these conflicts. From a dialogical point of view, the answer would lie in the ability of stakeholders to establish channels for mutual cooperation; however, from an institutional perspective, some disputes can only be resolved at a higher level, requiring the intervention of institutions as guarantors of the stability of the process; clarifying the levers that activate one option or the other would make it possible to specify in which cases the dialogical or institutional approach would be more appropriate. To respond these questions, it will be useful to identify a framework that jointly covers the gap between the connection of controversies with imbalances among stakeholders and their appropriate level of resolution. As a result of these concerns, the following research question arises.

RQ: What factors facilitate the resolution of ethical controversies arising within the Fintech industry?

To respond this question, the research addresses the study of the industry with the following objectives: first, to identify and organise the controversies that have arisen in the Fintech industry; second, to evaluate their consideration as internal imbalances among

stakeholders or external imbalances between the industry and institutions; third, to establish their legitimacy and connection with the higher ethical sphere; and, finally, to reveal the levers that allow us to discriminate which of the options is most appropriate for resolving controversies, either the micro scenario of dialogue or its escalation to the macro institutional scenario. To do so, the analysis draws on the following framework for action (Figure 1).

Figure 1 – Ethical Controversies in the Fintech Industry



Source: own elaboration.

Methodology

Given its exploratory nature, this study has been carried out by an international panel of experts within the European sphere. To this end, four main criteria were adopted in the expert selection process. First, identify nine different fields of knowledge/expertise close to the Fintech industry: Academia, Banking, Fintech, Regulation, Risk, Startup, Social Value, Technology, and Venture Capital. Second, establish a widespread domain covering representative institutions from 13 European countries, that account for 77% of the combined population and 94% of their GDP. Third, select high-level experts, seeking top leaders in each of the above fields: academics, executive presidents, CEOs, board members, executive committee members,

consulting partners, founders, area directors, or high-ranking representatives of European public or private administrations or institutions. And, finally, recruit a number of experts representing at least five from each of the nine fields of knowledge.

A total of seventy-four experts were finally selected to receive the questionnaire; a large number of them were experts, not only in the field of knowledge for which they had been shortlisted, but also in a variety of the other fields, what provided a more relevant level of expertise. The experts responded to a five open-ended qualitative questionnaire; out of the total, thirty responses were received. The analysis of the information received was carried out using Atlas.ti software, a tool that facilitates the emergence of the deep structure of the information analysed, by inductively coding the responses.

Preliminary findings

To date, the analysis has made it possible to identify the main controversies related to the functions performed by the institutions and their relationship with the different stakeholders (Figure 2).

Figure 2 – Map of Controversies and their Relationships with Stakeholders & Institutions

Stakeholders	Economic Controversies					Social Controversies						# codes = 32
	a	b	c	d	e	i	ii	iii	iv	v	vi	
1 Shareholders												3
2 Customer - Individuals												3
3 Customer - SMEs												3
4 Employees												3
5 Suppliers												3
6 Competitors - Incumbents												3
7 Competitors - Non-banking firms												3
8 Institutions												2
9 Developed Countries												3
10 Developing Countries												3
11 Environment												3
# codes = 82	13	8	2	9	10	6	5	12	12	2	3	

Source: own elaboration.

At first glance, the different degree of intensity reflected in the controversies relating to the economic and social spheres, respectively, is noteworthy. From this point onwards, as an expected contribution, the research seeks to define the frame of reference with the elements that will enable the controversies generated by the Fintech industry to be resolved at a higher ethical and justice plane.

References

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*.
- Financial Stability Board. (March 2nd, 2026). *Financial innovation and structural change*. Fintech. Retrieved from <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/Fintech>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886.
- <https://www.proquest.com/scholarly-journals/toward-theory-stakeholder-identification-salience/docview/210945979/se-2>.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO ASESORA FINANCIERA: ¿QUIÉN ESTÁ DISPUESTO A UTILIZARLA?

Lucía Rey-Ares; Sandra Castro González; Sara Fernández-López
(Universidade de Santiago de Compostela)

Los consumidores se enfrentan a un entorno económico cada vez más complejo, que les exige adoptar decisiones financieras de gran relevancia, entre las que se incluyen el ahorro, la planificación de la jubilación o la contratación de seguros, con consecuencias potencialmente duraderas sobre su bienestar económico (Allgood y Walstad, 2016). La literatura ha puesto de manifiesto que el asesoramiento financiero puede reducir los costes de búsqueda y procesamiento individual de información (Calcagno y Monticone, 2015), así como contribuir a mejorar la calidad de las decisiones adoptadas, aunque su acceso sigue siendo desigual. En este contexto, la irrupción de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) generativa, como Gemini o ChatGPT, ha democratizado el acceso a sistemas avanzados de análisis y procesamiento de información (Liu et al., 2024), abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo de servicios automatizados de asesoramiento financiero (Brüggen et al., 2025).

Aunque los consumidores incorporan cada vez más tecnologías basadas en IA en su vida cotidiana (Rice et al., 2024), su adopción en contextos caracterizados por elevada incertidumbre y riesgo percibido, como el relativo a las decisiones financieras o médicas, continúa siendo limitada (Frank et al., 2024). La evidencia disponible sugiere que, aun cuando la IA puede igualar o incluso superar el desempeño humano en determinadas tareas (Topol, 2019), los consumidores mantienen reticencias a la hora de delegar decisiones con implicaciones personales significativas en agentes tecnológicos (Chong et al., 2022; Belanche et al., 2024; Liu et al., 2024).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Prospectiva (Edwards, 1996), este comportamiento puede explicarse por la tendencia de las personas a sobreponderar las posibles consecuencias negativas en situaciones marcadas por la incertidumbre y la posibilidad de pérdidas sustanciales. En este marco, el objetivo del presente trabajo consiste en identificar y caracterizar el perfil de los consumidores dispuestos a recibir asesoramiento financiero proporcionado por sistemas de IA. Para ello, se analizan los datos más recientes del National Financial Capability Study (NFCS), recogidos entre junio y octubre de 2024, por la Financial Industry Regulatory Authority (FINRA). Esta encuesta, de carácter periódico y alcance nacional, constituye una muestra representativa de la población adulta estadounidense y proporciona información detallada sobre comportamientos financieros, nivel de alfabetización financiera, actitudes frente al riesgo, uso de servicios financieros digitales y características sociodemográficas.

La investigación combina una revisión sistemática de la literatura sobre asesoramiento financiero y adopción tecnológica, que permite construir un marco conceptual sólido e incorporar una reflexión sobre las implicaciones éticas del uso de la IA en el ámbito financiero, con un análisis empírico basado en microdatos del NFCS. Este incluye análisis descriptivos, así como la estimación de modelos probit binomiales para examinar los determinantes de la disposición a utilizar asesoramiento financiero automatizado.

La evidencia empírica encontrada para una muestra de más de 16.000 personas pone de manifiesto que la edad se relaciona negativamente con la disposición a recibir asesoramiento financiero de una IA, lo que sugiere la existencia de una brecha generacional en la aceptación de

estas tecnologías. Por el contrario, el nivel de ingresos presenta una asociación positiva. Los hombres parecen también ser más proclives al uso de estas tecnologías en el ámbito financiero. En cuanto a la educación y la alfabetización financiera, los conocimientos financieros objetivos y el nivel de educación formal se asocian positivamente con la predisposición a utilizar IA, mientras que los conocimientos financieros subjetivos no muestran una relación estadísticamente significativa. Asimismo, una mayor tolerancia al riesgo financiero y una mayor frecuencia de uso, tanto de la banca online como de páginas web y/o aplicaciones móviles que ayudan en la gestión de las finanzas se vinculan con una mayor disposición a adoptar asesoramiento financiero proporcionado por una IA.

Las aportaciones del trabajo son triples. En primer lugar, contribuye a la literatura sobre adopción de IA al centrarse en un contexto de alto riesgo y elevada implicación personal, donde la confianza y la percepción de vulnerabilidad desempeñan un papel central. En segundo lugar, se ofrece evidencia empírica reciente y representativa a nivel nacional sobre el mercado estadounidense, ampliando el conocimiento sobre los determinantes sociodemográficos y psicológicos de la aceptación de la IA financiera. En tercer lugar, ofrece implicaciones prácticas para entidades financieras, desarrolladores tecnológicos y responsables de políticas públicas, al identificar segmentos más y menos proclives a adoptar estas soluciones.

Comprender quién está dispuesto a utilizar la IA como asesora financiera no solo permite anticipar patrones de adopción, sino también diseñar marcos regulatorios y estrategias de implementación que promuevan un uso responsable, equitativo y orientado a mejorar el bienestar económico y personal de los consumidores.

Referencias

- Allgood, S., & Walstad, W. B. (2016). The Effects of Perceived and Actual Financial Literacy on Financial Behaviors. *Economic Inquiry*, 54(1), 675-697. <https://doi.org/10.1111/ecin.12255>
- Calcagno, R., & Monticone, C. (2015). Financial Literacy and the Demand for Financial Advice. *Journal of Banking and Finance*, 50(January), 363-380. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.03.013>
- Belanche, D., Belk, R. W., Casalo, L. V., & Flavián, C. (2024). The dark side of artificial intelligence in services. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), 149-172. <https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2305451>
- Brüggen, L., Gianni, R., de Haan, F., Hogreve, J., Meacham, D., Post, T., & van der Werf, M. (2025). AI-Based Financial Advice: An Ethical Discourse on AI-Based Financial Advice and Ethical Reflection Framework. *Journal of Public Policy & Marketing*, 44(3), 436-456. <https://doi.org/10.1177/07439156241302279>
- Chong, L., Zhang, G., Goucher-Lambert, K., Kotovsky, K., & Cagan, J. (2022). Human confidence in artificial intelligence and in themselves: The evolution and impact of confidence on adoption of AI advice. *Computers in Human Behavior*, 127, 107018. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107018>
- Edwards, K. D. (1996). Prospect theory: A literature review. *International Review of Financial Analysis*, 5(1), 19-38. [https://doi.org/10.1016/S1057-5219\(96\)90004-6](https://doi.org/10.1016/S1057-5219(96)90004-6)
- Frank, D.-A., Chrysochou, P., Mitkidis, P., Otterbring, T., & Ariely, D. (2024). Navigating uncertainty: Exploring consumer acceptance of artificial intelligence under self-threats and high-stakes decisions. *Technology in Society*, 79, 102732. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102732>
- Liu, B., Kang, J., & Wei, L. (2024). Artificial intelligence and perceived effort in relationship maintenance: Effects on relationship satisfaction and uncertainty. *Journal of Social and Personal Relationships*, 41(5), 1232-1252. <https://doi.org/10.1177/02654075231189899>
- Rice, S., Crouse, S. R., Winter, S. R., & Rice, C. (2024). The advantages and limitations of using ChatGPT to enhance technological research. *Technology in Society*, 76, 102426. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102426>
- Topol E. J. (2019). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine*, 25(1), 44-56. <https://doi.org/10.1038/s41591-018-0300-7>

THE ROLE OF FEMALE CFOS IN CORPORATE AND GREEN INNOVATION: EVIDENCE FROM EUROPE

**Patricia Almeida Cabrera; Gema del Carmen Fleitas Castillo;
Dévora Peña Martel; Domingo Javier Santana Martín**
(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

This study examines the strategic influence of female Chief Financial Officers (CFOWs) on corporate innovation (CI) and green innovation (GI) investments, while exploring how this relationship is moderated by executive tenure and national culture. While corporate innovation remains a cornerstone for long-term competitive advantage, growing societal and regulatory pressures surrounding climate change have elevated green innovation within corporate agendas. Although extensive literature explores gender diversity on boards of directors, the specific role of female executive leadership in shaping innovation strategies remains relatively underexplored and yields contradictory findings. Furthermore, most prior empirical investigations have been conducted within the Chinese institutional context, characterized by Confucian traditions and patriarchal norms. By focusing on European listed firms, this study examines an environment with stronger equality frameworks and greater executive discretion, thereby offering distinct insights into the financial leadership of women.

Drawing upon upper echelons theory, role congruity theory, agency theory, reputation theory, and stakeholder perspectives, the authors formulate four core hypotheses. The first hypothesis posits a negative relationship between female CFO presence and corporate innovation. Because female executives face greater market scrutiny, heightened reputational penalties, and social stereotypes that question their managerial fit, they often adopt conservative financial policies, rigorous control mechanisms, and lower risk tolerance, which can

constrain capital allocation to highly uncertain, long-term corporate R&D projects. Conversely, the second hypothesis establishes a positive relationship between female CFO presence and green innovation. Rooted in gender socialization and upper echelons theories, female leaders often exhibit higher community orientation, environmental sensitivity, and ethical commitment. From an agency perspective, their superior transparency and reporting discipline alleviate information asymmetries, facilitating external capital acquisition for sustainable projects.

The authors also argue that the influence of female financial leadership is not static, but evolves dynamically throughout an executive's career horizon. Accordingly, the third hypothesis anticipates a non-linear, U-shaped relationship between female CFO tenure and corporate innovation. In the early stages of tenure, limited credibility and the imperative to avoid costly failures exacerbate risk aversion, suppressing traditional innovation expenditure; however, as female CFOs establish legitimacy, accumulate firm-specific human capital, and expand their managerial discretion, their propensity to support innovative ventures increases, shifting the relationship to positive after approximately one year in office. In contrast, the fourth hypothesis posits an inverted U-shaped relationship between female CFO tenure and green innovation. Novice CFOs face strong incentives to signal corporate responsibility and secure stakeholder legitimacy early on, which protects them against dismissal linked to poor ESG performance. As their tenure matures beyond roughly six years, shortening career horizons and escalating pressure for immediate

financial returns gradually redirect corporate resources away from extended green projects.

To test these hypotheses, the empirical analysis relies on a sample of 460 non-financial and non-real estate companies included in the STOXX Europe 600 index from 2014 to 2023, yielding 4,261 firm-year observations. Corporate innovation is measured as R&D expenditure over total assets, while green innovation captures capital allocated to energy savings, pollution prevention, and waste recycling relative to total assets. The econometric framework employs Ordinary Least Squares (OLS) regressions with firm, industry, country, and year fixed effects. To address unobserved heterogeneity, dynamic persistence, and potential endogeneity biases, the authors implement the two-step system Generalized Method of Moments (GMM) alongside Two-Stage Least Squares (2SLS) estimations using the industry-country proportion of female CFOs as an instrumental variable.

The empirical findings corroborate all four hypotheses across every econometric specification. The baseline and robust models confirm that female CFO presence is negatively associated with traditional corporate innovation and positively associated with green innovation. Furthermore, the non-linear dynamics of tenure are fully validated: corporate innovation exhibits a U-shaped curve with an inflection point at approximately one year, whereas green innovation follows an inverted U-shaped path that peaks around the six-year mark. Descriptive statistics reveal that female CFOs represent roughly 8% of the sample with an average tenure of 3.7 years, underscoring both their emerging prominence and the persistent glass ceiling in executive suites.

Further analysis investigates the moderating role of national culture through Hofstede's dimensions of power distance, masculinity, and individualism. The results demonstrate that in cultural contexts marked by high power distance, pronounced masculinity, and strong individualism, the presence of a female CFO significantly dampens both corporate and green innovation investments due to rigid hierarchies, severe penalization of managerial mistakes, and relentless short-term performance demands. Conversely, in low power distance, feminine, and collectivistic societies, female CFOs actively foster both forms of innovation, benefiting from participatory decision-making environments and lower perceived costs of strategic failure.

These findings carry meaningful theoretical and practical implications. Theoretically, the study illustrates that executive cognitive attributes and legitimacy concerns meaningfully shape corporate resource allocation, demonstrating that the impact of female leadership is dynamic over time and deeply embedded within cultural institutions. In practical terms, the results urge regulatory bodies and boards of directors to design governance frameworks and contractual mechanisms that shield female executives from disproportionate early scrutiny, allowing their transformative capabilities to materialize. Appointing female financial executives also emerges as an effective catalyst for firms seeking to fulfil escalating ESG mandates and advance corporate sustainability goals.

Sesión II.1: Emprendimiento Ético, Innovación Social e Internacionalización Responsable

PURPOSE-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP AND RESPONSIBLE EARLY INTERNATIONALISATION: THE ROLE OF PRODUCT AND PROCESS INNOVATION

Antonia M. García Cabrera; Sergio Ramírez Herrera
(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

Antecedents and objectives

In a context marked by climate change, widening social inequalities, and geopolitical instability, the question of how businesses create and distribute value has become increasingly urgent. Paul Polman, former CEO of Unilever (2009–2019), argued that business is a powerful force in society that must be harnessed to improve the world while delivering sustainable profits. In parallel, the United Nations 2030 Agenda calls for economic actors capable not only of generating wealth but also of contributing to social and environmental progress, encompassing the prosperity, people, and planet dimensions of sustainable development. Within this landscape, entrepreneurship occupies a distinctive position, as early-stage ventures are frequently founded to address societal or environmental challenges while building viable, scalable businesses (Saari et al., 2025).

International entrepreneurship research has traditionally focused on economic drivers such as opportunity recognition, resource endowments, and institutional conditions, paying comparatively limited attention to founders' non-economic motivations (Zahra et al., 2014) despite their prevalence. Organisational purpose has recently gained renewed scholarly attention in management (George et al., 2023) and entrepreneurship research (Barkema et al., 2024), where it

has been linked to employee engagement, performance (Nussbaum et al., 2025), and framing in purpose-driven pitches (Saari et al., 2025). In new ventures, organisational purpose is closely intertwined with founders' own goals and motivations (Chua et al., 2024), conceived as a stable, duty-based commitment to create value beyond profit that coexists with wealth motives (Barkema et al., 2024). This duty-based founder purpose reflects authentic concern for societal contribution, such as the motivation 'to make a difference in the world', distinct from goal-based purpose focused on strategic growth (Nussbaum et al., 2025).

Three theoretical lenses explain why founder purpose fosters responsible early internationalisation. First, organisational purpose theory argues that duty-based purpose orients firms toward higher-order societal goals alongside economic ones, broadening founders' strategic horizons and motivating outward expansion to maximise societal impact (Barkema et al., 2024; George et al., 2023), consistent with purpose-driven entrepreneurs' wish to address global challenges across borders (Zolfaghari and Rialp-Criado, 2019). Second, self-determination theory posits that founder purpose operates as an autonomous, internalised form of motivation, amplifying work engagement with positive effects on performance, thereby acting as a resource that motivates engagement in risky pursuits such as exporting (Deci & Ryan, 2000, as cited in Nussbaum et al., 2025). Third, social and purpose-driven entrepreneurship literature highlights purpose's role

in geographic opportunity enlargement, framing international markets as extensions of impact domains (Zahra et al., 2014).

However, purpose's effect likely depends on complementary factors such as innovation, which enables credibility, differentiation, and operational robustness required to compete abroad (Blocker et al., 2025). Product innovation provides distinctive offerings for foreign niches with broader stakeholder value, while process innovation enhances scalability and efficiency (Romanello & Chiarvesio, 2019) providing purpose-oriented founders with tools to reduce risks and commit more fully to exports. Thus, both moderate the purpose-export intensity relationship.

We therefore propose the following hypotheses:

H1. Founder purpose (i.e., entrepreneurs' motivation to make a difference in the world) is positively associated with export intensity.

H2a. Product innovation strengthens the positive relationship between founder purpose (i.e., entrepreneurs' motivation to make a difference in the world) and export intensity in early-stage ventures.

H2b. Process innovation strengthens the positive relationship between founder purpose (i.e., entrepreneurs' motivation to make a difference in the world) and export intensity in early-stage ventures.

Methodology

This study draws on the 2019 Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey (GEM-APS), a harmonised cross-national survey featuring standardised sampling and survey weights to ensure comparability across economies (GEM Consortium, 2019–2020). The target population comprises early-stage entrepreneurs (new business owner-managers) operating ventures aged 3–42 months. From 163,006

respondents, 19,832 qualify as early-stage, 7,635 operate baby businesses with sales, and the final sample includes 4,858 single-owner ventures to capture founder-level effects without co-founder confounding. The sample spans 50 countries (e.g., Chile 12.7%, Spain 10.5%), with founders averaging 38.49 years ($SD = 12.17$), 56.6% male, and 30.4% holding university degrees.

Export intensity (dependent variable) is an ordinal five-category measure (1 = no exports to 5 = >75% turnover abroad) (Muñoz-Bullón et al., 2015). Founder purpose (independent variable) captures agreement on a 1–5 Likert scale with 'to make a difference in the world' (Barkema et al., 2024). Moderators are product and process innovation, ordinal 1–4 scales (no novelty to new to the world) (Muñoz-Bullón et al., 2015). Controls span founder (gender, age, education, wealth-seeking motive), firm (sector technology level), and country characteristics (income group, cultural support for entrepreneurship) (Rialp et al., 2005; Romanello & Chiarvesio, 2019).

Hierarchical linear regressions are estimated in SPSS 29 on export intensity. The baseline model includes controls; subsequent models add purpose (H1), then product innovation and its purpose interaction (H2a), and process innovation and its interaction (H2b) separately due to the correlation of product and process innovation ($r = .632$). Variables are mean-centred for interactions; VIFs <1.3 indicate no multicollinearity concerns.

Results

Founder purpose exhibits a positive and significant association with export intensity, supporting H1 across specifications ($\beta = 0.035$ – 0.059 , $p \leq 0.10$). Product innovation shows a positive main effect, with the purpose $\times$ product innovation interaction marginally significant ($\beta =$

0.036, $p < 0.10$; H2a), where simple slopes shift from near-flat at low innovation to positive at high levels. Process innovation displays a stronger moderating role, with the purpose $\times$ process innovation interaction positive and significant ($\beta = 0.039$, $p < 0.05$; H2b), revealing a steeper positive slope at high innovation. Controls remain stable (e.g., country income group $\beta \approx 0.17$, $p < 0.001$), affirming model robustness.

Contributions

The study makes three main contributions. First, it introduces duty-based founder purpose as a novel antecedent of early export intensity, complementing the predominant economic focus in international entrepreneurship literature. Second, it distinguishes the conditional roles of product versus process innovation, revealing process innovation as more salient in enabling purpose-oriented founders to translate their motivation into scalable internationalisation. By controlling for wealth motives and country contexts, the findings extend understanding of prosocial motivation effects in commercial entrepreneurial settings.

Acknowledgments

Financial support from Spain's National Economic, Industry and Competitiveness Department (Project: PID2021-123274NB-I00) is gratefully acknowledged.

Referencias

Barkema, H. G., Bindl, U. K., & Tanveer, L. (2024). How entrepreneurs achieve purpose beyond profit: The case of women entrepreneurs in Nigeria. *Organization Science*, 35(3), 1042-1071.

- Blocker, C. P., Cannon, J. P., & Zhang, J. Z. (2025). Purpose orientation: An emerging theory transforming business for a better world. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(2), 367-393.
- Chua, N., Miska, C., Mair, J., & Stahl, G. K. (2024). Purpose in management research: Navigating a complex and fragmented area of study. *Academy of Management Annals*, 18(2), 755-787.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, 49(6), 1841-1869.
- Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 473-492.
- Nussbaum, J. A., Henning, E., Ostrowski, P. L., & Kanbach, D. K. (2025). Start up with purpose: How goal- and duty-based purpose drive work engagement and performance in startups. *European Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/emre.12789>
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Romanello, R., & Chiarvesio, M. (2019). Early internationalizing firms: 2004-2018. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 172-219.
- Saari, U. A., Aagaard, A., Achtenhagen, L., & Mäkinen, S. J. (2025). Framing entrepreneurial ideas for sustainability: How purpose-driven startups include the Sustainable Development Goals in their pitches. *Business Strategy and the Environment*, 34(8), 3796-3826.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158.
- Zolfaghari Ejlal Manesh, S. M., & Rialp-Criado, A. (2019). International ecopreneurs: The case of eco-entrepreneurial new ventures in the renewable energy industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 103-126.

EXPLAINING THE INTERNATIONALIZATION OF GREEN INNOVATION: THE ROLE OF COLLABORATIVE NETWORKS AND UNIVERSITIES IN SPAIN

Paloma Lozano Nieves; Antonio Rueda Manzanares (Universidad de Granada)

María Ruiz Castillo (Universidad de las Islas Baleares)

Nuria Esther Hurtado Torres (Universidad de Granada)

Green innovations encompass product, process, service, and business model innovations that reduce environmental harm or generate positive ecological effects (Block et al., 2025). As a central driver of the transition toward a low-carbon economy, they not only mitigate emissions and improve resource efficiency but also create new market opportunities and shape firms' competitive advantage.

Yet, green innovation is inherently complex. It requires the recombination of diverse technological domains and the integration of heterogeneous knowledge bases (Orsatti et al., 2024), increasing firms' reliance on external sources of expertise, particularly universities that provide access to frontier scientific knowledge (Fabrizi et al., 2018). Such collaborations may be especially consequential in environmentally oriented technologies, where scientific intensity and technological uncertainty are high.

At the same time, because green innovations address global environmental challenges, their impact depends on their internationalization. However, the literature has largely overlooked the internationalization of green innovation and the extent to which universities contribute not only to its development but also to its cross-border protection. This study addresses this gap by examining the extent to which collaborations among heterogeneous institutional

actors and the participation of universities influence the internationalization of green innovation in the Spanish context.

Theoretical background

Green innovations are characterized by high levels of technological complexity and rely on the recombination of heterogeneous knowledge components. Such complexity increases the need for collaborative arrangements involving multiple and diverse applicants, as science-based and environmentally oriented technologies often require the integration of complementary capabilities across organizational boundaries (Messeni Petruzzelli et al., 2011). These collaborative configurations enhance the technological novelty and diversification of green inventions by strengthening recombinant capabilities (Orsatti et al., 2024). In turn, more complex and widely applicable innovations are more likely to justify international patent protection, as broader patent family coverage is associated with higher economic value in green technology contexts (Kim et al., 2018). Thus, we propose the following hypothesis:

H1. Green innovations developed through higher levels of inter-organizational collaboration are more likely to be internationalized.

Recent literature increasingly highlights the systemic role of universities in shaping innovation in general and green innovation in particular. At the regional level, higher education institutions enhance green innovation capacity and support technological transformation (Sun, 2025). At the micro level, academic inventors foster green technological diversification through recombinant capabilities (Orsatti

et al., 2024), while collaborative structures influence universities' innovation performance (Su et al., 2025). Research on academic commercialization further underscores the strategic value of university knowledge for economic valorization (Miranda et al., 2025), and institutional mechanisms such as green patent acceleration schemes shape the performance of green technologies (Xu et al., 2024). Taken together, this evidence suggests that universities play a structural role in green innovation ecosystems, not only as providers of scientific knowledge but also as knowledge brokers that may facilitate the internationalization of green innovation. Thus, we propose the following hypothesis:

H2. University participation in the development of green innovation is positively associated with its internationalization.

Metodología

We construct our dataset using the Orbis Intellectual Property database. We collected documents filed by Spanish applicants and classified under the Y02 and Y04 CPC technological classes available as of July 2025. In total, we identified 12,477 documents, of which 8,430 correspond to invention patents (P), 4,043 to utility models (U), and 4 to industrial design applications (D).

Green innovations are identified using the Cooperative Patent Classification (CPC) Y02 and Y04 codes. Y02 includes technologies related to climate change mitigation and adaptation, such as renewable energy generation, energy efficiency improvements, carbon capture and storage, smart grids, and emission reduction technologies. Y04 captures cross-cutting climate-related technologies, particularly in the domain of information and communication technologies aimed at

improving energy efficiency and reducing environmental impact across sectors.

We analyze two indicators of the internationalization of green innovation. First, we measure “International protection” as a dummy variable equal to one if the green innovation is extended to at least one patent office outside Spain or filed through the Patent Cooperation Treaty (PCT) system. Second, we define “Early international protection” as a dummy equal to one if the first filing occurs at a foreign patent office.

Inter-organizational collaboration is measured by the number of co-applicants per patent, capturing the extent of collaborative engagement in the development of the invention. To measure university participation in the development of green innovation, we use a dummy variable equal to one when at least one of the applicants is a higher education institution.

We include several control variables that may influence the internationalization of green innovation, such as cross-border collaboration in the development of green innovation and national collaboration.

Results and Discussion

This study contributes to the literature by providing micro-level evidence on the extent to which collaborations among heterogeneous institutional actors and university participation influence the internationalization of green innovation in the Spanish context. It integrates the recombinant knowledge and academic inventor literatures with the internationalization of innovation literature, offering a more comprehensive understanding of how organizational

configurations shape the global projection of environmentally oriented technologies.

Our findings show that higher levels of inter-organizational collaboration significantly increase the likelihood of internationalization, supporting the argument that complex and recombinative green innovations require broader protection strategies. However, contrary to our initial expectations, university participation is negatively associated with the internationalization of green innovation. This result suggests that university-involved green inventions may be more oriented toward research and knowledge generation than toward international market appropriation, highlighting a potential tension between scientific objectives and global commercialization strategies.

Referencias

- Block, J., Lambrecht, D., Willeke, T., Cucculelli, M., & Meloni, D. (2025). Green patents and green trademarks as indicators of green innovation. *Research Policy*, 54, 105138.
- Fabrizi, A., Guarini, G., & Meliciani, V. (2018). Green patents, regulatory policies and research network policies. *Research Policy*, 47(6), 1018–1031
- Kim, D., Kim, N., & Kim, W. (2018). The effect of patent protection on firms' market value: The case of the renewable energy sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 82, 4309–4319.

- Messeni Petruzzelli, A., Maria Dangelico, R., Rotolo, D., & Albino, V. (2011). Organizational factors and technological features in the development of green innovations: Evidence from patent analysis. *Innovation*, 13(3), 291–310.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2025). The commercialization of academic patents: A critical literature review and a research agenda. *Technology and Innovation*, 1–13
- Mudrikah, S., Sabandi, M., Hakim, L. (2026). The role of higher education in driving innovation and economic growth: A literature review. *Efficient: Indonesian Journal of Development Economics*, 9(1), 24–44.
- Orsatti, G., Quatraro, F., & Scandura, A. (2024). Green technological diversification and regional recombinant capabilities: The role of technological novelty and academic inventors. *Regional Studies*, 58(1), 120–134
- Su, Z., Jiang, R., Feng, C., & Li, D. (2025). How does R&D collaboration shape the patent quality of universities? *The Journal of Technology Transfer*, 51, 1536–1563
- Sun, Y. (2025). Mechanisms and pathways of higher education's role in green technology innovation. *Environment, Development and Sustainability*, Online First
- Xu, A., Song, M., Xu, S., & Wang, W. (2024). Accelerated green patent examination and innovation benefits: An analysis of private economic value and public environmental benefits. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123105.

VALORES HUMANOS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA COMO IMPULSORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Jairol Corrales Vargas (Universidad Técnica Nacional, Costa Rica)

Fidel León Darder (Universitat de València)

La internacionalización de la empresa es un proceso complejo que requiere disponer de amplios y variados recursos (Dunning, 1988).

Contar con recursos económicos, tecnológicos y administrativos a menudo no es suficiente para operar en los mercados exteriores. Las empresas también deben tener una visión global de los negocios, así como carácter proactivo, tolerancia al riesgo, iniciativa, espíritu

creativo y perseverancia. Estas cualidades son parte integral de la orientación emprendedora (Miller, 1983). La literatura muestra que la orientación emprendedora incrementa tanto la velocidad como el rendimiento en la expansión internacional, tanto en pequeñas empresas como en grandes corporaciones. Así pues, desde la perspectiva de recursos, la orientación emprendedora resulta un recurso clave (Zhou et al, 2010).

Por otra parte, el enfoque de los *upper echelons* señala que las características individuales de los directivos de la alta dirección tienen un impacto destacado en sus decisiones y, por tanto, en la selección de las estrategias y el rumbo de sus empresas (Hambrick y Mason, 1984). La orientación emprendedora es una característica clave del perfil de estos directivos. Entre las características que conforman este perfil individual, a menudo se consideran algunas genéricas, como la edad, el género, la formación, la experiencia, etc., junto a otras de carácter cognitivo o psicológico. Existe un amplio consenso sobre la influencia de los valores individuales en el comportamiento. La dificultad para medir estos valores a nivel individual hace que numerosos estudios recurran a utilizar variables proxy más fácilmente medibles para caracterizar a estos individuos. El enfoque de los microfundamentos (Felin, Foss y Ployhart, 2015), en cambio, propone analizar realidades complejas accediendo hasta el nivel micro, ya que los resultados organizativos y empresariales se explican mediante la agregación del comportamiento, las interacciones y las características de los individuos que las componen.

El modelo de Schwartz (1992) proporciona una estructura de valores que permite identificar las necesidades humanas básicas y generalizarla a distintas sociedades y contextos. En el ámbito de la

gestión empresarial, se ha utilizado para explicar los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, el comportamiento ético, la gestión de recursos humanos, etc. En concreto, en relación con el comportamiento emprendedor, no existe un consenso claro sobre cuáles son los valores que más directamente influyen en él. Algunos estudios ofrecen resultados opuestos en el círculo de valores de Schwartz, lo que es inconsistente con dicha teoría, mientras que otros sitúan los valores determinantes del carácter emprendedor entre la apertura al cambio y la autorrealización. (Jaen et al., 2013; Espíritu y Sastre, 2015; Kirkley, 2016). Dada la importancia del contexto en el comportamiento humano y, en particular, en la toma de decisiones empresariales, nuestro estudio trata de desvelar qué valores humanos influyen con mayor claridad en la orientación emprendedora en el contexto de la internacionalización de la empresa. La literatura sobre negocios internacionales ha destacado recientemente la necesidad de contrastar las teorías existentes sobre la internacionalización de la empresa en mercados emergentes, ya que en estas economías los factores contextuales pueden tener una configuración e intensidad distintas a las de los mercados en los que esas mismas teorías se han validado previamente (Meyer y Peng, 2016). En este sentido, nuestro estudio se centra en determinar qué valores tienen un mayor impacto en la orientación emprendedora y en evaluar su impacto en el éxito de la internacionalización de la empresa en una economía emergente de Centroamérica. Nuestro modelo, por tanto, vincula cada una de las dimensiones de los valores de Schwartz con la orientación emprendedora, y ésta última con la internacionalización.

La contrastación de las hipótesis se realizó mediante un estudio cuantitativo basado en encuestas a gerentes de empresas costarricenses con operaciones internacionales o que planean tenerlas en el futuro

próximo. La muestra está formada por 266 respuestas válidas. El análisis de resultados se ha realizado mediante modelos de ecuaciones estructurales.

Los resultados muestran claramente que el valor más directamente relacionado con la orientación emprendedora en este contexto es la estimulación, que se refiere a la motivación por la novedad, el desafío y la emoción en la vida. Las personas que priorizan este valor buscan variedad, experiencias nuevas y situaciones estimulantes, y evitan la rutina y el estancamiento. La estimulación pertenece a la dimensión motivacional de apertura al cambio, junto con la autodirección, y refleja una orientación hacia el cambio y la exploración. Estos resultados permiten concretar, en el ámbito de la internacionalización, los obtenidos en trabajos previos que incluían valores adyacentes a la estimulación como determinantes del carácter emprendedor. Por otra parte, los resultados confirman la potente relación entre la orientación emprendedora y el éxito internacional de la empresa.

Nuestro trabajo contribuye al enfoque de recursos al profundizar en los antecedentes individuales de un recurso clave para la empresa: los gerentes con una alta orientación emprendedora. Adoptar una perspectiva de microfundamentos nos ha permitido profundizar en el conocimiento de las dinámicas de los procesos de internacionalización, en los que las características específicas de los recursos humanos implicados complementan otros activos tangibles que, hasta ahora, habían recibido más atención por parte de los investigadores.

Por otra parte, contribuye al enfoque de los *upper echelons*, ya que proporciona nueva evidencia sobre las características personales que influyen en la toma de decisiones de la alta dirección, yendo más allá

de las características demográficas que a menudo se incluyen en estos estudios.

Referencias

- Dunning, J.H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Espíritu, R. y Sastre, M. A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1595-1598.
- Felin, T., Foss, N.J. y Ployhart, R.E. (2015): "The microfoundations movement in strategy and organization theory". *Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Jaén, I., Moriano, J. A. y Liñán, F. (2013). Personal values and entrepreneurial intention: an empirical study. In *Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research* (pp. 15-31). Edward Elgar Publishing.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Meyer, K.E. y Peng, M.W. (2016): "Theoretical foundations of emerging economy business research". *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3-22.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Schwartz, S.H. (1992): "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Kirkley, W.W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 290-328.
- Zhou, L., Barnes, B.R. y Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.

WHO GETS TO INNOVATE FOR WOMEN? ENTREPRENEURS' GENDER AND START-UPS' PURPOSE IN THE FEMTECH INDUSTRY

Sonia Suárez Ortega; Carmen Domínguez Falcón; María José Miranda Martel

(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

Achieving the Sustainable Development Goals (SDG 3: Good Health and Well-being; SDG 5: Gender Equality) requires addressing persistent structural gaps in healthcare innovation, including the Women's Health Gap. While entrepreneurship is increasingly viewed as a mechanism for tackling complex societal challenges, research in ethics and entrepreneurship has predominantly focused on the moral orientations and value creation goals of individual founders. Less attention has been paid to how founder gender may be associated with the strategic direction of new ventures in domains marked by historical gender bias. This exploratory study examines the gender composition of founding teams in early-stage health start-ups and their orientation

towards women's health (FemTech), as well as the type of solutions pursued. Drawing on a hand-collected dataset of 187 ventures founded between 2020 and 2025, we analyse patterns in founder gender and venture direction to explore how entry into women's health entrepreneurship may reflect broader normative and institutional dynamics. Rather than advancing definitive causal claims, this paper seeks to expand the ethical conversation by shifting the focus from individual entrepreneurial intention to the structural conditions under which certain health needs are prioritised, legitimised, and developed. In doing so, it contributes to ongoing debates on responsible entrepreneurship and gender equity in innovative ecosystems.

Keywords: FemTech; Entrepreneurial identity; Founder gender; Innovation direction; Women's health.

Sesión II.2: Gobernanza Ética, Confianza y Finanzas Responsables

DO SHOCKS OF UNCERTAINTY SHAPE STABLECOIN MARKETS? EVIDENCE AND REGULATORY IMPLICATIONS

Miguel Guillén-Pujadasa; David Alaminosa; Agustín Torres-Martínez; Salvador Torrab (Universitat de Barcelona)

Este trabajo analiza el impacto de la incertidumbre sobre la evolución del volumen de las stablecoins mediante un enfoque econométrico basado en modelos panel de Vectores Autorregresivos (VAR) con datos de frecuencia diaria y mensual. En un entorno caracterizado por elevada volatilidad en los mercados financieros y criptoactivos, las *stablecoins* como Tether, USD Coin y DAI cumplen un rol central como

instrumentos de liquidez, reserva de valor transaccional y colateral dentro del ecosistema digital. Si bien la literatura reconoce su importancia para la intermediación y la gestión del riesgo, persiste una brecha en la comprensión de cómo distintos tipos de incertidumbre influyen dinámicamente en su volumen de transacciones.

El objetivo principal es identificar y cuantificar la relación entre shocks de incertidumbre y la dinámica del volumen operado en *stablecoins*. Para ello se estiman modelos VAR de panel y versiones estructurales

que permiten capturar interdependencias endógenas entre el volumen de *stablecoins*, indicadores de incertidumbre financiera y macroeconómica, así como variables propias del mercado cripto, incluyendo rendimientos y volatilidad de Bitcoin y Ethereum. El uso de datos diarios permite analizar reacciones inmediatas ante episodios de tensión, mientras que la frecuencia mensual facilita la evaluación de efectos persistentes y ajustes de mediano plazo.

La estrategia empírica contempla pruebas de estacionariedad, análisis de cointegración y verificación de estabilidad del sistema. A partir de las funciones de impulso respuesta y de la descomposición de la varianza del error de pronóstico se examina la magnitud, dirección y duración de los efectos asociados a shocks de incertidumbre. Asimismo, se exploran posibles diferencias en el comportamiento entre *stablecoins* con distintos esquemas de emisión y respaldo, así como variaciones en escenarios de mayor o menor volatilidad agregada.

Los resultados sugieren que aumentos en la incertidumbre financiera generan incrementos significativos en el volumen transado de *stablecoins* en frecuencia diaria, lo que es consistente con un desplazamiento hacia activos percibidos como más estables dentro del ecosistema cripto. En la frecuencia mensual, los efectos tienden a atenuarse, lo que indicaría que estos movimientos responden principalmente a ajustes de corto plazo. Se observa además heterogeneidad entre emisores, con respuestas más marcadas en aquellas *stablecoins* con mayor capitalización y profundidad de mercado.

Los hallazgos también plantean implicaciones éticas y regulatorias relacionadas con la estabilidad financiera, la transparencia en el respaldo de reservas y la protección del inversor en el ecosistema

digital. Comprender la reacción de las *stablecoins* ante shocks de incertidumbre resulta clave para mitigar posibles riesgos sistémicos en mercados cripto altamente interconectados.

El trabajo contribuye a la literatura al ofrecer evidencia empírica sobre el papel de las *stablecoins* como instrumentos de absorción de shocks en contextos de incertidumbre, integrando análisis de alta y baja frecuencia dentro de un marco VAR coherente. Los hallazgos aportan elementos relevantes para el diseño regulatorio y para la comprensión de los canales de transmisión de riesgo en el sistema financiero digital.

Referencias

- Aldasoro, I., Cornelli, G., Minesso, M. F., Gambacorta, L., & Habib, M. M. (2025). Stablecoins, money market funds and monetary policy. *Economics Letters*, 112203.
- Briola, A., Vidal-Tomás, D., Wang, Y., & Aste, T. (2023). Anatomy of a Stablecoin's failure: The Terra-Luna case. *Finance Research Letters*, 51, 103358.
- De Blasis, R., Galati, L., Webb, A., & Webb, R. I. (2023). Intelligent design: stablecoins (in) stability and collateral during market turbulence. *Financial Innovation*, 9(1), 85.
- Infante, S., Kim, K., Orlik, A., Silva, A. F., & Tetlow, R. (2024). Retail CBDC: Implications for banking and financial stability. *Annual Review of Financial Economics*, 16, 207–232.
- Luu, H. N., Nguyen, C. P., & Nasir, M. A. (2023). Implications of central bank digital currency for financial stability: Evidence from the global banking sector. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 89, 101864.
- Das, M., Mancini-Griffoli, T., Nakamura, F., Otten, J., Soderberg, G., Solé, J., & Tan, B. (2023). Implications of Central Bank Digital Currencies for Monetary Policy Transmission (Fintech Note No. 2023/010). *International Monetary Fund*.
- Soana, G., & Arruda, T. (2024). Central Bank Digital Currencies and financial integrity: Finding a new trade-off between privacy and traceability within a changing financial architecture. *Journal of Banking Regulation*, 25(4), 112–129.

Cesaratto, S., & Febrero, E. (2023). Central Bank Digital Currencies: A proper reaction to private digital money? *Review of Keynesian Economics*, 11(4), 529–553.

Bordo, M. D., & Roberds, W. (2024). Central bank digital currencies: An old tale with a new chapter. *Financial History Review*, 31(1), 94–122.

Ren, Y. S., Ma, C., & Wang, Y. (2024). A new financial regulatory framework for digital finance: Inspired by CBDC. *Global Finance Journal*, 62, 101025.

PROPÓSITO Y COHERENCIA ÉTICA: VALOR INTRÍNSECO Y DISTRIBUCIÓN DEL VALOR EN FUNDACIONES BANCARIAS ESPAÑOLAS

Jose Luis Retolaza (Universidad de Deusto)

Leire San-Jose (Universidad del País Vasco)

Situación-Gap

Las fundaciones bancarias emergen en España como resultado de la reconfiguración de las antiguas cajas de ahorros tras la crisis financiera, y no pueden entenderse únicamente como “obra social”. Representan un cambio institucional que trata de separar al menos parcialmente tres planos que en la caja convivían de forma integrada. Por un lado, la actividad bancaria, por otro lado, la gestión patrimonial/inversora y, por último, una finalidad social-territorial vinculada históricamente a los montes de piedad y al impulso del ahorro popular con orientación redistributiva. Ese anclaje territorial, que con el tiempo se tradujo en programas culturales, educativos y de desarrollo local, quedó tensionado por la liberalización y la expansión competitiva, así como por problemas de gobierno corporativo y riesgos de balance que se hicieron visibles entre 2007 y 2014. El desenlace político-regulatorio condujo a la Ley 26/2013 y a un mapa en el que las fundaciones pasan a ser, con frecuencia, accionistas de bancos, canalizando dividendos hacia la misión y diversificando inversiones bajo marcos de supervisión y planes financieros. En este contexto, su paradoja

operativa es evidente: sostener una vocación social exige prudencia y solvencia patrimonial, porque el deterioro del capital compromete la capacidad futura de impacto, haciendo de la gobernanza una condición de legitimidad y eficacia.

Sin embargo, la literatura y la práctica evaluativa tienden a capturar esta realidad con métricas agregadas (volumen de recursos, gasto social anual, eficiencia operativa) que resultan insuficientes para valorar el “sentido” de la institución y su coherencia con el propósito. La singularidad de las fundaciones bancarias (gestionar participaciones accionariales en entidades financieras mientras despliegan una misión de interés general) plantea que su contribución no se agota en cuánto movilizan, sino en qué valor producen y cómo lo distribuyen. Ahí aparece el gap: falta un marco que permita conceptualizar y evaluar el valor intrínseco asociado a fines como inclusión, dignidad, cuidado o cohesión territorial, evitando justificarlo solo por retornos instrumentales (reputación, mitigación de riesgos, licencia social). Proponemos abordar esta brecha articulando dos dimensiones complementarias, valor intrínseco y distribución del valor; desde la *stakeholder theory*, entendiendo la organización como un sistema de relaciones con múltiples grupos legítimos. En particular, siguiendo a Donaldson y Preston, el núcleo normativo del enfoque

permite desplazar el foco desde la utilidad estratégica de los stakeholders hacia su legitimidad moral, abriendo una evaluación más consistente con el propósito fundacional.

Objetivos

Objetivo principal: Definir y fundamentar conceptualmente el valor intrínseco de las fundaciones bancarias a partir de su propósito de interés general, estableciendo qué bienes y fines deben considerarse valiosos “en sí mismos” (y no solo por su utilidad instrumental o reputacional).

Subobjetivo 1: Delimitar un marco normativo desde la stakeholder theory que traduzca el propósito en criterios éticos operativos: (i) legitimidad de los grupos de interés, (ii) deberes hacia stakeholders más allá del contrato, y (iii) coherencia entre misión declarada y decisiones de asignación.

Subobjetivo 2: Proponer una vía de operacionalización y comparación del valor intrínseco mediante un esquema de “valor distribuido” (p. ej., matriz/estado por stakeholder), que permita distinguir valor intrínseco vs instrumental y observar cómo se materializa el propósito en la distribución del valor entre stakeholders (incluyendo comunidad y actores no contractuales).

Metodología

El estudio adopta un diseño mixto. En primer lugar, se analiza la población de 8 fundaciones bancarias seleccionadas para el trabajo, utilizando datos secundarios económico-financieros e institucionales (memorias, cuentas anuales, informes de actividad/obra social y documentación pública) con el fin de caracterizar su propósito y estimar, de forma comparable, la distribución del valor (valor de

mercado y no mercado monetizado, evitando doble conteo). En segundo lugar, se completa la evidencia con un componente cualitativo orientado a captar dimensiones éticas y de valor intrínseco no observables en los estados agregados: se realizará diálogo con expertos mediante entrevistas semiestructuradas y focus groups, para contrastar criterios de legitimidad stakeholder, interpretar patrones distributivos y validar la lectura ética del propósito en la cartera de programas.

Posibles Aportaciones, Resultados e Implicaciones

Se esperan contrastar las siguientes dos proposiciones:

Proposición 1 (orientación al valor intrínseco → patrón distributivo). Cuanto más explícitamente una fundación bancaria incorpore el valor intrínseco en su propósito, en sus criterios de decisión y en la configuración de su cartera de programas, mayor será la proporción de valor que destine a stakeholders no contractuales —comunidad, colectivos vulnerables y bienes públicos relacionales como la cultura o la cohesión territorial—, y menor el peso relativo de asignaciones guiadas principalmente por lógicas instrumentales (visibilidad, retorno reputacional o reducción de riesgos).

Proposición 2 (patrón distributivo → legitimidad normativa). Las fundaciones bancarias que presenten una distribución del valor más equilibrada y coherente con la legitimidad de sus grupos de interés —y no únicamente con su poder, saliencia o capacidad de presión— mostrarán una mayor alineación entre el propósito declarado y las prácticas de asignación, reforzando su legitimidad social en términos normativos de la teoría de los stakeholders (Donaldson & Preston; Freeman).

Se espera observar una heterogeneidad significativa entre fundaciones bancarias: algunas concentrarán su valor distribuido en partidas de lógica más instrumental (visibilidad, convenios recurrentes, bajo riesgo), mientras que otras presentarán un patrón más intensivo en bienes relacionales y fines intrínsecos (inclusión, cuidado, cultura, cohesión territorial). En línea con P1, las fundaciones con mayor orientación al valor intrínseco deberían asignar una fracción superior del valor total integrado a stakeholders no contractuales; y, en línea con P2, un reparto más equilibrado tenderá a reforzar la coherencia entre misión y práctica. El impacto aplicado de este trabajo es ofrecer un criterio operativo para que patronatos, supervisores y actores territoriales puedan evaluar si la cartera de programas y la asignación de recursos son consistentes con el propósito, y si la creación de valor responde a una lógica de ética pública —donde ciertos resultados se justifican por su valor intrínseco— y no solo por retornos instrumentales.

Referencias

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2020). *Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad* (CIRIEC / GEAccounting).
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler.
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2016). Social Value Model for Stakeholders: The Polyhedral Model. En *Social Accounting for Sustainability* (Springer).

VALOR SOCIAL, GOBERNANZA ÉTICA Y CONFIANZA INSTITUCIONAL: UNA PROPUESTA VULNERABILIDAD-STAKEHOLDERS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Pedro J. Ponce-Lozano (Universidad del País Vasco); **Leire San-Jose** (Universidad del País Vasco); **José Luis Retolaza** (Universidad de Deusto)

El sistema sanitario enfrenta un entorno cada vez más complejo marcado por el envejecimiento de la población, la cronicidad de las enfermedades, las tecnologías disruptivas, la creciente desigualdad social y el cambio climático. Estas cuestiones generan una serie de tensiones en torno a la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad, que

erosionan la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y en las organizaciones sanitarias. Diversos autores defienden que la legitimidad no depende exclusivamente de la capacidad económica o técnica de una organización, sino que también debe tenerse en cuenta la coherencia social, la justicia percibida o la inclusión de los stakeholders en la toma de decisiones (Freeman et al., 2020; Harrison et al., 2010; Retolaza & San-José, 2017).

En este contexto, existe una limitación de los marcos tradicionales si no incorporan una reflexión ética explícita. La gestión sanitaria no se puede concebir solo como la administración de recursos, sino como una práctica de la organización que se orienta a proteger la fragilidad y la vulnerabilidad humana. Esta cuestión conecta con el propósito de las organizaciones orientadas al bien común, que articula su eficiencia, responsabilidad social y confianza organizacional (Porter & Kramer, 2011).

En esta comunicación se pretende integrar el principio de vulnerabilidad de la bioética europea con la teoría ontológica de los stakeholders, que proporcionan un sólido fundamento ético para las organizaciones sanitarias y su legitimidad en contextos de incertidumbre (Rendtorff, 2015; Retolaza & San-José, 2017).

Marco conceptual

El principio de vulnerabilidad en bioética

El principio de vulnerabilidad se sitúa como una categoría central en la bioética europea para comprender la condición humana, haciendo énfasis en la fragilidad, la interdependencia y la necesidad de cuidado (Rendtorff, 2002, 2015). A diferencia del principialismo de origen anglosajón, ampliamente extendido en la bioética médica, que pone el énfasis en la autonomía de las personas (Beauchamp & Childress, 2019), esta perspectiva da mayor relevancia a la dimensión relacional y social de la ética. Además, entiende la vulnerabilidad como un rasgo constitutivo del propio ser humano y no como una excepción (de la Torre, 2017, 2020; Montero Orphanopoulos, 2022).

Esta visión tiene vinculación con corrientes filosóficas que destacan la responsabilidad hacia el otro (Levinas, 1974) y análisis sociológicos como la modernidad líquida y la volatilidad de los valores (Bauman,

2002) y la sociedad del riesgo (Beck, 2006). Desde esta perspectiva, la legitimidad de las instituciones sanitarias procede de su capacidad para proteger a las personas con mayor fragilidad, lo que desplaza el foco del criterio de eficiencia desde los indicadores financieros o clínicos hacia parámetros de solidaridad, justicia o cuidado (León Correa, 2020).

La teoría ontológica de los stakeholders

La teoría ontológica de los stakeholders se ha desarrollado partiendo de la propuesta de Freeman (1984). En esta perspectiva, se concibe la organización como una red de relaciones (Retolaza & San-José, 2017). Este giro conceptual supone que todos los stakeholders contribuyen y asumen riesgos y, por tanto, poseen legitimidad para participar en la toma de decisiones y en la gobernanza de la organización (Freeman et al., 2020).

La comprensión de la organización como una red dinámica de relaciones implica que la legitimidad emerge en la interacción continua de los diferentes stakeholders y no únicamente del accionista (Valentinov & Chia, 2022). En este sentido, la literatura sugiere que las organizaciones orientadas a los stakeholders obtienen mayores ventajas competitivas sostenibles y una mayor resiliencia organizativa (Harrison et al., 2010). Al concebir la gestión sanitaria desde la teoría ontológica de los stakeholders, se puede vincular con modelos de creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011, 2019) y con propósitos sociales orientados al bien común.

Propuesta integradora: vulnerabilidad y stakeholders

La inclusión de ambas perspectivas permite la formulación de un marco teórico-ético para la organización, que se sustenta en cuatro principios interrelacionados. El primero de ellos hace referencia a la

prioridad de los stakeholders vulnerables, lo que implica una identificación dentro de cada stakeholder de aquellas personas que presentan mayores riesgos de exclusión o de dependencia para incorporar criterios de justicia distributiva y discriminación positiva (Rendtorff, 2015; Rawls, 2012).

El segundo es el reconocimiento ontológico de las contribuciones, lo que supone asumir que todas las aportaciones de los stakeholders constituyen la organización y deben ser consideradas estructuralmente en la gobernanza y la toma de decisiones (Retolaza et al., 2014; Retolaza & San-José, 2017).

El tercero es la creación de valor orientada al bien común, trascendiendo la lógica del beneficio individual e incorporando la generación de impacto social y legitimidad colectiva, en línea con la noción de valor compartido y los enfoques de medición del valor social (Porter & Kramer, 2011; San-José & Retolaza, 2016).

Por último, el cuarto hace referencia a la gobernanza participativa y transparente, por lo que se requiere la existencia de mecanismos estables de diálogo y deliberación, rendición de cuentas e inclusión real de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones que refuercen la confianza y la coherencia ética (Freeman et al., 2020). Mediante este marco se redefine el propósito de la organización sanitaria con un compromiso ético de protección de la vulnerabilidad y de generación de confianza institucional para la sostenibilidad.

Contribución a la ética empresarial

Como principal aportación de esta propuesta ética a la gestión empresarial destaca la introducción del principio de vulnerabilidad en la ética de la organización. En las organizaciones sanitarias que se conciben como instituciones con un propósito social, la confianza es un

activo relacional construido mediante la coherencia ética, la transparencia, el diálogo y la participación (Freeman et al., 2020).

Además, integrar mediciones de valor social y mecanismos de rendición de cuentas permite introducir principios éticos en prácticas verificables, que fortalecen la legitimidad sostenible a largo plazo con una alineación hacia enfoques de generación de valor compartido (Porter & Kramer, 2019). Este planteamiento resulta de especial interés en organizaciones que están sometidas a mayor responsabilidad y sensibilidad hacia la salud y sus determinantes (Gil, 2015).

Implicaciones prácticas

Para el sector público, esta propuesta incorpora sistemáticamente el análisis de la vulnerabilidad dentro del diseño de políticas y la creación de órganos multistakeholder para la participación que fortalezcan la legitimidad del sistema (Rendtorff, 2015; de la Torre, 2020). En este sentido, la coordinación interterritorial y la medición del impacto social se presentan como instrumentos clave para reforzar la cohesión del Sistema Nacional de Salud (Sabando & Rey del Castillo, 2020).

Por su parte, para el sector privado, implica integrar la responsabilidad social en la estrategia de la organización, ampliar la representación de los stakeholders en la toma de decisiones y consolidar prácticas de reporte social transparente que refuercen la confianza y la ventaja competitiva a largo plazo (Porter & Kramer, 2011; Harrison et al., 2010). En este sentido, cabe mencionar las experiencias de cooperativismo sanitario que evidencian la viabilidad de modelos de gobernanza multistakeholder con una orientación al bien común (Zarco, 2019).

Discusión crítica

La implantación del modelo propuesto presenta desafíos significativos: riesgo de disolución de responsabilidades, dificultades metodológicas para medir el valor social generado o incremento de la complejidad en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, emergen tensiones clásicas entre eficiencia y equidad, resistencias culturales al cambio o desequilibrios de poder dentro de la organización (Valentinov & Chia, 2022).

En este sentido, los obstáculos descritos no invalidan la propuesta, sino que subrayan la necesidad de procesos graduales de evolución empírica y rigurosa, así como de desarrollo metodológico continuo. Estas cuestiones están en coherencia con la naturaleza dinámica de la bioética y de la teoría de stakeholders (Rendtorff, 2015; Freeman et al., 2020). El proceso de deliberación bioética y la formación en valores se presentan como elementos clave para sostener una transición cultural (de la Torre, 2017).

Conclusiones

La integración del principio de vulnerabilidad y la teoría ontológica de los stakeholders se presenta como un marco robusto para redefinir la gestión sanitaria y el propósito de la organización. Un enfoque que permite comprender la sostenibilidad no solo en términos económicos, sino también desde una perspectiva ética y relacional, donde la confianza institucional emerge como resultado de la coherencia entre el discurso y la práctica organizacional.

La protección de los colectivos vulnerables es un criterio central de legitimidad y la participación de los stakeholders refuerza la equidad y la responsabilidad compartida en el sistema sanitario, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo. El modelo presenta potencial en organizaciones sanitarias intensivas en cuidados y abre nuevas líneas

de investigación para la gobernanza ética, la medición del valor social y la sostenibilidad.

Referencias

- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics (8th ed.)*. Oxford University Press.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo*. Paidós.
- de la Torre, J. (2017). Vulnerabilidad: La profundidad de un principio de la bioética. *Perspectiva Teológica*, 49(1), 155-170.
- de la Torre, J. (2020). Principio de vulnerabilidad y coronavirus. En R. Amos Usanos & F. de Montalvo Jääskeläinen (Eds.), *La humanidad puesta a prueba*. Universidad Pontificia Comillas.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Retolaza, J. L., & San-José, L. (2020). *Stakeholder accounting*. CIRIEC-España, 100, 89-115.
- Gil, P. (2015). *Medicina preventiva y salud pública*. Masson.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- León Correa, F. J. (2020). Principios para una bioética social. *Vectores de Investigación*, 17, 117-134.
- Levinas, E. (1974). *El humanismo del otro hombre*. Siglo XXI.
- Montero Orphanopoulos, C. (2022). *Vulnerabilidad. Hacia una ética más humana*. ESIC.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. En *Managing Sustainable Business*. Springer.
- Rawls, J. (2012). *Teoría de la justicia*. Fondo de Cultura Económica.
- Rendtorff, J. D. (2002). Basic ethical principles in European bioethics. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 5(3), 235-244.
- Rendtorff, J. D. (2015). Update of European bioethics. *Bioethics Update*, 1(2), 113-129.

- Retolaza, J. L., San-José, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2014). Ontological stakeholder view. *Global Business Review*, 15(1), 25-36.
- Retolaza, J. L., & San-José, L. (2017). *Hacia una nueva teoría de la firma orientada al bien común*.
- Sabando, P., & Rey del Castillo, J. (2020). *El Sistema Nacional de Salud: Pasado, presente y desafíos de futuro*. Díaz de Santos.

- San-José, L., & Retolaza, J. L. (2016). *Contabilidad social orientada a los stakeholders*. Pirámide.
- Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 762-776.
- Zarco, C. (2019). El movimiento de cooperativas de salud en España. *Mediterráneo Económico*, 32, 257-273.

FOMENTO DE UNA CULTURA ÉTICA EN LA ASESORÍA FINANCIERA: APRENDIENDO DE UNA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Jordi Melé-Carné (Universitat de Barcelona)

La asesoría financiera, que como en toda una actividad financiera existe información y poder de negociación asimétricos, se basa en la confianza. Por este motivo, y conscientes de la importancia del seguimiento de unos principios éticos, muchas empresas o asociaciones tienen un código ético. Sin embargo, su mera existencia no necesariamente es suficiente para la existencia de un comportamiento y una cultura ética.

Una de las principales asociaciones europeas de asesores financieros es la EFPA (*European Financial Planning Association*). En la actualidad, cuenta con más de 36.000 asociados España y a nivel europeo ha cruzado la barrera de los 100.000 asociados, repartidos entre 13 países¹. Desde su creación, en el año 2001, dispone de un código ético, aunque su uso no siempre ha sido impulsado con la misma intensidad.

¹ <https://elasesorfinanciero.com/efpa-supera-los-100-000-asesores-financieros-certificados-en-europa>

<https://www.efpa.es/revistaefpa/REVISTAefpa-20-JULIO-2025.pdf>

² El autor agradece las debates y momentos compartidos con otros miembros del Comité de Ética de EFPA España y del Comité de Ética de EFPA Europa y con la

El objetivo de esta comunicación es presentar una reflexión, histórica y de planificación futura, basada en la experiencia personal vivida por el autor sobre las actuaciones desarrolladas para impulsar un comportamiento ético en esta asociación, desde el año 2019 en el Comité de Ética de EFPA España y, en particular, desde el año 2022, en que se creó el Comité de Ética de EFPA a nivel europeo².

El principal reto a nivel del Comité de Ética de EFPA España, en la actualidad, es conseguir que el código ético de EFPA, que es el mismo para toda Europa³, sea conocido, interiorizado y aplicado adecuadamente en todas las actuaciones y actividades de los asociados de EFPA, lo cual requiere que se apoye en una buena fundamentación teórica y en un entrenamiento y formación continuas, lo cual no siempre es sencillo, debido al elevado número de asociados y a la dispersión geográfica de los miembros de la asociación.

dirección de EFPA, tanto a nivel de España como de Europa. Sin duda, esta comunicación se ha beneficiado de estos debates, si bien la responsabilidad y punto de vista de la comunicación, refleja el punto de vista de su autor.

³ <https://efpa-eu.org/wp-content/uploads/2023/04/EFPA-Europe-Code-of-Ethics-revised-31-01-2023.pdf>

Pedagógicamente, se intenta seguir el principio de actuación de que las distintas actuaciones impulsadas desde el Comité de Ética estén centradas en desarrollar y saber aplicar el código ético, que ya ha experimentado tres revisiones, y se complementa con un reglamento interno del Comité de Ética, que también ha sido revisado recientemente.

De este modo, los temas tratados en la formación y en las comunicaciones impulsadas desde el Comité de ética, suelen estar relacionados con la divulgación, profundización y aplicación de los principios y los comportamientos clave del código ético. Puntualmente, se han tratado también sobre los aspectos éticos de otros temas específicos relacionados con la asesoría financiera y el código ético como, por ejemplo, el uso de la inteligencia artificial (IA).

A nivel europeo, existen muchas especificidades en cada país. Además de la coexistencia de distintos idiomas, legislaciones y culturas, existen diferencias en el nivel de implantación, en la estructura y funcionamiento de la asociación en cada país y, en particular, del grado de implantación del desarrollo de una cultura ética.

En este contexto, el Comité de Ética de EFPA Europa puede jugar un papel central, impulsando, coordinando y facilitando el compartir materiales y experiencias entre los comités de ética nacionales, que cada comité nacional puede adaptar a las especificidades de su país.

Si bien la iniciativa de impulsar y compartir experiencias, materiales de formación y de comunicación, puede partir de los distintos comités de ética nacionales, el Comité de Ética de EFPA Europa puede jugar un papel central en canalizar e impulsar estas iniciativas.

Sesión II.3: Ethics, Organizations and Society (*English Track*)

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AT THE EDUCATION AND SUSTAINABILITY NEXUS: MAPPING THE INTERSECTION IN GENDER AND ENTREPRENEURSHIP RESEARCH

Gabriella Kisoj; Vesna Vlasisavljevic
(Universitat de Barcelona)

This study reframes fifty years of gender and entrepreneurship scholarship by foregrounding the intersection between entrepreneurship education and sustainability. Although research on women's entrepreneurship, entrepreneurship education, and sustainable entrepreneurship has expanded rapidly, these streams have largely developed in parallel. This study asks: how has the education and sustainability nexus been conceptualised within

gendered entrepreneurship research, what thematic communities structure this intersection, and what gaps remain for advancing theory and practice?

The study applies a hybrid bibliometric and topic modelling design to 10,660 peer-reviewed journal articles on gender and entrepreneurship indexed in Scopus and the Web of Science Core Collection between 1976 and 2025. The full corpus establishes the field's historical trajectory and baseline thematic structure. The analysis then focuses on the education and sustainability intersection, identified through

article-level indicators, which yields 875 articles in which both education and sustainability content are substantively present.

Across bibliographic coupling, co-word networks, and LDA topic models, the findings position this intersection as a distinct research space centred on gendered capability formation and propose a research agenda linking gender theory, educational design, and

sustainability outcomes through longitudinal, comparative, and multilevel approaches aligned with the Sustainable Development Goals.

Keywords: women's entrepreneurship, entrepreneurship education, sustainable entrepreneurship, bibliometric review, topic modelling.

A PRAGMATIC FRAMEWORK FOR NAVIGATING ORGANIZATIONAL ETHICS AND TRUST IN TRUE UNCERTAINTY

Isabel Winter-Blümel (Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt)

In an era defined by profound social, economic, and technological transformations, organizations increasingly seek to consolidate trust and coherence through a clearly defined organizational purpose. However, traditional explanatory frameworks, specifically action theories grounded in rational deliberation and behavioral theories focused on individual psychological processes, often fail to account for the social origins and dynamic adaptation of moral rules within complex organizational contexts. This abstract proposes the concept of 'perception economics' (PE) as a novel heuristic to bridge this gap, arguing that ethical action is primarily the result of perceiving and imitating social conventions.

Objectives and Theoretical Framework

The primary objective of this study is to move beyond the limitations of Moral Intensity Theory (MIT) and Construal Level Theory (CLT) by embedding them within the pragmatic philosophical traditions of David Hume, Charles Sanders Peirce, and John Dewey. While MIT correctly identifies that ethical decisions are problem-dependent, empirical evidence suggests that only 'magnitude of consequences' and

'social consensus' consistently predict behavior, leaving the perceptual processes behind 'psychological distance' under-theorized. Similarly, while CLT highlights how distance influences abstraction, it neglects the social embeddedness of these perceptions.

Perception economics addresses these shortcomings by positing that moral rules are not static, abstract principles, but emerge from social conventions that have proven useful for collective coexistence. Drawing on Hume, we hypothesize that individuals generate moral rules by observing these conventions (H1) and adapt their ethical considerations to specific situations where these rules must be effective (H2). By integrating Peirce's Pragmatic Maxim, the study asserts that the meaning of organizational ethics lies in its practical consequences and concrete perceptions rather than formal codes.

Methodology

The research introduces a 'valuation model' inspired by John Dewey's theory of valuation, which distinguishes between 'prizing' (affective-motivational attachment) and 'appraisal' (rational assessment). Central to this model is the process of mimesis, conceptualized not as passive copying but as an active, context-dependent interpretation of social

patterns. Through mimesis, individuals observe how others resolve ethical dilemmas, interpret these actions through their own experience, and incorporate them into 'habits' of action. This process facilitates 'ends-in-view,' where organizational goals like sustainability or justice become tangible through perceived and imitated practices rather than mere decree.

The methodology further utilizes a critical distinction between 'Ethical Management' (EM) and 'Management of Ethics' (MoE). EM focuses on individual and cultural dimensions—such as leadership, values, and authenticity—that foster trust and innovation from the 'inside-out'. Conversely, MoE refers to structural systems like codes of conduct and ESG reports designed for compliance and risk management, which are often perceived as 'outside-in' obligations or even 'greenwashing'.

Contributions and Results

The study demonstrates that distinguishing between EM and MoE provides a valuable heuristic for analyzing ethical decision-making. The proposed valuation model characterizes normativity as a social learning process in which beliefs are continually renegotiated. Practical contributions include mechanisms for organizational coherence, such as 'peer-shadowing' and 'ritual design,' which reinforce values by making ethical behaviors visible and imitable.

Ultimately, perception economics suggests that in uncertain times, organizational legitimacy is not secured through formal rules alone, but through the 'dynamic normativity' of lived practice. By understanding ethics as the perception of social conventions, organizations can better orient their purpose toward the common good, ensuring that their institutional commitments to justice and sustainability are perceived as authentic and reliable.

References

- Constantinescu, M. & Kaptein, M. (2020). Ethics management and ethical management. *Research Handbook of Responsible Management*.
- Dewey, J. (1939). *Theory of valuation*.
- Eyal, T., et al. (2008). Judging the ethics of negative emotional expressions: The role of construal level. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Hume, D. (1740/2000). *A treatise of human nature*.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations. *Academy of Management Review*.
- Kish-Gephart, J. J., et al. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels. *Journal of Applied Psychology*.
- Peirce, C. S. (1878). How to make our ideas clear. *Popular Science Monthly*.
- Ross, R. L., & Jones, T. (2025). Repairing moral intensity with construal level theory. *Academy of Management Review*.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*.

IS TECHNOLOGY ENOUGH? CULTURAL CAPABILITIES AND ETHICAL VALUES FOR HUMAN-CENTERED DIGITAL SUSTAINABILITY

Jesús Barrena Martínez (Universidad de Cádiz)

Rafael Robina Ramírez; Ana Belén Leal Solís (Universidad de Extremadura)

The accelerated expansion of Artificial Intelligence and advanced digital technologies has moved beyond the strictly technical sphere to become the dominant structural force shaping contemporary business

models and strategic decision-making in modern organizations (Teece, 2007). Within this framework, the narrative of technological optimism posits that digital innovation inherently delivers higher levels of ecological efficiency and resource optimization. However, empirical evidence highlights a critical paradox: technical sophistication does not automatically guarantee sustainable outcomes and can often amplify resource consumption through socio-technical rebound effects. Technology essentially functions as a multiplier of human potential, but the ecological direction of that potential depends directly on governance structures, social norms, and the ethical orientation of the actors involved. To prevent digital transformation from devolving into mere algorithmic optimization without socio-environmental awareness, digital sustainability must be analyzed through a human-centric lens. Modern enterprises require robust internal socio-moral architectures to direct digital tools toward regenerative ends.

Digital Sustainability as a Cultural Dynamic Capability

The central conceptual anchor of this perspective is grounded in Dynamic Capabilities Theory (Teece et al., 1997; Teece, 2007). From this viewpoint, organizational survival and competitive advantage do not stem from the passive accumulation of digital assets, but from a firm's superior ability to sense, seize, and transform its technological base in response to environmental turbulence and climate imperatives. In this context, sensing represents organizational sensitivity required to identify socio-ecological impacts of digital deployments. Seizing involves embedding ethical safeguards and sustainability principles into operational routines of innovation. Transforming refers to reconfiguring the core business model to prevent energy rebound effects while continually renewing organizational assets. Digital

sustainability extends far beyond Green AI, which focuses strictly on minimizing computational carbon footprints. True digital sustainability constitutes a higher-order, culture-driven dynamic capability. First, normative frameworks, practical wisdom, and ethical orientation represent idiosyncratic, non-imitable strategic assets. Ethics establishes itself as the operational engine driving sustainable transformation. Second, an organization's capacity to apply technological advancements for environmental goals is filtered through its pre-existing cultural infrastructure. Third, sensing environmental signals requires a workforce endowed with acute awareness of the social and ecological implications of data usage.

Research Objectives

To unravel the internal mechanisms that activate this dynamic capability across modern organizations, the analysis focuses on three strategic research objectives:

Research Objective 1: To analyze whether trust in science constitutes a direct attitudinal foundation for adopting pro-environmental commitments within high-density digital environments.

Research Objective 2: To determine the mediating role of ethical work values, centered on social utility and personal responsibility, as the internal cultural capability required to translate abstract technological optimism into actionable sustainability decisions.

Research Objective 3: To examine the extent to which work centrality acts as a boundary condition that amplifies the effect of ethical values on environmental priorities.

Methodological Framework and Empirical Architecture

To evaluate the research objectives and test the operationalization of this dynamic capability, data was drawn from the World Values Survey (Haerpfer et al., 2022), analyzing a sample of 31 European nations comprising 48,496 respondents.

The operationalization includes four key constructs: Trust in Science, Ethical Work Values, Work Centrality and Pro-environmental Orientation. The quantitative strategy utilized the PROCESS Macro for SPSS (Hayes, 2018), Model 14, applying simultaneous logistic regression modeling backed by 5,000 bootstrap resamples to test conditional process mechanisms.

Key Findings and Conditional Mechanisms

The empirical evaluation confirms systematic relationships among dimensions, demonstrating that digital sustainability is not an automatic outcome of technology adoption.

First, regarding Research Objective 1, a positive direct link exists between scientific trust and pro-environmental preference ($\beta = 0.141$, $p < 0.001$). Uncritical reliance on technology, however, risks triggering moral disengagement, where individuals offload ecological responsibility onto automated systems.

Second, regarding Research Objective 2, ethical work values demonstrate a significant partial mediating effect ($\beta = 0.074$, 95% CI [0.065, 0.083]), accounting for over one-third of total impact. Technical confidence only translates into sustainable commitments when it activates personal responsibility.

Third, regarding Research Objective 3, the pathway from ethical values to sustainable behavior is moderated by work centrality (Index = 0.026, 95% CI [0.017, 0.037]). Among individuals with low work centrality,

the translation of ethics into environmental commitment remains weak ($\beta = 0.124$). Conversely, among individuals with high work centrality, where work is a core identity pillar, the impact of ethical values on environmental prioritization nearly triples ($\beta = 0.348$).

Discussion: Strategic Implications and Human Capital Management

Viewing digital sustainability through the lens of cultural dynamic capabilities reshapes how executive leaders must approach the green transition. Training in digital tools cannot be restricted to technical execution. Organizations must embed socio-technical competencies to empower workers to critically evaluate the broader impacts of algorithmic systems. Furthermore, because work centrality amplifies ethical execution, leadership must align daily tasks with broader socio-ecological purposes through job crafting. Authentic dynamic capabilities reside in how deeply personal responsibility and social values are woven into day-to-day operational workflows. Technological optimism remains incomplete without a moral anchor. Achieving true digital sustainability requires treating technological transformation not as a mere IT upgrade, but as an ongoing ethical, cultural, and capability-building endeavor designed to effectively serve broader societal needs.

References

- Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano, J., Lagos, M., Norris, P., Ponarin, E., & Puranen, B. (Eds.). (2022). *World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile Version 6.0*. JD Systems Institute & WWSA Secretariat. <https://doi.org/10.14281/18241.24>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.)*. The Guilford Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

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)

SOCIAL VALUE OF ENERGY COOPERATIVES IN THE ARCTIC, AN APPROACH USING AI TOOLS

Javier Mendoza Jiménez (Universidad de La Laguna)

Greg Poelzer (University of Saskatchewan)

Gwen Holdmann (University of Alaska)

Berit Kristoffersen (University of Norway)

Natalia Antonova (Universidad de La Laguna)

The global transition toward a decarbonized energy system has evolved beyond a purely technological challenge to become a fundamental social and organizational imperative. In this landscape, Energy Cooperatives (ECs) have emerged not merely as distributed electricity producers, but as critical vehicles for economic democratization and social acceptance of new infrastructures (Bauwens et al., 2022; Wierling et al., 2023). Unlike traditional corporations, these entities operate under a logic of shared value creation, where success is defined not solely by financial return, but by the generation of community well-being and social cohesion (Mook et al., 2016; Lozano et al., 2024).

However, a critical disconnect exists between the mission of these organizations and the tools used to evaluate their performance. Traditional financial accounting, centered on the shareholder approach, fails to capture the multidimensional value generated by the social economy (Aguado et al., 2017; Alcaniz et al., 2017). This

limitation has driven the development of Stakeholder Accounting, a theoretical and methodological framework designed to identify, quantify, and monetize value transferred to all interest groups, from employees to the local community (Retolaza et al., 2016; San-Jose et al., 2020). Although this model has been successfully applied in universities (Ayuso et al., 2020a), hospitals (San-José et al., 2019a), and museums (Bonatxea et al., 2021), its empirical application in the energy cooperative sector at an international level remains largely unexplored. Beyond the sectoral gap, social accounting faces a significant methodological challenge regarding scalability. The data collection required to monetize qualitative variables (proxies) has historically relied on intensive manual processes and direct stakeholder dialogue, raising transaction costs and limiting comparability between organizations (Anta et al., 2020; Retolaza & San-Jose, 2021a). In this context, Artificial Intelligence (AI) and, specifically, Natural Language Processing (NLP), offer a disruptive opportunity to automate the analysis of corporate information and standardize the calculation of social value proxies (Suhardjo et al., 2024).

Objectives

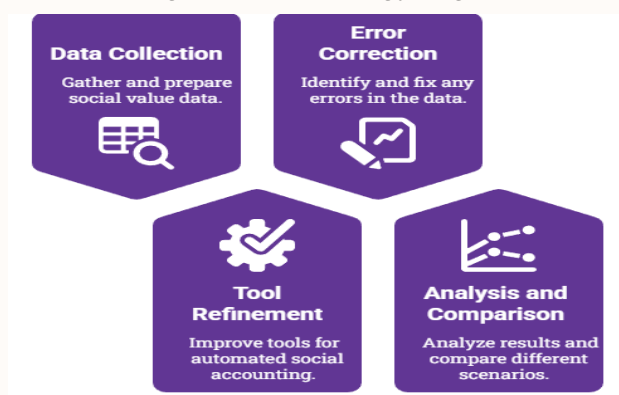
This study addresses these limitations by presenting a novel approach that uses social accounting methodology with AI tools with a double objective: first to conduct an international comparative analysis

revealing how social value generation and distribution vary across energy cooperatives in different countries focused on those placed in the Arctic. Second, use the study and the results to build and validate AI tools that, in this framework, could be useful for the extrapolation in other fields.

Methodology

To address the proposed research objectives, this study employs a mixed-methods approach that combines the theoretical framework of Social Accounting with advanced data science techniques. The methodology is designed to objectify the quantification of social value through a four-stage process (summarized in Table 1): (1) Data Collection and Preprocessing, (2) Refining the existing tools for the Social Accounting automatization process, (3) Try and correct the possible mistakes, (4) Perform the comparison and analyse the results.

Figure 1: Methodology stages



Sample Selection and Data Sources

The study analyzes a diverse sample of energy cooperatives located in three different countries (Canada, Norway and EE.UU.), selected to

represent different regulatory environments, market maturities and nature of the organizations. The primary data sources consist of sustainability reports, annual accounts, and non-financial information statements published between 2019 and 2024. These documents were retrieved from official repositories and corporate websites, ensuring public access and transparency.

Selection of the LLM

This work stands on the previous research of Mendoza et al., (2026) who built the previous tools for more general purposes. Starting from there, and benefiting from the advances on the general AI framework, the decision was made to conduct the development of new possibilities focusing on the Google Gemini environment. The reason for that is that it does not require a high level of technical knowledge, which none of the authors possess, and that it favours the connections to build later more informative materials such as websites, infographics, etc. that could be used for further stages of the research.

Results

We perform the analysis of 21 organizations across three nationalities: Canadian, Norwegian, and Alaskan (USA). We obtained the expected social value of all of them, and later, to determine if a correlation exists between a company's financial scale (income) and the magnitude or complexity of its social value framework, we performed a correlation analysis based on four variables:

1. Total Social Value Produced: The monetized, aggregate social value an organization generates.
2. Number of Value Variables: Strategic areas through which an organization creates social value.

3. Number of SDGs Impacted: The breadth of an organization's contribution to the UN's Sustainable Development Goals.
4. Number of Stakeholders: The range of groups an organization considers in its value creation process.

The analysis establishes a very strong and statistically significant link between income and the scope of its social accounting framework when viewed as a whole. This trend is particularly strong and statistically robust within the sample of Canadian corporations. However, this relationship is highly dependent on the organizational context and business model.

The findings from the Alaskan cooperatives provide strong statistical evidence that this is not a universal rule. In these mission-driven organizations, the commitment to social value is deeply embedded and does not scale with income. This suggests that while income is a factor, the underlying purpose and governance model are crucial in shaping an organization's approach to social value.

References

Aguado, R., Retolaza, J. L., & Alcañiz, L. (2021). Contabilidad social en organizaciones de la Economía Social: el programa ARTE aplicado al Grupo

CLADE. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 137, Article e73865.

<https://doi.org/10.5209/REVE.73865>

Ayuso, S. (2023). El valor social generado por los centros especiales de empleo en España: comparación de dos enfoques de monetización. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 145, Article e91411. <https://doi.org/10.5209/REVE.91411>

Ayuso, S., Sánchez, P., Retolaza, J. L., & Figueras-Maz, M. (2020). Social value analysis: the case of Pompeu Fabra University. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 233-252. <https://doi.org/10.1108/SAMPI-11-2018-0307>

Echanove, A., San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2023). Design of a protocol model for the integration of social value in strategic management through social accounting. *Social Responsibility Journal*, 19(8), 1438-1456.

<https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2021-0268>

Freeman, E., Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (100), 89-114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18962>

Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2022). Is It Possible to Monetarily Quantify the Emotional Value Transferred by Companies and Organizations? An Emotional Accounting Proposal. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 785020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.785020>

Sesión III.1: Propósito Organizativo, Valores y Contribución al Bien Común

SISTEMA DE EVALUACIÓN SOFT SKILLS EN LA ERA DE LA IA PARA RECURSOS HUMANOS

Carlos Cotelo Oñate; Victoria López López
(CUNEF Universidad, Madrid)

En un mundo que va siendo poco a poco dominado por las herramientas y posibilidades de la IA, esta puede "maquillar" la

candidatura. Por ello la búsqueda de trabajadores competentes resulta un reto en la actualidad. Cartas de motivación impecables, currículums optimizados, respuestas preparadas y discursos muy pulidos pueden ser generados o entrenados con herramientas de IA en cuestión de

minutos. Junto a ello, también existen opciones de talleres, cursos y coaches dirigidos a personas que buscan superar la prueba de la entrevista personal.

Las compañías demandan perfiles que dispongan de *hard skills*, siendo relativamente fácil su comprobación: nivel de idiomas, lenguajes de programación, titulaciones específicas, certificaciones, destreza con herramientas o experiencia en distintas tareas. No ocurre lo mismo con las habilidades blandas o *soft skills*, las cuales, en muchas ocasiones, se evalúan a través de señales indirectas como entrevistas, redacciones o, directamente, cómo se expresa el candidato. Estas señales no solo pueden resultar insuficientes, sino que ahora también pueden estar artificialmente mejoradas con la IA, o ensayadas con el único objetivo de superar la entrevista de trabajo.

Esto provoca tres efectos importantes. En primer lugar, una *pérdida de fiabilidad*: lo que el candidato “dice” que es capaz de hacer no necesariamente coincide con lo que puede demostrar en situaciones reales. En segundo lugar, existe el peligro de la *homogeneización* ya que muchos candidatos suenan igual con mensajes muy bien estructurados y respuestas correctas pero genéricas. Por último y como consecuencia de las anteriores, surge el riesgo de *tomar decisiones erróneas* y contratar así perfiles con gran apariencia comunicativa, pero baja capacidad real de colaboración, adaptación o criterio, únicamente visibles cuando el trabajador lleva cierto tiempo en la empresa.

Metodología

Para apoyar el interés de esta investigación, analizaremos literatura existente sobre las posibles ventajas del papel colaborador de la IA en los departamentos evaluadores de Recursos Humanos, pero también sobre sus inconvenientes. La IA no puede utilizarse de forma exclusiva,

ni para evaluar ni para ser evaluado. Por ello se propone un sistema de medición de las habilidades blandas del candidato, basado en un banco de preguntas categorizadas. Sin embargo, esta herramienta de medición no puede ser empleada ni por una máquina, ni por una persona que carezca de estas habilidades blandas demandadas en el candidato. La IA seguramente tendrá un papel relevante en la evaluación de las distintas competencias, pero siendo importante no deberá ser nunca definitivo, ya que el límite de su evaluación lo marca su naturaleza.

Objetivos

Nuestro trabajo tiene dos objetivos. Por un lado, pretende separar por categorías, tipos de preguntas útiles para la obtención de pistas acerca de las habilidades blandas del candidato. De este modo, a partir de un banco de preguntas abierto y adaptable a cada puesto, será posible abordar el segundo objetivo, que no es otro que el diseño de una rúbrica capaz de determinar un sistema de puntuación sencillo, utilizable por el departamento de Recursos Humanos en las entrevistas de trabajo.

Posibles aportaciones

En la actualidad existen algunas herramientas estratégicas en Recursos Humanos, para poder pasar de lo que el candidato afirma, a lo que el candidato demuestra. Por ejemplo, en lugar de elaborar preguntas genéricas: “¿es usted un buen líder?”, se puede usar una metodología tipo STAR: *Situation* (situación), *Task* (tarea), *Action* (acción), *Result* (resultado). Algunos ejemplos de preguntas eficaces para valorar *soft skills* serían: “Cuénteme una situación en la que tuvo un conflicto con un compañero. ¿Qué hizo usted exactamente?”; “¿Cuándo fue la última vez que usted admitió un error en el trabajo y cómo quedó

solucionado?"; "Describa una ocasión donde tuvo que regañar a alguien." Con esta y otras metodologías similares, que investigan detalles, contexto y decisiones concretas, es más difícil improvisar respuestas ensayadas. La aportación de este trabajo será la elaboración de una plantilla específicamente diseñada para ser utilizada en los procesos de selección. Dicha plantilla será flexible en cuanto a la adaptabilidad para diversos perfiles y clara en cuanto a los resultados ofrecidos una vez cumplimentada por los entrevistadores.

Referencias

- Abellás Rodríguez, U. (2024). *Aplicación de la Inteligencia Artificial a los procesos de Recursos Humanos*.
- Casais, P. D. (2024). *Evaluación y desempeño en empresas multinacionales en 2033* (Doctoral dissertation).

- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Pereira, V.; Hadjielias, E.; Christofi, M. and Vrontis, D. (2023). "A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective". *Human Resource Management Review*, Volume 33, Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- Puga, J. V., & García, M. C. (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(1), 52-60.
- Zhang, A. (2012). Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11(1), 155-168. Informing Science Institute. Retrieved January 23, 2026 from <https://www.learntechlib.org/p/111498>.

ANÁLISIS DE LOS VALORES ÉTICOS A FOMENTAR EN LAS ORGANIZACIONES PARA PROMOVER ACTITUDES COOPERATIVAS ENTRE SUS MIEMBROS

Cristina Acedo-Carmona (Universidad de Málaga)

El sentido moral es un rasgo humano, desde una perspectiva evolutiva, asociado a la cooperación, ya que proporciona relaciones estables (Sperber & Baumard, 2012). Sin embargo, la moralidad también se ve influida por los diferentes contextos sociales y culturales que rodean a los individuos en los que las actitudes cooperativas no siempre existen (Benedict, 1934, Barnard, 2012). El cuestionario MAC (moralidad como cooperación) (Curry, 2016, 2019a, 2019b) busca medir diferentes rasgos morales que parecen promover la cooperación grupal (rasgos morales ante la familia, ante el grupo cercano en el que se convive, ante las relaciones de reciprocidad, ante las actitudes de valentía de ayuda a los demás, ante las actitudes hacia las figuras de autoridad, antes la

percepción de la justicia y ante el respeto de la propiedad). Analizar los matices de esta posible relación entre moralidad y cooperación resulta importante, especialmente en organizaciones donde el comportamiento ético resulta cada vez más necesario. Así, este estudio busca analizar qué rasgos morales pueden explicar en mayor medida las actitudes cooperativas en los miembros de las organizaciones y encontrar indicadores que midan estos rasgos. Se busca utilizar toda esta información para mejorar la gestión de las actitudes de los miembros de las organizaciones y las relaciones sociales dentro de los grupos para propiciar la cooperación y la consecución de los objetivos de dichas organizaciones.

Para conseguir tales objetivos, se analizaron los niveles morales de 183 estudiantes mediante sus respuestas al cuestionario MAC, así como sus actitudes cooperativas, primero ante la conjunción de diferentes juegos económicos (juego del ultimátum, juego del dictador, juego de confianza, y juego del castigo del observador), y segundo utilizando también otros cuestionarios validados en la literatura académica que midieron sus niveles de confianza general, es decir, sus actitudes de confianza hacia cualquier persona desconocida (Yamagishi & Yamagishi, 1994) y sus niveles de relacionalismo (nivel de empatía y ayuda hacia los demás sin esperar nada a cambio) (Kashima et al., 1995), como elementos de control. Se utilizaron estas herramientas para incluir en el análisis diferentes aspectos relacionados con la cooperación, a un doble nivel. Por un lado, las actitudes de altruismo, justicia, confianza y castigo que los participantes mostraban frente a las situaciones concretas presentadas en los juegos económicos, y, por otro lado, en términos generales, sus actitudes de confianza, empatía y ayuda hacia cualquier persona.

Los resultados del estudio aportan mucha información sobre cómo se relacionan las diferentes actitudes relacionadas con la cooperación entre ellas y cómo se relacionan con los diferentes rasgos morales que presentan los participantes, controlando también la posible influencia de sus características personales, sobre las que también se recoge información. Ello permite dilucidar qué rasgos morales podrían estar más directamente relacionados con las actitudes cooperativas, de forma que se puedan propiciar o gestionar dichos valores morales para la consecución de los objetivos planteados en las organizaciones. De hecho, no todos los niveles morales incluidos en el cuestionario MAC están directamente relacionados con las actitudes cooperativas,

algunos de ellos resultan más efectivos para fomentar las actitudes cooperativas y otros no tienen ningún efecto o tienen un efecto contrario. En general, los resultados del estudio respaldan la idea de que el sentido moral humano evolucionó para fortalecer las relaciones sociales que ayudaban a afrontar diversas situaciones, pero no necesariamente como un medio para garantizar las actitudes cooperativas. El estudio proporciona también instrumentos para medir estas actitudes en los miembros de las organizaciones y para determinar qué valores morales resultan más efectivos para los diferentes objetivos de las organizaciones, lo cual resulta de gran utilidad a la hora de gestionar los valores a fomentar dentro de la cultura organizacional.

Además, se utilizan diferentes métodos de análisis de los datos que aportan un conocimiento más amplio y contrastado de los resultados para ayudar a mejorar la interpretación de los mismos.

Referencias

- Barnard, C. I. (2012). *Morality and Cooperation in Business*. In Geoffrey M. Hodgson (Ed.), *From Pleasure Machines to Moral Communities: An Evolutionary Economics without Homo economicus* (pp. 129-150). Chicago: University of Chicago Press.
- Benedict, R. 1934. *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Curry, O. (2016). *Morality as cooperation: a problem-centred approach*. In T. K. Shackelford, & R. D. Hansen (Eds.), *The Evolution of Morality* (pp.53-76). Rochester, MI, USA: Springer International Publishing AG Switzerland.
- Curry, O. S., Chesters, M.J., & Van Lissa, C. J. (2019a). Mapping morality with a compass: Testing the theory of 'morality-as-cooperation' with a new questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 78, 106-124. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.10.008>

- Curry, O. S., Mullins, D. A., & Whitehouse, H. (2019b). Is it good to cooperate?: Testing the theory of morality-as-cooperation in 60 societies. *Current Anthropology*, 60(1), 47–69. <https://doi.org/10.1086/701478>
- Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M. J. & Yuki, M. (1995). Culture, gender, and self: a perspective from individualism-collectivism research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 925–937.

- Sperber, D., & Baumard, N. (2012). Moral reputation: An evolutionary and cognitive perspective. *Mind & Language*, 27 (5), 495–518.
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129–166.

THE ETHICAL DILUTION PARADOX: WHEN SCALING TOURISM WEAKENS TERRITORIAL MORAL ARCHITECTURE

Rafael Robina Ramírez; Ana Leal Solís; Aloysius Roets
(Universidad de Extremadura)

Introduction and Objectives

Tourism organizations increasingly present themselves as ethically purposeful actors embedded in territory, culture, and community. Yet an unresolved structural tension remains: does success undermine the very ethical architecture that enabled it? Research on sustainable tourism has long emphasised the importance of moral commitment for destination resilience (Buckley, 2012), community embeddedness (Presenza & Sheehan, 2013), and ethical climate as a driver of service quality (Bavik, 2020). At the same time, scholarship on transformative and socially responsible tourism has highlighted the need to move beyond technical sustainability metrics toward deeper moral frameworks (Sheldon & Daniele, 2017). However, these studies implicitly assume that ethical purpose scales linearly with growth. None interrogate whether expansion itself may erode territorial responsibility, authenticity, and community embeddedness.

This study investigates whether the very success of ethically purposeful tourism organizations contains the seeds of its own erosion, proposing the Ethical Dilution Paradox (EDP) as a new structural

challenge in sustainable hospitality systems. While Buckley (2012) measures sustainability through environmental and economic indicators, Presenza and Sheehan (2013) analyse embeddedness as a positive predictor of community support. Bavik (2020) reviews servant leadership and ethical climate as drivers of performance, and Sheldon and Daniele (2017) frame social entrepreneurship as a normative horizon for tourism. Martínez-Martínez et al. (2019) connect environmental knowledge to business outcomes, while Pine and Gilmore (2019) describe authenticity as a competitive advantage. Yet these six streams do not reflect the original gap: none examine the possibility of a curvilinear or threshold effect whereby growth weakens the ethical architecture that produced it. In southern Spain, this problem is acute. Urban hotels in Seville and Málaga integrate into global booking platforms, while there is a notable surge in demand for rural houses in Extremadura through digital visibility. Scaling often requires outsourcing, franchising, or corporate integration, potentially weakening territorial bonds. The unresolved question is whether ethical organizational architecture can remain territorially embedded under market expansion pressures.

The literature suggests five critical factors shaping this dynamic and informing the research question: Is there a curvilinear relationship

between ethical architecture and sustainable community impact under conditions of market expansion? The first factor is Organizational Territorial Responsibility (OTR). Empirical work demonstrates that place-based commitment predicts pro-environmental and stewardship behaviour (Scannell & Gifford, 2010; Hernández et al., 2021). Hernández et al. (2021) provide measurable evidence that organizational place attachment correlates with long-term conservation investment. The second factor is Authentic Hospitality Culture (AHC). Studies show authenticity drives guest trust and loyalty (Pine & Gilmore, 2019; Farmaki et al., 2022), and Farmaki et al. (2022) empirically confirm that perceived authenticity significantly predicts emotional attachment in hospitality contexts.

The third factor is Community Value Embeddedness (CVE). Research indicates that local procurement and governance participation enhance destination resilience (Presenza & Sheehan, 2013; Nunkoo et al., 2020). Nunkoo et al. (2020) demonstrate statistically that resident trust mediates tourism support. The fourth factor is Collective Stewardship Efficacy (CSE), derived from collective efficacy theory (Bandura, 1997) and recently operationalised in organizational sustainability research (Bavik, 2020; Kim & Thapa, 2022). Kim and Thapa (2022) empirically measure collective efficacy's predictive value for environmental action. The fifth factor is Market Expansion Intensity (MEI), capturing integration into global platforms, franchising, and capacity growth. Recent analysis of quantitative tourism systems shows that digital platform dependence alters local value retention patterns (Gössling et al., 2023; Eurostat, 2023). Gössling et al. (2023) document measurable increases in carbon and resource intensity associated with scaling tourism systems.

Methodology

Methodologically, this study proposes a comparative design between rural hotels in Extremadura and urban hotels in Seville and Málaga. Using PLS-SEM with quadratic terms, the analysis will test for inverted U-shaped relationships between ethical architecture (OTR, AHC, CVE) and SCI under varying levels of MEI. Hypothesis 1 (H1): OTR has a positive linear relationship with SCI at low-to-moderate levels of MEI. Hypothesis 2 (H2): At high levels of MEI, the relationship between OTR and SCI becomes negative, indicating dilution. Hypothesis 3 (H3): AHC mediates the OTR–SCI relationship, but this mediation weakens as MEI increases. Hypothesis 4 (H4): CVE positively predicts SCI, yet excessive expansion moderates this relationship negatively. Hypothesis 5 (H5): CSE buffers dilution effects more effectively in rural hotels than in urban hotels due to stronger territorial embeddedness.

Findings

Together, these variables suggest that ethical architecture may initially increase Sustainable Community Impact (SCI), but beyond a certain expansion threshold, dilution effects may occur. Territorial responsibility may weaken as procurement globalises; authenticity may become scripted; embeddedness may decline as ownership structures shift. The literature has not tested whether this relationship is linear or curvilinear.

The rural–urban comparison is central. Rural houses often maintain owner, managed structures, deep local networks, and slower scaling trajectories. Urban hotels operate within competitive ecosystems driven by occupancy metrics and digital intermediaries. Thus, ethical purpose may survive success in rural contexts where expansion is

incremental and relational, but weaken in urban contexts characterised by standardised growth models.

Testing these hypotheses will allow identification of a potential ethical threshold, the point at which expansion begins to erode rather than reinforce sustainable community impact. Such findings would extend sustainability theory beyond linear growth assumptions and offer policy implications for tourism governance in southern Spain. Ultimately, the Ethical Dilution Paradox reframes success not as an unequivocal good, but as a condition requiring structural safeguards if ethical purpose is to endure.

References

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347–382. <https://doi.org/10.1108/IJCHM,09,2018,0730>
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Eurostat. (2023). *Tourism statistics database*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Farmaki, A., Stergiou, D., & Kaniadakis, A. (2022). Authenticity and emotional attachment in hospitality experiences. *Tourism Management*, 88, 104404. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104404>
- Gössling, S., Humpe, A., & Sun, Y.,Y. (2023). Tourism growth and environmental sustainability: Implications for decarbonization. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 321–338. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2048686>

- Hernández, B., Hidalgo, M. C., & Ruiz, C. (2021). The role of place attachment in promoting environmental behaviours: A meta-analytic review. *Journal of Environmental Psychology*, 73, 101553. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101553>
- Kim, M., & Thapa, B. (2022). Collective efficacy and pro,environmental behaviour in tourism organizations. *Sustainability*, 14(4), 2123. <https://doi.org/10.3390/su14042123>
- Martínez, Martínez, A., Cegarra, Navarro, J. G., García, Pérez, A., & Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381–389. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.030>
- Nunkoo, R., Ribeiro, M. A., Sunnassee, V., & Gursoy, D. (2020). Public trust, governance quality, and support for tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1221–1238. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1720690>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Presenza, A., & Sheehan, L. (2013). Planning tourism through sporting events: The role of community embeddedness. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(2), 125–139. <https://doi.org/10.1108/IJEFM,09,2012,0025>
- Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.09.006>
- Sheldon, P. J., & Daniele, R. (Eds.). (2017). *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978,3,319,46518,0>

ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO Y ACTITUD ANTE EL COOPERATIVISMO EN ANDALUCÍA

Rafael Morales Sánchez; Francisco José Rincón Roldán
(Universidad Pablo de Olavide)

El modelo cooperativo andaluz es una manifestación consolidada de la Economía Social que ha demostrado ser un pilar fundamental para el

desarrollo sostenible y la cohesión social en la región, diferenciándose del modelo capitalista tradicional por su enfoque centrado en las personas y el territorio. Esta modalidad empresarial, regulada por la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas, se asienta sobre la máxima democrática de *"un socio/a, un voto"*, lo que garantiza una gestión participativa e igualitaria, donde la toma de decisiones no depende de la cantidad de capital aportado, sino de la calidad de la participación del socio/a. La fuerza del cooperativismo andaluz reside en su profundo arraigo en sectores estratégicos como el agroalimentario, donde las cooperativas controlan una parte sustancial de la producción, asegurando la rentabilidad de sus socios/as y vertebrando el medio rural.

Este modelo va más allá de lo puramente económico, integrando de manera transversal principios de sostenibilidad ambiental, compromiso con la comunidad e igualdad de género, favoreciendo la creación de empleo estable y de calidad y actuando como un motor contra la despoblación y la exclusión social, lo que lo convierte en un referente de resiliencia y un motor clave para un futuro empresarial más equitativo y responsable en Andalucía.

Según datos extraídos del Ministerio de Trabajo y Economía Social, Andalucía es la comunidad autónoma con mayor número de cooperativas y en la que más empleo se genera del conjunto nacional. Andalucía cuenta con más de 6.000 cooperativas, que generan más de 80.000 empleos directos y casi 200.000 indirectos. En su conjunto, las cooperativas andaluzas alcanzan una facturación de más 19.300 millones de euros, lo que supone un 11,60% del PIB de la comunidad andaluza.

Los datos utilizados en este estudio han sido recabados a partir de la "Encuesta sobre el Conocimiento y Actitud ante el Cooperativismo en Andalucía" desarrollada conjuntamente por la Cátedra de Emprendimiento e Innovación Empresarial en Economía Social de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y la Escuela Andaluza de Economía Social.

Esta encuesta ha sido realizada en el cuarto trimestre de 2025 a un total de 600 personas de Andalucía entre 30 y 45 años, y está financiada por la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía.

La encuesta sigue un muestreo aleatorio estratificado (atendiendo a la distribución por sexos, edades y localización geográfica de la población regional), que determina un error muestral del $\pm 4,08\%$ en proporciones intermedias válido en este tipo de estudios.

El cuestionario para evaluar el grado de conocimiento del modelo cooperativo en Andalucía es una adaptación de la escala validada de Martínez-Carrasco y Eid (2017). Este, tras someterse a una prueba piloto con una veintena de personas, contó con 21 preguntas. Además, el cuestionario definitivo distribuido incluía una cuestión de control de atención de la persona participante.

El objeto de este estudio es analizar el grado de conocimiento entre la población andaluza del modelo cooperativo andaluz, con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades, así como plantear diferentes oportunidades de mejora.

El estudio revela que el modelo cooperativo en Andalucía se encuentra en una situación de paradoja estratégica: goza de una buena reputación social, pero enfrenta una profunda brecha de activación que limita su

crecimiento y la vinculación personal de nuevos socios/as y trabajadores/as.

Fortalezas Reputacionales: Consenso Ético

El principal activo del modelo cooperativo es su capital reputacional.

1. Legitimidad Ética: La valoración general es abrumadoramente positiva (85,99% de valoración Buena/Muy Buena) y se asocia de forma contundente con la democracia interna (máxima fortaleza de imagen), la estabilidad laboral y el compromiso social/local.
2. Mandato Político: Existe un consenso social que exige el fomento público del cooperativismo (51,17% a favor) y demanda una interlocución continua, a la misma altura que los agentes económicos tradicionales (46,33%).

Debilidades Conceptuales y Barreras Estructurales

A pesar de la buena imagen, el modelo sufre una gran invisibilidad y desconocimiento formales.

1. Baja Formación Formal: El 78,50% afirma no haber recibido nunca información sobre cooperativismo en sus estudios, lo que genera un déficit estructural de conocimiento.
2. Mitos de Imagen: Persisten dos grandes desafíos de percepción: la asociación del modelo con ser adecuado solo para sectores tradicionales y con baja innovación (el punto más débil de la imagen) y la creencia en la dependencia de subvenciones públicas.
3. Baja Visibilidad Mediática: La principal vía de conocimiento es el boca a boca (amigos y familiares), más que los grandes medios, lo que limita su capacidad para generar interés a gran escala.

El Desafío Crítico: La Brecha entre Deseo y Acción

El estudio de la actitud revela la principal barrera al crecimiento: la gente desea el modelo, pero no se siente capaz de participar activamente en él.

1. Deseo Masivo vs. Intención Nula: Existe un alto atractivo por la vinculación, pero esta se diluye en una intención firme de acción muy baja. La intención de ser socio/a es marginal (4,83%), lo que indica que la propiedad cooperativa es un objetivo descartado por la mayoría.
2. Barrera de la Autoeficacia: El 77,33 % se siente incapaz de contar con los conocimientos y habilidades necesarios para ser socio/a de una cooperativa.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Dodoiu, G. (2015). Intentions for cooperative conflict resolution in groups: An application of the theory of planned behavior. *Team Performance Management*, 21, 259-273. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2014-0062>
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*. <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Liu, K., Liu, Y., Kou, Y., Yang, X., & Hu, G. (2023). Formation mechanism for collaborative behaviour among stakeholders in megaprojects based on the theory of planned behaviour. *Building Research & Information*, 51, 667 - 681. <https://doi.org/10.1080/09613218.2023.2188444>
- Huang, R., Liu, G., Li, K., Shrestha, A., Fu, X., You, K., & Deng, X. (2023). How to utilize neighborhood: The role of residents' social capital in the neighborhood renewal in China. *Environmental Impact Assessment Review*. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107273>

- Fridi, Y., Bakkali, A., Kouraichi, S., & Ouazzani, A. (2024). The Antecedents of the Entrepreneurial Intention of Cooperative Founders: The Case of the Province of Larache. *The Review of Black Political Economy*, 52, 236 - 256. <https://doi.org/10.1177/00346446241275216>
- Häyriinen, L., Kaseva, J., & Pouta, E. (2025). Finnish forest owners' intentions to participate in cooperative forest management. *Forest Policy and Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2024.103420>
- Sarkar, A., Wang, H., Rahman, A., Qian, L., & Memon, W. (2021). Evaluating the roles of the farmer's cooperative for fostering environmentally friendly production technologies-a case of kiwi-fruit farmers in Meixian, China. *Journal*

- of environmental management, 301, 113858. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113858>
- Savari, M., Damaneh, H., Damaneh, H., & Cotton, M. (2023). Integrating the norm activation model and theory of planned behaviour to investigate farmer pro-environmental behavioural intention. *Scientific Reports*, 13. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-32831-x>.
- Martinez-Carrasco Pleite, F., & Eid, M. (2017). The level of knowledge and the social reputation of cooperative companies. The Region of Murcia case. *Ciriec-España Revista De Economía Publica Social Y Cooperativa*, 91, 5-29.

Sesión III.2: Educación para la Ética y Formación en Valores

INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA LA ENSEÑANZA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Humberto Isaac Fuentes Martínez
(Universidad Anáhuac)

Se investigó, se diseñó e implementó este taller usando principalmente la estrategia didáctica de gamification/ludificación, apoyándose a su vez en otras técnicas didácticas aprendizaje subordinadas como: aprendizaje colaborativo, aprendizaje basado en retos y problemas, también casos y aula invertida entre otras más; siguiendo los contenidos propios de la asignatura de Ética y Responsabilidad Social, y una serie de criterios integradores que vinculan diferentes disciplinas del conocimiento. Se le ha denominado taller porque los estudiantes lo trabajan dentro del curso en un periodo de cinco semanas de las quince con las que cuenta el curso. Desde su primera implementación, la metodología, guía instruccional y contenidos han venido mejorando (bajo la metodología de investigación acción). Esta innovación es el resultado de varios años trabajando con estas líneas de contenidos, en

la investigación sobre los mismos, además de la propia investigación en ética y en innovación educativa.

Contexto general

La innovación fue bautizada con la palabra "Plurópolis", haciendo alusión a conceptos de pluralidad y ciudad -Ciudad de la pluralidad-, lo que significaría desde una visión antropológica y ética; que la pluralidad implica la existencia de varias concepciones de vida y calidad de éstas en las personas que conforman esa sociedad; con lo cual se reconoce la existencia de varios sistemas de creencias sin que ninguno subordine al otro o declare superioridad, por lo que no existiría un solo criterio ideológico para la vida política; no existe un dominio étnico, social o cultural que domine en el tejido social, no existe supremacía de dignidad en el ser humano en razón de su clase social, pensamiento o ideología y la conciencia del mercado pretende comprometerse con ello.

Por otro lado, el nombre es un antónimo del popular juego llamado Monopoly, al cual, nuestro juego “Plurópolis” le hace contrapeso, ya que en este no gana quién tiene más dinero y hace quebrar a sus competidores, al contrario; gana el equipo que desarrolle más ética.

Objetivos

General

El objetivo general de la innovación es superar la condición del aprendizaje convencional en la impartición de los contenidos y sus respectivas evidencias de aprendizaje; para llevarlos a escenarios y ambientes de aprendizaje en donde se convierten en los actores que desarrollan el conocimiento y lo apropian porque lo reconocen como el resultado de los retos que van sorteando, fomentando con ello el diálogo transdisciplinar.

Particulares

- A. Crear comunidades de práctica entre los equipos de trabajo, por medio del reconocimiento como interlocutores profesionales de las diferentes áreas de formación que tienen los estudiantes.
- B. Construir unidades de conocimiento de manera transdisciplinar por medio de la interacción y la búsqueda del bien común, en ámbitos propios de la competitividad.
- C. Hacer sentir la responsabilidad de ser parte y promotor del bien común social, al tener el reto como grupo de crear una ciudad responsable e inteligente como lo ha denominado la ONU con sus objetivos de desarrollo.
- D. Ampliar los horizontes de la razón con la integración e interacción de retos, que, para alcanzarlos deben integrar y aplicar los conocimientos propios de la asignatura, además de los de las diferentes

disciplinas formativas de los estudiantes que se integran en la innovación.

Resultados a manera de competencias

Competencia genérica de la innovación

El alumno genera dentro de la práctica de esta estrategia didáctica, una conciencia responsable sobre la sociedad, reconoce y aplica la diversificación del contenido de la materia, se apropia de la gestión de su conocimiento, y amplía su visión competitiva con una visión centrada en el humanismo.

Competencias subordinadas de la innovación

- A. Se organiza en comunidad de aprendizaje interdisciplinar para integrarse con otras comunidades similares.
- B. Gestiona la información y el conocimiento creado por su comunidad de aprendizaje y contribuye recíprocamente con el conocimiento generado por otras comunidades de aprendizaje.
- C. Reconoce que el bien común es también un mecanismo de solidaridad además de un fin por alcanzar, que construye comunidad e impacta en la idea de corresponsabilidad en las personas.
- D. Integra los retos del juego a su proceso de aprendizaje, convirtiéndolos en las motivaciones de este.

Reflexión

Esta innovación educativa se ha implementado desde hace varios periodos académicos, en el ámbito cualitativo, las impresiones han resultado muy positivas; los alumnos esperan la sesión de juego con mucho entusiasmo y hasta piden que haya más sesiones y más retos de este tipo.

Antes del momento EUREKA donde surgió la idea sobre esta innovación, me pregunté: En la práctica profesional ¿Cuáles son las reglas del juego para ser responsable socialmente? descubrí que la

Responsabilidad Social no es cuestión de juego, pero se puede enseñar jugando.

CONECTANDO EL AULA CON LA REALIDAD EMPRESARIAL: EL USO DE LINKEDIN EN LA ENSEÑANZA DE LA ÉTICA, LA RSC Y LA SOSTENIBILIDAD

Dolors Setó Pamies

(Universitat Rovira i Virgili)

En los últimos años, la comunidad académica ha intensificado el debate sobre cómo asegurar que los estudiantes universitarios adquieran de forma efectiva las competencias vinculadas con la Ética empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad (ERSCS). En el ámbito de la administración y dirección de empresas, la incorporación de estos contenidos se ha convertido en una exigencia formativa ineludible, impulsada por la creciente demanda de organizaciones que requieren profesionales capaces de integrar criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en sus procesos de toma de decisiones. En este sentido, la formación en ERSCS exige enfoques pedagógicos renovados que permitan vincular los marcos conceptuales con la complejidad, la ambigüedad y la rapidez de los cambios que caracterizan al entorno empresarial contemporáneo.

Uno de los principales retos docentes consiste en mantener actualizados los contenidos en un contexto en el que las transformaciones regulatorias, tecnológicas y sociales evolucionan con mayor rapidez que los propios manuales académicos. Los debates sobre gobernanza corporativa, gestión responsable de la cadena de suministro, *reporting* de sostenibilidad o controversias reputacionales emergen y se desarrollan en tiempo real, lo que obliga a repensar las metodologías tradicionales de enseñanza en las asignaturas de ESCRS.

En este contexto, el presente trabajo propone la utilización de LinkedIn – una red social profesional- como una herramienta pedagógica que puede integrarse en las clases de ECSRS para aportar valor al proceso de aprendizaje de los alumnos. A diferencia de otras plataformas digitales de carácter más informal, LinkedIn se configura como un espacio eminentemente profesional donde se comparten análisis, informes, noticias sectoriales, reflexiones estratégicas y debates especializados por parte de directivos, responsables de sostenibilidad, consultores, académicos, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y otros actores relevantes del ecosistema empresarial. Esta característica convierte a la plataforma en una fuente de información actualizada y aplicada, facilitando un aprendizaje situado y contextualizado.

La integración didáctica de LinkedIn permite a los estudiantes observar y analizar en tiempo real cómo las organizaciones gestionan dilemas éticos, comunican sus compromisos en materia de sostenibilidad o responden a presiones institucionales y sociales. Asimismo, favorece el desarrollo de competencias clave como la alfabetización digital crítica, la capacidad de discernir la calidad y credibilidad de la información, la argumentación fundamentada y la identificación de buenas prácticas corporativas. Además, la presente investigación también plantea como la incorporación de LinkedIn en la formación universitaria puede incrementar la implicación de los

estudiantes, fortalecer el aprendizaje autónomo y contribuir a la construcción de una identidad profesional coherente con los valores de la sostenibilidad.

Partiendo de experiencias previas que han explorado el uso de otras redes sociales -como Twitter o X- como herramientas educativas en el ámbito de la ESCRS, este trabajo analiza cómo LinkedIn puede ofrecer ventajas adicionales al proporcionar un entorno más estructurado, orientado a la interacción profesional y alineado con la realidad del mercado laboral. Así pues, se plantea una propuesta metodológica basada en actividades prácticas tales como la curación sistemática de contenido especializado, la elaboración de comentarios críticos argumentados, el seguimiento de líderes de opinión y la participación en debates profesionales vinculados con cuestiones éticas y de sostenibilidad empresarial.

De este modo, LinkedIn se concibe como una extensión del aula hacia el ecosistema empresarial, permitiendo abrir el espacio formativo a voces externas y aproximar a los estudiantes a dinámicas profesionales auténticas. Más allá de su función como herramienta de empleabilidad, la plataforma puede desempeñar un papel relevante en la

consolidación de competencias en ERSCS, al conectar teoría y práctica en un entorno digital que refleja los desafíos actuales de la gestión empresarial. En consecuencia, se defiende que la integración estratégica de LinkedIn en las asignaturas de ECSRS contribuye a una formación más actualizada, crítica y alineada con las exigencias del entorno organizativo contemporáneo.

Referencias

- Andrés Navarro, B., Mengual-Recuerda, A., Juárez-Varón, D. y De la Torre Martínez, M.R. (2025), The use of LinkedIn for university education, *INTED2025 Proceedings*, pp. 5848-5855.
- Cooper, B. y Naatus, M.K. (2014), LinkedIn As A Learning Tool In Business Education, *American Journal of Business Education*, V.7, N.4.
- López-Carril, S., Glebova, E., Bae, D. y González-Serrano, M.H. (2025), Social Media as a Teaching-Learning Tool to Enhance Students' Professional Profile: The Case of LinkedIn, *European Journal of Education*, 60 (1).
- Setó-Pamies, D. & Carroll, A. B. (2021). Exploring Twitter as a Pedagogical Tool in Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability Education. *Journal of Business Ethics Education*, 18.
- Setó-Pamies, D. and Papaoikonomou, E. (2016). A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education, *Journal of Business Ethics*, 136(3).

ETHICS AND SUSTAINABILITY AS STRATEGY: HOW BUSINESS STUDENTS PERCEIVE ETHICS AND RESPONSIBILITY AS THE ESSENCE OF BUSINESS

Isabel Winter-Blümel

(Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt)

Purpose

This study examines how international business students perceive corporate ethics and social responsibility while working on real-world company projects. It focuses on the relationship between

institutionalized ethical instruments and the personal moral orientation of managers and entrepreneurs.

Design/methodology/approach

The study distinguishes between Management of Ethics (MoE), understood as formalized ethical instruments such as codes of conduct, ESG criteria, compliance systems and reporting routines, and

Attitudinal Management (AM), understood as the moral attitudes, values and role-modelling practices of managers and entrepreneurs. The analysis is based on an exploratory qualitative design. Twenty international master's students were interviewed while engaged in five-month projects with German family-owned manufacturing firms.

Findings

The findings show that students assess corporate responsibility through a "social compass" made up of transparency, environmental responsibility, integrity, fairness and stakeholder inclusion. They do not treat MoE and AM as opposing logics. Rather, they perceive ethical responsibility as a dynamic interplay: moral awareness gives direction to responsible innovation, while organizational instruments provide credibility, continuity and accountability. For these future business leaders, ethics is not a peripheral cost factor but a strategic condition of long-term business resilience.

Research implications

The findings extend perception-based and pragmatist approaches to responsible management by demonstrating that authentic organizational ethics requires the mutual reinforcement of formal

systems and personal moral agency. They challenge compliance-centric and shareholder-primacy models that treat ethics as instrumentally separable from strategy.

Practical implications

For business education, the results suggest a shift away from teaching ethics as rule-based obligation toward cultivating socially embedded ethical judgment. For practitioners, they indicate that attracting and retaining future leaders and employees requires visibly integrating institutional ethical infrastructure with demonstrable, values-driven leadership.

Originality/value

The study critically tests and extends the AM-MoE framework, offering a nuanced understanding of the interplay between institutionalized ethical rules and individual moral agency. It further identifies a novel dimension of the circular economy: its role as a source of individual purpose, challenging conventional technical or regulatory conceptions of ESG.

EMPLEOS VERDES, COMPETENCIAS VERDES Y CARRERAS VERDES PARA ESTUDIANTES DE EMPRESA Y ECONOMÍA

Vera Ferrón Vílchez; Rocío Llamas Sánchez; José Manuel de la Torre Ruiz; Eulogio Cordon Pozo
(Universidad de Granada)

La Comisión Europea (2022) y la Organización Internacional del Trabajo (2018) subrayan la necesidad de adaptar los sistemas productivos y educativos a un modelo sostenible. La transición verde

y digital requiere redefinir las competencias profesionales y exige nuevos perfiles laborales capaces de integrar criterios ESG (i.e., medioambientales, sociales y de gobierno corporativo) en la gestión empresarial. En este contexto, nace el proyecto GREAT (*Green Transition for Economics and Administrative Sciences Students: Green Jobs, Green Skills and Green Careers*), que está enmarcado en la convocatoria

Erasmus+ de la Unión Europea. Su objetivo general es aumentar las competencias ecológicas del estudiantado de empresa y economía, preparándolo para desempeñar empleos verdes o incorporar prácticas sostenibles en puestos tradicionales. En particular, el proyecto pretende:

1. Analizar la evolución y tendencias de los empleos verdes y competencias verdes a nivel internacional.
2. Evaluar los marcos normativos que influyen en el desarrollo de empleos verdes en los países socios.
3. Examinar si el mercado laboral demanda perfiles vinculados a la sostenibilidad.
4. Diagnosticar el nivel de competencias ecológicas adquiridas por estudiantes universitarios.
5. Conocer la percepción empresarial sobre la necesidad de empleos y competencias verdes.
6. Formular recomendaciones para actualizar los planes de estudio y fomentar “green careers” en titulaciones de empresa y economía.

El proyecto responde a preguntas clave: ¿está creciendo la demanda de empleos verdes?, ¿existe una brecha entre oferta formativa y necesidades del mercado?, ¿están preparados los y las futuros/as egresados/as para afrontar los retos ambientales en sus organizaciones? Para responder a estas cuestiones, bajo el paraguas de GREAT trabajan cuatro universidades socias: Bursa Uduag University (Turquía), IESEG Business School de París (Francia), Klaipeda University (Lituania) y Universidad de Granada (España).

Metodología y Resultados

El proyecto se articula en diversas fases, de las cuales cinco ya han sido desarrolladas durante los primeros doce meses.

Fase 1: Análisis bibliométrico

Se realizó una revisión bibliométrica en Web of Science y Scopus (1999–2025) utilizando como palabras clave “green jobs”, “green skills” y “green transition”. Tras depurar duplicidades, se analizaron 1515 publicaciones. Mediante técnicas de coocurrencia (mínimo cinco ocurrencias), se identificaron 49 palabras clave y nueve clústeres temáticos.

El análisis temporal reveló un cambio significativo tras 2020: la literatura pasó de centrarse en “green jobs” a enfatizar las “green skills”, educación superior y políticas públicas, mostrando una convergencia entre transición verde, educación y disciplinas de empresa y economía.

Fase 2: Análisis de marcos normativos

Se evaluaron las políticas públicas de los cuatro países socios del proyecto GREAT en relación con la promoción de empleos verdes. Se examinó la integración de objetivos de sostenibilidad en normativas laborales y educativas.

El análisis evidenció diferencias significativas: Francia y España presentan marcos normativos sólidos, mientras que Lituania carece de legislación integral específica y Turquía enfrenta desafíos de coordinación institucional.

España experimenta una transformación acelerada hacia la sostenibilidad. Según el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC, 2023), el empleo verde podría aumentar un 2,6 % hasta 2030, generando entre 430.000 y 522.000 empleos/año en el periodo 2025–2030.

Sectores con mayor potencial:

- Energía solar (España aspira a ser segundo creador europeo de empleo solar en 2027).
- Movilidad eléctrica (hasta 23.000 nuevos empleos directos en 2030).
- Rehabilitación energética de edificios (33.000–88.000 empleos anuales).
- Economía circular y gestión forestal sostenible.

Fase 3: Análisis del mercado laboral

En el caso de España, se analizaron ofertas publicadas en febrero de 2025 de cinco portales de búsqueda de empleo: Infojobs, Indeed, Monster, Jobandtalent y LinkedIn. Se identificaron más de 500 anuncios vinculados a términos como “sostenibilidad”, “ESG” o “economía circular”, de los cuales 69 fueron considerados relevantes tras eliminar duplicidades y falsas coincidencias.

Se clasificaron los perfiles en distintos niveles (junior, intermedio y alta dirección), analizando funciones, competencias requeridas y experiencia previa. El análisis de portales de empleo mostró que aproximadamente el 40% de los anuncios analizados correspondían a perfiles de consultor/gestor en sostenibilidad, combinando formación en administración de empresas con conocimientos en sostenibilidad.

Las competencias más demandadas fueron:

- Elaboración de informes de sostenibilidad.
- Análisis de datos ESG.
- Conocimiento de estándares (GRI, ODS).
- Gestión de proyectos sostenibles.

Emergieron perfiles como analistas ESG, responsables de sostenibilidad y especialistas en cumplimiento normativo,

especialmente tras la Directiva europea sobre divulgación de información corporativa en sostenibilidad (CSRD)

Fase 4: Percepción estudiantil

Se organizaron dos actividades formativas en la Universidad de Granada:

- Green Career Day (146 estudiantes de grado).
- Green Thinking Workshop (26 estudiantes de posgrado o último curso). Tras cada actividad, se administraron cuestionarios anónimos para evaluar satisfacción, percepción de novedad temática y autovaloración de competencias ecológicas. En el Green Career Day, el 96,6% de los estudiantes se mostró satisfecho. El 72,6% consideró los contenidos novedosos y reveladores. Sin embargo:
 - 49,6% afirmó tener poca o ninguna formación en sostenibilidad.
 - 39,7% indicó tener formación, pero insuficiente.
 - Solo 17,7% consideró tener conocimientos suficientes.

En el Green Thinking Workshop, la satisfacción fue igualmente alta (100% en Granada; 81,8% en Melilla). La mayoría de estudiantes reconoció la importancia de la sostenibilidad, pero expresó la necesidad de mayor formación específica. Estos resultados evidencian una brecha entre el interés estudiantil y la oferta formativa actual.

Fase 5: Percepción empresarial

Se envió un cuestionario a 25 organizaciones españolas (5 públicas y 20 privadas). Se utilizó una escala Likert (1–5) para medir interés por la sostenibilidad, importancia de actividades sostenibles y necesidad de competencias verdes en las organizaciones.

El 56% de las organizaciones encuestadas indicaron que cuentan con personal o departamento específico de sostenibilidad. El interés medio por la sostenibilidad fue alto (4,08/5). Sin embargo, la prioridad al contratar candidatos con competencias ecológicas obtuvo una puntuación baja (2,32/5).

Las competencias más necesarias ($\geq 4/5$):

- Integración de la RSC en la gestión.
- Innovación.
- Pensamiento analítico y análisis de datos.

El 72% de directivos prevé un aumento significativo en la demanda de competencias verdes en cinco años. La principal barrera identificada es la dificultad para encontrar candidatos con las competencias requeridas (52%).

Además, se realizaron estudios de caso en tres empresas españolas de transporte, industria alimentaria y sector portuario. Estos estudios de caso muestran que la sostenibilidad ya no es un área aislada, sino transversal en la toma de decisiones estratégicas.

Conclusiones generales

Los resultados revelan una clara expansión del empleo verde en España y una creciente demanda de perfiles híbridos que combinen competencias empresariales y medioambientales. Sin embargo, persiste una brecha entre la demanda empresarial y la oferta formativa universitaria.

El proyecto GREAT pone de manifiesto la necesidad de actualizar planes de estudio, fortalecer competencias ESG y fomentar carreras

verdes en titulaciones de empresa y economía, contribuyendo así a una transición ecológica inclusiva y efectiva.

Referencias

- Comisión Europea (2022). *Hacia una economía verde, digital y resiliente*.
- Organización Internacional del Trabajo (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2018: Ecologización con empleo*.
- Agenda Europea de Competencias (2020). European Skills Agenda. Asikainen et al. (2021). *El futuro del empleo es verde*.
- Forética (2022). *Empleo 2030: El futuro del trabajo*.
- PNIEC (2023). *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2023-2030*.
- Vona et al. (2018). Environmental Regulation and Green Skills. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*.
- Recomendación del Consejo (2022). *Aprendizaje para la transición ecológica*.
- Ecodes (2024). *Empleos verdes para una transición justa*.
- Infoempleo (2025). *El empleo verde en España*.

Sesión III.3: Comunicación Responsable, Reputación y Legitimidad Organizativa

PACKAGING PERSONALIZADO PERSUADE O INVADE: CONFIANZA, REACTANCIA Y ACTITUD HACIA LA MARCA

Adrián No Pérez; Sandra Castro González

(Universidade de Santiago de Compostela)

El uso cada vez más habitual de la personalización basada en datos está transformando la comunicación entre marcas y consumidores, especialmente en formatos de contacto directo como el packaging inteligente (Yam et al., 2005; Sadeghi et al., 2022; Gigauri & Palazzo, 2023). Sin embargo, la eficacia de estas iniciativas no depende únicamente de su utilidad funcional, sino también de cómo son percibidas en términos de responsabilidad, legitimidad e intención de influir. Este trabajo propone un modelo que incluye como antecedente la confianza en el manejo de los datos por parte de la empresa, que se plantea como un predictor negativo de la reactancia comunicativa frente a un QR personalizado integrado en el packaging. A su vez, la reactancia se plantea como predictor negativo de la intención de interactuar con el QR, y esta última como predictor positivo de la actitud hacia la marca y/o de la intención de recomendación. Además, se incorpora la preocupación por privacidad como variable moderadora, dado que puede intensificar la interpretación intrusiva de la personalización y reducir la capacidad de la confianza para amortiguar la reactancia (Chen et al., 2022).

Lo que se busca con este modelo es analizar los efectos de la comunicación responsable y sus efectos sobre la legitimidad organizativa (Yaprak, 2025). La legitimidad comunicativa de una acción personalizada se expresa, en gran medida, a través de la reactancia que genera (Sittenthaler et al., 2015). Cuando una marca

utiliza un QR personalizado en el envase (p.ej., para recomendar recetas, contenidos o promociones ajustadas al usuario), el consumidor evalúa no solo el contenido del mensaje, sino también la licencia que se toma la marca para influir en él o ella. Si confía en cómo la marca gestiona su información, la acción se percibe como más legítima. Por el contrario, si predomina la preocupación por privacidad, es más probable que emerja reactancia, entendiendo esta como una sensación de intrusión o de restricción de libertad; lo cual, deteriorará la tanto la interacción con el QR como la evaluación de la marca.

Las hipótesis planteadas son: H1) la confianza en la marca reduce la reactancia; H2) la reactancia reduce la intención de interactuar con el QR; H3) la intención de interactuar con el QR mejora la actitud hacia la marca; H4) la preocupación por la privacidad modera la relación entre la confianza y la reactancia. Para contrastar las hipótesis se usó una muestra de 304 consumidores. Para medir las variables, se utilizaron escalas de medida validadas en la literatura previa. El modelo de medida confirmó la validez convergente y discriminante. Y, para contrastar las hipótesis, se usó el modelo 83 del Process de Hayes.

Los resultados indican que el modelo presenta una capacidad explicativa significativa. Explica el 28% de la varianza de la reactancia ($R^2 = .28$; $F(3,300) = 38.99$; $p < .001$), el 24% de la intención de interactuar con el QR ($R^2 = .24$; $F(2,301) = 47.63$; $p < .001$) y el 55% de la actitud hacia la marca ($R^2 = .55$; $F(3,300) = 120.85$; $p < .001$). De forma conjunta, los resultados muestran que la confianza en la marca predice positivamente la actitud hacia ella ($b = .62$, $SE = .04$, $t = 15.92$, $p < .001$,

IC 95% [.54, .70]), mientras que la reactancia la reduce ($b = -.08$, $SE = .03$, $t = -2.69$, $p = .01$, IC 95% [-.14, -.02]) y la intención de interactuar con el QR la mejora ($b = .14$, $SE = .04$, $t = 3.09$, $p < .01$, IC 95% [.05, .22]). Además, la confianza también incrementa directamente la intención de interactuar con el QR ($b = .36$, $SE = .05$, $t = 7.67$, $p < .001$, IC 95% [.26, .45]).

La privacidad sí influye de forma significativa la relación entre la confianza y la reactancia. La interacción de ambas resulta significativa ($b = .17$, $SE = .06$, $t = 2.66$, $p = .01$), con un incremento de varianza explicada de $\Delta R^2 = .02$; $F(1,300) = 7.06$; $p = .01$. Al descomponerla, el efecto de la confianza sobre reactancia es no significativo con baja privacidad ($b = -.03$, $SE = .07$, $t = -.38$, $p = .71$, IC 95% [-.18, .12]), pero pasa a ser positivo y significativo con privacidad media ($b = .14$, $SE = .06$, $t = 2.20$, $p = .03$, IC 95% [.01, .26]) y aún más con privacidad alta ($b = .31$, $SE = .10$, $t = 3.03$, $p < .01$, IC 95% [.11, .50]). En cuanto a los efectos indirectos, el único camino claramente robusto es confianza $\rightarrow$ interacción con el QR $\rightarrow$ actitud, con un efecto indirecto = .05 y IC bootstrap 95% [.01, .09]. En cambio, la vía confianza $\rightarrow$ reactancia $\rightarrow$ actitud varía según privacidad, pero no queda apoyada de forma concluyente, ya que sus efectos pasan de .00 (privacidad baja) a -.01 (media) y -.03 (alta), con un índice de mediación moderada = -.01 cuyo IC 95% [-.03, .01] incluye 0. La mediación serial confianza $\rightarrow$ reactancia $\rightarrow$ interacción QR $\rightarrow$ actitud es muy pequeña: .00 con privacidad baja y media, y .01 con privacidad alta, con un índice = .00 y IC 95% [.00, .01]. En conjunto, los datos indican que el mecanismo más consistente es que la confianza mejora la actitud porque aumenta la interacción con el QR, mientras que la preocupación por privacidad activa una respuesta más defensiva en forma de reactancia.

En resumen, este trabajo muestra que la personalización vía QR solo fortalece la relación con la marca cuando se percibe como una interacción útil, legítima y respetuosa. Su eficacia no depende únicamente de atraer atención, sino de evitar lecturas de intrusión que activen resistencia. La legitimidad organizativa se construye, por tanto, en puntos de contacto donde transparencia, control y privacidad son esenciales.

Financiación

Esta investigación fue financiada con fondos del Programa de Ayudas a la etapa predoctoral de la Xunta de Galicia (Consellería de Educación, Ciencia, Universidades e Formación Profesional)

Referencias

- Chen, X., Sun, J., & Liu, H. (2022). Balancing web personalization and consumer privacy concerns: Mechanisms of consumer trust and reactance. *Journal of consumer behaviour*, 21(3), 572-582.
- Gigauri, I., & Palazzo, M. (2023). Intelligent Packaging as a Marketing Tool. Are Digital Technologies Re-Shaping packaging? *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17(1), 14-23.
- Sadeghi, K., Kim, J., & Seo, J. (2022). Packaging 4.0: The threshold of an intelligent approach. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 21(3), 2615-2638.
- Sittenthaler, S., Steindl, C., & Jonas, E. (2015). Legitimate vs. illegitimate restrictions—a motivational and physiological approach investigating reactance processes. *Frontiers in Psychology*, 6, 632.
- Yaprak, B. (2025). The moderating role of psychological reactance in the impact of brand trust, credibility, and reputation on advocacy. *Journal of Internet Applications and Management*, 16(1), 14-30.
- Yam, K. L., Takhistov, P. T., & Miltz, J. (2005). Intelligent packaging: concepts and applications. *Journal of food science*, 70(1), R1-R10.

DIVERSIDAD LGTBIQ+ EN LOS GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES: FUNDAMENTOS PARA EL DISEÑO DEL ÍNDICE DE GOBERNANZA DE LA DIVERSIDAD (IGDT)

María Luisa Fanjul Fernández; Francisco José Pradana Pérez; Sergio Baltasar Lallave; Laura Gómez Cuesta
(Universidad Europea de Madrid)

Esta comunicación tiene como objetivo analizar cómo los principales grupos hoteleros españoles comunican y gestionan la diversidad afectivo-sexual y las referencias al colectivo LGTBIQ+ en su narrativa corporativa, evaluando hasta qué punto esta comunicación responde a un compromiso estructural de gobernanza ética o, por el contrario, a una visibilidad simbólica no respaldada por mecanismos institucionales formales. En los últimos años, la presencia de la diversidad LGTBIQ+ en webs corporativas, campañas digitales y acciones estacionales ha aumentado significativamente en el sector turístico. Sin embargo, esta creciente visibilidad no permite por sí sola determinar si existe una integración real en la estrategia organizativa o si se trata de una estrategia reputacional condicionada por intereses comerciales.

Desde la perspectiva de la ética empresarial y la teoría de los stakeholders, las declaraciones públicas de compromiso generan expectativas normativas que implican obligaciones organizativas. En este marco, el estudio examina el grado de alineación entre discurso comunicativo, posicionamiento estratégico y compromisos institucionales visibles.

La investigación se desarrolla como Fase 1 de un proyecto más amplio destinado al diseño de un Índice de Gobernanza de la Diversidad en Turismo (IGDT), planteado como herramienta para estructurar la

gestión de la diversidad como dimensión medible del propósito organizativo y la responsabilidad ética.

El objetivo general es identificar patrones de integración, posibles brechas entre comunicación y gobernanza, y establecer las bases conceptuales para la construcción del índice.

De forma específica, se analizan la presencia explícita de referencias a la diversidad afectivo-sexual en webs y redes sociales, la continuidad temporal frente a la concentración estacional (especialmente en periodos Pride), la integración en la misión, visión y valores corporativos, así como la existencia de códigos éticos, políticas formales o marcos ESG (Environmental, Social and Governance) que respalden estas declaraciones.

La metodología empleada combina un diseño comparativo de casos múltiples con análisis cualitativo estructurado. Se seleccionan diez grupos hoteleros españoles mediante muestreo intencional estratificado, equilibrando cinco grupos predominantemente vacacionales y cinco predominantemente urbanos, con distintos niveles de posicionamiento y exposición internacional. Los casos se anonimizaron con el fin de evitar juicios reputacionales directos y favorecer un análisis estructural.

El estudio incluye el análisis sistemático de webs corporativas, declaraciones institucionales, informes de sostenibilidad y redes sociales oficiales. Las categorías de análisis se centran en la visibilidad de la diversidad LGTBIQ+, su ubicación y el tono narrativo empleado, la continuidad temporal de

El análisis plantea la posibilidad de identificar distintos modelos de gestión comunicativa de la diversidad afectivo-sexual en el sector hotelero. Entre ellos, podría distinguirse un modelo transversal, caracterizado por la integración continua y coherente de la diversidad en la narrativa corporativa y respaldado por compromisos formales visibles; un modelo táctico o estacional, en el que la visibilidad se concentra en campañas puntuales sin una integración estructural sostenida; y un modelo no institucionalizado, en el que no existen referencias explícitas pese a una retórica general de respeto o inclusión. Asimismo, se explorará si existen diferencias entre grupos urbanos y vacacionales en términos de intensidad e integración comunicativa. No obstante, el eje central del análisis no reside únicamente en la presencia de mensajes explícitos, sino en su posible correspondencia con mecanismos formales de gobernanza, atendiendo a la hipótesis de que pueden producirse procesos de desacoplamiento institucional entre visibilidad simbólica y compromiso estructural.

Desde una perspectiva ética, el debate trasciende la cuestión comunicativa. Cuando las organizaciones incorporan públicamente la diversidad LGTBIQ+ en su discurso, generan expectativas sociales que no son meramente reputacionales, sino normativas. En contextos donde los derechos y la dignidad de las personas LGTBIQ+ siguen siendo objeto de tensión en distintos entornos sociales, la coherencia entre discurso y estructura adquiere una dimensión moral relevante.

Si la narrativa pública supera el nivel de institucionalización interna, pueden emerger riesgos de legitimidad y pérdida de confianza. Por el contrario, la integración efectiva de la diversidad en políticas, valores y prácticas organizativas puede contribuir a entornos más seguros,

respetuosos y socialmente responsables. En este sentido, el estudio aspira a sentar las bases para el desarrollo del IGDT, estructurado en torno a dimensiones de institucionalización formal, integración estratégica, implementación organizativa y responsabilidad comunicativa, con el objetivo de avanzar desde la evaluación de visibilidad simbólica hacia una medición rigurosa de la gobernanza ética.

Referencias bibliográficas

- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869–883. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research* 2018(42), 171-184.
- Köllen, T. (2016). *Sexual orientation and transsexuality in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity*. Springer.
- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Sage.
- Palmer, D. y Hedberg, T. (2013). The Ethics of Marketing to Vulnerable Populations. *J Bus Ethics* 116, 403–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1476-2>
- Pritchard, A. y Morgan, N. J. (2000). Constructing tourism landscapes - gender, sexuality and space. *Tourism Geographies*, 2(2), 115–139. <https://doi.org/10.1080/14616680050027851>

SECTORAL CONSTRUCTIONS OF ORGANIZATIONAL PURPOSE: EVIDENCE FROM THE SPANISH B CORP ECOSYSTEM

Elisa Baraibar-Diez; María D. Odriozola; Lucía Sainz de la Maza Canales; María Fernanda Bernal Salazar
(Universidad de Cantabria)

The rise of purpose-driven companies represents one of the most significant phenomena in the recent evolution of capitalism (Diez Busto et al., 2021; Pollmeier, et al., 2025). In contrast to traditional models focused on economic profit, B Corp companies seek to balance financial success with social and environmental well-being, redefining the very meaning of what it means to “do business” (Villela et al., 2021). At the heart of this transformation lies the notion of organizational purpose, understood as the articulation of a company’s reason for being and its intended contribution to society and the common good.

In the Spanish context, the B Corp movement has grown significantly over the last decade, consolidating a diverse community of organizations that share a common commitment: to use business as a force for good. However, beyond certifications and

impact metrics, each company's stated purpose - that is, the way in which they express their *raison d'être* - is key to understanding the authenticity, consistency, and depth of this commitment (Moroz, 2018; Klettner, 2024).

Organizational purpose not only guides strategic decision-making but also reflects core values and aspirations related to the common good. Therefore, examining how companies articulate their purpose provides valuable insights into how values are embedded and communicated within organizations.

Language not only reflects values, but also constructs them. Therefore, analyzing how companies formulate their purpose can provide an insight into the degree to which B Corp principles have been internalized, as well as sectoral differences in the understanding of corporate purpose. This chapter proposes to explore this discursive dimension through semantic and sentiment analysis techniques applied to the universe of certified B Corp companies in Spain.

By adopting a sectoral perspective, the study seeks to explore how organizational purpose is constructed, interpreted, and communicated differently across industries, highlighting the diversity of approaches to contributing to the common good.

Objectives

The main purpose of the chapter is to analyze how B Corp companies in Spain express their purpose and what semantic and emotional patterns emerge in these discourses. More specifically, the study aims to understand how organizational purpose is articulated as a reflection of corporate values and as a mechanism for contributing to the common good across sectors.

The specific objectives are:

1. Identify and compile the set of B Corp certified companies in Spain, classifying them by sector of activity.
2. Extract and systematize the texts in which these companies define their purpose (websites, Sustainability reports, impact reports, statutes...).
3. Apply semantic and sentiment analysis to detect language patterns, recurring themes, and predominant emotional tone.

4. Compare the results by sector, identifying discursive and symbolic differences.

5. Reflect on the implications of these findings to understand how purpose is articulated and communicated in the Spanish B Corp ecosystem.

Methodology

The study will combine a quantitative and qualitative exploratory approach, focusing on linguistic and semantic analysis.

1. Identification of the study universe:

- A database will be created with all B Corp-certified companies in Spain, classifying companies according to sector, size and year of certification.

2. Text collection:

- Text fragments where companies state their purpose or mission will be extracted, mainly from their websites, B Impact reports, and public documents.
- The texts will be cleaned, standardized, and prepared for linguistic analysis.

Semantic and sentiment analysis

- Natural language processing (NLP) techniques will be applied to identify the most frequent words, co-occurrences, and semantic networks (using R or Python).
- Sentiment analysis (NRC, Bing, or VADER lexicons adapted to Spanish) will allow the detection of the emotional charge associated with the discourses.
- Differences by sector will be explored through comparative analysis and data visualization (word cloud graphs, bar charts, semantic maps).

4. Qualitative interpretation:

- The quantitative results will be complemented by a contextual interpretation, placing the linguistic findings in dialogue with the founding values of the B Corp movement and the literature on organizational purpose.

Expected results

The chapter seeks to make an empirical and methodological contribution to the study of purpose in purpose-driven companies. The following results are expected:

- Map of the Spanish B Corp ecosystem, with a classification by sector and a textual basis for their stated purposes.
- Common semantic patterns that reveal how companies understand and communicate their purpose (values such as impact, sustainability, community, innovation, justice, etc.).
- Differences in tone and emotionality between sectors (for example, greater emphasis on “community” and “people” in the social sector versus ‘innovation’ and “efficiency” in the technology sector).

References

- Diez-Busto, E., Sánchez-Ruiz, L., and Fernández-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13.5: 2508.
- Klettner, A. (2024). Corporate purpose as committing, communicating and contracting: Perspectives from B Corps. *Australian Journal of Corporate Law*.
- Moroz, P.W., et al. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33.2: 117-129.
- Pollmeier, T., Fisch, C., and Hirschmann, M. (2025). From profit to purpose: a systematic literature review and future research directions on B Corp certification. *Management Review Quarterly*, 1-44.
- Malu, V., Bulgacov, S., and Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of business ethics*: 343-357.

VIERNES 22 DE MAYO

Sesión IV.1: Ethics, Organizations and Society (English Track)**PURPOSE-DRIVEN POLYCENTRIC GOVERNANCE IN TOURISM COMMONS: AI-SUPPORTED PRICING UNDER CLIMATE UNCERTAINTY****Blanca Delgado Márquez** (Universidad de Granada)**Laura Albareda** (LUT University)**Alberto Durán López** (Universidad de Granada)

Climate change is reshaping the conditions under which organizations create and sustain value, exposing governance failures in tourism-dependent natural commons. Environmental degradation, congestion, and greenhouse gas (GHG) emissions increasingly threaten not only ecological integrity but also the long-term viability of local economies and stakeholder relationships (Tashman & Rivera, 2016; Ostrom, 1990). Under such conditions, sustainability is no longer a peripheral objective but a constitutive condition of value creation (McGahan, 2021). This raises a central question aligned with debates on organizations with purpose: how can ethical criteria be embedded into sustainability strategies so that governance mechanisms preserve system integrity while sustaining stakeholder trust?

This study examines whether an artificial intelligence (AI)-supported pricing system can function as a governance mechanism in a polycentric tourism commons under climate pressure. Building on the New Stakeholder Theory (NST) (McGahan, 2021; McGahan & Pongeluppe, 2023) and Ostrom's theory of polycentric governance (Ostrom, 1990; 2010), we conceptualize pricing not as a transactional

market instrument but as a rule-based institutional arrangement designed to align individual behavior with collective ecological constraints. In doing so, we engage with research on multidimensional and regenerative value creation (Ritala et al., 2021; Albareda & Branzei, 2025) to show how governance mechanisms can preserve the socio-ecological conditions that enable joint value creation.

From the perspective of NST, organizations operate as vehicles for coordinating stakeholder interdependence through governance rules (McGahan, 2021). Joint value creation does not require symmetrical distribution of costs and benefits but depends on preserving the integrity of the system that enables value to emerge. In tourism-dependent commons, empirical evidence shows that congestion and emissions are disproportionately associated with specific behaviors, particularly private vehicle access during peak periods (Tashman & Rivera, 2016). In such contexts, ethically grounded sustainability strategies require mechanisms that allocate responsibility proportionally to environmental impact while protecting system-level value.

We argue that pricing can serve as such a mechanism when designed as a transparent, rule-based governance device. Rather than maximizing revenue, pricing can internalize environmental

externalities, regulate access in relation to carrying capacity, and differentiate between high- and low-impact visitation patterns. Ethical integration occurs not at the level of rhetoric but at the level of rule design: proportional responsibility, transparency, and system preservation are embedded into the operational logic of the pricing system.

Empirically, the study analyzes the Smart Poqueira project in the Sierra Nevada Natural Park (Spain), a climate-vulnerable mountain ecosystem characterized by intense tourism pressure and polycentric governance arrangements. We develop a hybrid AI-supported methodology in three stages. First, machine learning

models predict the likelihood of revisit under alternative pricing conditions. Second, a rule-based pricing algorithm integrates environmental (CO₂ emissions, travel distance), socio-economic (residency status, seasonality, duration of stay), and behavioral (cumulative entries, revisit likelihood) variables. Two alternative weighting strategies are tested. Third, a regression model audits the pricing outcomes to verify consistency between intended governance logic and algorithmic output.

The results indicate that a category-based pricing strategy—where environmental, socio-economic, and behavioral variables receive balanced aggregate weight—operates coherently as a governance mechanism. Environmental variables increase prices proportionally to ecological impact, internalizing climate-related pressure. Socio-economic variables preserve access for residents and longer stays, protecting local embeddedness. Behavioral variables reduce prices for repeat and adaptive visitors, encouraging patterns compatible with

system preservation. Model performance metrics confirm internal consistency and rule stability.

Importantly, although tourists bear the direct monetary cost of differentiated pricing, the governance mechanism is designed to protect the shared socio-ecological system upon which all stakeholders depend. In line with Ritala et al. (2021), governance structures shape not only value creation but also value protection across economic, social, and environmental domains. By targeting value-destroying behaviors rather than imposing blanket restrictions, the mechanism seeks to preserve joint value creation while mitigating climate-related pressure.

This study contributes to the Ethics and Sustainability debate in three ways. First, it demonstrates how ethical criteria—proportional responsibility, transparency, and system preservation—can be concretely embedded into organizational sustainability strategies through rule-based governance design. Second, it advances NST by showing how system integrity under climate pressure requires differentiated, rather than symmetrical, governance interventions. Third, it conceptualizes AI not as a neutral optimization tool but as a governance infrastructure that operationalizes institutional principles within polycentric systems (Raisch & Krakowski, 2021).

In times of ecological uncertainty and sustainability backlash, organizations sustain trust not by avoiding difficult trade-offs, but by designing governance mechanisms that transparently align individual incentives with collective ecological constraints. AI-supported, rule-based pricing thus illustrates how ethical principles can be integrated into sustainability strategies in ways that preserve commons integrity and support long-term socio-ecological viability.

References

- Albareda, L., & Branzei, O. (2025). Biocentric work in the Anthropocene: How actors regenerate degenerated natural commons. *Journal of Management Studies*, 62(8), 3501–3557.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*, 44(1), 6–27.
- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the resource-based view into the new stakeholder theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756.
- McGahan, A. M., & Pongeluppe, L. S. (2023). There is no planet B: Advancing the theory and practice of sustainable value creation. *Management Science*, 69(9), 5123–5143.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010a). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 505–557.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021). Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125796.
- Tashman, P., & Rivera, J. (2016). Ecological uncertainty, adaptation, and mitigation in the U.S. ski resort industry: Managing resource dependence and institutional pressures. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1507–1525.

BEYOND CULTURAL ESSENCE: ASIAN VALUES AS INTRINSIC REASONS IN EXECUTIVE JUSTIFICATION

Valentín de Miguel Luno; Ricardo Aguado Muñoz; José Luis Retolaza Ávalos

(Universidad de Deusto)

The role of values in shaping business and social development has long been acknowledged in scholarship (Jelonek, 2015; Harrison and Huntington, 2000; Carney, 2022). Within this concern, Asian Values emerged as a particularly influential and contested formulation following the East and Southeast Asian economic miracle in the late twentieth century (Khanna, 2019; Birdsall et al., 1993).

Prominently articulated by Lee Kuan Yew and Mahathir Mohamad as a counterpoint to Western cultural universalism, Asian Values broadly refer to communitarian obligation, hierarchical deference, filial piety, and social harmony, linked by proponents to effective governance and

rapid development (Mahathir, 1997; Lee, 2000; Mahbubani, 2021), though critics have cautioned against cultural essentialism and noted their strategic political mobilization (Barr, 2000; Thompson, 2001; Englehart, 2000).

Despite extensive debate in political theory and comparative politics, the implications of Asian Values for management scholarship and business ethics remain comparatively underdeveloped (Kausikan, 2021; Barkema et al., 2015; Vasz kun et al., 2022; Kim, 2010; Welzel, 2011). This reflects a broader pattern in organizational research where, as Ghoshal (2005) notes, values and ethics are acknowledged in principle but insufficiently integrated into methods capable of analysing how they function in managerial reasoning. Values thus frequently enter organizational as explanatory or justificatory

references without systematic specification of how they are mobilised in managerial judgment (van der Linden and Freeman, 2017). This limitation is particularly relevant where management decisions entail distributive consequences and legitimacy risk (Freeman, 1994; Suchman, 1995).

This article addresses that gap by reframing Asian Values as a matter of executive justification: how senior corporate leaders render major growth decisions normatively warranted through the evaluative judgment of particular reasons, beliefs, and institutional constraints under conditions of public and organizational accountability (Donaldson, 2021; Boltanski and Thévenot, 2000; Chen, 2004).

The Practical Inference Framework developed by Donaldson (2021) addresses the current gap in incorporating values into research methods by conceptualizing value-informed actions as a process of normative reasoning, through which agents move from evaluative judgements to conclusions about justified actions. Practical Inference Framework focuses on the structure of justification: How reasons are articulated, ordered, and mobilized to render actions ethically warranted in public and organizational contexts, through the application of two connected concepts: Practical reasoning and Intrinsic values.

Practical reasoning refers to the deliberation process that is oriented toward action in specific contexts (Donaldson, 2021). It assumes that actions derive logically from their underlying ideas, forming an inference-driven approach to reasoning. Intrinsic values, in turn, are “those that guide and justify choice at the deepest level” (Donaldson, 2021, p.3) and function as terminating reasons in justificatory chains, whereas instrumental values are valued as means to other ends

(Schwartz and Bilsky, 1987; Frankena, 1973). This distinction between intrinsic (terminating) and instrumental (means-oriented) values is central to Practical Inference Framework.

The objective of this article is to develop a Practical Inference-based analytical framework for examining how values function in executive justifications of corporate growth decisions, following Donaldson’s (2021) Practical Inference Framework.

Rather than treating values as cultural essences or causal drivers of strategic outcomes, the framework conceptualizes values as reasons that justify, support and structure action-guiding conclusions in executive practical reasoning. Singapore’s White Paper of Shared Values, approved by the Parliament of Singapore, (1991) is proposed as the empirical context for validating the Practical

Inference Framework with regards to corporate growth decisions. The attempted Allianz–Income Insurance merger in 2024 illustrates the application of the Shared Values in these justificatory reasoning process. When the transaction was abandoned following executive and public concern that it could compromise Income Insurance’s social mission, the operative reason invoked was the “Nation before community and society before self” value (Parliament of Singapore, 1991), understood as an intrinsic value in this context.

The article’s contribution is threefold: conceptually, it reframes Asian Values from cultural determinism to practical reasoning; analytically, it operationalizes intrinsic values as terminating reasons that anchor normative claims; and methodologically, it outlines a research agenda that privileges justificatory data (what executives say they ought to do and why) over behavioral or attitudinal data, following van der Linden and Freeman’s (2017) call for “thick evaluation” approaches.

References

(taken by alphabetical order from the whole list of references)

- Acharya, A. (2010) "Asia is not one", in *The Journal of Asian Studies*, Volume 69, Number 4, pp. 1001 – 1013
- Barkema, H. G., Chen, X.-P., George, G.; Luo, Y., and Tsui, A. S. (2015) "West Meets East: New Concepts and Theories" in *Academy of Management Journal*, Volume 58, Number 2, pp. 460 – 479
- Barr, M.D. (2000) "Lee Kuan Yew and the Asian Values debate", in *Asian Studies Review*, Volume 24, Number 3, pp. 309 - 334
- Barr, M.D. & Skrbis, Z., (2008) *Constructing Singapore. Elitism, Ethnicity and the Nation-Building Project*. NIAS – Nordic Institute of Asian Studies
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005) "Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective", in *Journal of Business Ethics*, Volume 60, Number 2, pp. 131 - 145.

- Bell, D. (2016). "Communitarianism" in *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Birdsall, N. M.; Campos, J. E. L.; Kim, C.-S.; Corden, W. M.; MacDonald, L. [editor]; Pack, H.; Page, J.; Sabor, R.; Stiglitz, J. E. (1993) *The East Asian miracle: Economic growth and public policy (Vol. 1 of 2): Main report (English). A World Bank policy research report*. Oxford University Press. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/975081468244550798> (Accessed: 12.January.2026)
- Blattberg, C. (2007) "What's Wrong with Hypergoods", in *Philosophy & Social Criticism*, Volume 33, Number 7, pp 803 - 833
- Boltanski, L., and Thévenot, L. (2000) "The reality of moral expectations: A sociology of situated judgment", in *Philosophical Explorations: An International Journal for the Philosophy of Mind and Action*, Volume 3, Issue 3, pp. 208 - 231.

BEYOND SELF-INTEREST: NEW INSIGHTS FOR RATIONAL DECISION-MAKING CONSIDERING ALTRUISM, LEARNING AND TRANSCENDENT MOTIVATIONS

José Luis Retolaza Ávalos (Universidad de Deusto)

Leire San José Ruiz de Aguirre (Universidad del País Vasco)

Ricardo Aguado Muñoz; Leire Alcañiz González (Universidad de Deusto)

"Ethics does not seek to describe an ideal world; above all, it seeks to discover the paths that lead to that ideal world" (Pérez López, 1977: 3).

Classical and modern utopian works frequently integrate economic arrangement as central components of their social vision, suggesting the foundational role of economic structures in shaping collective life. The paths that can lead, not to an ideal world, but to a better world, involve redefining the current economic paradigm, understood in the Kuhnian sense. This not a new idea, as the classics already addressed

this issue from the perspective of political economy. The problem is that their solution generated a new set of assumptions that gradually became theoretically opaque and insufficiently examined, conforming the orthodox economic model based on the optimization of self-interest.

In his search for the common good, Adam Smith (1759; 1776) managed to "overcome the ethical problem" in economics through the use of perfect competition. It could be considered as a precursor to "doing well by doing good" (Falk & Heblich, 2007), which is still relevant today. People's ethical behavior ceased to be a problem for the functioning of the economy and was relegated to the individual sphere. Once the human component had been removed from the equation, it

was only a matter of time before John Stuart Mill introduced his famous distinction between positive and normative economics. And then positive economics, formalized through a mathematical apparatus, was presented as "scientific economics", relegating normative economics to the realm of ethics, sociology or political science. This process led to what for Adam Smith was an epoché on individual goodness becoming an axiom relating to self-interest as a basic motivational characteristic of people. Individualistic egocentrism, together with a supposed capacity for economic rationality on the part of individuals, were the two elements that defined the orthodox or traditional model, a way of understanding reality (paradigm) that has absorbed economics and society for more than two centuries. These considerations invite the exploration of alternative anthropological frameworks capable of accounting for a wider range of observed behaviors.

This paper does not aim to revisit the entire debate on rationality in economics, which has already been extensively analyzed by authors from the field of behavior (Simon, 1986; Tversky & Kahneman, 1986; Thaler, 1994). Rather, it focuses on the egocentric component linked to this rationality. In this field, Pérez López's Theory of Human Action (1991) presents itself as an innovating alternative, mainly because it goes beyond mere criticism and offers a comprehensive anthropological framework that is more plausible in terms of observable reality.

Despite significant criticism of the traditional (orthodox) model's rationality since the 1970s, in recent decades the egocentric model has not only remained valid but, coinciding with the neoliberal period, has even increased in importance. Although the relevance of that criticism

has been recognized with the awarding of several Nobel prizes (Thaler, 1994), in the economic sphere it seems that only what provides economic profit finds justification. Thus, materiality has been complemented by double materiality; well doing with good doing, and active concern for others with the need to justify it out of self-interest. In recent decades, we have come to recognize that people are not optimal reasoners and that, instead of optimization, we might seek satisficing (Simon, 1979). However, we have not been able to change the idea that we are only motivated by self-interest (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Following the orthodox model, people put their own interests before those of others or the common good. When this does not happen, the orthodox approach assumes that behind this observable benevolent behavior there must be some selfish interest. And even if this cannot be confirmed, it is possible to think that the person in question has psychological disorders or religious alienation, for example. After all, scientific studies (Gintis et al, 2003) have reduced altruism to long-term selfish reciprocity, and more popular works (Dawkins, 1976 and 1989) have proposed the existence of a genetic selfishness (The Selfish Gene) that determines our behavior. Along these lines, what appears to be altruism is in reality only long-term self-interest (Hamilton, 1964; Trivers, 1971; Williams, 1966).

However, any unbiased observer of human behavior, even in the economic sphere, can identify a significant number of behaviors that are difficult to relate to self-interest. Currently, the development of behavioral economics through experimental analysis is generating scientific evidence in this same direction (Gintis, 2000a; 2000b). This evidence not only serves to positively contrast Pérez López's theory,

but also, in turn, the Theory of Human Action serves as an explanatory and comprehensive framework for the results obtained.

The central objective of this study is therefore twofold. First, it seeks to assess whether the orthodox anthropological model adequately accounts for empirical evidence, particularly in relation to altruistic behavior observed in experimental settings. Second, it explores whether Pérez López's model provides a more comprehensive and coherent explanatory alternative, capable not only of addressing empirical anomalies but also of generating theoretical fruitfulness in the domain of management.

The argument proceeds as follows. Section 2 examines the historical and theoretical foundations of homo economicus, highlighting the gradual transformation of methodological reductionism into anthropological reduction. Section 3 reviews key experimental findings that appear difficult to reconcile with strictly egocentric assumptions. Section 4 introduces Pérez López's Theory of Human Action and analyses its structural components, including the role of learning and trivalent motivation. Section 5 considers the model's consistency with other theoretical approaches and explores its implications for shared value, social accounting, and the firm as a community of persons. The final section draws together the main conclusions and outlines directions for further research.

References

(taken by alphabetical order from the whole list of references)

- Aguilar, F., Brañas-Garza, P., Cobo-Reyes, R., Jimenez, N., & Miller, L. M. (2009). Are women expected to be more generous? *Experimental Economics*, 12(1), 93-98.
- Argandoña, A. (2011a). *Virtues in a theory of human action. The person at the centre of the Church's social teaching*, Rome: Edusc, 49-71.
- Argandoña, A. (2011b). Stakeholder theory and value creation. In *Transforming the world, humanising technology: ethics, social responsibility and innovation*. EBEN.
- Argandoña, A. (2021) *The company, a community of people*. Ed. Plataforma Editorial. Barcelona.
- Barrett, R. (2014) *The Values-Driven Organisation: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*; New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The logic of the gift: Inspiring behaviour in organisations beyond the limits of duty and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 159-180.
- Becker, G. S. (1996). *Accounting for tastes*. Harvard University Press.
- Brañas-Garza, P. (2006). Poverty in dictator games: Awakening solidarity. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, 60(3), 306-320.
- Brañas-Garza, P., Durán, M. A., & Paz Espinosa, M. (2009). The role of personal involvement and responsibility in unfair outcomes: A classroom investigation. *Rationality and Society*, 21(2), 225-248
- Brañas-Garza, P. (2007). Promoting helping behaviour with framing in dictator games. *Journal of Economic Psychology*, 28(4), 477-486.

INDIVIDUALS' AND SOCIETY'S WELLBEING: EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT CORPORATE STAKEHOLDER RESPONSIBILITY AND SOCIAL CAPITAL DYNAMICS

Raquel Acosta Sosa; María de la Cruz Déniz Déniz
 (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

In a context in which firms are increasingly expected to play a more human and sustainable role, understanding how organizational contexts and programs shape employees' perceptions of and responses

to CSR policies may be key to designing fairer, healthier, and more productive work environments (Wen et al., 2025). In doing so, organizations may improve employees' purpose in life, enhance the quality of their social relationships at work, and support their personal growth.

At the same time, employees' perceptions of corporate stakeholder responsibility or irresponsibility are likely to lead them to experience gains or losses in terms of relational social capital and both hedonic and eudaimonic wellbeing (e.g., Khaskheli et al., 2020).

Therefore, examining corporate stakeholder responsibility at the micro level, from an intra-individual perspective, allows us to address questions such as the following: How do employees cognitively and emotionally perceive CStR/CStI? (e.g., El Akremi et al., 2018); What intra-organizational dynamics (relational social capital) emerge from employees' perceptions of CStR/CStI? (e.g., Farooq et al., 2017); and How can employees' and society's wellbeing be built upon perceptions and behaviors in response to CStR/CStI? (e.g., Wang et al., 2020).

The affective–cognitive perception of the leadership exercised within the organization in favor of respecting stakeholders' rights shapes how employees distinguish between corporate responsibility and irresponsibility and, ultimately, how they judge whether organizational actions are genuinely value-driven or merely reflect greenwashing or “rainbow politics” aimed at projecting a prosocial image, thereby fostering perceptions of corporate hypocrisy (Chen et al., 2020).

However, such evaluations are not uniform across employees. Individual characteristics—such as personality traits, gender, minority status, reciprocity expectations, hierarchical position, cultural

orientation, political ideology, or spiritual intelligence—shape the moral lenses through which organizational behavior is evaluated (e.g., Hericher and Bridoux, 2023; Wang et al., 2020). These individual differences influence the moral foundations activated when assessing the same organizational behavior, leading to heterogeneous moral judgments and emotional reactions to CStR and CStI (Hericher and Bridoux, 2023).

Consequently, when employees perceive CStI, different moral emotions arise (Greenbaum et al., 2020). Specifically, CStI reflects a stakeholder's judgment that the organization's behavior violates a moral standard, causes harm, and is intentional; thus, in line with deonance theory, moral emotions explain individuals' behavioral reactions to judgments of blameworthiness (Hericher and Bridoux, 2023).

Over time, these cognitive and emotional responses translate into relational outcomes. The ecosystem of relationships between firms and their stakeholders is sustained by bonds rooted in organizational commitment and identification (Farooq et al., 2017), which emerge from employees' cognitive and affective perceptions of corporate stakeholder responsibility (CStR) (e.g., Khaskheli et al., 2020). Through these perceptions, CSR practices foster emotional attachment and long-term relational engagement by strengthening organizational identification, as employees take pride in belonging to a fair and supportive organization (El Akremi et al., 2018). As a result, favorable relational social capital is built, enhancing employees' social wellbeing (El Akremi et al., 2018).

Building on these relational dynamics, perceived CStR is expected to positively influence employees' hedonic wellbeing, as employees tend

to perceive higher levels of organizational support and experience happiness when they feel satisfied with the quality of their working life (Wang et al., 2020). These positive emotional experiences foster optimism among employees and reduce workplace stress (Wang et al., 2020) while simultaneously providing psychological safety (Wang et al., 2020).

Beyond hedonic and social wellbeing, CSR practices can enhance employees' eudaimonic wellbeing by fostering a trust-based organizational environment that

reflects the organization's concern and by supporting their psychological needs and intrinsic motivation, thereby contributing to the fulfillment of their self-realization needs (El Akremi et al., 2018).

Importantly, hedonic and eudaimonic wellbeing are not mutually exclusive; rather, a positive hedonic state reinforces individuals' eudaimonic wellbeing and vice versa, highlighting their dynamic and mutually reinforcing relationship (Falter and Hadwich, 2020).

At the societal level, improvements in individuals' wellbeing driven by CStR contribute to the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs). Prior research shows that integrating CStR with the SDGs can substantially enhance a country's social, economic, and environmental conditions (Lu et al., 2021), particularly by supporting SDG 3 (good health and wellbeing).

Building on these arguments, we advance the following propositions:

P1: Employees' perceptions of CStR/CStI are shaped by individual-level micro factors, such as personal characteristics (e.g., personality, culture, political orientation, religiosity, gender, or age).

P2: These perceptions give rise to social capital dynamics that enhance employees' social wellbeing, as well as to emotional responses that signal hedonic wellbeing; in turn, social capital dynamics may reshape the emotional reactions stemming from CStR/CStI perceptions.

P3: Both individuals' long-term eudaimonic wellbeing and broader societal wellbeing aligned with the SDGs are conditioned by the social and hedonic wellbeing emerging from employees' perceptions of CStR/CStI.

Finally, to empirically examine the proposed framework, this study proposes a quantitative research design based on survey data to be collected from a large

sample of employees. Using validated scales from prior research, the survey would measure perceptions of CStR/CStI, organizational trust, affective commitment and identification, and wellbeing, as well as individual characteristics that may moderate these relationships.

References

- Chen, Z., Hang, H., Pavelin, S., & Porter, L. (2020). Corporate social (Ir)responsibility and corporate hypocrisy: Warmth, motive and the protective value of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), 486-524. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.50>
- El Akremi A, Gond JP, Swaen V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management* 44(2): 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Falter, M., & Hadwich, K. (2020). Customer service well-being: scale development and validation. *The Service Industries Journal*, 40(1–2), 181–202. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1652599>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of

- cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 95--114. <https://doi.org/10.1002/job.2367>
- Hericher, C., & Bridoux, F. (2023). Employees' emotional and behavioral reactions to corporate social irresponsibility. *Journal of Management*, 49(5), 1533-1569. <https://doi.org/10.1177/01492063221100178>
- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941-2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Wen, J., Huo, Z., Xu, X., Zhang, L., & Liu, X. (2025). A meta-analysis of employee perceptions of CSR in tourism and hospitality: Antecedents, outcomes, and boundaries. *Tourism Management*, 107, 105035. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105035>

Sesión IV.2: Fundamentos Éticos de la Ética de las Organizaciones. Propósito, Valores y Virtudes

PRACTICES OF BUSINESS ETHICS IN THE CONTEXT OF NATIONAL CULTURES: A VIEW FROM DIFFERENT INSTITUTIONAL CONTEXTS

Luis Rodríguez Domínguez; Isabel Gallego Álvarez
(Universidad de Salamanca)

Recent corporate scandals have put the spotlight on unethical practices of companies, showing inappropriate behaviors and control failures. This situation has reoriented companies towards ethical strategies in order to avoid opportunistic behaviors of managers and employees (Vitolla et al., 2021).

In this context, the cultural aspects of the societies in which organizations operate become particularly important. Culture establishes a set of values that translate into attitudes, identities and beliefs embedded in social practices (Leung et al., 2005, p. 357),

generating not only social values but also expectations about the required behavior of organizations. Consequently, in order to achieve and maintain their legitimacy to operate, companies should carry out practices in line with the values of that culture. Likewise, the institutional environment of that culture will generate informal pressures that will largely establish the rules of the game for business actions.

Differences between cultures can generate tensions and conflicts in today's globalized context (Danon-Leva et al., 2010). In culturally homogeneous groups, there is a greater likelihood that the values of individuals will coincide. However, as globalization increases,

businesspeople from different cultures will have more interaction with those with different value systems (Peppas and Yu, 2007). Consequently, increased globalization underscores the need to study cultural differences in ethics research, as ethical perceptions may differ across countries. In this regard, this globalized context has led to increased ethical challenges and greater ethical dilemmas for managers (Okpara, 2014).

Along these lines, this paper studies the influence of culture on the adoption of ethical practices by companies. For this purpose, a sample of 13,380 firm-year observations, from 28 countries, for the period 2011–2022 will be analyzed. The general theoretical framework is based on the legitimacy theory and institutional theory, whose basic arguments (the search for legitimacy by companies, isomorphism and institutional pressures) advocate the realization of ethical practices in the corporate field. In order to study the impact of culture, we started from Hofstede's (1983, 2011) framework, widely used in previous studies (e.g., Miska et al., 2018; Pinheiro et al., 2023; Vitolla et al., 2021). Hofstede's framework considers six dimensions to explain the culture of a society: power distance; individualism vs. collectivism; motivation towards achievement and success (formerly, masculinity vs. femininity); uncertainty avoidance; short-term vs. long-term orientation; and indulgence vs. restraint. The effect of these six dimensions will be analyzed in this study as independent variables, together with a series of control variables (firm size, leverage, profitability, corporate governance, sector and year).

In our study, the dependent variable will be the set of ethical practices adopted by the companies analyzed. To analyze ethics from a corporate perspective, especially when a wide sample from different

countries is employed, an index of ethical practices may be an appropriate measure. This approach has also been used in previous works (ElGammal et al., 2017) that have studied items of business ethics ranging from ethics codes to different scopes of corporate responsibility (employees, community, stakeholders, etc.). Therefore, a 19-item index has been formulated by including the main corporate concerns from an ethical perspective. These concerns have to do with accountability of organizational reporting, the fight against bribery and corruption, respect for human rights, diversity and equality in employees, commitment to the community, etc.

This study will help to determine whether there are cultural differences in the approach to ethical practices among companies, understanding how ethical beliefs are strongly determined by culture. In this regard, considering cultural differences is fundamental to manage and develop an effective ethical program that supports and encourages ethical practices in accordance with a globalized context. Thus, the present work allows us to extend several lines of research. As opposed to studies that focus on a single ethical practice or challenge, this work addresses a broader and more diverse set of ethical practices. While other studies have focused on the analysis at the level of a single country or region or comparative studies between two countries, the present work analyzes a wide number of countries, thereby including the possibility of the analysis of more cultural differences.

The results obtained show that companies operating in societies where there is a lower degree of power distance, a higher level of individualism, a more short-term orientation, a stronger motivation towards achievement and success, with a higher degree of indulgence

and uncertainty avoidance are more inclined to implement ethical practices in their day-to-day operations.

References

- Danon-Leva, E., Cavico, F.J., & Mujtaba, B.G. (2010). Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison between Hong Kong and the United States. *Journal of Business Studies Quarterly* 1(4), 1-20.
- ElGammal, W., El-Kassar, A-N., & Messarra, L.C. (2018). Corporate ethics, governance and social responsibility in MENA countries. *Management Decision*, 56, 273-291.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89
- Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M., & Gibson, C.B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.
- Miska, C., Szócs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multilevel view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.
- Okpara, J. (2014). The effects of national culture on managers' attitudes toward business ethics: Implications for organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change* 10(2), 174-189.
- Peppas, S.C., & Yu, T.T. (2007). A cross-cultural assessment of attitudes of business students toward business ethics: A comparison of China and the USA. *Chinese Management Studies*, 1(4), 243-256.
- Pinheiro, A.B., Oliveira, M.C., & Lozano, M.B. (2023). The effects of national culture on environmental disclosure: A cross-country analysis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91), 1-15.
- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M., & Garegnani, G.M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality of code of ethics. *Journal of International Management* 27, 1-18.

MANAGERIAL MORAL AGENCY IN THE AGE OF ALGORITHMIC GOVERNANCE: RESPONSIBILITY, JUDGMENT, AND ORGANIZATIONAL PURPOSE

Agustín Domingo Moratalla; Juan Pedro Ruiz Guerrero
(Universidad de Valencia)

The accelerated integration of artificial intelligence into organizational decision-making—particularly in human resource management—raises fundamental questions about the locus of moral responsibility within contemporary institutions. While AI systems are increasingly used for recruitment, performance evaluation, risk assessment, and strategic workforce planning, they do not possess moral agency in the strict philosophical sense. Yet their outputs materially shape human lives. This paper argues that the growing reliance on algorithmic systems risks attenuating managerial moral judgment, not by

replacing human agents, but by structurally reconfiguring the conditions under which judgment is exercised.

Methodology

Drawing on Hannah Arendt's account of thinking and moral responsibility, Immanuel Kant's conception of autonomy, Alasdair MacIntyre's critique of managerialism, and Hans Jonas's ethics of responsibility under technological power, the paper develops a conceptual distinction between decision execution and moral authorship. It contends that although AI systems may function as operational agents, they cannot be considered moral authors of organizational action. Moral authority remains irreducibly human.

At the same time, contemporary analyses of algorithmic governance (Floridi; O'Neil) demonstrate how opacity, scale, and automation can diffuse accountability and normalize forms of institutional thoughtlessness. In HR contexts, when hiring managers or executives defer to algorithmic outputs without reflective evaluation, the space for moral judgment contracts. Responsibility does not disappear; rather, it becomes obscured.

Conclusion

The paper therefore advances a normative claim: the ethical transformation required by digitalization is not the attribution of moral status to machines, but the reaffirmation and re-articulation of managerial moral agency within technologically mediated environments. Organizations committed to purpose, trust, and the common good must design governance structures that preserve human deliberation, transparency, and accountability. The future of responsible AI in organizations depends less on machine autonomy than on the moral vigilance of those who deploy it.

References

- Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. Viking Press.
- Arendt, H. (2003). *Responsibility and judgment* (J. Kohn, Ed.). Schocken Books. (Original essays published 1960s–1970s)
- Floridi, L. (2013). *The ethics of information*. Oxford University Press.
- Floridi, L., & Sanders, J. W. (2004). On the morality of artificial agents. *Minds and Machines*, 14(3), 349–379.
<https://doi.org/10.1023/B:MIND.0000035461.63578.9d>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Jonas, H. (1984). *The imperative of responsibility: In search of an ethics for the technological age* (H. Jonas & D. Herr, Trans.). University of Chicago Press. (Original work published 1979)
- Kant, I. (1997). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1785)
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue* (3rd ed.). University of Notre Dame Press. (Original work published 1981)
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MAPEO BIBLIOMÉTRICO PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE SOSTENIBILIDAD HUMANA (SISH)

Camilo Giraldo-Giraldo (Universidad de Castilla-La Mancha); **Johnatan Castro-Gómez** (Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia); **Santiago Gutiérrez-Broncano** (Universidad de Castilla-La Mancha); **Elkin Darío Rave-Gómez** (Institución Universitaria de Envigado, Colombia)

Este estudio examina la evolución y articulación entre la gestión sostenible de recursos humanos (SHRM) y el liderazgo sostenible (SL)

como dos corrientes que, aunque crecientes, se han desarrollado de forma parcialmente fragmentada en términos conceptuales y terminológicos. En el trasfondo, el estudio se apoya en la consolidación del campo de SHRM, donde aportes como los de Kramar (2014, 2022) han sido fundamentales para delimitar el giro desde enfoques puramente estratégicos hacia una lógica sostenida en el tiempo, con coherencia interna y orientación explícita a sostenibilidad.

El estudio destaca evidencias empíricas donde el SL se asocia con resultados ambientales y capacidades innovadoras (Iqbal et al., 2022), reforzando su rol como palanca cultural para sostener la implementación de prácticas sostenibles. También se reconoce que los desafíos de liderazgo para la sostenibilidad se expresan en distintos contextos institucionales, donde se requieren capacidades directivas específicas para gestionar tensiones, recursos y continuidad del cambio (Leal Filho et al., 2020).

En coherencia con el modelo presentado, se explicita que la SHRM opera como variable moderadora, en la medida en que condiciona la intensidad con la que las prácticas sostenibles (SP) se traducen en desempeño competitivo, siguiendo la lógica que propone Stahl et al. (2020). De forma complementaria, el (SL) funciona como mediador, actuando como mecanismo cultural y conductual que canaliza la implementación de SP hacia resultados de desempeño, en línea con el estudio de Sajjad et al. (2024)

Objetivos del estudio: Consolidar la investigación fragmentada sobre SHRM y SL, conceptualizando enfoques, tendencias y proposiciones hipotéticas para su uso en futuros estudios empíricos. Además, el estudio explora y contextualiza teorías organizacionales modernas y paradigmas emergentes relacionados con sostenibilidad desde dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Metodología: el estudio se estructura como una revisión sistemática de literatura y reporta el proceso de selección mediante PRISMA 2020. La estrategia bibliométrica se apoya en VOSviewer (v1.6.18), consistente con su uso estándar para mapeo científico y visualización de redes bibliométricas. (van Eck & Waltman, 2010).

Operativamente, se ejecutó una búsqueda en WoS con los términos “Sustainable Human Resource Managers” OR “leadership Sustainable”, limitando el periodo a 2004-2024. Tras una identificación inicial de 406 registros, se aplican criterios de inclusión y exclusión, para tener una muestra final de 169 artículos.

Resultados/hallazgos: Los hallazgos evidencian un crecimiento emergente entre SHRM y SL, así como conexiones con desempeño y con prácticas sostenibles (SP), lo que sugiere una tendencia hacia una explicación más holística de la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

El análisis bibliométrico también aporta una lectura estructural del campo: en el mapeo, Kramar emerge como figura central asociada al clúster SHRM, mientras que Iqbal aparece como nodo prominente del clúster SL. Esto es consistente con la presencia de trabajos empíricos en SL que conectan liderazgo con resultados de sostenibilidad y desempeño, como el de Iqbal et al. (2022), donde demuestra que el liderazgo opera como palanca cultural y conductual para la sostenibilidad.

A su vez, el estudio resalta a Cosenza et al. (2024) como nodo puente entre ambos dominios, lo cual se interpreta como un indicador de la necesidad de clarificar y centralizar la narrativa académica dentro del espacio SHRM/SL.

En la co-ocurrencia de palabras clave, se identifican clústeres predominantes (SHRM, SL y organizaciones sostenibles). Los resultados condensan que las conexiones entre SHRM y SL existen y aumentan, pero no son homogéneas, manteniéndose una fragmentación: La SHRM aparece más ligado a coherencia de sistemas y prácticas, mientras el SL se asocia con cohesión cultural y conducción

de sentido. Es así como, las SP funcionan como un nodo operativo que conecta estructura y cultura con resultados observables.

Sobre esa base, la contribución conceptual del trabajo es la formulación del Sistema Integrado de Sostenibilidad Humana (SISH) como marco integrador en tres planos interdependientes: (i) estructural-operativo (SHRM como arquitectura de políticas y prácticas), (ii) cultural-conductual (SL como mecanismo que orienta valores, decisiones y comportamientos) y (iii) relacional-sistémico (coherencia entre estructura y cultura para implementar SP y traducirlas en desempeño competitivo y legitimidad social).

Referencias

Cosenza, A. C., da Motta Reis, J. S., Souza, C. G., Barbastefano, R. G., Santos, G., & Barbosa, L. C. F. M. (2024). Sustainable human resource management, green human resource management, and environmental human resource management: Analysis of new and emerging terms related to the human resource area. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 127-153. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1904>

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Li, Z., & Li, Y. (2022). To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(3), 738-750. <https://doi.org/10.1002/mde.3415>

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable HRM the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>

Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849-2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

GOBERNANZA DE LA INNOVACIÓN CON PROPÓSITO ÉTICO: FUNDAMENTOS PARA UNA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN RESPONSABLE EN LAS ORGANIZACIONES

Marcelo Vicente Lancerotti

(Escola Paulista de Política, Economia e Negócios)

La aceleración de los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) ha generado transformaciones profundas en las estructuras productivas y en las relaciones organizativas. La innovación tecnológica constituye un vector central del crecimiento económico contemporáneo, pero también conlleva dilemas éticos crecientes: ¿quién se beneficia de las innovaciones? ¿Qué riesgos se

transfieren a las comunidades más vulnerables? ¿Qué valores orientan las decisiones de inversión en I+D?

Estas cuestiones se sitúan en el núcleo del debate sobre la responsabilidad organizativa en contextos de transformación acelerada, articulándose con la ética empresarial y la economía

sostenible (Cortina, 1994; Freeman, 1984). Comprender cómo las estructuras de gobernanza pueden responder a estos dilemas es una exigencia estratégica ineludible para empresas, institutos de investigación, responsables de políticas y académicos comprometidos con el papel transformador de la ciencia en la sociedad.

Problema, objetivos y método

Este trabajo propone una reflexión teórica y aplicada sobre la gobernanza de la innovación con propósito ético, entendida como el conjunto de principios, mecanismos y prácticas mediante los cuales las organizaciones orientan sus actividades de I+D+i según criterios de responsabilidad, equidad, transparencia y sostenibilidad (Belloc, 2012; Quadros y Balaguer, 2024). Metodológicamente, se trata de una revisión teórica integrativa combinada con la proposición de un marco conceptual original, apoyada en evidencias empíricas provenientes de una encuesta aplicada a 65 empresas brasileñas innovadoras.

El argumento central es que la ética no puede ser un componente accesorio, sino que debe constituir una orientación intrínseca de las decisiones organizativas desde la concepción de los proyectos hasta la difusión de sus resultados. Los objetivos son: (i) analizar enfoques teóricos sobre ética en la innovación y gobernanza responsable en I+D; (ii) identificar tensiones estructurales entre rendimiento económico y compromisos éticos; y (iii) proponer un marco de gobernanza de la innovación con propósito ético orientado a la práctica organizativa.

Marco teórico

La construcción teórica se apoya en tres vertientes complementarias. La primera es la tradición de la Responsible Research and Innovation (RRI), que propone la anticipación de consecuencias, la reflexividad de los actores, la apertura a la participación pública y la capacidad de

respuesta a las demandas sociales como pilares de una innovación éticamente orientada (Owen, Macnaghten y Stilgoe, 2012), transfiriendo la responsabilidad ética del individuo al nivel sistémico de la organización y de las políticas que la enmarcan.

La segunda es la literatura sobre gobernanza corporativa e innovación, que demuestra que las estructuras de control del capital, los mecanismos de financiación y las relaciones laborales condicionan no solo el desempeño innovador de las empresas, sino también los valores que orientan sus elecciones tecnológicas (Belloc, 2012; Lazonick, 2007). La evidencia comparada entre economías liberales de mercado y economías coordinadas revela que la gobernanza y la ética innovadora son fenómenos institucionalmente arraigados (Hall y Soskice, 2001).

La tercera es la teoría de los stakeholders aplicada a la innovación, según la cual las organizaciones tienen obligaciones morales para con todos los grupos afectados, comunidades, trabajadores, consumidores y generaciones futuras y no, únicamente con los accionistas (Freeman, 1984).

Tensiones estructurales en la gobernanza ética de la innovación

El análisis de las prácticas organizativas de I+D+i revela cuatro tensiones estructurales que desafían la implementación de una gobernanza ética.

La primera es entre velocidad y reflexividad: las presiones competitivas por el time-to-market comprimen los espacios de deliberación ética, favoreciendo la externalización de riesgos y costes sociales hacia actores sin capacidad de defensa (Owen, Macnaghten y Stilgoe, 2012).

La segunda es entre secreto y transparencia: la protección mediante la propiedad intelectual puede entrar en conflicto con las demandas legítimas de acceso al conocimiento y de evaluación independiente de los impactos de las innovaciones (Honoré, Munari y van Pottelsberghe de la Potterie, 2015).

La tercera es entre eficiencia y equidad: los modelos orientados a la maximización del retorno concentran los beneficios y distribuyen desproporcionadamente los riesgos sobre las poblaciones más vulnerables, agudizando las desigualdades (Nelson y Winter, 1982). La cuarta es entre autonomía científica y responsabilidad social: el ethos de la libertad de investigación debe articularse con mecanismos que garanticen el compromiso con el bien común (Cortina, 1994; Freeman, 1984). Estas tensiones no se resuelven mediante soluciones normativas aisladas, exigen una transformación de la gobernanza que incorpore la dimensión ética como criterio constitutivo, y no meramente regulatorio, de las decisiones de innovación.

Marco propuesto: gobernanza de la innovación con propósito ético

A partir de la revisión integrativa y las tensiones identificadas, se propone un marco que avanza respecto a los enfoques existentes de RRI y de gobernanza corporativa al integrar, en una única estructura operacional, la dimensión valorativa, la participación deliberativa, la accountability y el aprendizaje ético (Filatotchev, Aguilera y Wright, 2020).

La primera dimensión, de los valores fundantes, institucionaliza valores como dignidad, equidad e integridad como criterios vinculantes en la estrategia de I+D+i, y no únicamente como declaraciones de intención (Cortina, 1994).

La segunda, de los mecanismos de deliberación, crea instancias participativas y plurales a lo largo del ciclo de innovación. La evidencia de la encuesta PRIMAR/CGEE con 65 empresas brasileñas innovadoras demuestra que aquellas cuyos Consejos de Administración, apoyados por Comités de Innovación especializados, son los principales decisores de la estrategia de innovación obtuvieron puntuaciones significativamente superiores en inteligencia tecnológica y gestión responsable del riesgo (Quadros y Balaguer, 2024), lo que evidencia que la gobernanza de alto nivel y el desempeño ético se refuerzan mutuamente.

La tercera dimensión, de rendición de cuentas y transparencia, contempla instrumentos de accountability que hagan los impactos de I+D+i inteligibles y cuestionables por la sociedad (Belloc, 2012). La cuarta, de aprendizaje ético organizativo, desarrolla madurez institucional para afrontar los desafíos emergentes de la innovación, incluidos los planteados por la inteligencia artificial generativa, cuya incertidumbre sobre consecuencias es de naturaleza radical y no cuantificable (Quadros y Balaguer, 2024).

Implicaciones y consideraciones finales

Desde el punto de vista teórico, este trabajo contribuye a la integración de la ética organizativa, la teoría de la innovación y la gobernanza corporativa (Belloc, 2012; Filatotchev, Aguilera y Wright, 2020), avanzando en la agenda de investigación sobre ética empresarial e innovación responsable en el contexto iberoamericano (Cortina, 1994).

Desde el punto de vista práctico, el marco orienta a gestores, consejeros, responsables de políticas e investigadores que buscan operacionalizar principios éticos en sus prácticas de I+D+i. En el plano de la economía sostenible, se refuerza la tesis de que la innovación

éticamente gobernada reduce riesgos sistémicos, amplía la legitimidad social de las organizaciones y contribuye a la creación de valor verdaderamente compartido (Nelson y Winter, 1982; Lazonick, 2007).

En un contexto de urgencia en las transiciones tecnológicas, climáticas y sociales (Owen, Macnaghten y Stilgoe, 2012), gobernar la innovación con propósito ético no es una elección entre rentabilidad y moralidad, sino la comprensión de que las organizaciones duraderas son aquellas que hacen de la ética una brújula estructurante —y no un freno ocasional— de sus procesos de creación del futuro.

Referencias

- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta.

- Belloc, F. (2012). Corporate governance and innovation: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(5), 835–864.
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Owen, R., Macnaghten, P., & Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6), 751–760.
- Filatotchev, I., Aguilera, R. V., & Wright, M. (2020). From governance of innovation to innovations in governance. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 173–181.
- Quadros, R., & Balaguer, D. (2024). Governança corporativa para a inovação. In L. C. Frade (org.), *A História da Inovação no Brasil: Desafios e Oportunidades*. No prelo.
- Honoré, F., Munari, F., & van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2015). Corporate governance practices and companies' R&D intensity: Evidence from European countries. *Research Policy*, 44(2), 533–543.
- Lazonick, W. (2007). The US stock market and the governance of innovative enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 983–1035.

Sesión IV.3: Innovación y Economía Sostenible

DRIVERS OF RADICAL ECO-INNOVATION: EVIDENCE FROM GREEN PATENTS

Daniel Coronado Guerrero; Esther Ferrándiz León; Rosario Marín Muñoz; M. Carmen Puentes Graña
(Universidad de Cádiz)

There's a growing consensus that the rapid rate of environmental degradation and the danger of reaching the point of no return demand radical technological solutions. As environmental degradation accelerates and the threat of irreversible damage looms, the demand for radical technological solutions has intensified. While much

research has explored the economic implications of such innovations, the role of diversity in driving these breakthroughs remains underexplored. The present study addresses this gap by examining how team composition, particularly gender diversity, geographic distribution, and the variety of collaborating institutions, affects the development of radical inventions. While acknowledging that diversity is a multidimensional construct, this study focuses on these three key and observable forms of diversity for which large-scale,

standardized data is available, offering a practical and empirically grounded analysis of their effects on radical eco-innovation.

These diversity dimensions are of pivotal significance, as they facilitate the generation of a more extensive knowledge base and a range of perspectives, which can influence the creation of revolutionary technologies. The paper sets out two main objectives: first, to assess whether gender, geographic, and institutional diversity contribute to radical innovation; and second, to determine whether combinations of these diversity types interact to amplify or hinder innovation outcomes.

We use Blau and Shannon indexes to measure diversity and the patent radicalness index to measure innovation radicalness. The results, based on a data set of 124,114 green patents filed by companies, reveal that gender diversity has a negative effect on the radicalness of green patents, while geographical diversity has a positive effect. Institutional diversity presents a more complex picture. Collaboration with universities is associated with greater innovation radicalness, while collaboration with other companies shows a negative effect. Collaborations with government institutions do not present a significant effect.

The study highlights the importance of diversity management to enhance radical innovation. From our results, we suggest policy implications such as the implementation of strategies to mitigate conflicts in diverse teams, the promotion of international inventor teams and university-industry partnerships.

References

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22.
- Bruneel, J., d'Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858–868.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47(1), 117–132.
- Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577–598.
- Kaplan, S., & Vakili, K. (2015). The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1435–1457.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.
- Singh, J. (2008). Distributed R&D, cross-regional knowledge integration and quality of innovative output. *Research Policy*, 37(1), 77–96.
- Zouaghi, F., Garcia-Marco, T., & Martinez, M. G. (2020). The link between R&D team diversity and innovative performance: A mediated moderation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120325.

INNOVACIÓN RESPONSABLE, ÉTICA EMPRESARIAL Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: UNA PERSPECTIVA NO MECANICISTA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES

Johnatan Castro-Gómez (Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia)

Camilo Giraldo-Giraldo (Universidad de Castilla-La Mancha)

Natalia Marulanda Grisales (Institución Universitaria Pascual Bravo)

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la innovación responsable impulsa el desempeño sostenible de las pymes. Para tal propósito, se abordaron directivos de diversas áreas en pymes colombianas pertenecientes a diversos sectores económicos para establecer las relaciones directas e indirectas de la innovación responsable a través de las capacidades de gestión sostenible y orientación organizacional a la sostenibilidad sobre la sostenibilidad. Los principales hallazgos evidenciaron que las pymes con mayor propensión a la innovación responsable presentan mayores niveles de sostenibilidad organizacional, lo cual indica un enfoque estratégico y estructural de la empresa hacia el cuidado medioambiental y avance socioeconómico. También, se halló que la innovación responsable propicia las capacidades de gestión y la orientación organizacional tanto estratégicas como operativas para el logro de la sostenibilidad corporativa. El estudio evidenció además que, integrar la innovación responsable a las capacidades de la organización es una vía eficaz para hacer tangible los avances en sostenibilidad proporcionando herramientas útiles para la formulación de políticas y estrategias para una implementación holística de la sostenibilidad empresarial. Así se confirmó que la sostenibilidad empresarial no sólo depende de la innovación sino de la capacidad de integrar principios éticos que orienten estratégicamente el comportamiento empresarial.

Perspectiva teórica y empresarial del estudio.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son uno de los principales agentes económicos en materia de competitividad y desarrollo, especialmente en sociedades emergentes (Souto, 2022). Su avance hacia un modelo de desempeño sostenible depende de su enfoque estructural interno para trascender el cumplimiento de normativas ecocéntricas (Yülek & Candan, 2025). Asimismo, su rol en la sociedad favorece la inclusión, la adopción de principios éticos, la disminución de brecha económicas y la empleabilidad (Fauzi et al., 2025). logrando la estabilidad de economías domésticas y nacionales (Donner et al., 2024). Esto se debe a que aún no es claro la forma en que la innovación sostenible se constituye como una capacidad organizacional y su articulación con el desarrollo económico y sus contribuciones socioambientales (Mena et al., 2019). No toda innovación asegura sostenibilidad pues su transformación en desempeño depende del contexto organizativo interno y de la capacidad de gestión (Rodríguez et al., 2024).

A pesar de que estudios recientes consideran la innovación sostenible como una contribución de las pymes al logro de los objetivos para el desarrollo sostenible, aún se requiere mayor evidencia empírica y teórica para conocer sus efectos gracias a la orientación organizacional (cultura, valores, políticas, funcionamiento de la estructura organizacional) y las capacidades de gestión para la sostenibilidad (Baxter & Chipulu, 2023; Klewitz & Hansen, 2014). No obstante, persiste la brecha que aborda los efectos indirectos de la gestión y la orientación organizacional para lograr procesos de innovación

sostenibles y éticas (Loučanová et al., 2021). Los estudios presentan de forma específica y fragmentada las relaciones directas de la sostenibilidad empresarial, lo cual plantea el reto profundizar sobre los mecanismos intermedios que hacen posible que la innovación propicie el logro de los objetivos de la sostenibilidad (Khurana et al., 2019; Velter et al., 2022). Por tanto, la brecha central del presente estudio no está en observar la influencia directa de la innovación responsable sobre la sostenibilidad empresarial, sino que está centrada en la forma en que se asocia y se hace tangible en los mecanismos internos que propician el desempeño de las pymes. Esto se debe a que aún no hay una comprensión clara sobre la forma en que algunos de estos mecanismos como las capacidades de gestión y la orientación organizacional desde una perspectiva ética.

Asimismo, el estudio propone un modelo de medición en la gestión estratégica y las capacidades institucionales para gestión de la sostenibilidad, hola abordándose como vías complementarias que unen la innovación responsable con logros tangibles y demostrables de sostenibilidad. De este modo, se reconoce que la sostenibilidad no es una consecuencia inmediata de los procesos de innovación, sino que surge como resultado de una serie de procesos y enfoques organizacionales, basados en la ética y el bien común, que deben actuar de forma conjunta y sin los cuales no sería posible el logro de objetivos sostenibles.

Consecuentemente, el presente estudio se plantea fundamentalmente dos objetivos. El primero es conocer los efectos directos de la innovación responsable en las pymes. El segundo objetivo es analizar la influencia de las orientaciones de la organización a la sostenibilidad y la gestión estratégica como mecanismos mediadores entre

innovación responsable y sostenibilidad. Para responder a esta brecha, se desarrolló un modelo que integra y evalúa la innovación responsable como impulsor de la sostenibilidad, la orientación organizacional sostenible y las capacidades de gestión como mecanismos cuya mediación paralela garantizar los efectos de la innovación responsable para la sostenibilidad. Este enfoque no solo realiza un comparativo entre los enfoques que conceptualizan la relación entre innovación, ética y sostenibilidad de forma lineal, sino que incorpora una dimensión estructural junto las capacidades gerenciales de la organización, para hacer que la sostenibilidad y el enfoque ético por el bien común sea un proyecto realizable.

De este modo, la investigación contribuye a los estudios sobre sostenibilidad empresarial en tres aspectos: primero, plantea un modelo causal que analiza las perspectivas estratégicas y operativas de la estructura y gerencia organizacional, que por lo general son estudiadas de forma separada. Segundo, presenta un aporte empírico sobre la gestión de las pequeñas y medianas empresas (pymes) desde el contexto socioeconómico del sur global, que en materia de sostenibilidad son menos representadas en la literatura académica. Tercero, desarrolla la influencia de la innovación responsable sobre la sostenibilidad de las pymes, no como un proceso automático y directo, sino mediado por mecanismos internos que requieren ser fortalecidos de forma consciente, si se desea obtener resultados reales en materia de sostenibilidad.

Referencias

Baxter, D., & Chipulu, M. (2023). Developing a new scale for measuring sustainability-oriented innovation. *Journal of Cleaner Production*, 429, 139590
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139590>

- Donner, M., Mamès, M., & de Vries, H. (2024). Towards sustainable food systems: a review of governance models and an innovative conceptual framework. In *Discover Sustainability* (Vol. 5, Number 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00648-x>
- Fauzi, Basrowi, Wulandari, & Irviani, R. (2025). Fostering sustainability through leadership and employee personality traits. *Sustainable Futures*, 9, 100502. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100502>
- Khurana, S., Haleem, A., & Mannan, B. (2019). Determinants for integration of sustainability with innovation for Indian manufacturing enterprises: Empirical evidence in MSMEs. *Journal of Cleaner Production*, 229, 374–386. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.022>
- Loučanová, E., Šupín, M., Čorejová, T., Repková-Štofková, K., Šupínová, M., Štofková, Z., & Olšiaková, M. (2021). Sustainability and Branding: An Integrated Perspective of Eco-innovation and Brand. *Sustainability*, 13(2), 732. <https://doi.org/10.3390/su13020732>
- Mena, J. A., Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., & Zhang, Y. (2019). Competing assessments of market-driven, sustainability-centered, and stakeholder-focused approaches to the customer-brand relationships and performance. *Journal of Business Research*, 95, 531–543. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.038>
- Rodríguez, A., Alcalde-Heras, H., & Iñigo, E. A. (2024). Exploring coopetition and value-based networks in business models for sustainability—A case study of the specialty coffee industry in Colombia. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7305–7320. <https://doi.org/10.1002/bse.3878>
- Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805–826. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0018>
- Velter, M. G. E., Bitzer, V., & Bocken, N. M. P. (2022). A Boundary Tool for Multi-stakeholder Sustainable Business Model Innovation. *Circular Economy and Sustainability*, 2(2), 401–431. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00103-3>
- Yülek, M. A., & Candan, S. K. (2025). The chief sustainability officer: institutionalizing sustainability in organizations. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01319-1>

INTERNATIONAL PATENT COLLABORATION AND INNOVATION QUALITY: EVIDENCE FROM INVENTORS AND ASSIGNEES WITH IMPLICATIONS FOR RESPONSIBLE INNOVATION

Manuel Acosta Cera; Daniel Coronado Guerrero; Ana Fernández Pérez; Esther Ferrándiz León
(Universidad de Cádiz)

Abstract. This paper analyses whether international R&D collaboration between inventors or between assignees yields higher quality patents compared to collaboration within the same country or to the absence of collaboration. Beyond its performance implications, the study also explores the ethical dimensions of global innovation, particularly in relation to knowledge sharing, responsibility, and the governance of

collaborative research. We develop five hypotheses that are tested using a sample of 45,360 patent families in aerospace technologies applied for by leading firms in the industry. The estimations of several negative binomial models and GMM IV Poisson models show that both international collaboration between inventors and between assignees positively and significantly affect patent quality. However, international collaboration only outperforms national collaboration when it involves inventors. Moreover, collaboration between inventors appears to be a more effective strategy for achieving higher-quality

patents than collaboration between assignees. These findings suggest that forms of collaboration grounded in direct knowledge exchange may not only be more efficient but also more aligned with responsible and ethically robust innovation practices, while ownership-based collaboration may raise concerns related to strategic behaviour and the distribution of innovation benefits.

References

(taken by alphabetical order from the whole list of references)

- Acosta, M., Coronado, D., & Fernández, A. (2009). Exploring the quality of environmental technology in Europe: Evidence from patent citations. *Scientometrics*, 80(1), 131–152.
- Acosta, M., Coronado, D., Ferrándiz, E., & Jiménez, M. (2022). Effects of knowledge spillovers between competitors on patent quality: what patent citations reveal about a global duopoly. *The Journal of Technology Transfer*, 47(5), 1451–1487.
- Alnuaimi, T., Singh, J., & George, G. (2012). Not with my own: Long-term effects of cross-country collaboration on subsidiary innovation in emerging economies versus advanced economies. *Journal of Economic Geography*, 12(5), 943–968.

- Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2021). Does international patent collaboration have an effect on entrepreneurship? *Journal of International Entrepreneurship*. Advance online publication. doi.org/10.1007/s10843-021-00302-x.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., & Panniello, U. (2016). Unveiling the breakthrough potential of established technologies: an empirical investigation in the aerospace industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 916–934.
- Ardito, L., Natalicchio, A., Appio, F. P., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The role of scientific knowledge within inventing teams and the moderating effects of team internationalization and team experience: Empirical tests into the aerospace sector. *Journal of Business Research*, 128, 701–710.
- Aristodemou, L., & Tietze, F. (2018). Citations as a measure of technological impact: A review of forward citation-based measures. *World Patent Information*, 53, 39–44.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3), 630–640.
- Bakker, J., Verhoeven, D., Zhang, L., & van Looy, B. (2016). Patent citation indicators: One size fits all? *Scientometrics*, 106(1), 187–211.
- Baumann, M., Boehm, T., Knoll, F., & Riedel, N. (2020). Corporate Taxes, Patent Shifting, and Anti-avoidance Rules: Empirical Evidence. *Public Finance Review*, 48(4), 467–504.

DINÁMICAS DE TRÁFICO Y CONECTIVIDAD EN LOS PUERTOS DE LA UE: UN ANÁLISIS DE CONVERGENCIA EN CLUBES

Candelaria Barrios González

(Universidad de La Laguna)

Esther Flores Varo; María Ángeles Martínez Navarro; María del Mar Muñoz Leonisio

(Universidad de Cádiz)

La importancia de los puertos en el comercio exterior europeo y la persistencia de una estructura portuaria jerárquica y heterogénea

hacen especialmente pertinente examinar si los puertos europeos siguen trayectorias convergentes o permanecen estructuralmente diferenciados a largo plazo. El estudio analiza la convergencia a largo plazo de los puertos de contenedores de la Unión Europea (UE) durante el período 2006–2021, centrándose en dos dimensiones del desempeño portuario: el tráfico de contenedores y la conectividad marítima. El tráfico portuario anual de contenedores se expresa en

TEU, mientras que la conectividad marítima se mide mediante el Port Liner Shipping Connectivity Index (PLSCI) desarrollado por la UNCTAD (2019).

Mediante la aplicación de la metodología de convergencia en clubes de Phillips y Sul (2007, 2009), el estudio examina si los puertos de la UE presentan convergencia global en estas dos dimensiones o, por el contrario, se agrupan en clubes diferenciados o siguen trayectorias divergentes. Los resultados no muestran evidencia de convergencia absoluta en ninguno de los dos casos. En el tráfico de contenedores se identifican tres clubes de convergencia y tres puertos divergentes, mientras que en conectividad marítima emergen cinco clubes de convergencia. Al comparar las estructuras de clubes resultantes, el análisis revela que ambas dimensiones generan patrones de convergencia que solo se solapan parcialmente. Los puertos que ocupan posiciones similares en términos de tráfico no siguen necesariamente la misma trayectoria de conectividad: algunos alcanzan posiciones sólidas en la red pese a registrar volúmenes de tráfico más moderados, mientras que otros, con un tráfico considerable, muestran una conectividad comparativamente más débil. Estos resultados subrayan la naturaleza multidimensional del desempeño portuario y ponen de relieve la relevancia de considerar conjuntamente la escala del tráfico y la integración en red al evaluar la evolución a largo plazo del sistema portuario de la UE.

Referencias

Bai, X., Cheng, L., Yang, D., & Cai, O. (2022). Does the traffic volume of a port determine connectivity? Revisiting port connectivity measures with high-frequency satellite data. *Journal of Transport Geography*, 102, 103385.

- De Langen, P. (2004). Governance in seaport clusters. *Maritime Economics & Logistics*, 6(2), 141–156.
- De Oliveira, G. F., Schaffar, A., Cariou, P., & Monios, J. (2021). Convergence and growth traps in container ports. *Transport Policy*, 110, 170–180.
- Ducruet, C., & Notteboom, T. (2012). The worldwide maritime network of container shipping: Spatial structure and regional dynamics. *Global Networks*, 12(3), 395–423.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499.
- Li, W., You, Z., Cai, Z., & Sui, Y. (2022). Club convergence and allometry in Chinese mainland coastal container ports. *Ocean & Coastal Management*, 230, 106376.
- Notteboom, T. E. (2010). Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the European container port system: An update. *Journal of Transport Geography*, 18(4), 567–583.
- Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 32(3), 297–313.
- Phillips, P. C. B., & Sul, D. (2007). Transition modeling and econometric convergence tests. *Econometrica*, 75(6), 1771–1855.
- UNCTAD. (2019). *Review of Maritime Transport 2019*. United Nations Conference on Trade and Development.

Sesión IV.4: Sostenibilidad, Justicia Social y Responsabilidad Corporativa

BOARD GENDER DIVERSITY AND THE ROLE OF FAMILY TIES IN GREENWASHING

Yaiza Santana Negrín; Gema del Carmen Fleitas Castillo; Devora E. Peña Martel; Domingo Javier Santana Martín
(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

From a multi-theoretical perspective, and considering the family ties of female board members, this study examines how board gender diversity in family businesses affects greenwashing. Using a sample of European non-financial companies in the period 2014-2023, the results show an opposite effect depending on the presence of family ties.

Our results suggest that female directors with family ties tend to act in accordance with the interests associated with SEW, reinforcing their orientation towards social responsibility and, consequently, reducing levels of greenwashing. Conversely, the presence of non-family female directors is associated with a greater propensity to increase greenwashing. This supports arguments that such directors have a greater need to achieve short-term results that mitigate perceived role incongruity and that strengthen their legitimacy within the board, or that they are used as 'insurance policies' to reduce the negative consequences of the possible discovery of greenwashing practices.

Additionally, we look at how the possible conflict between these two groups might impact greenwashing. The findings indicate that non-family female directors are pressured to focus on short-term signals when they coincide with non-family members, while they show greater concern for their reputation with other stakeholders when they do not share board seats with family female directors.

References (taken by alphabetical order from the whole list of references)

- Abraham, M. 2020. Gender-role incongruity and audience-based gender bias: An examination of networking among entrepreneurs. *Administrative science quarterly* 651: 151-180.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 942, 291-309.
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. 2020. Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy* 113: 100307.
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. 2020. Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 113: 100307.
- Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. 2014. Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 605, 1083-1097.
- Arena, C., Garcia-Torea, N., & Michelon, G. 2024. The lines that divide: Board demographic faultlines and proactive environmental strategy. *Corporate Governance: An International Review*, 325, 833-855.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of business ethics*, 972, 207-221.
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. 2021. Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 1731: 133-155.
- Beloskar, V. D., Halder, A., y Gupta, A. 2024. Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research* 172, 114442.
- Birindelli, G., Chiappini, H., & Jalal, R. N. U. D. 2024. Greenwashing, bank financial performance and the moderating role of gender diversity. *Research in International Business and Finance*, 69, 102235.

EMPLOYMENT VULNERABILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVOLUTION AND STRUCTURE OF A RESEARCH FIELD

Mónica Santana Hernández; Susana Pasamar Reyes; Álvaro López Cabrales

(Universidad Pablo de Olavide)

La creciente precarización del empleo, la expansión de formas de trabajo no estándar, el envejecimiento demográfico, la intensificación de los flujos migratorios y la digitalización han incrementado la exposición de amplios colectivos laborales a situaciones de inseguridad y exclusión. En este contexto, la investigación sobre trabajadores vulnerables y gestión de recursos humanos (GRH) ha adquirido una relevancia creciente dentro del ámbito de los estudios organizativos y de empleo (Burgess & Connell, 2015; Kalleberg, 2009). Sin embargo, esta literatura se caracteriza por una notable fragmentación temática y conceptual, lo que dificulta la acumulación de conocimiento y el desarrollo de marcos integradores.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar de manera sistemática la evolución, la estructura temática y el contenido sustantivo de la investigación sobre trabajadores vulnerables en el campo de la GRH, prestando especial atención a su contribución a los debates sobre sostenibilidad, justicia social y responsabilidad corporativa. En particular, se persiguen tres objetivos específicos: (1) identificar las principales tendencias de producción científica y los actores más influyentes; (2) mapear los clústeres temáticos que estructuran el campo y su evolución longitudinal; y (3) examinar cómo se ha conceptualizado la vulnerabilidad y el papel de la GRH en su reproducción o mitigación.

Desde un punto de vista teórico, el estudio adopta una concepción relacional y dinámica de la vulnerabilidad, entendida no como un

atributo inherente a determinados colectivos, sino como una condición producida por la interacción entre estructuras del mercado de trabajo, prácticas organizativas y recursos individuales (Audenaert et al., 2020; Turchick Hakak & Al Ariss, 2013). Esta perspectiva permite distinguir analíticamente la vulnerabilidad de conceptos afines como diversidad y sostenibilidad, subrayando su foco específico en la exposición a la inseguridad, la debilidad institucional y la limitación del acceso a la protección (Pollert & Charlwood, 2009; Van der Heijden et al., 2020).

Metodológicamente, la investigación se basa en un diseño mixto que combina análisis bibliométrico, mapeo científico y análisis cualitativo de contenido. En primer lugar, se recopilan artículos y revisiones indexados en Web of Science relacionados con trabajadores vulnerables y GRH. A continuación, se aplica un análisis de rendimiento bibliométrico para examinar la evolución temporal, el impacto y la productividad de autores y revistas. Posteriormente, se utiliza el software SciMAT para desarrollar un análisis de co-palabras y generar diagramas estratégicos y mapas de evolución temática (Cobo et al., 2012). Finalmente, se realiza un análisis cualitativo de los principales clústeres identificados con el fin de profundizar en su contenido teórico y empírico.

Los resultados muestran un crecimiento sostenido del campo, especialmente a partir de 2015, con una clara consolidación en el período 2021–2025. La literatura se estructura en torno a la GRH como eje integrador, conectada con temas recurrentes como migración, envejecimiento, discapacidad, diversidad y trabajo precario. A lo largo del tiempo, se observa una transición desde estudios descriptivos centrados en grupos específicos hacia enfoques más relacionales,

institucionales y orientados a las prácticas (Rubery et al., 2018; Schloemer-Jarvis et al., 2022).

Asimismo, el análisis revela la emergencia de nuevas líneas vinculadas al trabajo en plataformas, la salud laboral y las trayectorias profesionales, lo que refleja una creciente preocupación por las dinámicas de vulnerabilidad a lo largo del ciclo vital y en contextos digitales (Caza et al., 2022). Estas tendencias indican una progresiva sofisticación teórica y metodológica, así como una mayor integración entre enfoques micro, meso y macro.

Desde el punto de vista de las aportaciones, el estudio contribuye, en primer lugar, a clarificar la estructura intelectual del campo y a sistematizar su evolución histórica. En segundo lugar, refuerza la conceptualización de la vulnerabilidad como proceso dinámico, destacando el papel ambivalente de la GRH como mecanismo potencial de protección o de reproducción de desigualdades. En tercer lugar, aporta evidencia sobre la necesidad de integrar la investigación en GRH con perspectivas institucionales, de capacidades y de justicia social, con el fin de diseñar intervenciones organizativas más inclusivas y sostenibles.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que las políticas de GRH orientadas al desarrollo de la empleabilidad, la participación, la flexibilidad inclusiva y el apoyo a la salud pueden mitigar la vulnerabilidad y favorecer trayectorias laborales sostenibles. No obstante, también evidencian que prácticas orientadas exclusivamente a la flexibilidad numérica o a la reducción de costes tienden a intensificar la precariedad y la exclusión.

En conclusión, este trabajo ofrece una visión integradora y actualizada de la investigación sobre trabajadores vulnerables y GRH, subrayando

su relevancia para los debates contemporáneos sobre sostenibilidad, responsabilidad corporativa y justicia social. Asimismo, identifica líneas futuras de investigación centradas en el análisis longitudinal de trayectorias, el impacto de la digitalización y la gobernanza del trabajo no estándar, y el desarrollo de marcos teóricos interdisciplinarios.

Referencias

- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Conway, N., Crucke, S., & Decramer, A. (2020). Vulnerable Workers' Employability Competences: The Role of Establishing Clear Expectations, Developmental Inducements, and Social Organizational Goals. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 627–641. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04140-9>
- Burgess, J., & Connell, J. (2015). Vulnerable work and strategies for inclusion: An introduction. *International Journal of Manpower*, 36(6), 794–806. (world). <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0085>
- Caza, B. B., Reid, E. M., Ashford, S. J., & Granger, S. (2022). Working on my own: Measuring the challenges of gig work. *Human Relations*, 75(11), 2122–2159. <https://doi.org/10.1177/00187267211030098>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. g., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609–1630. <https://doi.org/10.1002/asi.22688>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Pollert, A., & Charlwood, A. (2009). The vulnerable worker in Britain and problems at work. *Work, Employment and Society*, 23(2), 343–362. <https://doi.org/10.1177/0950017009106771>
- Rubery, J., Grimshaw, D., Keizer, A., & Johnson, M. (2018). Challenges and Contradictions in the 'Normalising' of Precarious Work. *Work, Employment & Society*, 32(3), 509–527.
- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: A

systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45–98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>

Turchick Hakak, L., & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116–4131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845427>

Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior, Sustainable Careers across the Lifespan: A Contemporary Perspective*, 117, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>

¿CUÁL ES LA APORTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA CÍVICA AL BIEN COMÚN? EL CASO DE LA COOPERATIVA BIOTREMOL EN ESPAÑA

M. Rosario Gómez-Álvarez Díaz (Universidad de Sevilla)

La agricultura cívica (AC) es un enfoque de producción agrícola y alimentaria basado en lo local, con actividades estrechamente vinculadas al desarrollo social y económico de una comunidad (Lyson, 2000; Delind, 2002). Las organizaciones de agricultura cívica (OAC) incluyen mercados de agricultores, huertos comunitarios, agricultura apoyada por la comunidad (CSA, por sus siglas en inglés), cooperativas y otras formas de comercialización directa (Lyson, 2000), siendo consideradas “instituciones agroalimentarias alternativas”, siendo este otro término muy empleado para referirse a estas actividades (AFIs, siglas en inglés) (Poulsen, 2017). La gran diversidad de organizaciones bajo esta definición dificulta generalizar sus impactos económicos, sociales y medioambientales (Allen et al., 2003). Por ejemplo, en el caso de los huertos urbanos, se argumenta su utilidad como herramienta de inclusión social y de mejora de la alimentación, pero en ocasiones es un tipo de ocio para la clase media acomodada (Poulsen, 2017). ¿Cómo se puede saber cuál es la aportación de una organización de agricultura cívica (OAC) al Bien Común (BC)?

Existe una literatura empírica muy amplia sobre los efectos de las OACs, entre los que Lyson (2004) destaca cinco. En concreto, se vincula la CA con un impacto económico local (Deller, et al. 2017) y medioambiental positivos (Agrawal, 1995; Dalmoro, 2020), con mejoras en la alimentación (Lombardi et al. 2015). Además, las relaciones entre productores y consumidores pueden favorecer la creación de capital social (DeLind and Bingen 2008, Warsaw, Archambault, & Miller, 2021) y pueden facilitar un sentido de comunidad basado en la conexión entre una agricultura cívica y una ciudadanía que ejerce un consumo responsable (Alkon and Guthman 2017, Migliore et al., 2014, Hinrichs, 2000). A pesar de la amplitud de esta evidencia, estos efectos son cuestionados o desconocidos, por parte de académicos, políticos y la ciudadanía (DeLind and Bingen 2008; Alkon and Mares, 2012; Pahk, 2021).

Por ello, el objetivo de este artículo es mostrar los efectos positivos de la OACs en términos de su aportación al BC, mediante la metodología que propone la Economía del Bien Común (EBC) (Felber, 2015) para realizar una evaluación de forma sistemática y objetiva (Felber and Hagelberg, 2020).

La EBC propone, como primer paso de transformación, la medición del BC mediante una herramienta de evaluación denominada *common good balance sheet* (BCBS) (Association for the promotion of the Economy for the Common Good, 2015). Es cierto que existen diferentes metodologías de evaluación de impacto (Hatanaka et al., 2005; Liu, 2023). No obstante, hasta donde nosotros sabemos, el BCBS es la única que se centra específicamente en mostrar el impacto de la actividad de una organización sobre los valores (Barham, 2002; Cleveland, et al. 2015). Por tanto, el BCBS ofrece una métrica para evaluar la aportación de una OAC al BC, visibilizando y comunicando fácilmente las conductas que reflejan estos valores alternativos.

En este trabajo analizamos de forma teórica como estos efectos positivos se pueden evaluar y mostrar de forma integral mediante el Balance del Bien Común, una herramienta evaluativa propuesta por la Economía del Bien Común. Esta herramienta mide cuantitativamente la contribución de una organización al Bien Común, delimitado por la dignidad, la justicia, la solidaridad, el cuidado del medioambiente y la transparencia y la participación, en su relación con los grupos de interés: proveedores, financiadores, trabajadores, clientes y el entorno social. A continuación, presentamos los resultados obtenidos por una cooperativa de consumo de productos ecológicos, que ha conseguido la máxima puntuación del sector en España, (Biotremol cooperativa, BTC), mediante la aplicación esta herramienta.

Biotremol (BTC) es una cooperativa de consumo dedicada a la venta de productos ecológicos en Alicante (Spain). Cuentan con un volumen de facturación de 700.000 euros y unos beneficios anuales en 2019 de 17.800 euros. Se localiza en el este de España, en un territorio donde el sector hortofrutícola es, tras el turismo, el motor de la economía local.

Hemos elegido este caso porque es la empresa del sector agroecológico con mayor puntuación de las empresas que han realizado el balance. Su misión es transformar la realidad social mediante el cambio de los hábitos de consumo, basados en la soberanía alimentaria. Venden bienes de consumo relacionados con alimentación y artículos de higiene y aseo personal, artículos de limpieza cuyo origen sea PRODUCTOS ECO o KILÓMETRO 0.

Las aportaciones de este artículo se concretan en analizar teóricamente como los efectos positivos esperados de las OAC (Lyson, 2004) se pueden evaluar mediante su aportación al BC, empleando the BCBS (Felber, 2015). En segundo lugar, empleando el estudio de un caso, (Biotremol Cooperativa), mostramos como el balance es una herramienta evaluativa práctica de esta relación teórica. En tercer lugar, para conseguir la transformación de los sistemas, es útil identificar proyectos que ya existen, los cuales sugieren que “otra agricultura” es posible.

Financiación

Este trabajo cuenta la financiación de la Cátedra en Economía Social de la Unia, financiada por la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de la Junta De Andalucía.

Referencias

- Agrawal, A. (1995). Dismantling the divide between indigenous and scientific knowledge. *Development and Change*, 26(3), 413-439.
- Alkon, A. H., & Guthman, J. (Eds.). (2017). *The new food activism: Opposition, cooperation, and collective action*. University of California Press.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). *The social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee.
- De Schutter, O. (2017). *The Right to Food. Report of the Special Rapporteur on the right to food*.

- DeLind, L. B. (2011). Are local food and the local food movement taking us where we want to go? Or are we hitching our wagons to the wrong stars? *Agriculture and Human Values*, 28(2), 273-283.
- Deller, S., Lamie, D., & Stickel, M. (2017). Local foods and regional economic development: A survey of the literature. *Agricultural and Resource Economics Review*, 46(2), 191-212.
- Felber, C. (2015). *Change Everything: Creating an Economy for the Common Good*. Zed Books.

- Lyson, T. A. (2000). *Civic Agriculture: Reconnecting Farm, Food, and Community*. University Press of New England.
- Migliore, G., Schifani, G., & Cembalo, L. (2014). Opening the black box of food quality in short food supply chains: Effects on consumers' trust. *Agricultural Economics*, 45(S1), 141-153.
- Poulsen, M. N. (2017). Cultivating citizenship, equity, and social inclusion? Putting civic agriculture into practice through urban farming. *Agriculture and Human Values*, 34(1), 135-148.

EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA SOCIEDAD COMO PUNTOS DE REFERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Vanessa Yanes Estévez (Universidad de La Laguna)

Cuando un decisor/a se enfrenta a una toma de decisiones estratégica como es emprender un nuevo proyecto, introducir innovaciones en distintos ámbitos de su empresa o diseñar y poner en práctica un proceso de internacionalización responsable lo hacen teniendo en mente unos objetivos o referencias que actúan como brújula y que se conocen como puntos de referencia estratégicos (Bamberger y Fiegenbaum, 1996). Según Fiegenbaum et al. (1966), los puntos de referencia estratégicos tienen una naturaleza tridimensional, estando integrados por aspectos pertenecientes a una dimensión interna de la empresa (sus capacidades y resultados a lograr), aspectos externos (como clientes, proveedores y competidores) y temporales (pasado, presente y futuro). A partir de estas aportaciones sobre la naturaleza de los puntos de referencia estratégicos, los autores han profundizado en su caracterización con diversas contribuciones, en su mayoría de carácter teórico y conceptual. Esta investigación pertenece al conjunto de trabajos que realiza una aplicación empírica de los puntos de referencia estratégicos, considerando además dos de sus dimensiones: la interna y externa.

De esta manera, el objetivo de este trabajo es analizar la importancia que las bodegas de Canarias (España) conceden al desarrollo sostenible, como logro a alcanzar integrado en la dimensión interna de sus referencias y a la sociedad, en general como un partícipe más dentro de las referencias externas. El sector de aplicación es otra de las contribuciones de este trabajo por cuanto es importante tanto desde un punto de vista económico como cultural (Ruggeri et al., 2024), por enfrentarse en los últimos tiempos a grandes desafíos, como es un descenso importante en el consumo de vino (Ohna y Levi, 2023) y por el auge en el mismo de prácticas basadas en la biodiversidad y en la conservación del suelo (Golicic, 2022). De esta manera, es un sector en el que por su propia naturaleza e idiosincrasia debería ser, en teoría, especialmente determinante el desarrollo sostenible y la sociedad en general en la toma de decisiones estratégicas.

La metodología que se aplica para la obtención de los resultados en este trabajo es la metodología de Rasch (1980), que constituye otras de las contribuciones relevantes. Entre sus ventajas destaca su especial adecuación para la medición de variables latentes o el no tener que asumir que sigue una distribución normal (Engerhard, 1984) ni que

todos los ítems tienen el mismo impacto en la escala de medida (Fischer et al., 2006).

Los resultados iniciales nos indican que, efectivamente la protección social y medioambiental están presentes en la mente de los decisores/as de las bodegas al tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, no constituyen el principal punto de referencia estratégico en su dimensión interna, sino el segundo en importancia. Lo que más tienen presente las bodegas al decidir estratégicamente, por ejemplo, al decidir si emprender proyectos estratégicos o al diseñar una estrategia de internacionalización es la búsqueda de productos y servicios de calidad, como parte de la dimensión interna de las referencias.

En el ámbito externo de los puntos de referencia estratégicos, la sociedad aparece igualmente en segunda posición en importancia, tras los clientes, que con diferencia es lo que condiciona especialmente la toma de decisiones estratégicas de las bodegas.

Estos resultados muestran una particular sensibilidad hacia la sociedad y su entorno por parte de las bodegas al tomar sus decisiones estratégicas, aunque no sean sus principales referencias.

Partiendo de estos resultados preliminares se pretenden analizar posibles diferencias significativas en función del tamaño y edad de las bodegas.

Referencias

- Bamberger, P., Fiegenbaum, A. (1996): "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resources strategy". *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (4), pp.926-958
- Engelhard, G. (1984): "Thorndike, Thurstone and Rasch: a comparison of their methods of scaling psychological and educational test". *Applied Psychological Measurement*, Vol.8 (1), pp.21-38.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. (1996): "Strategic reference point theory", *Strategic Management Journal*, Vol.17 (3), pp.219-235.
- Fischer, A.R. H., Frewer, L.J., M.J. Nauta (2006): "Toward improving food safety in the domestic environment: a multi-item Rasch scale for the measurement of the safety efficacy of domestic food-handling practices". *Risk Analysis*, Vol. 26 (5), pp.1323-1338.
- Golicic, S. L. 2022. "Changes in sustainability in the global wine industry". *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 34(3), pp.392-409.
- Ohana-Levi, N., Netzer, Y. (2023): "Long-term trends of global wine market". *Agriculture* Vol.13(1), pp.224.
- Rasch, G. (1980): Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Danish Institute for Educational Research. Copenhagen.
- Ruggeri, G., Corsi, S., Mazzocchi, C. (2024): "A bibliometric analysis of wine economics and business research: insights, trends, and future directions". *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 36(1), pp.14-39.