

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 2 (1) enero-junio 2023

Acerca del cambio de enfoque en las empresas: del beneficio excluyente para los accionistas al beneficio compartido de las partes interesadas

About the change of focus in companies: from the exclusive benefit for stockholders to the shared benefit of all stakeholders

Roberto Rubén Rabouin
ADEN University, Panamá
rrabouin@aden.org
<https://orcid.org/0009-0004-2214-8003>

Recibido: 15/02/2023.

Aceptado: 15/05/2023.

Publicado: 30/06/2023.

Cómo citar: Rabouin, R. (2023). Acerca del cambio de enfoque en las empresas: del beneficio excluyente para los accionistas al beneficio compartido de las partes interesadas. *Experior*, 2(1), 75-87. <https://doi.org/10.56880/experior21.7>

Resumen

Se vive un momento de alta disruptión social, política y económica. La idea de este artículo es plantearse una hipótesis frente a estas transformaciones: ¿Hay una propensión dentro del ámbito empresarial a cambiar un enfoque centrado en beneficios para los stockholders, hacia un enfoque centrado en los stakeholders? Basados en los supuestos de la Teoría Institucional, Selznick (1957), Simon (1957), Parsons (1960), Meyer y Rowan (1977), Scott (1991) y del neo institucionalismo, desarrollado por DiMaggio y Powell (1983), North (1986), Zucker (1986), se verifica una sucesión de conceptos y movimientos en los últimos 30 años para impulsar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basada en la Teoría de los Stakeholders, Freeman (1984), Cornell y Shapiro (1987), que inspiraron las teorías instrumentales sobre RSE sostenidas por Hart (1995), Linz (1996) y Prahalad (2002); ideas que apuntalaron las Estrategias de Valor Compartido de Porter y Kramer (2006, 2011), Bockstette y Stamp (2011) y, recientemente, las Empresas “B”, Berns, et. al. (2009), Nidumolu (2009), Hopkins (2010), Grimes, et. al. (2018), indican que sí. En este trabajo, proponemos evaluar si hay un hilo conductor entre estos tres movimientos, si las ideas subyacentes están adecuadamente instaladas en el ámbito empresarial y, fundamentalmente, si hay una propensión o inclinación para cambiar de modelo. Para ello hemos propuesto un instrumento de medición, denominado Propensión al Cambio de Enfoque (PCE), que permita a las propias organizaciones evaluar su grado de madurez para impulsar un cambio radical en sus Modelos de Negocios.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Estrategias de Valor Compartido, Empresa “B”, Teoría Institucional, Triple Cuenta de Resultados.

Abstract

We are experiencing a moment of high social, political, and economic disruption. The idea of this article is to pose a hypothesis regarding these transformations: Is there a propensity within the business environment to change an approach focused on benefits

for stockholders, towards an approach focused on stakeholders? Based on the assumptions of Institutional Theory, Selznick (1957), Simon (1957), Parsons (1960), Meyer and Rowan (1977), Scott (1991) and neo-institutionalism, developed by DiMaggio and Powell (1983), North (1986), Zucker (1986), a succession of concepts and movements have been verified in the last 30 years to promote Corporate Social Responsibility (CSR), based on the Stakeholder Theory, Freeman (1984), Cornell and Shapiro (1987).), which inspired the instrumental theories on CSR held by Hart (1995), Linz (1996) and Prahalad (2002); ideas that underpinned the Shared Value Strategies of Porter and Kramer (2006, 2011), Bockstette and Stamp (2011) and, recently, the "B" Corporations, Berns, et. al. (2009), Nidumolu (2009), Hopkins (2010), Grimes, et. al. (2018) indicate yes. In this work, we propose to evaluate if there is a common thread between these three movements, if the underlying ideas are adequately installed in the business environment and, fundamentally, if there is a propensity or inclination to change models. To this end, we have proposed a measurement instrument, called Propensity to Change Approach (PCE), that allows organizations themselves to evaluate their degree of maturity to promote a radical change in their Business Models.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Shared Value Strategies, Company "B", Institutional Theory, Triple Bottom Line.

Introducción

Existe una clara y extendida comprensión de que, desde finales del siglo XX y durante el siglo XXI, en particular, se viene planteado un nivel de cambio revulsivo en la sociedad, señalado desde los más diversos campos, desde la sociología, Bauman (1999, 2007, 2017), la economía, Stiglitz (2012, 2015, 2019) y la historia comprensiva y proyectiva, Harari (2011, 2015, 2018). Dichos cambios, impulsados desde la disruptión tecnológica, provocan impactos a todo nivel. Así, a nivel empresarial, se observan una sucesión de conceptos y movimientos en los últimos 30 años que van demostrando un cambio de percepción del rol de las empresas que comenzó con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basada en la Teoría de los Stakeholders, Freeman (1984), Cornell y Shapiro (1987), que inspiraron las teorías instrumentales sobre RSE sostenidas por Hart (1995), Linz (1996) y Prahalad (2002); estos conceptos evolucionaron y se comenzaron a apuntalar las Estrategias de Valor Compartido de Porter y Kramer (2006, 2011), Bockstette y Stamp (2011) y, más recientemente, irrumpió un nuevo desarrollo: las Empresas "B", Berns et. al. (2009), Nidumolu (2009), Hopkins (2010), Grimes, et. al. (2018). La pregunta que da origen a esta investigación, es si dichos cambios, son lo suficientemente profundos como para cambiar el enfoque predominante actual, en el ámbito empresarial, de tener el foco de atención de manera excluyente en los resultados económicos financieros para los stockholders, a poner el foco en lograr un modelo de triple cuenta de resultados: económico-financieros, sociales y medio ambientales, que impacten en todos los stakeholders.

Fundamentación teórica

Desde la perspectiva de la investigación científica del fenómeno planteado en la introducción precedente, este ha evolucionado en cuatro pasos, que marcan el derrotero conceptual y teórico:

El primer paso, está vinculado al desarrollo de la **Teoría Institucional**, que establece con precisión los vasos comunicantes que existen entre la sociedad y las organizaciones, fenómeno estudiado por Selznick (1957), Simon (1957), Parsons (1960), Meyer y Rowan (1977), Scott y Mitchell (1981) y del neo institucionalismo, desarrollado por DiMaggio y Powell (1983), North (1986) y Zucker (1986), que aportaron el principio de *isomorfismo institucional*, que se desarrolló en su seno. La idea básica es que las organizaciones, en entornos institucionalizados, adoptan mitos y

ceremonias del mismo, llegando a ser isomórficas con el fin de alcanzar legitimidad. Así, Meyer (1994) observa que las instituciones ejercen fuertes presiones para que las empresas se comporten racionalmente, estas presiones llevan a que las organizaciones sean cada vez más homogéneas con el fin de ser más exitosas. Por su parte, DiMaggio y Powell (1983), sostienen que se observan tres mecanismos básicos a través de los cuales se verifica este proceso: a) *el isomorfismo coactivo*, manifestado normalmente desde el Estado en términos de imposiciones legales, b) *el isomorfismo normativo*, a través de la autoridad que da el conocimiento profesional y c) *el isomorfismo mimético*, expresado a través de la imitación. Estos tres procesos están presentes respecto del cambio de enfoque, veamos:

- a) **Isomorfismo coactivo:** El concepto general, es decir visto desde el entorno, afirma que dicho entorno se impone a la estructura, empleando tácticas como la fuerza, la persuasión o mediante la imposición directa de procedimientos y estructuras estándares. Gran parte del isomorfismo coactivo está respaldado por disposiciones legales. El crecimiento de la prácticas de **compliance**, ha ido poniendo a los empresarios y ejecutivos en una suerte de “brete” normativo que los “obliga” a un comportamiento más cuidadoso con el medio ambiente, con el respeto vinculado a temáticas como diversidad e inclusión y el cuidado de los consumidores, todo ello de la mano de una mayor transparencia, imprescindible por el incremento del peso de la reputación corporativa.
- b) **Isomorfismo normativo:** Procede de la profesionalización o lucha entre los miembros de una determinada profesión por definir las condiciones y métodos de su trabajo a través de la educación, certificación y acreditación para legitimarse. En este caso los grupos de presión son los profesionales. En tal sentido vemos como la academia ha ido incorporando cada vez con más fuerza temas de RSE, de gestión ambiental, y de ética corporativa, de hecho, tanto el movimiento de la RSE, como el de las empresas B, ha sido promovido por asociaciones empresariales.
- c) **Isomorfismo mimético:** Desde la visión del institucionalismo, el isomorfismo mimético es la imitación como respuesta a la incertidumbre ambiental. Las organizaciones imitan los diseños estructurales de otras que ya han sido legitimadas por el entorno, toman como modelo a las ya existentes, copian prácticas de otras empresas que suponen conceptualmente correctas y culturalmente apoyadas. El hecho de que una gran cantidad de las empresas líderes, vayan tomando estos paradigmas de enfoques centrados en los stakeholders, promueve su aplicación en otras empresas.

El segundo paso, se da a partir de la **Teoría de los Stakeholders** Freeman (1984), Cornell y Shapiro (1987), que inspiraron las teorías instrumentales de la RSE sostenidas por Hart (1995), Linz (1996), Prahalad (2002) y Hart y Christensen (2002). Esta teoría dio fundamento al movimiento de la RSE, promovido desde instancias como las Naciones Unidas a través del Pacto Global (1999) y de instrumentos como el GRI (Global Reporting Initiative), generando el desarrollo de numerosos organismos empresariales, que promovieron su implantación, al punto que en el año 2010 se aprobó la norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, que se ha convertido en un verdadero manual de gestión para miles de organizaciones, que han trabajado desde entonces con este paraguas conceptual.

No obstante se hace necesario remarcar, a los fines de este trabajo, que existen una gran cantidad de teorías acerca de la RSE, Sánchez Henríquez y Yáñez Vidal (2021), cada una de ellas con su cosmovisión, y no todas apuntalan un cambio profundo y real de las prácticas organizacionales, así, Garriga y Melé (2004) han realizado un gran esfuerzo por sistematizar este conjunto de teorías y han llegado a un esquema que presenta cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las

demandas sociales y los valores éticos. Esta hipótesis permite sistematizar las teorías de RSC en cuatro grupos:

- a) Teorías instrumentales, según las cuales la empresa es sólo un “instrumento” para generar resultados económicos y a partir de ello sostienen que sus actividades de carácter social son solamente un medio para obtener ganancias. En este grupo coloca a las posturas de Hart (1995), Linz (1996), Prahalad (2002) y Hart y Christensen (2002). En este grupo de teorías se incluyen:
 - La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas.
 - Las estrategias para lograr ventajas competitivas a través de inversiones sociales, uso ventajoso de recursos naturales y humanos y aprovechamiento de las oportunidades en la base de la pirámide.
 - El marketing con causa, procurando la utilización de una imagen ética y comprometida para incrementar las ventas.
- b) Teorías políticas, que se refieren al poder de las empresas en la sociedad y a la necesidad de un ejercicio responsable de dicho poder. Entre las más importantes, Garriga y Melé mencionan:
 - La teoría del contrato social integrador, inspirada en el pensamiento filosófico de Locke (1690).
 - La ciudadanía corporativa, un concepto con tres significados diferentes: una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local; una visión equivalente a la RSC, y otra más amplia, por la que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en un contexto global. Waddock (2004), Montoya (2011).
- c) Teorías integradoras, en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Este grupo de teorías comprende:
 - La gestión de asuntos sociales.
 - El principio de responsabilidad pública.
 - La gestión de los grupos implicados (stakeholders), un enfoque orientado hacia las personas que afectan a, o se ven afectadas por, las políticas y prácticas corporativas.
- d) Teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé distinguen los siguientes:
 - La teoría normativa de grupos implicados (stakeholders). Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética (kantiana, utilitarista, teorías de justicia, etc.).
 - Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.
 - El desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras.
 - El enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad.

Es oportuno señalar que desde la perspectiva de este trabajo, adherimos fundamentalmente a las teorías éticas vistas precedentemente, ya que creemos que en una sociedad, mayor poder es en realidad mayor responsabilidad, en línea con lo afirmado por José Félix Tezanos: *“Es indispensable tener unos criterios normativos, en este asunto, porque seguro que si tuviéramos un sistema esclavista, la economía iría como un tiro, pero se trata de que tenemos que mantenernos dentro de patrones civilizados de eficacia / rentabilidad. Nuestras sociedades se mueven por valores. El cuidado de los más débiles por el grupo se ha probado hasta en los restos de Atapuerca. La solidaridad del grupo es imprescindible.”* (2008)

El tercer paso, se da al plantearse las **Estrategias de Valor Compartido** (EVC) de Porter y Kramer (2006, 2011), apuntaladas por numerosas investigaciones: Bockstette y Stamp (2011), etc. En esencia, como bien señala Porter: “Las empresas actuando como empresas, y no como entidades de caridad, son la fuerza más poderosa que posee la humanidad para enfrentar los problemas ambientales y sociales”. La idea fuerza es pasar de un esquema de Modelo de gestión responsable (RSE), a desarrollar toda la estrategia empresarial alrededor de la idea de valor compartido, ¿compartido con quién?, con todos los *stakeholders*, teoría en la que abrevan Porter y Kramer y ¿para qué? Para provocar un impacto positivo en la sociedad, ratificando la simbiosis empresa-sociedad señalada por la *Teoría Institucional*. De esta forma podemos verificar el continuo de teorías que van promoviendo y fundamentando los cambios de enfoque señalados.

El cuarto paso, se da con el surgimiento del movimiento de las **Empresas B** o empresas de beneficios, Berns et. al. (2009), Nidumolu (2009), Hopkins (2010), Grimes, et. al. (2018), surgidas formalmente en el año 2007, tienen tres principios fundamentales: i) propósito, ii) responsabilidad y iii) transparencia, en este caso ya no sólo se comprometen a *gestionar con responsabilidad* (RSE), ni a *utilizar una estrategia de valor compartido* (EVC) en su modelo de negocios, sino que su **propósito** debe ser provocar un **impacto social positivo** (ISP), pero no de una manera declarativa, en la misión por ejemplo, sino de una forma estatutaria, incorporando a los deberes fiduciarios esta idea del *triple bottom line* o triple cuenta de resultados, pasando a lo que se denomina *Responsabilidad Fiduciaria Ampliada*, con lo cual se rompen con las barreras señaladas por la *Teoría de la Agencia*, Jensen y Meckling (1976), donde los gestores deben simplemente maximizar los resultados financieros para los accionistas, en línea con el ya famoso artículo de Milton Friedman: “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” (1970).

Desde su surgimiento en el año 2007, el movimiento de *Empresas B* ha seguido una curva ascendente en cuanto a empresas certificadas, para el año 2008 habían 125 empresas certificadas, mientras que a abril del año 2023, el número había crecido a 6.512 empresas, de 153 actividades industriales distintas y con presencia en 76 países. A nivel de la región de Latinoamérica y el Caribe, el Sistema B, a abril del año 2023, ha sido adoptado por 1076 empresas de múltiples sectores de actividad y tiene presencia en 19 países de la región.

Es este derrotero de cuatro pasos, el que nos lleva a preguntarnos si todas, o al menos la mayoría de las empresas, están listas para cambiar su enfoque centrado en resultados económicos para el accionista, a un enfoque más holístico, que procura beneficios para todos los *stakeholders*, para ello desarrollamos la siguiente investigación.

Metodología

Se ha operado a nivel metodológico con un tipo de estudio exploratorio descriptivo, basado en un Método Cuantitativo, a través de la técnica de la encuesta, con una muestra no probabilística intencional aleatoria, tipo muestreo casual o incidental, el que ha sido descripto como “*un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población.*”

El universo a investigar es el de personas vinculadas al mundo empresarial en forma directa, para poder validar las proposiciones establecidas en la primera parte del trabajo a partir de la propia valoración de individuos que conducen compañías a nivel de mandos medios, gerentes y directivos de empresas a lo largo de toda Hispanoamérica.

El trabajo abarca un universo de más de 424 directivos de Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y República Dominicana. Dichos ejecutivos pertenecen a empresas de tipo familiar: 101 encuestas,

y no familiares: 297 encuestas, en cuanto al tamaño de las mismas, pequeñas: 62 encuestas, medianas: 124 encuestas y grandes: 227 encuestas y en cuanto al sector de actividad, industrial: 120 encuestas, del sector servicios: 233 encuestas, y otros sectores: 48 encuestas. De esta forma la investigación ha permitido segmentar por país, nivel estructural de los encuestados, sexo, edad, y tipo de empresa, con lo cual se ha podido verificar que existen patrones perceptuales diferenciados acerca de los temas analizados, lo cual permite abrir otras líneas de investigación.

A partir de esto se ha trabajado con técnicas de análisis estadístico, obteniendo los datos en una diversidad de formatos: Baserse.txt (archivo de Texto Plano delimitado por tabuladores, regularmente usado para exportar los datos a Motores de Base de datos como Oracle, Sqlserver, MySql y Postgress), Baserse.sav: archivo de datos del Procesador Estadístico SPSS, es con el que se trabajó el análisis descriptivo y las pruebas estadísticas; Baserse.dbf: (archivo Databaseformat regularmente usado para utilizar los datos con lenguajes de programación como Visual Fox Pro y Microsoft Access) y Baserse.xls: (Archivo de datos pertenecientes al Procesador de hojas de cálculo Microsoft Excel).

Las operaciones estadísticas estuvieron encaminadas a establecer la existencia de un patrón de comportamiento respecto de las decisiones y enfoques que se asumen, en términos generales, en los ámbitos empresariales.

Análisis descriptivo

El cuestionario base, contó con preguntas de clasificación y una batería de preguntas que miden las actitudes y las opiniones acerca del enfoque que tienen las empresas y del que debieran tener y del papel que desempeñan los directivos, así como las consecuencias de su toma de decisiones. El cuestionario final responde a los siguientes puntos:

1. Opinión y significado que otorgan los directivos con respecto al accionar de las empresas actuales.
2. Opinión sobre el enfoque actual de las empresas y su rol en la sociedad, según su comportamiento ético o la visión de que sólo existen para obtener rentabilidad.
3. Percepción de la existencia de acciones éticamente responsables por parte de las empresas.
4. Significado de la rentabilidad que le suponen las acciones de RSE.
5. Implicación de los agentes y directivos en las decisiones empresariales que afectan a la sociedad.
6. Opinión acerca de si puede ser el liderazgo trascendente, la herramienta apropiada para transformar la empresa de un modelo de beneficios sólo para el accionista a un modelo de beneficios para todos los stakeholders, (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad).
7. Circunstancias que pueden incidir para que las empresas cambien su enfoque centrado en el lucro a cualquier costo, a un enfoque de lucro sin perder de vista la ética y las sustentabilidad de la sociedad en su conjunto.
8. Aspectos que inciden en la posibilidad de desarrollar en los directivos y gerentes un estilo de liderazgo trascendente, basado en valores, que les haga ver que sus acciones tienen un área de impacto mucho más vasto que la propia empresa.
9. Opinión ante la falta de confianza existente en las organizaciones y a su relación o no con el incremento en los costos, producto de procedimientos muy trabados y de la existencia de numerosos mecanismos y estructuras de control.
10. Consideración acerca de si existe una relación de confianza entre los distintos niveles de la empresa, y si esta confianza mejoraría los resultados de la misma al poder invertir más recursos al generar una relación más ventajosa, para todos los stakeholders de la compañía (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad).

Análisis dicotómico

A fin de poder establecer de una forma no dubitativa el resultado del trabajo de campo, para ver en qué medida se comprueba que hay conciencia que es necesario cambiar el enfoque centrado en resultados sólo para el stockholders, a un modelo de resultados para todos los stakeholders, se diseñó un análisis dicotómico para complementar la investigación, al efecto se definieron los criterios de la dicotomía y la forma en que se evaluarían las respuestas para determinar en qué extremo de la dicotomía se presentaban dichas respuestas.

Criterios para la prueba dicotómica:

- 1) Pregunta 1:
 - a) Criterios: Autocrítica vs. Negación
 - b) Acumulación de respuestas:
 - Autocrítica: 2, 3 y 4
 - Negación: 1
- 2) Pregunta 2:
 - a) Criterios: Optimismo vs. Pesimismo
 - b) Acumulación de respuestas:
 - Optimismo: 1 y 2
 - Pesimismo: 3 y 4
- 3) Pregunta 3:
 - a) Criterios: Escepticismo vs. Credulidad
 - b) Acumulación de respuestas:
 - Escepticismo : 2, 3 y 4
 - Credulidad : 1
- 4) Pregunta 9:
 - a) Criterios: Incide vs. No incide
 - b) Acumulación de respuestas:
 - Incide: 1 y 2
 - No incide: 3 y 4
- 5) Pregunta 10:
 - a) Criterios: Ventajoso vs. No ventajoso
 - b) Acumulación de respuestas:
 - Ventajoso: 1 y 2
 - No ventajoso: 3 y 4

Resultados Del análisis descriptivo

El análisis descriptivo general permite corroborar, de manera lineal, nuestra principal hipótesis de trabajo, lo cual es esencial para avanzar en la demostración de dicha hipótesis, aportar conclusiones y generar líneas de investigación a futuro.

Corroboramos que la percepción de los ejecutivos encuestados es que las empresas no actúan con verdadera responsabilidad social y ambiental, según el 87,6 % de los mismos, lo que queda alineado con los estudios de Gond, et. al. (2007), en un sugestivo paper llamado “Investigando el instrumental de la Responsabilidad Social Corporativa a través de la metáfora de la mafia”.

En dicho documento, señalan “*El creciente número de escándalos empresariales en los años 90, especialmente el colapso de Enron, ilustra el riesgo de desviación de las operaciones de negocios no regulados o desregulados.*” (Gond, et. al. 2007), por su parte Levine (2005) afirma que se ha descrito el comportamiento de Enron como el intento sistemático de desconexión propia de las normas sociales, agregando que esto

se hizo combinado con una fuerte cultura corporativa que recompensa el éxito a corto plazo y la codicia personal (Sims y Brinkmann, 2003).

Por otra parte, la investigación sostiene que el 81 % de los encuestados piensan que las empresas no adoptan la RSE por haber abrazado la filosofía de la RSE, sino por razones más pragmáticas, así Domenèc Melé (2004), afirma: “*Pero cuando los ejecutivos son consultados acerca de cuáles son las razones para instrumentar la RSE, ellos citan tres razones principales: mejorar la reputación corporativa, obtener una ventaja competitiva y seguir las tendencias de la industria.*”. Por su parte en el trabajo ya mencionado de Gond, et. al. (2007), los autores citan varios trabajos de investigación donde se demuestra que la RSE es vista como un instrumento para maximizar los ingresos y optimizar la reputación, tal el caso de McWilliams y Siegel (2001), Maignan y Ferrell (2004), Kotler y Lee (2005), Porter y Kramer (2006), y, más recientemente, Alshehhi, et. al. (2018) y Franco, et. al. (2020).

En relación al liderazgo, por su parte, nuestra investigación demuestra que una amplia mayoría de los encuestados, el 86 %, piensa que los gerentes y directivos no son conscientes del impacto social de sus decisiones, lo que nos indica que no viven su rol de conducción desde la visión de un liderazgo trascendente, que es consciente de que sus decisiones trascienden del ámbito de la propia empresa, ya que tienen amplios impactos sociales.

Por otra parte, cuando se les pregunta cuál es el medio más idóneo para cambiar el enfoque del mundo empresarial, centrado en las utilidades a cualquier costo, los encuestados entienden, en un 97,6 %, que el liderazgo trascendente es la mejor vía de cambio, en línea con la valoración que tiene un liderazgo ético Saha, et. al. (2020).

Finalmente, dos aspectos claves adicionales han sido corroborados: el primero de ellos es que es posible que las empresas cambien su enfoque actual centrado en el dinero y comiencen a tener una concepción más amplia de su rol en la sociedad, así lo indica un 78,1 % de los encuestados, el segundo es que estas personas conocedoras del ámbito empresarial consideran que es posible desarrollar en los directivos y gerentes un estilo de liderazgo trascendente basado en valores, que promuevan y lideren el cambio de enfoque deseado, según el criterio del 96,9 % de los encuestados.

En función a esto, los análisis primarios realizados apuntalan la hipótesis que venimos trabajando, en el sentido de que hay conciencia de cambiar los enfoques de gestión a fin de orientarlos a un modelo de impacto positivo a todos los stakeholders, aunque las “prácticas” actuales, disten de estar en la misma dirección.

La prueba dicotómica ha resultado de gran utilidad por cuanto ha posibilitado corroborar que todas las variables sujetas a la investigación se han resuelto conforme la hipótesis de trabajo que nos habíamos propuesto analizar al iniciar esta investigación ya que en las respuestas, se ve una tendencia muy marcada a las proposiciones que convalidan nuestra hipótesis, a modo de síntesis podríamos señalar que el promedio de respuesta que convalidan cada una de nuestras proposiciones, da un 90,14 % de validación, particularmente alto, lo que marca una clara tendencia.

Del análisis dicotómico

A fin de poder generar un parámetro para medir, ya sea en una empresa, en un sector industrial o un país, el nivel de “madurez” para avanzar de forma decidida en un cambio desde un enfoque centrado en resultados económico financieros para el stockholders, a uno centrado en maximizar resultados para todos los stakeholders, se ha generado el concepto de “*Propensión al cambio de enfoque*”, este concepto nos dice que hay una tendencia manifiesta en las personas del mundo empresarial a cambiar el enfoque con que hoy se gestionan las compañías, centrado en el lucro para el accionista y no en beneficios para todos los stakeholders y que ese cambio involucra cambiar la forma en que se está abordando la gestión de empresas y los modelos de negocios, de

forma de procurar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, conforme numerosas investigaciones, entre otros, Senge, et.al. (2009), Hopkins (2010), Abbas (2020), Nechi, et. al. (2020) y Sardana, et. al. (2020).

Este se infiere de los resultados agregados obtenidos en las 5 preguntas ya mencionadas, según el siguiente esquema surgido de los resultados de la prueba dicotómica, a saber:

- 1) Pregunta 1 de Referencia: Respecto del accionar de las empresas, en líneas generales, a su juicio ¿cuál es el comportamiento de las mismas?

Frente al criterio dicotómico establecido de *Autocrítica vs. Negación* de la realidad, el resultado de la prueba arrojó un marcado 87,6 % de Autocrítica, lo que nos permite dar un paso importante, ya que sobre esta base se puede trabajar en un cambio, si se hubiese detectado un resultado inclinado hacia la negación, está posibilidad se complicaría, ya que habría que empezar a trabajar desde más atrás, generando conciencia acerca de la situación real.

- 2) Pregunta 2 de Referencia. ¿Usted considera que es posible que las empresas cambien su enfoque actual y comiencen a tener una concepción más amplia de su rol en la sociedad, dejando de lado la visión de que sólo existen para ganar dinero?

Frente al criterio dicotómico establecido de *Optimismo vs. Pesimismo*, el resultado de la prueba arrojó un marcado 78,1 % de Optimismo, lo que es importante, ya que la actitud es esencial, si los protagonistas sienten que es posible un cambio de enfoque será más sencilla su instrumentación y es justamente este cambio de enfoque de una gestión centrada en el lucro a cualquier costo, lo que en el fondo se necesita.

- 3) Pregunta 3 de Referencia. ¿Usted considera que las empresas, en líneas generales, están adoptando RSE porque realmente creen en su filosofía de beneficios para todos los stakeholders?

Frente al criterio dicotómico establecido de *Escepticismo vs. Credulidad*, el resultado de la prueba arrojó un claro 81 % de Escepticismo, frente a los verdaderos motivos por los cuales las empresas están adoptando la RSE, lo que implica, a nuestro juicio, que será necesario hacer cambios profundos en la forma en que se están gestionando de manera real las empresas.

- 4) Pregunta 9 de Referencia. ¿Usted considera que la falta de confianza existente a todo nivel en las organizaciones trae aparejado un fuerte incremento en los costos, producto de procedimientos muy trabados y de la existencia de numerosos mecanismos y estructuras de control?

Frente al criterio dicotómico establecido de *Incide vs. No incide*, para evaluar si la falta de confianza influye negativamente en los costos de las empresas, la prueba arrojó un extremadamente marcado 93,2 % de Incide, lo que ratifica lo establecido por la Teoría de la Agencia al respecto y da un motivo adicional para trabajar en la construcción de confianza, elemento central para lograr un cambio de enfoque.

- 5) Pregunta 10 de Referencia. ¿Usted considera que una relación de confianza entre los distintos niveles de la empresa, mejoraría los resultados de la misma al poder invertir más recursos a generar una relación más ventajosa, para todos los stakeholders de la compañía?

Frente al criterio dicotómico establecido de *Ventajoso vs. No ventajoso*, para evaluar si una relación de confianza beneficiaría a todos los stakeholders, la prueba arrojó un extremadamente marcado 97,4 % de Ventajoso, lo que valida lo establecido por la Teoría de los Stewardship formulada por Davis, et. al. (1997) en su conocido artículo “Toward a stewardship theory of management.”, en el sentido de que una relación de confianza mejoraría no sólo la relación principal-servidor, sino que optimizaría los resultados de todos los stakeholders.

Avances

Como parte del proceso de esta investigación, hemos querido proponer a la comunidad científica, una herramienta de medición sobre el *grado de propensión al cambio de enfoque*, el PCE, el que como concepto, pretende, básicamente, establecer los niveles de inclinación de las personas del mundo empresarial, tanto en una gerencia, empresa, sector industrial, región o país, hacia un cambio de enfoque que los lleve, de los enfoques de gestión vigentes actualmente, centrados fundamentalmente en el lucro para el accionista, a modelos de concepción más amplia, donde se piense en los efectos a un nivel más macro y general de la sociedad en su conjunto a través de beneficios para todos los stakeholders.

A tal efecto se establece un Indicador de PCE, el que, en función a los resultados obtenidos en nuestra investigación sobre la base de 418 encuestas válidas, establecemos en cinco categorías, en función a los resultados agregados de las 5 preguntas que integran el Indicador. Estas categorías, así como los porcentajes de inclusión en una u otra de cada una de ellas, son un primer desarrollo conceptual, el que deberá ser convalidado, o no, por futuras investigaciones, de hecho nuestro propósito a futuro es aplicar este indicador en las empresas en los que se hagan trabajos de consultoría, vinculados a la gestión del cambio empresarial y de clima laboral. Vale la pena recordar que el agregado de las, en promedio, 418 encuestas, da un valor de 90,14 % de validación, particularmente alto, que marca una clara tendencia sobre la propensión, en la población estudiada, al mencionado cambio de enfoque.

En función a los resultados obtenidos, se considera apropiado utilizar la herramienta en base a un esquema de cinco (5) categorías, conforme Escalas de Likert (1932):

TABLA 1.

Propensión al cambio de enfoque

Categoría	Rango	Descripción
Actitud no propensa al cambio	Entre 0 y 20%	Población con <i>Muy Baja Propensión al Cambio de Enfoque</i> , que está muy lejos de comprender la gravedad del problema de sostenibilidad. Cultura totalmente imbuida de modelos empresariales tradicionales, alejados de todo tipo de responsabilidad social.
Actitud no sensibilizada para el cambio	Entre 21 y 40%	Población con <i>Baja Propensión al Cambio de Enfoque</i> , que está aún lejos de vislumbrar el problema de la sostenibilidad. Cultura con escasas grietas en el modelo empresarial tradicional.
Actitud sensibilizada para el cambio	Entre 41 y 60%	Población con <i>Propensión Media al Cambio de Enfoque</i> , que está sensibilizada frente a los problemas de sostenibilidad. Cultura dividida entre los enfoques tradicionales y los nuevos enfoques.
Actitud preparada para el cambio	Entre 61 y 80%	Población con <i>Alta Propensión al Cambio de Enfoque</i> , que está consciente del problema de la sostenibilidad. Cultura madura para iniciar el cambio de modelo.
Actitud propensa al cambio	Entre 81 y 100%	Población con <i>Muy Alta Propensión al Cambio de Enfoque</i> , que está plenamente consciente del problema de la sostenibilidad. Cultura preparada para avanzar a paso firme en el cambio de modelo.

Nuestro propósito respecto a la propuesta de este indicador, como ya dijéramos, es dotar al ámbito empresarial y académico de una herramienta que le permita a los gestores y consultores poder establecer, de manera objetiva, en qué medida la cultura de una empresa reclama un cambio de enfoque, desde los paradigmas tradicionales de la empresa, a uno basado en valores corporativos socialmente responsables y que agregan valor efectivo e integral a la sociedad. La validez de las categorías propuestas deberá ser corroborada por futuras investigaciones.

Conclusiones

Consideramos que la investigación realizada refleja y aporta:

- a) Una línea continua de evolución de conceptos que llevan a propiciar un cambio de enfoque en el ámbito empresarial, que parten de la Teoría Institucional: Selznick (1957), Simon (1957), Parsons (1960), Meyer y Rowan (1977), Scott y Mitchell (1981) y del neo institucionalismo, desarrollado por DiMaggio y Powell (1983), North (1986) y Zucker (1986), siguen con la Teoría de los Stakeholders: Freeman (1984), Cornell y Shapiro (1987), que inspiraron las teorías instrumentales de la RSE sostenidas por Hart (1995), Linz (1996), Prahalad (2002) y Hart y Christensen (2002), continúan con las Estrategias de Valor Compartido de Porter y Kramer (2006, 2011), apuntaladas por numerosas investigaciones: Bockstette y Stamp (2011), etc. y culminan, hasta ahora, con el surgimiento del movimiento de las *Empresas B* o empresas de beneficios, Berns, et. al. (2009), Nidumolu (2009), Hopkins (2010), Grimes, et. al. (2018), surgidas formalmente en el año 2007.
- b) Una clara conciencia de la situación actual de enfoques centrados en resultados para el accionista y en la necesidad de hacer un cambio de dicho enfoque, validado a través de la totalidad de las preguntas de base, según los resultados del análisis descriptivo general, que reflejan resultados positivos que oscilan entre el 78,1 % de piso y el 97,6 % de techo.
- c) Una marcada propensión al cambio de enfoque según se refleja con precisión en el constructo pertinente, con un valor de 90,14 %, según los resultados agregados del análisis dicotómico, cambio de enfoque requerido a partir de la necesidad de lograr una mayor innovación y un incremento de la fidelidad de los empleados y clientes Iglesias, et. al. (2020), Li, et. al. (2020).
- d) Adicionalmente, el trabajo propone al ámbito de la ciencia un concepto de análisis y medición, denominado Propensión al Cambio de Enfoque (PCE) para que los consultores, académicos, investigadores, expertos y ejecutivos puedan medir el nivel de "madurez" de una comunidad, empresa, región o país para avanzar en un cambio efectivo del enfoque de gestión empresarial en procura de impactar positivamente en todos los stakeholders, dejando abiertas las líneas de investigación que validen, o no, la pertinencia del modelo de medición propuesto.

Referencias

- Abbas, J. (2020). Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility". *Journal of Cleaner Production* 242.
- Alshehhi, A., Haitham, N. & Nilesh, K. (2018). The Impact o Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends a Future Research Potential. *Sustainability*, 10 (2), 494; <https://doi.org/10.3390/su10020494>.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Ediciones Nueva Visión.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming life*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2017). *Retropúa*. Editorial Paidós.

- Berns, M., Towned, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S. & Kruschwitz, N. (2009). Sustainability and Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 19-26.
- Bockstette, V. & Stamp, M. (2011) Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate Revolution. *Foundation Strategy Group*, No. 3, 12.
- Bowen, H. O. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- Cornell, B. & Shapiro, A. C. (1987). "Corporate stakeholders a corporate finance", *Financial Management*, Spring, pp. 5-14.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. y Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. Academy of Management Review.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F. & Del Chiappa, G. (2020). Are You Good Enough? CSR, Quality Management and Corporate Financial Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 88.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). *La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios*. New York Times Magazine.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). *Teorías de la Responsabilidad Social Corporativa: Mapeando el territorio*. Journal of Business Ethics.
- Gond, J. P., Palazzo, G. & Basu, K. (2007). *Investigating Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor*. International Centre for Corporate Social Responsibility Nottingham University Business School.
- Grimes, M., Gehman, J. & Cao, K. (2018). Positively Deviant: Identity Work Through B Corporation Certification. *Journal of Business Venturing*, Forthcoming, Apr. 2018 Kelley School of Business Research Paper Nº 18-33.
- Harari, Y. N. (2011). *Homo Sapiens, de animales a dioses*. Editorial Debate.
- Harari, Y. N. (2015). *Homo Deus, breve historia del mañana*. Editorial Debate.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Editorial Debate.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based-view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1012 35.
- Hart, S. L. & Christensen, C. M. (2002). "The great leap. Driving innovation form the base of the pyramid". *Mit Sloan Management Review*, 44 (1), 51-57. 37.
- Hopkins, M. (2010). Ocho razones por las que la sostenibilidad cambiará la Gestión. *Harvard Deusto Business Review*, 186, 8-11.
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M. & Singh, J.J. (2020). Co-Creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty. *Journal of Business Ethics* 163.
- ISO-DIS 26000, (2010). *Guía para la Responsabilidad Social*. ISO.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H., (1976). *Teoría de la firma: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad*. Journal of Financial Economics.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, Inc.
- Levine, R. (2005). *Finance and Growth: Theory and Evidence*. *Handbook of Economic Growth*. [https://doi.org/10.1016/S1574-0684\(05\)01012-9](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01012-9)
- Li, Z., Liao, G. & Albitar, K. (2020). Does Corporate Environmental Responsibility Engagement Affect Firm Value? The Mediating Role of Corporate Innovation. *Business Strategy and the Environment* 29.
- Linz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of business ethics* 15, 1355-1363..

- Maignan, I. & Ferrel, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 32, 3-19.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility in Spain: an overview*. IESE Business School.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Montoya, J. C. (2011). *La Tendencia de la ciudadanía corporativa es implicar a un grado superior a las compañías*. Portafolio.
- Naciones Unidas, (1999). *Pacto Global*. Publicaciones Naciones Unidas.
- Nechi, S., Belaid, A. & Zouhair, M. (2020). Managing sustainable development through goal programming model and satisfaction functions. *Annals of Operations Research* 293.
- Nidumolu, R. (2009). *Why sustainability is the key driver of innovation*. USA.
- North, D. (1986). The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 230-237.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, Glencoe III.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- Prahalad, C. K. (2002). Serving the world's poor, profitability. *Harvard business review*, 80(9), 45-58.
- Saha, R., Shashi, P., Cerchione, R., Singh, R. & Dahiya R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27.
- Sánchez Henríquez, J. A. & Yáñez Vidal, I. A. (2021). *Responsabilidad social, un estudio bibliométrico*. CAPIC REVIEW.
- Sardana, D., Narain, G., Kumar, V. & Terziovski, M. (2020). CSR 'sustainability' practices and firm performance in an emerging economy". *Journal of Cleaner Production* 258.
- Scott, W.R. (1991). "The Evolution of Organization Theory", en G. Miller comp., *Studies in Organizational Sociology: Essays in Honor of Charles K. Warrier*. Greenwich, CT: JAI, 53-68.
- Scott, W. & Mitchell, T. (1981). *Sociología de la Organización*. Editorial El Ateneo.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. Harper & Row.
- Senge, P., Laur, J., Schley, S., Smith, B. & Kruschwitz, N. (2009). *La Revolución Necesaria*. Grupo Editorial Norma.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*, 2^a ed. (1^a en 1945). Macmillan.
- Sims, R. R. & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or Culture Matters More Than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256.
- Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad*. Editorial Debolsillo.
- Stiglitz, J. E. (2015). *La gran brecha*. Editorial Taurus.
- Stiglitz, J. E. (2019). *Capitalismo progresista*. Editorial Taurus.
- Tezanos, J. F. (2008). La actual incertidumbre económica y la sostenibilidad empresarial. *Cuadernos de Economía Social* N° 4, Cepes.
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109 (1), 5-24.
- Zucker, L.G. (1986). *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920*, *Research in Organizational Behavior*, 8, JAI Press.