

# **LAS ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL ANTE LA ECONOMÍA CIRCULAR. CONOCIMIENTO, AVANCES, RETOS Y CARACTERÍSTICAS EN EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR**

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en  
Economía Social y Cooperativa**

*El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre*

**Eva Pardo  
Nuria Fernández Muñiz  
Elena Novillo**



## RESUMEN

En los últimos años ha surgido un creciente número de iniciativas internacionales, nacionales y locales que buscan superar los impactos negativos en la sociedad, el medio ambiente y el sistema económico que generan los modelos de producción lineal tradicionales. Entre todas ellas destacan especialmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como el Acuerdo de París, la Agenda Urbana Mundial UN-Hábitat 2016 y el Pacto verde europeo.

Estas iniciativas inciden en la necesidad de evolucionar hacia una economía circular que mantenga el valor de los productos, materiales y recursos en la economía durante el mayor tiempo posible y minimice la generación de residuos (Merli, et al., 2018). Siendo su principal objetivo lograr efectos sinérgicos con las estrategias nacionales para la prevención de vertederos, la obtención de recursos, la reducción de emisiones de GEI y la gestión de residuos peligrosos después de la circulación de materiales (Sakai et al., 2011). Todo ello sin olvidar su fuerte relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que la implantación de la economía circular está altamente vinculada con el ODS 12 -Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (metas 12.2 y 12.5)- y el ODS 13 -Acción por el clima y también está relacionado con los ODS 7,8,14 y 15.

Para las entidades de economía social (ES) esta transformación supone un doble reto: en primer lugar, adaptarse a las crecientes exigencias normativas y de mercado vinculadas a la economía circular, pero también a la creciente competencia por parte de las pymes convencionales en determinadas actividades vinculadas a la economía circular en las que determinadas entidades de economía social han sido tradicionalmente líderes.

Por todo ello cobra especial importancia identificar cuál es el grado de aproximación de las entidades de economía social a la economía circular, así como sus barreras y necesidades. El estudio se completa con un análisis de la cultura de la entidad y de las personas que han liderado la implementación de medidas vinculadas a la eco-innovación (EI). Diferentes estudios muestran que ambos factores son una palanca fundamental para activar los modelos innovadores y de transformación hacia la sostenibilidad (Isensee, 2020).

La presente comunicación persigue dar respuesta a todo ello con un triple objetivo:

- En primer lugar, identificar el grado de conocimiento, avances, barreras y necesidades que muestran las entidades de ES españolas ante la economía circular;
- Adicionalmente, identificar las características diferenciales de la personalidad de las personas que lideran entidades de ES líderes en la implementación de modelos económicos circulares. Esto se hizo a través de Los cinco grandes rasgos de personalidad (Goldberg, 1992).
- En último lugar, basándose en los dos resultados anteriores, proponer una serie de medidas y recomendaciones orientados a fomentar la economía circular en las entidades de ES.

Para la realización de la investigación se ha combinado el trabajo de campo con el análisis de la literatura académica, normativa y publicaciones realizadas por entidades clave en el ámbito de la ES y de la economía circular. El trabajo de campo

tuvo dos fases: en primer lugar tuvo lugar un *focus group* con entidades de ES para identificar su grado de conocimiento, avances y necesidades en su transición hacia la economía circular; en una segunda fase se realizaron encuestas y entrevistas a los gerentes, emprendedores o directivos/as de unas 10 empresas de la ES o pymes que ya han adoptado modelos circulares, para identificar los impulsores desde la cultura de la entidad y su forma de liderazgo.

Los resultados alcanzados en la primera parte de este estudio muestran que el concepto de economía circular en el momento de realización de los *focus group* todavía era ampliamente desconocido por las entidades de ES, a pesar de que en algunos sectores estas entidades han sido las precursoras como podría ser el sector de reciclaje textil y de electrodomésticos.

Las respuestas obtenidas muestran que las principales barreras que pueden frenar la implementación de procesos productivos circulares en las entidades de ES y en la contribución de las entidades de ES a la circularidad en la economía se centran en la inversión y esfuerzos necesarios, la reticencia a determinadas alianzas y los aspectos financieros asociados a la innovación.

Por lo que se refiere a la innovación, cabe destacar que las entidades de ES se concentran más en aspectos más básicos de EI e intentan aplicarla o transversalizarla en la organización. Es decir, muchas de ellas no diseñan productos o servicios nuevos de EI, a diferencia de las pymes tradicionales no vinculadas a la ES.

Asimismo, también se observan diferencias entre los líderes y las lideresas de las empresas de entidades de la ES en lo referente a sus rasgos de personalidad, comparándolo con el resto de pymes que no forman parte de las entidades de ES.

**Palabras clave:** Economía circular, Economía social, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030

## **1. LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA**

La Economía Social (ES) plantea “una forma diferente de hacer empresa” que pone a las personas primero. Además, dentro de la economía social se suelen definir dos subsectores, uno “de mercado” cuya actividad principal en la práctica es la prestación de bienes y servicios a través del mercado, de donde se obtiene la financiación; y otro sector de “no mercado” (Chaves y Monzón, 2018). Siguiendo esta distinción, una posible definición de la Economía Social podría ser la siguiente: “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos” (Pérez, 2009).

El origen de la ES se remonta a los siglos XVIII y XIX donde se encuentran las primeras referencias sobre cooperativismo y mutualismo en las corrientes de pensamiento socialista y anarquista destacando la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Sin embargo, algunos estudios posteriores sitúan como la

primera experiencia práctica y exitosa de ES en 1769 a la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick, iniciativa del ámbito textil compuesta íntegramente por mujeres. (Bohórquez-Molano et al., 2020)

La realidad de la ES está presente en otros continentes bajo nombre diferentes como Economía Social y Solidaria o Economía popular. Destaca el desarrollo surgido en países latinoamericanos como Ecuador y Brasil en los que tienen leyes que la desarrollan en la práctica y pensadores que llevan la vanguardia desde la teoría como Luis Razeto (1982) y José Luis Coraggio (2011).

En Europa las familias de empresas sociales nacionales son diversas abarcando una amplia gama de formas jurídicas diferentes. Además, no todos los países albergan el mismo concepto de ES ni poseen leyes que lo reconozcan. En Europa está más extendido el término de Social Enterprise o Empresa social de la Red Europea de Investigación (EMES, 1996) el cual debe cumplir tres requisitos:

1. Tener un objeto social, más allá del meramente económico.
2. Tener actividad económica.
3. Gobernanza: independencia, limitaciones en el reparto de beneficios, democracia interna.

Frente a esta concepción, en el mundo anglosajón se entienden de forma distinta a las empresas sociales. Una de las principales diferencias radica en que el formato de empresa social predominante sea en un formato individual, surgiendo el concepto de emprendedor social. Esta corriente está representada en España por la Fundación Ashoka<sup>1</sup>.

### **Marco jurídico nacional**

En el ordenamiento jurídico español la Economía Social tiene reconocimiento expreso en la Constitución Española en el artículo 129.2: "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción."

En el año 1990, en España, se creó el Instituto Nacional de Fomento de la ES (INFES) cuyo objetivo principal era la promoción de la Economía Social. El Consejo para el Fomento de la Economía Social, fue creado por la ley 27/1999 de Cooperativas como órgano asesor y consultivo para las actividades relacionadas con la economía social, y como órgano de colaboración y coordinación del movimiento asociativo y la Administración General del Estado.

Todas las funciones fueron transferidas en 1997 y actualmente sus competencias son desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y Economía Social a través de la subdirección General de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Finalmente, la Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social permitió dar reconocimiento y mejor visibilidad a la ES, otorgándole una mayor seguridad jurídica

---

<sup>1</sup> <https://spain.ashoka.org/>

pero no viene a sustituir las leyes autonómicas referentes a cada tipología que muchos territorios ya tenían.

En el Artículo 4 se establecen los principios orientadores de las entidades de ES y en el artículo 5. se establece lo que según el ordenamiento español serán las entidades de ES: "las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación".

Cabe mencionar, como normativa reciente que incide positivamente en la Economía Social, la aprobación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público a través de la cual se establece la obligatoriedad del sector público de incluir criterios y cláusulas sociales y ambientales en los procesos de compra o contratación pública. Destacando la obligatoriedad hacia las instituciones públicas de incorporar un porcentaje del total de los contratos públicos de reserva de mercado a empresas de inserción y centros especiales de empleo.

A nivel estatal se aprobó en el año 2017 la Estrategia Española de ES 2017-2020<sup>2</sup> a través de la cual se reconoce expresamente el potencial creador de empleo y cohesión social por parte de la ES: "Dar prioridad a las personas es lo que explica que, durante los años de recesión, la ES haya sabido mantener mejor su empleo. También ha favorecido que lo haya recuperado antes. Su resiliencia ha hecho posible que las cooperativas hayan recuperado todo el empleo perdido y que tengan hoy más trabajadores que antes de la crisis." Actualmente se están ultimando los detalles de la nueva Estrategia Española de ES 2021-2027 que estará dotada de recursos económicos y alineada con los objetivos y retos tanto de los Marcos Plurianuales 2021-2027 como con los Planes y Fondos de Recuperación de Europa (NEXT GENERATION) y el Plan de Acción Europeo de Economía Social que se está trabajando desde Social Economy Europe con las Instituciones Comunitarias.

A nivel internacional, promovidas por los Estados signatarios de la comisión de seguimiento de la Declaración de Luxemburgo (Francia, Italia, Luxemburgo, Eslovaquia, Eslovenia y España) se han elaborado distintas declaraciones que ponen en valor la manera de hacer empresa de las entidades de la Economía Social e instan a los gobiernos y a las instituciones europeas a su mayor reconocimiento y apoyo. En diciembre del año 2021 se presentó el Plan de Acción Europeo de ES con el reto de incrementar el peso de este modelo empresarial del 6% al 15% a través de 38 medidas concretas con un horizonte temporal 2021-2030.

## **Tipología de entidades**

La Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social ha ayudado a reconocer fácilmente cuáles son las iniciativas que forman parte de la ES según la forma jurídica adoptada. Este criterio ha sido comúnmente aceptado, aunque ha existido cierta polémica en torno a la verdadera aprehensión de los principios orientadores por parte de todas las entidades de ES. Determinados sectores opinan que los principios orientadores de la ES no existen en todas las entidades por el mero hecho de acogerse a una determinada forma jurídica.

---

<sup>2</sup> [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-3857](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-3857)

Según su forma jurídica se puede distinguir entre:

Cooperativas - es una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Desde el punto de vista de la actividad que desarrollan, existen las cooperativas de trabajo asociado (tipología muy numerosa), de consumidores y usuarios, servicios, agrarias, explotación comunitaria de la tierra, transportistas, el mar, enseñanza, viviendas, sanitarias, seguros, crédito e iniciativa social.

Cada comunidad autónoma regula esta tipología de manera específica y se encuentran singularidades en cada territorio. Existen 17.000 cooperativas en todo el territorio estatal (CEPES, 2021) y en 2021 se crearon 916 nuevas cooperativas según datos estadísticos presentados por el Ministerio de Trabajo y Economía Social (MITES)

Sociedades laborales - Entidades en el ámbito mercantil en las que la mayoría del capital es propiedad de los trabajadores con contrato indefinido y no más de un tercio del capital en manos de un socio. Toda forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada y de Sociedad Anónima puede adquirir esta calificación si cumple con las condiciones. Actualmente existen 8.725 Sociedades Laborales, 161 de nueva creación según datos MITES.

Mutualidades - Son sociedades sin ánimo de lucro que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social pública. Según datos de la Confederación Nacional de Entidades de Previsión Social (CNEPS), en el último trimestre de 2020 existían 219 mutualidades en todo el territorio español.

Centros especiales de empleo - Su estructura y organización es la misma que la de las empresas ordinarias pero su plantilla está constituida por el mayor número de personas con discapacidad que permita su capacidad productiva, cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los trabajadores<sup>14</sup>. Pueden ser creados por organismos públicos y privados o por las empresas. Según datos de la Federación de los Centros Especiales de Empleo (FEACEM), en 2019 existían 557 centros especiales de empleo en todo el territorio español y en 2020 emplearon a 65.456 personas con discapacidad.

Empresas de inserción - Son iniciativas empresariales de carácter no lucrativo cuyo objeto social es la inserción socio-laboral de personas desempleadas en situación o riesgo de exclusión social a través de la realización de un trabajo remunerado y un itinerario formativo. A nivel formal, son sociedades mercantiles calificadas e inscritas en el registro autonómico de empresas de inserción correspondiente que pueden realizar cualquier tipo de actividad económica y operar o prestar sus servicios en cualquier parte del territorio nacional. El empleo generado por las empresas de inserción para los colectivos en exclusión tiene carácter transitorio, es decir, el objetivo es la inserción laboral de estos colectivos en empresas de la economía convencional. Pueden ser creados por organismos públicos y privados o por las empresas. Según datos de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI) en el último trimestre de 2021 existían 226 empresas calificadas de inserción en todo el territorio español y mantienen 4.595 personas trabajadoras de inserción.

Cofradías de Pescadores - Las Cofradías de Pescadores son corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios. Según datos de Federación Nacional de Cofradías de Pescadores (FNCP), en el último trimestre de 2020 existían 198 lonjas.

Sociedades agrarias de transformación - Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son sociedades civiles de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos. Según datos de del Ministerio de Agricultura, pesca y Alimentación, en el último trimestre de 2018 existían 12.379 Sociedades Agrarias de Transformación con más de 300.209 personas asociadas.

A su vez el colectivo de asociaciones y fundaciones si bien forman parte de la ES, no se han tomado en consideración en este documento por su carácter no mercantil.

Con carácter extrajurídico, podemos dividir a las entidades y empresas de la economía social según su papel en el mercado (Pérez, 2009):

Economía Social de mercado: empresas de economía social que actúan en el ordenamiento jurídico con carácter mercantil. Son empresas pertenecientes a la economía social que cumplen los principios y fines de la misma pero que su comportamiento en el mercado a nivel de compraventa de servicios y productos es igual que el de una empresa de economía convencional.

Economía Social no de mercado: principalmente se encontrarían las asociaciones y fundaciones que, aunque actúen en el tráfico jurídico como un agente económico más en la compraventa de bienes y servicios, no son formas jurídicas cuyo fin sea participar en el mercado como tal, sino el cumplimiento del fin social para el que se crearon. El derecho fundamental de asociación, recogido en el artículo 22 de la Constitución, se desarrolla en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Además de las diferentes distinciones y enfoques a través de los cuales podemos categorizar a las entidades de ES, cabe destacar por su importancia una tipología específica que es la Economía Social y Solidaria (ESS). La ESS nace, de este modo, en el último cuarto del siglo XX, del tronco común de la Economía Social. Supone un intento de repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes y prioriza a las personas y su trabajo porque las sitúa en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados un papel instrumental (medio), siempre al servicio del bienestar de todas las personas y de la reproducción de la vida en el planeta (fin). Este es el marco ideológico y cuenta con unas bases consensuadas en el ya llamado "movimiento social de la Economía Social y Solidaria" que se organiza en una red internacional la Red mundial de redes continentales comprometidas con la promoción de la economía social y solidaria (RIPESS)<sup>3</sup>. Estas bases ideológicas se

---

<sup>3</sup> <http://www.ripest.org/?lang=es>

encuentran recogidas en la Carta de Principios<sup>4</sup> que todas las entidades de ESS suscriben. Se centran tanto en dimensiones organizativas e internas de la empresa, como el empleo digno y el enfoque de género, tanto en su dimensión externa, en aspectos como el desarrollo local y la sostenibilidad ambiental. La ESS ha desarrollado un instrumento de medición del impacto social y ambiental de las empresas llamado el Balance Social<sup>5</sup>. Estos aspectos no se recogen en la legislación a nivel estatal, pero el grupo de entidades y empresas que se reconocen como empresas y entidades de ESS es numeroso y asciende a 795 en España según los datos del último informe de "Proceso de Auditoría Social" publicado el año 2019 por la Red de Economía Alternativa y Solidaria Estatal (REAS Estatal). De este modo, la forma de reconocer a una entidad como parte de la ESS es que ella misma se autoproclame como tal, que se someta al proceso de auditoría social con carácter anual y que participe y forme parte de las redes territoriales de ESS. Por lo tanto, dentro de la ESS encontramos todo tipo de formas jurídicas de la Economía Social. (Martínez del Arco et al., 2019)

## **2. ECONOMÍA CIRCULAR Y ECO-INNOVACIÓN**

La economía circular se basa en un aprovechamiento óptimo de los recursos, planteando un sistema en que los residuos de un proceso se transformen en nuevas materias primas de los siguientes procesos, de ahí, la importancia de poder acometer medidas en las organizaciones y sociedades para poder lograr lo que se denomina en muchos textos como cerrar el círculo (*closing the loop*).

Estas iniciativas inciden en la necesidad de evolucionar hacia una economía circular que mantenga el valor de los productos, materiales y recursos en la economía durante el mayor tiempo posible y minimice la generación de residuos (Merli, et al., 2018). Siendo su principal objetivo lograr efectos sinérgicos con las estrategias nacionales para la prevención de vertederos, la obtención de recursos, la reducción de emisiones de GEI y la gestión de residuos peligrosos después de la circulación de materiales (Sakai et al., 2011; Resource, 2015).

Profundizando en sus implicaciones, la economía circular puede definirse como "una economía en la que las partes interesadas colaboran para maximizar el valor de los productos y los materiales y, como tal, contribuyen a minimizar el agotamiento de los recursos naturales y crean un impacto social y medioambiental positivo" (Kraaijenhagen et al., 2016, p. 15). Una de estas partes interesadas y que tienen mayor peso para impulsar el cambio hacia nuevos modelos empresariales son los líderes o los emprendedores de estas empresas (Eikelenboom y Jong, 2021). Es por ello que es necesario explorar cuáles son sus atributos y/o valores, y cómo desde su propia actuación se genera una cultura que impulsa estos modelos circulares para superar las barreras que toda entidad dentro de la economía social o pymes ordinarias se encuentra en el camino. Es decir, facilitar la trayectoria a aquellas entidades que quieren transformarse y que ven esta economía cómo una oportunidad para seguir creciendo, tanto a través de incorporar buenas prácticas en su responsabilidad social como para arrancar desde el inicio. Concretamente, el análisis debe abordar tanto la cultura empresarial como el liderazgo emprendedor hacia la sostenibilidad.

---

<sup>4</sup> [http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA\\_ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_REAS.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.reasred.org/balance-social-2019>



Desde una perspectiva empresarial, la economía circular contribuye significativamente a los ODS 12 -Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (metas 12.2 y 12.5)- y el ODS 13 -Acción por el clima, aunque también está relacionado con los ODS 7, 8, 14 y 15. La ES, como agente clave en la cohesión social es clave en la consecución de los ODS 8 – Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos y 9- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. Si unimos ambos modelos, una mayor participación de las entidades de ES en iniciativas vinculadas a la economía circular potenciaría la contribución de este tipo de entidades a la consecución de modelos de consumo y producción sostenible (ODS 12) que contribuyan positivamente a la acción climática (ODS 13) y que, simultáneamente, favorezcan una transición justa y garanticen el trabajo decente (ODS 8). De esta forma se observa que la ES creando empleos dignos y la economía circular mejorando el medio ambiente a través de la optimización de procesos económicos, podrían contribuir conjuntamente a un mayor cumplimiento de los ODS.

### **3. UNA APROXIMACIÓN A LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR**

Dentro de la cultura empresarial existen tres niveles (Schein ,2010): (1) artefactos (incluidos los símbolos observables, y la misión y visión de la empresa), (2) creencias y valores adoptados y (3) supuestos básicos subyacentes. El paradigma funcionalista de la cultura empresarial busca identificar las dimensiones individuales y sus interrelaciones para iniciar procesos de cambio gestionados (Schein, 2010). Es decir, determina el comportamiento, incluidas las decisiones, por ejemplo, sobre la adopción de nuevos modelos de negocio. En este contexto, definimos la cultura empresarial u organizativa como "las filosofías, ideologías, valores, suposiciones, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas que unen a una comunidad" (Kilman et al., citado en Owens y Steinhoff, 1989, p.11).

Si las pymes y entidades de economía social abordaran con éxito la cuestiones como eficiencia energética, la acción climática, el medio ambiente, la eficiencia de los recursos y las materias primas para lograr una economía europea eficiente en cuanto a recursos podrían contribuir sustancialmente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Consumo y Producción Sostenibles (ONU, 2019).

La cultura empresarial es "tan significativa y compleja como difícil de comprender y utilizar de forma reflexiva" según Alvesson (2013) podríamos definirla a partir de tres niveles:

1. "Artefactos" (que incluyen símbolos observables, declaraciones de misión y declaraciones de visión).
2. "Creencias y valores adoptados".
3. "Supuestos básicos subyacentes".

En nuestro estudio adoptaremos la visión desde la cultura que se apoya en las dimensiones individuales y sus interrelaciones para iniciar los procesos de cambio y en concreto los cambios de paradigma hacia una empresa no tradicional, sino sumándose hacia una visión más sostenible en cuanto a los impactos hacia el medioambiente y la parte social del entorno.

Esta visión más desde lo individual asume que la cultura empresarial tiene funciones similares en todas las organizaciones. Por un lado, determina el comportamiento de los miembros, incluyendo las decisiones que se toman, por ejemplo, a la hora de adoptar eco-innovación, dando un sentido a los mismos dentro de la organización. A su vez, esta adopción de eco-innovación podría cambiar el comportamiento y, por lo tanto, afectar a la cultura empresarial si se cuenta con los equipos dentro de la empresa.

Una dimensión clave en esta visión es el liderazgo medioambiental del líder. Entre otros elementos como actitudes, comportamiento (ético), creencias, conocimientos, liderazgo, misión y visión, normas, estrategia, símbolos y valores, creemos que detectar las claves de este liderazgo emprendedor medioambiental, condicional la cultura empresarial dentro de las pymes, donde la actividad empresarial es muy ágil y donde los diferentes roles se asumen de forma muy dinámica.

El liderazgo emprendedor medioambiental es la "capacidad de influir en los individuos y movilizar a las organizaciones para hacer realidad una visión de sostenibilidad a largo plazo" (Egri y Herman, 2000), y también hace que se pueda llevar a cabo una visión del desarrollo sostenible en sus organizaciones, para animarlas a tener comportamientos sostenibles positivos de forma proactiva (Tapurica e Ispasoiu, 2013).

#### **4. METODOLOGÍA Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la investigación se ha combinado el trabajo de campo con el análisis de la literatura académica, normativa y publicaciones realizadas por entidades clave en el ámbito de la ES y de la economía circular. Concretamente, se han llevado las siguientes actividades:

- Análisis y revisión de las publicaciones existentes tanto a nivel nacional como internacional que estén enfocadas en identificar impulsores y barreras hacia la implementación de modelos circulares y sostenibles, así como aquellas en las que se aborden específicamente aspectos vinculados con la cultura empresarial y el liderazgo.
- *Focus group* con entidades de ES para identificar su grado de conocimiento, avances y necesidades en su transición hacia la economía circular
- Encuestas y entrevistas a los gerentes, emprendedores o directivos/as de unas 10 empresas de la ES o pymes que ya hayan adoptado modelos circulares, para identificar los impulsores desde la cultura de la entidad y su forma de liderazgo.

Tras la revisión de la literatura, se realizó la primera fase del trabajo de campo.

Concretamente, para identificar información sobre el grado de conocimiento y avances de la economía circular en las entidades de economía social, así como las necesidades a las que se enfrentan este tipo de entidades en su transición hacia la economía circular se realizó un *focus group* con once instituciones pertenecientes a las diferentes tipologías de entidades de economía social que además están presentes en diversos sectores de actividad. Todos los trabajos de revisión de la literatura, realización de los focus y análisis de resultados se realizaron entre los años 2019 y 2020.

En el *focus group* tuvimos en cuenta la opinión tanto de portavoces de organizaciones representativas sectoriales como personas participantes de empresas productivas de los sectores agroalimentario, textil y transportes. Entre ellas se encuentran dos representantes de las sociedades laborales, cinco de cooperativas de trabajo, una de cooperativa de inclusión social, un representante de las empresas de inserción, un representante de centros especiales de empleo y una fundación. Los sectores representados fueron el textil (3 personas), informático, forestal, educativo, agroalimentario y transportes, además de personas que aglutinan organizaciones representativas multisectoriales. Desde el punto de vista de la proximidad al concepto de economía circular se puede afirmar que todas estaban familiarizadas con el concepto pero, como se mostrará más adelante, solo cinco de las once personas eran conscientes de que estaban trabajando en ello.

Los principales aspectos abordados en el *focus group* los agrupamos, basándonos en la literatura y en los objetivos principales de esta fase, en tres grandes bloques: (i) concepto de economía circular; (ii) características propias de las entidades de economía social ante la economía circular; (iii) barreras para el fomento de la economía circular en las entidades de economía social.

Para dar respuesta al segundo objetivo (identificar las características diferenciales de las personas líderes) se analizaron las principales fuentes académicas en el ámbito de estudio y se diseñó un formulario específico para su difusión online, así como un guion para una serie de entrevistas semiestructuradas. Como resultado de ambas actividades, a lo largo del año 2021 se obtuvieron 39 respuestas de diferentes entidades englobadas dentro del concepto de Economía Social que establece la ley 5/2011, de 29 de marzo.

Por lo que se refiere a los cuestionarios cabe destacar que para facilitar su difusión, respuesta y tratamiento de datos el cuestionario se creó en Microsoft Forms. Por lo que se refiere a las entrevistas, estas duraron entre 45 y 75 minutos, con un promedio de 60 minutos. Se intentaron hacer presencialmente, aunque debido las restricciones existentes en los meses en los que se realizaron derivadas de la pandemia por COVID-19 en el que estuvimos en esos meses, se hicieron mayoritariamente vía on-line. Las entrevistas se llevaron a cabo en español, ya que todas las empresas seleccionadas están localizadas en territorio español. Todas fueron grabadas y transcritas textualmente. Fue óptimo hacer una entrevista piloto, previa a realizar las entrevistas ya que ayudó a refinar las preguntas y evaluar el sesgo de los investigadores en relación con las preguntas.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Avances, barreras y necesidades de las ES españolas ante la economía circular**

A continuación se muestran los resultados derivados del focus group previamente mencionado, agrupándolos en los tres grandes bloques considerados.

#### *Aproximación al concepto de economía circular*

A pesar de que, como ya se ha comentado, las entidades de economía social están contribuyendo desde hace años al desarrollo e implementación de modelos

productivos circulares, su grado de conocimiento y proximidad al concepto de "economía circular" todavía es escaso.

- *La práctica precede al concepto.* - Representantes de las empresas de inserción que trabajan especialmente en el ámbito del textil reconocen que: "*la economía circular ya les pilló trabajando*".
- *Desconocimiento.* - Pese a lo indicado en el punto anterior, la mayor parte de las personas participantes consideran que es un concepto alejado de la realidad de la mayor parte de entidades y empresas de economía social que no se dediquen específicamente a ello. Consideran que se precisa de más difusión hacia la ciudadanía en general y hacia los agentes económicos por su especial papel en la economía circular. Proponen aumentar la información sobre el concepto: significado, implicaciones y posibilidades que ofrece. Se necesita que estos conceptos aparezcan claros en los planes estratégicos y leyes. Se solicita expresamente que se reserven líneas específicas para la economía social dentro de los planes de economía circular.  
Más allá del concepto, también se expresa el escaso número de empresas de economía social que conocen este tipo de iniciativas de economía circular. Se manifiesta con cierta relevancia que las empresas y entidades menos conocedoras del concepto de economía circular "*tomen conciencia*", se aproximen y conozcan.
- *Falta de cercanía al concepto y a sus implicaciones.* - Otro aspecto complementario al punto anterior es que, a pesar de que el concepto de economía circular abarca todas las fases del ciclo productivo (uso de materiales, ecodiseño, producción, transporte, uso, gestión de residuos) y supone un cambio de modelo productivo y de consumo, los participantes en general no se muestran familiarizados con este enfoque. Algunas entidades, incluso se muestran escépticas ante la economía circular ya que perciben: (1) ausencia de replanteamiento sistémico del modelo de producción. No se plantean los límites de los recursos naturales, ni los límites físicos del planeta. (2). ausencia de replanteamiento del actual modelo económico en su totalidad. La economía circular no expresa la necesidad de decrecimiento ni de cambios en las necesidades. Según afirma representante de las empresas de inserción: "*El crecimiento no es sostenible, hagamos que el decrecimiento sea sostenible*". (3) focalizado mayoritariamente en los residuos, que por otro lado la mayor parte de las personas asistentes consideran un aspecto esencial pero no suficiente.
- *Aproximación desde lo económico.* - Un representante del sector cooperativo planteó que un posible acercamiento a la economía social podría realizarse mostrando las ventajas económicas de llevar a cabo procesos circulares. Es decir: el ahorro económico es importante para las empresas ya que muchas viven situaciones económico-financieras muy ajustadas. Otra persona que asistió representando también al sector cooperativo planteó la necesidad de visibilizar sobre quién recae el coste asociado a la transición hacia modelos de economía circular a lo largo de la cadena de valor para evitar que los actores con menos poder negociador se vean perjudicados.
- *Necesidad de un cambio cultural* - Los participantes consideran que el modelo económico imperante puede verse como una parte más del modelo cultural de una sociedad y que actualmente nuestra sociedad se basa en el consumo de masas y nuestro modelo económico plantea como único, el enfoque microeconómico de la maximización de la utilidad individual del consumidor fundamentalmente a través de consumir productos a precios bajos. Por ello consideran que, más allá de cambios en el modelo productivo, la implementación de prácticas ciudadanas y empresariales ligadas a la economía circular precisan

de un cambio cultural y de cambios en el modelo de consumo. A su vez se destaca que enseñar y mostrar este tipo de principios en la escuela, institutos y otros centros educativos es de vital importancia para la toma de conciencia y el cambio cultural futuro hacia sociedades más sostenibles. También se indica que la economía social está presente en dicho sector con empresas como Gredos San Diego o la red de colegios de FUHEM .

- *Límites al concepto.*- Algunos participantes expresan la existencia de límites materiales a la economía circular desde el punto de vista físico aludiendo a que los materiales no son infinitamente reciclables. Sus componentes y materiales van perdiendo facultades y características y llega un momento en que es prácticamente imposible su reutilización.

#### *Características propias de las entidades de la economía social ante la economía circular*

Además de señalar las características de las entidades de ES en lo referente a su multisectorialidad, tamaño e importancia de la contribución social en las actividades que realizan, las personas participantes resaltaron la importancia del reconocimiento normativo explícito a las diferentes tipologías de entidades a nivel constitucional, normativas específicas, en los procedimientos de compras públicas y en el ámbito fiscal. Asimismo, también destacaron la dependencia que, en ciertos casos, tienen de las grandes empresas y de la falta de información sobre los avances que las entidades de economía social están realizando en el ámbito de la economía circular. De forma expresa se mencionaron los siguientes aspectos:

- *Multisectorialidad.*- Todas las personas participantes coinciden en que las empresas de economía social potencialmente pueden estar presentes en cualquier sector económico. Algunas coinciden en las mayores dificultades para innovar en procesos que otras empresas aunque no se encuentra una razón por la que esto sucede. Lo cual se observa como una barrera para acceder a procesos de economía circular, entendiéndolos en muchos casos como procesos de innovación. Se plantearon diferentes aproximaciones a la economía circular por parte de la economía social dependiendo del sector en el que trabajen. Varía la forma de transicionar a la economía circular si la empresa es una consultora jurídica que si es un restaurante, por ejemplo.
- *Tamaño.*- La mayor parte de las empresas de la Economía Social son PYMES. Es un sector claramente asociativo, prácticamente cada forma jurídica tiene una o varias organizaciones representativas a nivel autonómico y a nivel estatal. Si bien es cierto que, en ocasiones, se plantean reticencias fundamentalmente ideológicas entre algunas de ellas para agruparse unas con otras. Para alcanzar cierta escalabilidad y tener mayor impacto en algunas de sus acciones las entidades de economía social establecen uniones temporales de empresas y asociaciones. Esto ocurre en muchas ocasiones para acceder a determinados contratos públicos. Se estima como fundamental la creación de asociaciones y uniones entre empresas para acceder a algunas de las oportunidades de financiación de proyectos de economía circular que existen a nivel europeo. Se necesita un mínimo de tamaño para poder acceder a ellas. Algunas entidades también expresan la desventaja que tienen las ES ante otro tipo de empresas de mayor tamaño. Consideran que las grandes empresas no vinculadas a la economía social pueden aprovechar más fácilmente las posibilidades de los conceptos genéricos y pueden dar gran difusión a iniciativas

- en este ámbito, aunque su impacto real sea reducido. Esto lo consiguen porque generalmente tienen una mayor estructura que las empresas de economía social.
- *Dimensión social.*- Se ha puesto de manifiesto que la función social de las empresas y entidades de Economía Social se visibiliza a través de la generación de empleos dignos y específicamente a través de algunas formas jurídicas como las empresas calificadas de inserción y los centros especiales de empleo, a través de la contratación de personas con dificultades de inserción sociolaboral. Las empresas de Economía Social reivindican esa dimensión social como un aporte más a la sociedad. Esta dimensión social en ocasiones tiene sobrecostos con respecto a empresas de la economía convencional. Ejemplo de ello es el caso de los puestos de técnicos de orientador/a laboral en las empresas de inserción. Se propone visibilizar esta casuística y dar ventajas fiscales y comerciales desde la Administración a este tipo de entidades.
  - *Reconocimiento constitucional.* – Algunas entidades consideran especialmente relevante el hecho de que la economía social tiene reconocimiento constitucional en el artículo 192.9 de la Constitución Española: “Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.” Para ellas esto supone que la economía social debe estar jurídicamente protegida y debe tener una normativa favorable.
  - *Contratación pública responsable.* – También se considera especialmente relevante por parte de las entidades del sector la aprobación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, en la que se establece la obligatoriedad de incluir cláusulas sociales y ambientales en los procesos de compra o contratación pública. Destacan las reservas de mercado obligatorias para las empresas de inserción y los centros especiales de empleo que cada comunidad autónoma está obligada a realizar e indican que debería ser un porcentaje del total de los contratos públicos que suscriba y debe plantearlo al elaborar los presupuestos anuales. La problemática que se planteó de forma generalizada es que estos porcentajes no se están respetando. Se observa que en el sector de residuo textil existen empresas que ya trabajan en este ámbito de economía social. Una medida que, en opinión de los participantes, mejoraría la situación de algunas empresas de economía social es que en el ámbito de recogida de residuo textil esta reserva de mercado se aplique cuando se ofrezca alguna licitación pública. Otra posibilidad que se plantea para acercar la economía circular a las empresas es que se deben incorporar cláusulas ambientales y estas podrían ser referentes a procesos de economía circular. Las empresas de economía social tendrían que cumplirlas.
  - *Tratamiento fiscal favorable.* – En las intervenciones se mencionaron varias ventajas fiscales de ciertas formas jurídicas, por ejemplos las cooperativas tienen una bonificación del 90% en la cuota íntegra en el Impuesto de sociedades sobre los beneficios empresariales. Sin embargo, algunas entidades manifiestan haber detectado que otras empresas convencionales están pagando menos impuestos incluso que las cooperativas.
  - *Falta de reconocimiento.* – Las personas que han participado consideran que no existe un reconocimiento público a las entidades del sector desde una perspectiva económica. En este sentido, consideran que para la opinión pública el modelo de éxito empresarial por excelencia a nivel estatal es el de la empresa convencional que no suele tener incorporada la visión ni la mirada ecológica ni social ni de desarrollo local de los territorios que sí tienen las entidades de economía social. Han citado como ejemplo que ni siquiera se difunden como casos de éxito los modelos empresariales cooperativos que lo son. Si realmente se pretende

realizar una transición eco-social hacia modelos circulares es necesario tener detectados y divulgar referentes de la Economía Social. Existen modelos exitosos que funcionan bajo parámetros de economía social y estos casos de éxito deben darse a conocer a muchos niveles, promocionando y difundiendo a través de medios de comunicación e incluyendo en la enseñanza de la economía estos modelos cooperativos.

- *Dependencia de grandes empresas.* - La cercanía y aplicación de parámetros de economía circular en entidades de economía social a veces es limitada ya que en algunas tipologías, como por ejemplo los Centros Especiales de Empleo, un volumen alto de su negocio depende de grandes empresas. Especifican que si estas empresas de las que son proveedoras no aplican economía circular en sus procesos, su ámbito de actuación y es muy pequeño. Desde estas empresas realizan generalmente una labor dentro de la cadena de valor o proceso industrial muy concreta.

### *Barreras para el fomento de la economía circular en las entidades de economía social*

Las principales barreras que pueden frenar la implementación de procesos productivos circulares en las entidades de economía social y en la contribución de las entidades de economía social a la circularidad en la economía que han expresado los participantes se centran en la inversión y esfuerzos necesarios, la reticencia a determinadas alianzas y los aspectos financieros asociados a la innovación.

- *Falta de fondos adecuados para la financiación.* - Los participantes consideran que la mayor parte de las inversiones necesarias para comentar proyectos relacionados con la economía circular son inversiones cuantiosas. Una representante de la economía social y solidaria planteaba el ejemplo de una tienda de comercio de proximidad de productos ecológicos y qué supuso su transición para ofrecer productos a granel. Este tipo de modificaciones suponen esfuerzo cuantioso y no existen ayudas para ello o el acceso es complicado por parte de las entidades de economía social. Son entidades de pequeño tamaño (la mayor parte son PYMES) y llevar a cabo cambios en sistemas productivos es costoso. Por otro lado, los recursos de financiación disponibles para EC se perciben lejanos y difíciles de conseguir por estas entidades.
- *Falta de fondos destinados a la innovación.* - Más allá de lo comentado en el punto anterior, en varias ocasiones se mencionó de forma expresa y diferenciada la falta de fondos específicos para la innovación. Está muy vinculado a la escalabilidad y las posibilidades más limitadas de obtener financiación ajena a las redes de economía social porque la rentabilidad meramente económico-financiera es más reducida generalmente. Las entidades financieras tradicionales valoran los proyectos en función principalmente de la rentabilidad económico-financiera para decidir si financiar o no un determinado proyecto. Por lo que acceder a financiación para la innovación también lo tienen más difícil desde la Economía Social.
- *Reticencias hacia determinadas alianzas.* - Si bien se observa que la Economía Social es un sector altamente cooperativo y colaborativo con muchas realidades de redes y alianzas supraempresariales a diferentes niveles, los participantes ponen de manifiesto las reticencias entre las entidades de ED de acometer determinadas relaciones. Las coincidencias ideológicas son esenciales para aliarse y si no, a pesar de obtener potenciales ventajas de determinadas alianzas, estas no se darán por esas discrepancias. Representantes del sector de la

economía social y solidaria expresó que: "En cuanto a alianzas nosotras miramos mucho con quien nos aliamos."

### *Especificidades sectoriales*

En las intervenciones se evidenciaron determinadas necesidades específicas de sectores concretos que, sin embargo, también pueden ser aplicables a otros sectores.

- *Sanciones en caso de incumplimiento de normativas vinculadas a la economía circular. (Identificado en sector transporte)*- En la ley Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (LOT). se obliga a donar parte de la totalidad de la factura de cambio de neumáticos a una empresa sin ánimo de lucro que trabaje temas de reciclaje. Se reivindica la incorporación de la normativa con régimen sancionador si hay incumplimiento llegado el caso para que se cumpla y se mida.
- *Repercusión de costes en la cadena de valor. (Identificado en sector transporte y agroalimentario)* – Por lo que se refiere al sector transporte, se está discutiendo una medida que aumente la carga de los transportistas de las 42 toneladas de carga recomendada por la LOT a 44 toneladas, lo que contribuiría a disminuir el impacto ambiental de la logística y el transporte pero es necesario establecer medidas que garanticen que no es el transportista el que asuma todos los costes económicos adicionales que supone ese aumento de la carga.

También se expresa una situación similar con el caso de los envases u otras similares. Expresamente, los participantes cuestionan el sistema existente de recogida a través de la empresa Ecoembes. Se discute ese proceso visibilizando el agravio para las empresas que reciclan los envases. El proceso actualmente exige a las empresas que reciclen los envases y botellas una pequeña tasa para su reciclaje. Este sistema visibiliza que el coste de reciclar los envases lo está soportando la propia empresa que decide reciclar.

## **5.2. Características diferenciales de la personalidad de las personas que lideran entidades de ES líderes en la implementación de modelos económicos circulares**

Por lo que se refiere a esta fase de la investigación, cabe destacar que dentro de las personas encuestadas entidades de ES, la mayor parte (el 75%) ocupan puestos directivos o son dueños de la empresa, dato mayor del que se encuentra en las pymes, donde dentro de los encuestados respondieron el 68% de cargos directivos. Entre las respuestas se diferencia la nomenclatura de los puestos directivos, siendo mayoritariamente CEO en las pymes y socio en las entidades de ES. Desde una perspectiva de género se observa que han sido algo más numerosas las respuestas realizadas por hombres.

Respecto a las emociones, aparecen enfado y tristeza como mayoritarias. Después de forma anecdótica aparece culpa y la vergüenza. Ninguna persona integrante de ES marcó miedo ni vergüenza ajena, ni incertidumbre, ni inspiración o pena. En cuanto a las otras emociones se mencionó con gran frecuencia frustración. También se señalaron emociones como esperanza, agobio decepción y esperanza. No obstante, se muestra más tristeza antes estas barreras en las pymes que no pertenecen a la ES que en las entidades de ES. Además, aparece más frustración en



entidades de ES. Esto puede deberse a que gran parte de las personas que trabajan en entidades de ES están altamente sensibilizadas en ecología por lo que la frustración y el enfado son emociones lógicas antes esta realidad de enfrentarse a dichas barreras con tanta frecuencia.

Las principales emociones señaladas varían si tenemos en cuenta el género. El enfado predomina como el sentimiento mayoritario con datos muy similares entre hombres y mujeres. La tristeza es la segunda emoción que apareció entre hombres y mujeres, aunque algo más frecuentemente entre las mujeres. La culpa sólo aparece en las respuestas al cuestionario efectuadas por hombres y la vergüenza en respuestas de mujeres.

Por lo que se refiere a los cinco grandes rasgos de la personalidad identificados por Goldberg (1992) podemos identificar que:

- no son personas que se identifiquen con una extroversión absoluta
- existe una gran capacidad de empatía con el resto de personas
- de forma muy mayoritaria se muestran ordenados o desde luego no parecen personas desordenadas
- son personas sin excesivos cambios de humor y que no se alteran con facilidad
- una amplia mayoría se reconocen como personas con gran imaginación y que les interesan las ideas abstractas sin tener dificultad con ellas

Esta parte del análisis, más allá de las características de las personas que impulsan y determinan los cambios en las entidades hacia modelos vinculados a la economía circular, también ha permitido obtener resultados relevantes vinculados a la eco-innovación en sí. Concretamente, por lo que se refiere a la innovación, cabe destacar que las entidades de ES se concentran más en aspectos más básicos de EI e intentan aplicarla o transversalizarla en la organización. Es decir, muchas de ellas no diseñan productos o servicios nuevos de EI, a diferencia de las pymes tradicionales no vinculadas a la ES.

## **6. CONCLUSIONES, MEDIDAS Y RECOMENDACIONES ORIENTADAS A FOMENTAR LA ECONOMÍA CIRCULAR EN LAS ENTIDADES DE ES**

Los resultados identificados muestran que el concepto de economía circular era todavía ampliamente desconocido por las entidades de economía social en el momento de realización de los *focus group*, a pesar de que en algunos sectores estas entidades han sido las precursoras, como podría ser el sector de reciclaje textil y de electrodomésticos. A continuación, se proponen un conjunto de medidas y recomendaciones orientados a fomentar la economía circular en las entidades de ES:

- Aumentar la Información sobre EC
- Generar formaciones específicas para ES de EC
- Crear herramientas prácticas (páginas web, aplicaciones, materiales) que ayuden de forma práctica en EC
- Concienciar a la sociedad por parte de recursos públicos o entidades representativas.
- Contratación Pública Responsable que incluya criterios de economía circular.
- Crear un sistema de fiscalidad que tenga en cuenta los impactos positivos generados a la sociedad y el medio ambiente.

Teniendo en cuenta la creciente importancia que para pymes en general y entidades de economía social en particular tiene la economía social, los resultados del presente estudio son una herramienta útil para entender motivos clave que subyacen bajo casos innovadores ya existentes, así como para incorporarlos en las medidas que se tomen para impulsar la economía circular, la sostenibilidad y la eco-innovación entre otro tipo de empresas.

Por lo general el líder que hemos identificado a partir de las entrevistas es una persona se tiende a poder pensar con independencia, tener libertad de acción exploración y tiene el poder de creer ser creativo. Además, necesita el estímulo en su día a día donde aparecen la emoción, la novedad y el desafío en la vida en general. También en relación con los demás le importa la tolerancia y la justicia social, y muy concreto la protección del medio ambiente. Y aunque no ha aparecido en todos, si es llamativo que quieran evitar los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, la otro está muy presente en sus actuaciones. Aquí podríamos diferenciar entre el líder que dirige una empresa desde la economía social y no, ya que este primero se muestra con más idealismo que los segundos que están más en la esperanza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M., 2013. *Understanding Organizational Culture*, second ed. SAGE, Los Angeles
- Bohórquez-Molano, D. C., Luna-Cuenca, L. C., Rojas-Vásquez, C. A., & Villalobos-Rincón, J. S. (2020). Plan de mejora basado en estrategias de marketing para Beneficiar entidad Cooperativa para la relación con sus asociados.
- CEPES. (2021). *Economía Social: Palanca de crecimiento inclusivo para una recuperación económica y social acorde a la Agenda 2030*. Madrid.
- CEPES. (2021). *Las empresas más relevantes de Economía Social*. Madrid.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,93, 5-50.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Editorial Abya-Yala.
- Egri, C.P., Herman, S., 2000. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Acad. Manag. J.* 43 (4), 571-604.
- Eikelenboom, M., de Jong, G., 2021. The Impact of Managers and Network Interactions on the Integration of Circularity in Business Strategy. *Organization & Environment*. doi:10.1177/10860266 21994635
- EMES, R. (1996). *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.
- Kilmann, R.H., 1990. *Gaining Control of the Corporate Culture*, fourth ed. Jossey-Bass, San Francisco
- Kraaijenhagen, C., Van Oppen, C., Bocken. N., 2016. *Circular business. Collaborate and Circulate*. Circular Collaboration, Amersfoort, The Netherlands. Available at circularcollaboration.com
- Martínez del Arco, M. Á., Sabín Galán, F., Álvaro Moreno, A., Gallero Moreiras, A., Martín, S., & Sandra. (2019). *La Economía Social y Solidaria: Balance provisional y perspectivas para España*. *ZOOM Económico*.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., 2018. How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *J. Clean. Prod.* 178, 703–722. doi:10.1016/j.jclepro.2017.12.112.
- Pérez, J. E. (2009). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate*. 15.
- Razeto, L. (1982). *Empresa de trabajadores y economía de mercado*.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, fourth. Jossey-Bass, San Francisco.
- Tapurica, O.C., Ispasoiu, C., 2013. Analyzing the influence of environmental leadership on pollution abatement costs. *Young Econ. J.* 10 (2), 117-126