

## Resumen amplio

### La co-creación organizaciones no lucrativas-empresa como consecuencia de las normas relacionales: ¿se puede mejorar con un enfoque empresarial?

La co-creación de valor es un tema de actualidad que ha sido predominantemente investigado desde el ámbito empresarial y, principalmente, desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio. En concreto, las relaciones de colaboración en las que se aplica la estrategia de co-creación han sido puestas en práctica principalmente por las empresas con sus clientes o empleados, además que, también, desde la perspectiva empírica se han centrado en estos *stakeholders* con los que las empresas co-crean. Sin embargo, dicha estrategia de co-creación ha sido mínimamente investigada desde el punto de vista no lucrativo. Por otro lado, las normas relacionales analizadas desde la teoría de los contratos psicológicos, como la integridad con la que actúa cada una de las partes de la relación, la flexibilidad promovida por las entidades para adaptarse a las necesidades de la otra parte, la confianza mutua o el intercambio efectivo de información, pueden fomentar resultados positivos en la actividad co-creadora. Además, si se analiza la actividad de las organizaciones no lucrativas en la actualidad, se puede observar cómo están adoptando de forma creciente factores propios del ámbito empresarial (por ejemplo, la orientación al mercado, la filantropía empresarial o de riesgo, la adopción de estructuras de gobierno corporativas, el comportamiento emprendedor y la profesionalización). Ahora bien, ¿hasta qué punto el establecimiento de normas relacionales entre las organizaciones no lucrativas y las empresas en sus relaciones de co-creación de valor está realmente condicionado por el carácter empresarial adoptado por las organizaciones sin ánimo de lucro? Dicho objetivo se ha pretendido analizar en este trabajo. Para ello, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura, además de un estudio empírico con 205 organizaciones sin ánimo de lucro mediante la técnica estadística de Sistema de Ecuaciones Estructurales (SEM).

En primer lugar, resulta importante destacar la escala de co-creación de valor organizaciones no lucrativas-empresa desarrollada y sus cuatro dimensiones clave: (1) participación, (2) reciprocidad, (3) aprendizaje y (4) compromiso. Así, dicha escala de co-creación organizaciones no lucrativas-empresa está positiva y significativamente influenciada por las normas relacionales y sus 4 dimensiones antes mencionadas (integridad, flexibilidad, confianza y compromiso). Por lo tanto, las normas relacionales influyen positivamente en las relaciones de colaboración, en las que se aplica la estrategia de co-creación (con la participación de la empresa en todo el proceso de colaboración; la reciprocidad, es decir, que cada entidad da y aporta en la misma proporción que la otra parte de la relación; el aprendizaje de la empresa para que a través del conocimiento de las prácticas de la entidad no lucrativa con la que colabora pueda

cambiar sus sistemas de gestión; y el compromiso para fomentar una vinculación a largo plazo entre las partes).

Y es que, además, las normas relacionales están directa y positivamente influenciadas por tres de los cinco factores clave del enfoque empresarial que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden adoptar; en concreto, la orientación al mercado, la adopción de estructuras de gobierno corporativas y la filantropía empresarial. Aquí resulta importante destacar la influencia indirecta del comportamiento emprendedor como factor de enfoque empresarial que estas entidades pueden llevar a cabo, sobre las normas relacionales.

Por otro lado, la profesionalización de la entidades sin ánimo de lucro se analiza como un moderador, evidenciando, en este caso, la importancia de la implementación de impulsores de dicha profesionalización por parte de estas entidades, independientemente de si están siendo desarrollados por recursos humanos más o menos profesionalizados (por lo tanto, incluyendo, así, al personal voluntario).

Ahora bien, varias limitaciones se pueden observar en este trabajo, ya que la investigación se ha centrado en uno de los socios de la relación, pudiendo existir posibles diferencias entre las percepciones de las organizaciones no lucrativas y las empresas, por lo que sería importante tener en cuenta, para lograr mejores resultados de la estrategia de co-creación, la percepción de las empresas. Además, en el trabajo los datos se han recogido en el año 2018, de tal manera que, diferentes situaciones como la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias, no se han podido tener en cuenta para un análisis más actual. Otra limitación es que, aunque en este estudio no se han evaluado las divergencias entre los distintos grupos de organizaciones no lucrativas que co-crean con empresas, podrían desarrollarse en futuras investigaciones, analizando la influencia de moderadores que pudieran afectar a la intensidad de los efectos (por ejemplo, ámbito o tamaño de las entidades sin ánimo de lucro...), lo que permitiría conocer en mayor profundidad aquellos factores que influyan positivamente en la adopción de procesos de co-creación. Además, sería interesante comparar las asociaciones sin ánimo de lucro-empresa con las asociaciones sin ánimo de lucro-gobierno o sin ánimo de lucro-sin ánimo de lucro que desarrollan un proceso de co-creación, para conocer mejor sus propias características, así como las principales diferencias entre los tres tipos de alianzas intersectoriales. Por otro lado, también se podría evaluar cómo se relacionan las organizaciones no lucrativas de diferentes sectores, tamaños... con las empresas, para saber con mayor precisión el comportamiento co-creador en las alianzas intersectoriales y tener un mayor conocimiento de las mismas.

Por otra parte, es importante destacar el valor original de este trabajo, al haber analizado la influencia de las normas relacionales en la estrategia de co-creación que es adoptada en las relaciones de colaboración entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas, además de poder observar cómo las entidades sin ánimo de lucro que trabajan desde un enfoque empresarial pueden mejorar las consecuencias que las normas relacionales tienen en la relación de co-creación. Y es que este estudio refleja la importancia que las personas que desde el sector tanto lucrativo como no lucrativo y que trabajan procesos de co-creación de valor deben darle a las normas relacionales. Por lo tanto, entre las prácticas que pueden establecer y

desarrollar los gerentes de las entidades no lucrativas se encuentran fomentar principios o dimensiones como la integridad, la flexibilidad, la confianza o el intercambio eficaz de información, así como promover un enfoque de tipo empresarial con factores organizativos internos que fomenten los principios mencionados y favorezcan una estrategia de co-creación efectiva mediante la participación, la reciprocidad, el aprendizaje y el compromiso.