

**Ricardo Aguado**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ Ricardo.aguado@deusto.es

**Leire Alcaniz**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ Leire.alcaniz@deusto.es

**José Luis Retolaza**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ joseluis.retolaza@deusto.es

**Leire San-Jose**

Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Financiera II

✉ Leire.sanjose@ehu.eus

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift

La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: la Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don

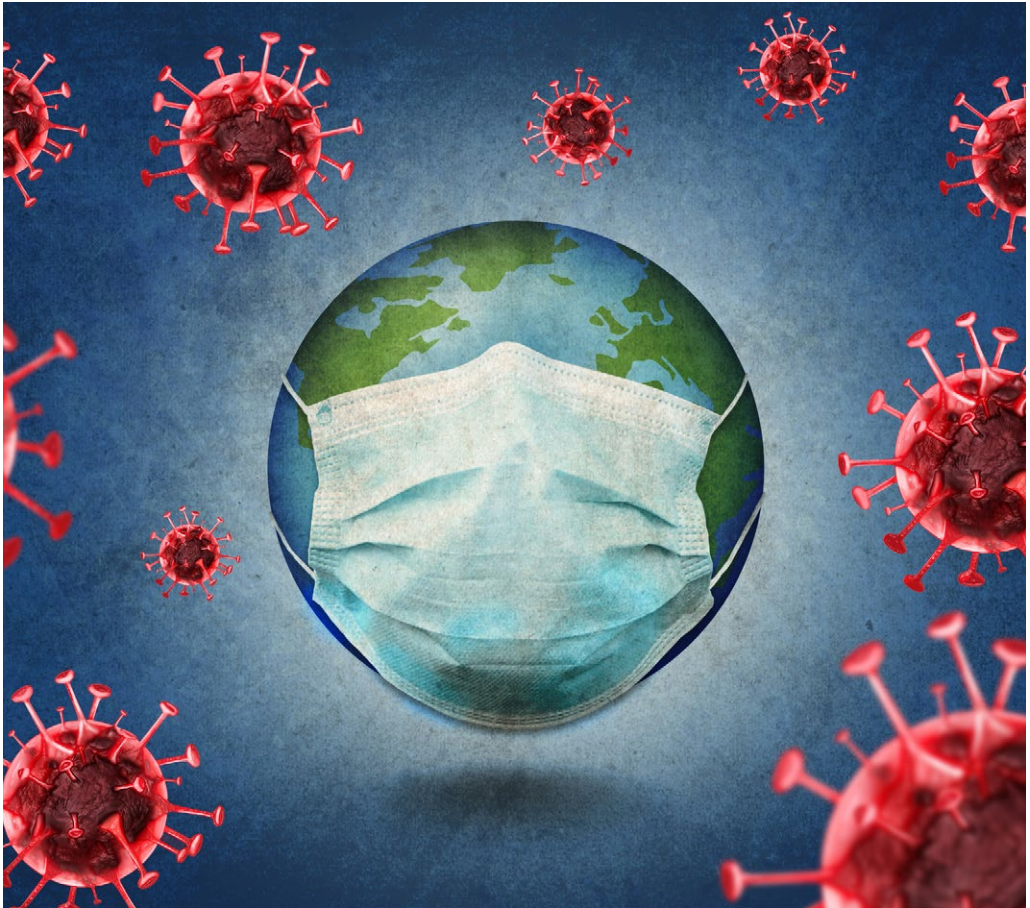
I. INTRODUCTION

The impacts of COVID-19 on society, national economies, and corporations have had a devastating effect (Carroll, 2021). In fact, COVID-19 can be conceived as a syndemic, due to the fact that social conditions of the population (socioeconomic inequality, for example) have had an effect in worsening the effects of the coronavirus. Although this concept has been used mainly in the context of public health issues, recent scientific contributions have widened its use to new fields of knowledge, closer to social sciences. For example, the term “syndemic” has been applied in relation to constitutional citizenship (Shaw, 2021) and, from a sociological perspective, to assess social and economic inequalities in Ireland (Rálaigh, 2021). This means that an integrated approach (both biological and socioeconomic) can be far more successful to address this and future similar outbreaks (Horton, 2020). In order to respond to those challenges, corporations have developed different lines of action, enhancing stakeholder engagement as a way of making the organization more resilient to change and uncertainty (Carroll, 2021). According to different authors, stakeholder engagement, along with the generation of shared value and a contribution to employees’ integral development were growing trends within corporations in the years before COVID-19 (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). The COVID-19 syndemic, in many

Received: 13.03.2023 Accepted: 04.06.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.05

JEL CODES:
L21, M12, M15



EXECUTIVE SUMMARY

COVID-19 demands socioeconomic and health measures to protect society. Many corporations are aligning their interests with social objectives as a way of answering to this demand. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of economic activity. Secondly, the theory of human action is proposed to make operational the logic of the gift in corporations. Finally, this research will connect the introduction of the logic of the gift in corporations with the construction of a more resilient society to face present and future syndemics.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El COVID-19 está demandando medidas socioeconómicas y sanitarias para proteger a la sociedad. Muchas empresas están alineando sus intereses con objetivos sociales como una manera de responder a esta demanda. En primer lugar, este artículo analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la actividad económica. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana para operacionalizar la lógica del don en las empresas. Finalmente, esta investigación conecta la introducción de la lógica del don en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para enfrentar presentes y futuras sindemias.

cases, has accelerated those trends (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Instead of returning to business-as-usual normality, public health policies to control the COVID-19 have been complemented with the introduction of transformative changes inside a large number of corporations, focused on answering to new social expectations about them (Fenner & Cerney, 2021). Those changes have affected, following the extensive research of Diabb (2022), to many organizational practices and activities of corporations concerning corporate management controls, corporate social responsibility performance and reporting (including stakeholder engagement), office configuration and telework. In some cases, even the core goal of the corporation has been modified, shifting from being profit-focused to social-purpose focused, adopting a social purpose as the societal reason to exist (Carroll, 2021).

...public health policies to control the COVID-19 have been complemented with the introduction of transformative changes inside a large number of corporations,...

The purpose pursued by firms determines the type of relationships within the company and among firms and society in general. In this regard, the neoclassical economic model based on profit optimization, known as shareholder model, has prevailed for the last two hundred years (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

However, social inequalities both at the local and at the international level, as demonstrated by the Gini coefficient or by international organizations' reports (Oxfam, 2019; World Inequality Lab, 2018), reveal that economic science has not fully achieved a maximization of global well-being.

In addition, the COVID-19 syndemic has showed that those social inequalities have tended to broaden the effects of the coronavirus across people and the entire economy (Horton, 2020; Rálaigh, 2021). Current complex economic and social problems occurring in the economy, such as the COVID-19 syndemic, have started to give rise to a modern conception of the role of the firm in economic activity, more focused on its social outcomes, including the whole set of stakeholders and even the protection and fostering of human dignity (Pirson, 2017). Stakeholder theory (Freeman, 1984) has been one of the main theories which have challenged some principles of shareholder theory. In this case, apart from shareholders, other participants related to the company (i.e., employees, suppliers, customers, or the local community) have a stake in the business. Stakeholders should be considered as ends in themselves and not as mere resources. To do so, organizations must consider which

the different stakeholders' interests are, and introduce them in the decision-making process (Freeman, 2002). How to do this is a key point in the stakeholder theory.

The last developments of stakeholder theory link the purpose of the firm with social wellbeing and the common good of all stakeholders participating in the corporation (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Concerned by this situation, an approach that appeals to a humanistic conception of the firm and economic activity has emerged. The humanistic management approach defends the inclusion of ethical considerations in the decision-making process as a way to promote human dignity and social well-being (Melé, 2016). This differs from what the neoclassical paradigm proposed. This approach does not consider only interests, but also dignity and freedom, and not only at an individual level, but for the whole society (Pirson et al., 2022). The humanistic management perspective is committed to human development and human flourishing. Hence, the objective of the firm is related to how the firm contributes to society as a whole (Melé, 2016), beyond mere philanthropy. The social and economic consequences of the recent Covid-19 syndemic have contributed to accelerate this movement from corporations in order to increasingly align their interests with social needs and expectations (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Higher investments on human capital, more attention to stakeholder engagement, a call to participate in economic activity promoting hope and generosity and the consideration of the Sustainable Development Goals (SDGs) as part of the purpose of the corporation are examples of this growing trend (Azizi et al., 2021).

In this sense, we see the latest developments of stakeholder theory as a bridge between its classical conception and the broader approach of humanistic management. In this new narrative of stakeholder theory, it is not only important the interests of stakeholders, but also dignity, human development and the well-being of the whole society, aligning social challenges with the aim of business (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). **Figure 1** shows the development of the purpose of the firm across these three paradigms.

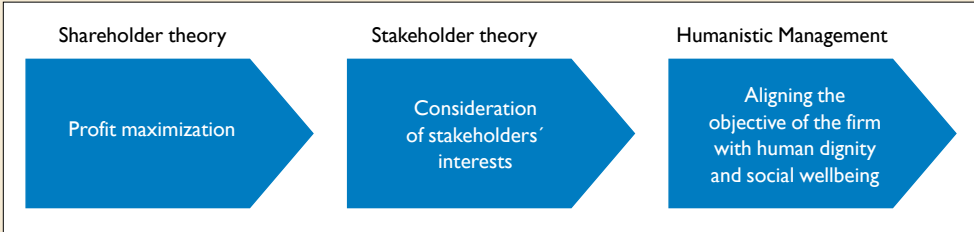
KEYWORDS

COVID-19 syndemic, Theory of Human Action, Stakeholder Theory, Humanistic Management, Logic of the Gift.

PALABRAS CLAVE

sindemia COVID-19, Teoría de la Acción Humana, Teoría de los Partícipes Sociales, gestión humanista de la empresa, lógica del don.

Figure 1. **Development of the purpose of the firm**



Source: Own elaboration.

These three conceptions are linked with three different purposes for the firm, and different purposes will promote different behaviors in individuals. In the following sections we will develop three logics behind the behavior of individuals in society: the logics of the exchange, duty, and gift.

The objective of the paper is twofold. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of stakeholder theory, promoting human dignity and social wellbeing. Secondly, the theory of human action (Pérez-López, 1991) is proposed as a conceptual model in order to introduce and make operational the logic of the gift in economic activity. In addition, we will connect the introduction of the logic of the gift and the theory of human action in corporations with the construction of a more resilient society to face successfully present and future syndemics.

The paper is divided in four sections. In the introduction section, the social and economic implications of the COVID-19 syndemic, the objective of this research and a reflection about the objective of the firm according to different economic theories will be introduced. In the second section, the logics of exchange, duty and gift will be contextualized in the shareholder model, stakeholder theory and humanistic management approach. In the third section, the theory of human action (Pérez-López, 1991) will be explained. This theory will be presented as a vehicle to introduce in a systematic way the logic of the gift in economic interactions between persons and organizations. This may allow the introduction of a moral pathway in human economic behavior, in clear contrast with other theories which do not consider linkages between economic decision making and morality. In the last section, authors will present conclusions, proposing the introduction of the logic of the gift in corporations as a way to build

societies and organizations able to face from a more resilient position present and future syndemics. This idea is a key original contribution of the article, and is developed through sections 2 and 3 before being elaborated in the conclusion. In addition, authors will highlight the main limitations of this study, along with new promising lines of research based on the theory of human action.

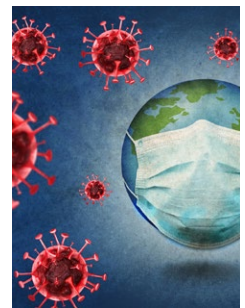
2. HOW THE PURPOSE OF THE FIRM INFLUENCE THE LOGIC BEHIND THE BEHAVIOR OF HUMAN BEINGS

In the neoclassical paradigm human beings are conceived as economic persons. An economic person is self-interested, see others as means to an end, is focused in the short-term and will try to maximize her/his immediate wellbeing (utility) and profits (Pirson & Turnbull, 2011). This neoliberal mindset has tended to reduce the financing of public services and, therefore, has weakened governments' abilities to coordinate actions in favor of the common good and face present or future problems associated with the provision of public goods (Robina-Ramírez et al., 2021), as can be the case of present and future syndemics.

Under this paradigm, the logic guiding the behavior and relationships between individuals is the logic of exchange. People will act in order to achieve something in exchange. This is the logic behind contracts when people work for a remuneration, or pay for a product or service, but also when people cooperate in a win-win relationship, where both parts give something and receive something of equal value. The issue about understanding the individual as an economic person involves the danger of generating a self-fulfillment prophecy (Ghoshal, 2005), where people expect a self-interested behavior which will legitimate one's own self-interested behavior (Jones & Felps, 2013).

All this increases the danger of founding human relationships basically on exchange. This does not mean that the logic of exchange is reprehensible, since relations based on exchange are necessary. The problem arises when the economy is moved only by this type of behavior. In this sense, modern conceptions of the firm still will need exchange relationships, but at the same time will give space for other types of logics.

In stakeholder theory the vision of the individual as an economic person has started to evolve towards a human being worried about other stakeholders' interests. The core of the objectives of the



organization changes from shareholders to stakeholders and this creates in managers of the corporation a moral obligation towards them. Businesses cannot ignore the responsibility of their actions, whether there are legal obligations or not (Freeman, 2002). Following stakeholder theory, then, it is necessary that individuals act following the logic of exchange, but also the logic of duty, either legal or moral duty.

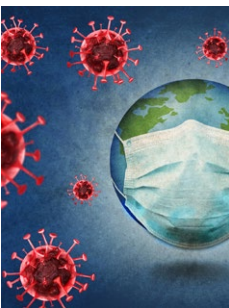
In the humanistic management approach, on the other hand, the conception of human beings is a different one. Humanistic management proposes that the individual is free and has dignity, which confers him or her inalienable rights. In addition, the individual is considered as a relational person, who sees others not only as means, but also as ends in themselves, promoting long-term relationships. The manager conceived by humanistic management is committed to an integral development of the individual, not only of him or herself, but of humanity in general (Melé, 2016; Pirson et al., 2022).

Both assumptions, first, this conception of the human being and, second, considering as the ultimate purpose of the organization its contribution to society, require a new logic of behavior in organizational structures and relationships. In this approach, there is space for the logic of the gift. This logic promotes freedom among individuals, creating a new “ethic of generosity” (Frémeaux & Michelson, 2011) based on the idea of giving for the sake of contributing (Baviera et al., 2016).

The logic of the gift not only tries to find solutions to decrease negative externalities generated by organizations and firms, but also might help to generate positive externalities, such as human flourishing or the common good. In relation to syndemic situations, it seems that organizations and societies where the logic of the gift is present could be in a better position to face them (Horton, 2020).

3. THE THEORY OF HUMAN ACTION

The theory of human action (Perez-Lopez, 1991) presents a wider understanding of human motivation in comparison with the traditional shareholder model, which is at the core of the neoclassical paradigm. In order to make a simple analysis of the theory of human action, and always following Perez-Lopez (1991&1998), we will consider an economic transaction between two individuals (active-A- and



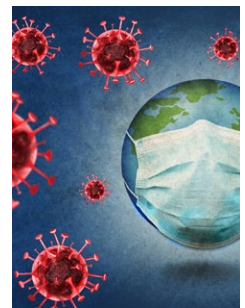
reactive-B- agents), as can be seen in **figure 2**. According to the model, the motivations for both agents in order to effectively make a given economic transaction can be of three different kinds: extrinsic, intrinsic and transcendent.

Egocentric motivations, which can be identified with the logic of exchange, are only a particular case of the whole theory of human action. This kind of motivation, called extrinsic motivation in the model, consists of achieving a result able to maximize the interest of the active agent, and it is linked with the logic of exchange. At the same time, the model proposes to take into account two additional sources of motivation. The first one is the motivation based on personal learning (called intrinsic motivation). In this case, the active agent learns about the results of the transaction: which has been the economic result for each agent, which have been the moral consequences of the transaction, and ultimately, if the active agent would like to repeat an interaction with agent B.

The second one is the concern for the reactive agent (called transcendent motivation). This last motivation is not usually present in the traditional economic theory (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). This motivation means that the active agent is not interested only in results affecting him or her, but also is interested in how the results of the interaction will affect agent B. For agent A, the transaction could be considered as a constructive one when its economic and moral effects on both agents are positive. Due to the possibility of learning, agent A will change his or her interaction with agent B if any of the intrinsic, extrinsic, or transcendent motivations are not covered.

In figure 2, active agent A will engage in the economic action with reactive agent B when A covers his/her extrinsic, intrinsic, and transcendent motivations. This decision to act is labelled as decision rule A. After the action has taken place, the active agent A examines its results to analyze if he/she has achieved the expected economic satisfaction (extrinsic motivation), and the results in the reactive agent B. If the action has contributed to a positive development of B, then A will gain moral satisfaction (linked with transcendent motivation). Through this learning process (intrinsic motivation), A will repeat the interaction with B when economic and moral satisfactions are present (decision rule A'). If agent A do not obtain moral satisfaction, then he/she will block future interactions of this kind.

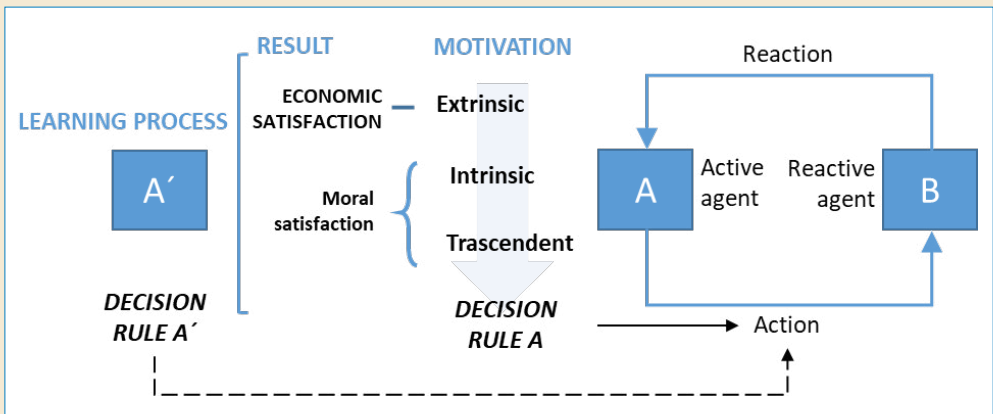
This motivational complexity demands a shift from transactional motivation (extrinsic) to relational motivation (linked with transcendent



motivation) (see **figure 2**). These two additional sources of motivation go beyond the logic of exchange and require the consideration of both the logic of duty and the logic of the gift. In section 2 we have explained the linkages between stakeholder theory and the logic of duty. In the following lines we will develop the linkages between the logic of the gift, stakeholder theory and humanistic management. The logic of the gift is an expression of the behavior of persons when they are able of actions of voluntary generosity. This kind of behavior might be the base for ongoing relationships of solidarity, care, and mutual trust inside the firm and between active and reactive agents, well beyond the mere contractual bond (logic of exchange) (Baviera et al., 2016). According to the last developments of stakeholder theory, which are getting closer to humanistic management propositions (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019), corporations should make a clear positive contribution not only to shareholders (logic of exchange), stakeholders (logic of duty), but also to the dignity of each person and to the wellbeing of the entire society, aligning the interests of the firm with social wellbeing (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). This last requirement might be in accordance with the logic of the gift. In fact, the logic of the gift could be applied in the decision making of corporations or between economic actors in order to build trust between agents, align interests, and contribute to the wellbeing of society.

204

Figure 2. Learning-Action-Motivation process



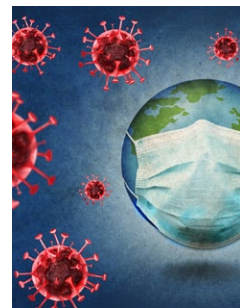
Source: Retolaza, Aguado & San-Jose (2020), based on Perez-Lopez (1991)

In addition, Baviera et al. (2016) have proposed different fields where the logic of the gift could generate positive outcomes for corporations: the provision of autonomy to employees, the building of successful teamwork, and the alignment of stakeholders around a meaningful social mission. All these measures have been highlighted as necessary adaptations to the post-COVID-19 scenario for successful corporations (Azizi et al., 2021; Carroll, 2021). Other authors (Grant, 2013; Melé, 2016) propose that the logic of the gift could be used in relationships between economic actors, replacing a logic of short-term profitability. In this line, and according to some authors (Pirson et al., 2022), corporations are considered to be the sum of different stakeholders whose interests meet in the firm. In the normal operation of the firm, it is quite likely that conflicts of interest between stakeholders might arise. Going back to the model (see **figure 2**), the logic of the gift may help the active agent to transcend his/her own individual interest and find moral satisfaction in economic transactions, which at the same time could generate a positive effect in the reactive agent, no matter the economic gains for the active agent. In this way, when each stakeholder is able to go beyond his/her own individual interest, conflicts between them could find a path to be discussed and overcome.

According to the model, the extrinsic level (linked with the logic of exchange) will determine the economic satisfaction of the interaction between agents, whereas intrinsic and transcendent results (linked with the logic of duty and the logic of the gift) will determine the moral satisfaction of the person.

When the interactions between economic agents, or between stakeholders inside a corporation, include not only economic satisfaction, but also moral satisfaction, the motivation of those economic agents could be higher in comparison with a situation where there is no moral satisfaction involved. It is possible to illustrate this idea with the example of employees in an organization where the aim of that organization is aligned with the objectives and values of employees in relation with the common good of the corporation and the contribution of the corporation to social wellbeing (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

In that case, it is very likely that employees could perform beyond what is mandatory by contract, because they are experiencing transcendent motivation each time they fulfill their professional duties. They feel that they are contributing to the development or wellbeing



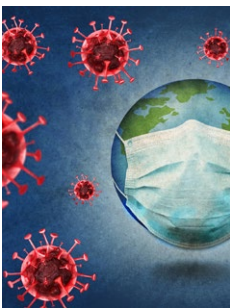
of other persons with the fulfillment of duties of their own professional life. In this kind of situation, employees are continuously applying the logic of the gift in their working time: they overperform the standard dedication without asking anything in return, just because the moral satisfaction they achieve while they are performing their tasks is more than enough to motivate them to act in that way.

According to Guillén (2021), business managers, academics and participants in management programs have been able to identify transcendent motivations in their daily professional life, such as interest in helping costumers with their products/services, as well as helping their co-workers and teammates better do their job. Being honest with their professional colleagues and bosses, while also being committed to the purposes of the organization and of society in general have also been highlighted as transcendent motivations (Grant, 2013).

Organizations or corporations able to achieve this alignment of objectives will make a twofold contribution to society: on one hand, they will make a positive contribution towards the integral human development (flourishing) or their stakeholders; on the other hand, they will have a positive impact in social wellbeing. In addition, the increased motivation (extrinsic, intrinsic and transcendent) of their employees could be a source of competitive advantage in relation to competitors which lack this kind of motivation (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

In a recent work, Arias Padilla & Barriola (2023) analyze two real cases of players of the American NBA basketball professional league who won the NBA Cares Community Assist Award. This award recognizes the work of a player in helping out a local community. After these public recognitions (John Wall -Washington Wizards- in 2016 and Isaiah Thomas -Boston Celtics- in 2017) the internal game in the 2 teams changed: the number of assists for each player per game increased, and so did the chances of winning each game. As Arias Padilla & Barriola (2023) conclude, teams with leaders recognized by giving back to the community have performed better overall, being the base of this outperformance a more generous pattern of professional behavior (more assists between players).

This kind of example suggests that organizations should promote values and actions that strengthen connections between employees, stakeholders and the community in which the corporation is developing its economic activity (Arias Padilla & Barriola, 2023; Grant, 2013; Guillen, 2021).



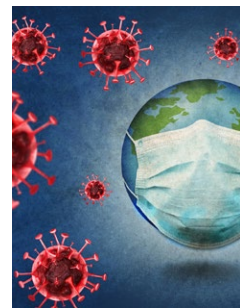
This kind of impacts at the level of society and at the level of the organization are the ones that enhance the level of social and corporate resilience necessary to face a syndemic situation like COVID-19 (Azizi et al., 2021). According to Horton (2020), syndemics have a social dimension that has to be tackled if societies want to deal with them successfully. Similar theoretical conceptualizations, based on cooperation between economic agents and the overcoming of selfish behavior at the organizational level, have been successfully applied to some economic sectors in an attempt to make them flourish after the economic crisis of the COVID-19 syndemic (Robina-Ramírez et al., 2021).

The model of Perez-Lopez is able to incorporate the logic of the gift inside the rational behavior of economic agents, as a source of transcendent motivation that may lead to moral satisfaction. At the same time, organizations able to generate the logic of the gift inside their corporate culture may find in this logic a source of resilience and competitive advantage. The NBA example shows how the logic of the gift (helping local communities) is positively correlated with the transformation of a team of professionals, making it more productive by acting internally with more generosity (more assists leading to more wins). The logic of the gift might have different manifestations inside a corporate culture, such as team building capacity, trust, and a reduction of internal transaction costs (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). All of them have been highlighted as positive tools for corporations to successfully engage in the competitive markets of the post-COVID-19 scenario (Carroll, 2021).

In addition, authors in organizational behavior following the longstanding tradition of Catholic Social Thought (CST) consider the logic of the gift as a way to contribute to the flourishing of the person through economic activity (Melé, 2016; Argandoña, 2011), and as a connection between corporations and society to provide goods, services and working conditions which allow people to reach their full potential as persons (Guillén, 2021; Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

4. CONCLUSIONS

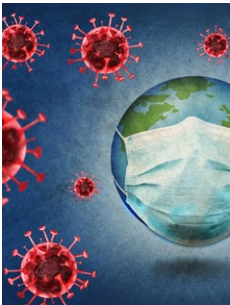
In the introduction section two objectives were highlighted for this study, in relation with the COVID-19 syndemic. The first one tries to investigate how the logic of the gift contributes to a humanistic vision



of stakeholder theory, promoting human dignity and social wellbeing. The second objective is attached directly to the theory of human action, proposing this theory as a conceptual model to introduce and make operational the logic of the gift in economic activity. These two objectives are related to the consecution of resilient societies and organizations, able to face from a better position the social and economic challenges of syndemic situations, like the COVID-19.

In relation to the first objective, this research has shown how stakeholder theory widened the lens of the corporation in order to include not only the interests of shareholders, but also the interests of all economic actors which had a stake in the corporation, such as employees, customers, and suppliers. In its latest developments, stakeholder theory has generated a new narrative for business which tries to align the interests of the corporation with the common interest of stakeholders, social wellbeing, and the dignity of human beings. This development of stakeholder theory places it closer to the main principles of humanistic management: to protect and foster human dignity and social wellbeing through the management of organizations and corporations. While the logic of exchange and the logic of duty can be useful to maximize economic profit for shareholders and to take into consideration the interest of all stakeholders, the logic of the gift may articulate actions realized by corporations or economic actors whose effects are beyond their own interest. The application of the logic of the gift permits economic agents to transcend their own interest and find as part of their own aim to make a positive contribution to the dignity of others and to social wellbeing. In this way, stakeholder theory is able to go beyond the mere interests of stakeholders and promote human dignity and social wellbeing.

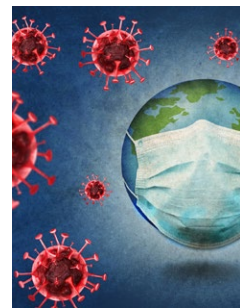
Regarding to the second objective, the theory of human action proposes that economic interactions between actors could generate in the active agent not only economic satisfaction, but also moral satisfaction, which might be enough for this agent to perform the economic interaction with the reactive agent (Pérez-López, 1991). The logic of the gift encourages economic actors to take decisions motivated by the positive effects that those decisions might generate in other actors, and the moral satisfaction that this situation produces in the active agent. This logic places the decision making of the individual (active agent) beyond his/her own utility or interests, being the main motivation to act the moral satisfaction that the active agent experiments when interacting with the reactive agent



and making a positive contribution to the wellbeing of that reactive agent. This moral satisfaction is not based on the economic gains obtained by the active agent, but on the moral consequences that the interaction generates for both the active and reactive agents. The theory of human action complements the traditional microeconomic model based on profit optimization in the sense that the decision-making process in individual/organizations does not depend solely on economic satisfaction (utility or profit maximization), but also on the moral satisfaction derived from the result of the economic interaction in the reactive agent. Applying the theory of human action, microeconomic theory could find a way to explain as rational the behavior of stakeholders which is not based only on utility or profit maximization.

One of the main contributions of this work is to link the logic of the gift with the formation of more resilient organizations and, in addition, to connect this logic with the theory of human action. As the empirical study of Arias Padilla & Barriola (2023) shows, the emergence of the logic of the gift in a group of workers is correlated with the transformation of the organization in two ways: internally (more gratuitousness between individuals) and externally (higher performance). Examples given by Grant (2013) in the management context show a similar pattern: the logic of the gift tends to generate organizations and teams which transcend individual wellbeing and, at the same time, present higher performance levels. Following Pérez López (1991&1998), the motivation that workers have to change their behavior from an individualistic perspective to a wider one can be found in the moral satisfaction coming from actions that involve the wellbeing of others. In this line, the development of the logic of the gift in an organization unfolds moral satisfaction when actions involving gratuitousness are performed. This moral satisfaction generates transcendent motivation, leading to the potential creation or a virtuous cycle of gift and higher performance.

As we have stated along this research, societies and organizations able to transcend their own interest and cooperate with others situate themselves in a better position to deal with syndemic situations. This is so due to the social and economic dimensions that syndemics have. Their impact in people, organizations and the economy is related not only to their biological charge, but also to the particular conditions (socioeconomic inequality and lack of collaborative mindset to develop public health initiatives, for example) of a given

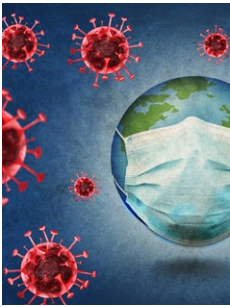


society. The logic of the gift and the theory of human action are useful tools to overcome selfish behaviors in corporations and align their interests with social wellbeing and higher performance levels. In this line, organizations and societies could find common ground to develop economic transactions based on trust, cooperation and mutual benefit.

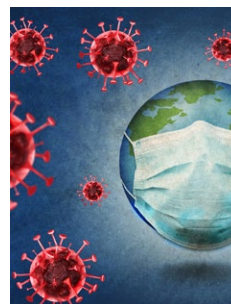
The main limitation of this study is the lack of empirical measurement of the theory of human action, so that data recovered from economic agents could be used to contrast this theory and its impact on syndemics like COVID-19. However, seminal results have been presented by some authors applying stakeholder accounting to evaluate organizational citizenship behavior (OCB) in organizations (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Using this technique, it is possible to estimate in monetary terms the positive effects of aligning employees' motivation with the aim of the organization, which could be considered a kind of moral satisfaction. Besides, recent studies in the field of tourism seem to corroborate a positive relation between the capacity of cooperation and overcoming selfish behavior between economic agents and the economic revival of that sector after the COVID-19 syndemic (Robina-Ramírez et al., 2021). Additional theoretical and empirical research around stakeholder accounting and the logic of the gift could be useful to develop further the theory of human action, adding empirical measurement to test the main proposals of the theory of human action in relation to present and future syndemics.

REFERENCES

- Argandoña, A. (2011). *The 'Logic of Gift' in Business*. IESE Business School Working Paper No. 936, Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1947282> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947282>
- Arias Padilla, D., & Barriola, X. (2023). Can Gift-Giving Affect Team Performance? *Humanist Manag J* 8, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00126-4>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 159-180. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.26>



- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-333. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- Diab, A.A. (2022). The impact of the covid-19 pandemic on organizational practices: A review study. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 25(1), 1-8
- Fenner, R., & Cernev, T. (2021). The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. *Futures*, 128, 102726. <https://doi.org/10.1016%2Fj.futures.2021.102726>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (2002). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In T. Donaldson & P. Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th ed., pp. 38-48). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 63-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0749-5>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMLE.2005.16132558>
- Grant, A. (2013). *Give and Take. A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking.
- Guillén, M. (2021). *Motivation in Organizations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. New York: Routledge.
- Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396, 10255,874. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32000-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6)
- Jones, T., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 207-238. <https://doi.org/10.5840/beq201323215>
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Oxfam. (2019). Public good or private wealth. Retrieved on March 15, 2019, in: <https://www.oxfam.org/en/research/public-good-or-private-wealth>
- Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez-López, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1): 101-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x>
- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management-Protecting Dignity and Promoting Well Being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pirson, M., Wasieleski, D., Steckler, E. (2022) (eds). *Alternative Theories of the Firm*. New York: Routledge.
- Ráilaigh, C. Ó. (2021). What's in a name? Applying the syndemic perspective to COVID-19 in Ireland. *Irish Journal of Sociology*, 29(2), 241-247. <https://doi.org/10.1177/07916035211009147>
- Retolaza, J.L., Aguado, R. and Alcaniz, L. (2019). Stakeholder Theory Through the Lenses of Catholic Social Thought. *Journal of Business Ethics*, 157 (4):969-980. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3963-6>
- Retolaza, J.L., Aguado, R. and San-Jose, L (2020). Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao. *Front. Psychol.* 11:77. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00077
- Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability*, 24(5), 6391-6412. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>
- Shaw, J. (2021). Citizenship and COVID-19: Syndemic Effects. *German Law Journal*, 22(8), 1635-1660. doi:10.1017/glj.2021.77
- World Inequality Lab. (2018). *World Inequality Report 2018*. <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf>



**Ricardo Aguado**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ Ricardo.aguado@deusto.es

**Leire Alcaniz**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ Leire.alcaniz@deusto.es

**José Luis Retolaza**

Universidad de Deusto, Deusto Business School, Departamento de Finanzas y Economía.

✉ joseluis.retolaza@deusto.es

**Leire San-Jose**

Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Financiera II

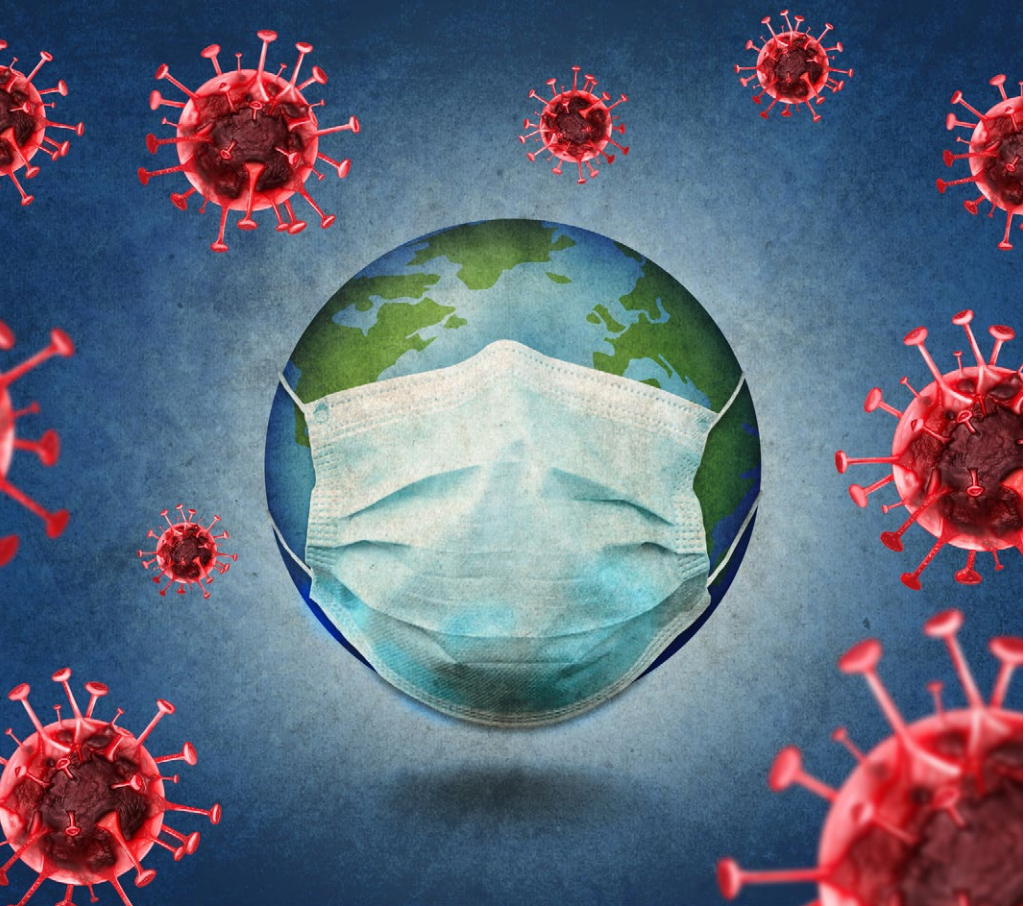
✉ Leire.sanjose@ehu.eus

La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: la Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift

I. INTRODUCCIÓN

Las repercusiones del COVID-19 en la sociedad, las economías nacionales y las empresas han tenido un efecto devastador (Carroll, 2021). De hecho, el COVID-19 puede concebirse como una sindemia, debido a que las condiciones sociales de la población (desigualdad socioeconómica, por ejemplo) han incidido en el agravamiento de los efectos del coronavirus. Aunque este concepto se ha utilizado principalmente en el contexto de la salud pública, recientes contribuciones científicas han ampliado su uso a nuevos campos del conocimiento, más próximos a las ciencias sociales. Por ejemplo, el término "sindemia" se ha aplicado en relación con la ciudadanía constitucional (Shaw, 2021) y, desde una perspectiva sociológica, para evaluar las desigualdades sociales y económicas en Irlanda (Ráiligh, 2021). Esto significa que un enfoque integrado (tanto biológico como socioeconómico) puede tener mucho más éxito para abordar este brote y otros similares en el futuro (Horton, 2020). Para responder a estos retos, las empresas han desarrollado diferentes líneas de actuación, potenciando el compromiso de los *stakeholders* (partícipes sociales o grupos de interés) como forma de hacer que la organización sea más resistente al cambio y a la incertidumbre (Carroll, 2021). Según diferentes autores, el compromiso de los grupos de interés, junto con la generación de valor compartido y la contribución al desarrollo integral de



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El COVID-19 está demandando medidas socioeconómicas y sanitarias para proteger a la sociedad. Muchas empresas están alineando sus intereses con objetivos sociales como una manera de responder a esta demanda. En primer lugar, este artículo analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la actividad económica. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana para operacionalizar la lógica del don en las empresas. Finalmente, esta investigación conecta la introducción de la lógica del don en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para enfrentar presentes y futuras pandemias.

EXECUTIVE SUMMARY

COVID-19 demands socioeconomic and health measures to protect society. Many corporations are aligning their interests with social objectives as a way of answering to this demand. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of economic activity. Secondly, the theory of human action is proposed to make operational the logic of the gift in corporations. Finally, this research will connect the introduction of the logic of the gift in corporations with the construction of a more resilient society to face present and future syndemics.

los empleados, han sido tendencias crecientes dentro de las corporaciones en los años previos al COVID-19 (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). La epidemia COVID-19, en muchos casos, ha acelerado esas tendencias (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). En lugar de volver a la normalidad habitual, las políticas de salud pública para controlar la COVID-19 se han complementado con la introducción de cambios transformadores dentro de un gran número de empresas, centrados en responder a las nuevas expectativas sociales sobre ellas (Fenner & Cernev, 2021). Dichos cambios han afectado, siguiendo la extensa investigación de Diabb (2022), a muchas prácticas y actividades organizativas de las

...las políticas de salud pública para controlar la COVID-19 se han complementado con la introducción de cambios transformadores dentro de un gran número de empresas,...

empresas relativas a los controles de gestión corporativa, al rendimiento e informes de responsabilidad social corporativa (incluido el compromiso de las partes interesadas), y a la configuración de las oficinas y el teletrabajo. En algunos casos, incluso se ha modificado el objetivo central de la empresa, que ha pasado de centrarse en los beneficios a centrarse en el propósito en relación a la sociedad, adoptando de hecho este propósito social como razón social para existir (Carroll, 2021).

El fin que persiguen las empresas determina el tipo de relaciones dentro de la organización y entre las empresas y la sociedad en general. En este sentido, durante los últimos doscientos años ha prevalecido el modelo económico neoclásico basado en la optimización del beneficio, conocido como modelo basado en el accionista (*shareholder model*) (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Sin embargo, las desigualdades sociales tanto a nivel local como internacional, como demuestran el coeficiente de Gini o los informes de organizaciones internacionales (Oxfam, 2019; World Inequality Lab, 2018), revelan que la ciencia económica no ha logrado plenamente maximizar el bienestar global. Además, la sindemia de COVID-19 ha demostrado que esas desigualdades sociales han tendido a ampliar los efectos del coronavirus en las personas y en toda la economía (Horton, 2020; Rálaigh, 2021).

Los complejos problemas económicos y sociales que se plantean actualmente en la economía, como los efectos de la sindemia de COVID-19, han empezado a dar lugar a una concepción moderna del papel de la empresa en la actividad económica, más centrada en sus resultados sociales, que incluye a todo el conjunto de grupos de

interés e incluso la protección y el fomento de la dignidad humana (Pirson, 2017). La teoría de *stakeholders* (Freeman, 1984) ha sido una de las principales teorías que han cuestionado algunos principios de la teoría basada en la creación de valor para los accionistas. En este caso, además de los accionistas, otros participantes relacionados con la empresa (es decir, empleados, proveedores, clientes o la comunidad local) tienen un interés en el negocio. Los grupos de interés deben considerarse fines en sí mismos y no meros recursos. Para ello, las organizaciones deben considerar cuáles son los intereses de las distintas partes interesadas o *stakeholders* e introducirlos en el proceso de toma de decisiones (Freeman, 2002). Cómo hacerlo es un punto clave de la teoría *stakeholders*.

Los últimos desarrollos de la teoría de los *stakeholders* vinculan el propósito de la empresa con el bienestar social y el bien común de todos los grupos de interés que participan en la corporación (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Preocupado por esta situación, ha surgido un enfoque que apela a una concepción humanista de la empresa y de la actividad económica. El enfoque humanista de la gestión defiende la inclusión de consideraciones éticas en el proceso de toma de decisiones como forma de promover la dignidad humana y el bienestar social (Melé, 2016). Esto difiere de lo que proponía el paradigma neoclásico. Este enfoque no considera solo los intereses, sino también la dignidad y la libertad, y no solo a nivel individual, sino para toda la sociedad (Pirson et al., 2022). La perspectiva humanista de la gestión está comprometida con el desarrollo y el florecimiento humanos. Por lo tanto, el objetivo de la empresa está relacionado con la forma en que la empresa contribuye a la sociedad en su conjunto (Melé, 2016), más allá de la mera filantropía. Las consecuencias sociales y económicas de la reciente sindemia de Covid-19 han contribuido a acelerar este movimiento de las empresas para alinear cada vez más sus intereses con las necesidades y expectativas sociales (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Mayores inversiones en capital humano, más atención al compromiso de las partes interesadas, un llamamiento a participar en la actividad económica promoviendo la esperanza y la generosidad y la consideración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte del propósito de la corporación son ejemplos de esta tendencia creciente (Azizi et al., 2021).

En este sentido, vemos los últimos desarrollos de la teoría de los *stakeholders* como un puente entre su concepción clásica y el

PALABRAS CLAVE

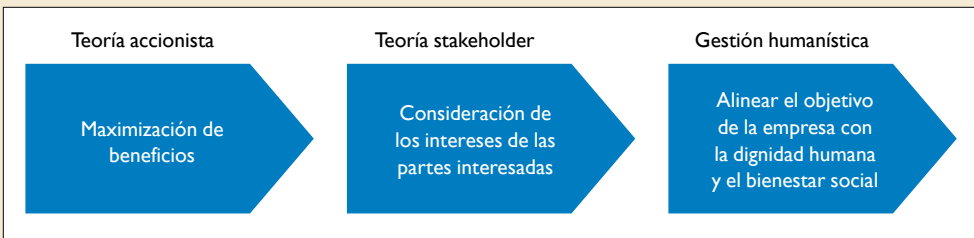
sindemia COVID-19, Teoría de la Acción Humana, Teoría de los Partícipes Sociales, gestión humanista de la empresa, lógica del don.

KEYWORDS

COVID-19 syndemic, Theory of Human Action, Stakeholder Theory, Humanistic Management, Logic of the Gift

enfoque más amplio de la gestión humanista. En esta nueva narrativa de la teoría de los *stakeholders*, no sólo importan los intereses de los *stakeholders*, sino también la dignidad, el desarrollo humano y el bienestar de toda la sociedad, alineando los retos sociales con el objetivo de la empresa (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). La **figura 1** muestra el desarrollo del propósito de la empresa a través de estos tres paradigmas.

Figura 1. Evolución del propósito de la empresa



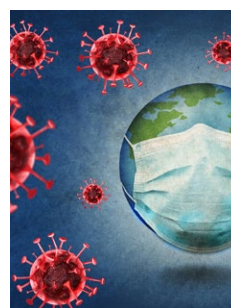
Fuente: Elaboración propia.

Estas tres concepciones están vinculadas a tres finalidades diferentes de la empresa, y cada finalidad promoverá comportamientos diferentes en los individuos. En las secciones siguientes desarrollaremos tres lógicas que subyacen al comportamiento de los individuos en la sociedad: la lógica del intercambio, la del deber y la del don.

El objetivo del artículo es doble. En primer lugar, se analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la teoría del *stakeholder*, promoviendo la dignidad humana y el bienestar social. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991) como modelo conceptual para introducir y hacer operativa la lógica del don en la actividad económica. Además, conectaremos la introducción de la lógica del don y la teoría de la acción humana en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para afrontar con éxito las pandemias presentes y futuras.

El artículo se divide en cuatro secciones. En la sección introductoria, se presentarán las implicaciones sociales y económicas de la pandemia COVID-19, el objetivo de esta investigación y una reflexión sobre el objetivo de la empresa según diferentes teorías económicas. En la segunda sección, se contextualizarán las lógicas

del intercambio, el deber y el don en el modelo del accionista (*shareholder model*), en la teoría *stakeholder* y en el enfoque humanista de la gestión. En la tercera sección, se explicará la teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991). Esta teoría se presentará como vehículo para introducir de forma sistemática la lógica del don en las interacciones económicas entre personas y organizaciones. Esta teoría puede permitir la introducción de una vía moral en el comportamiento económico humano, en claro contraste con otras teorías que no consideran las interrelaciones entre la toma de decisiones económicas y la moralidad. En la última sección, los autores presentarán las conclusiones, proponiendo la introducción de la lógica del don en las organizaciones como forma de construir sociedades y organizaciones capaces de afrontar desde una posición más resiliente las sindemias presentes y futuras. Esta idea es una contribución original clave del artículo, y se desarrolla a través de las secciones 2 y 3 antes de ser elaborada en la conclusión. Además, los autores destacarán las principales limitaciones de este estudio, junto con nuevas y prometedoras líneas de investigación basadas en la teoría de la acción humana.



2. CÓMO INFLUYE LA FINALIDAD DE LA EMPRESA EN LA LÓGICA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

En el paradigma neoclásico, los seres humanos se conciben como hombres o mujeres económicos. Un hombre o mujer económico está interesada en sí mismo, ve a los demás como medios para un fin, se centra en el corto plazo y tratará de maximizar su bienestar inmediato (utilidad) y sus beneficios (Pirson y Turnbull, 2011). Esta mentalidad neoliberal ha tendido a reducir la financiación de los servicios públicos y, por tanto, ha debilitado las capacidades de los gobiernos para coordinar acciones a favor del bien común y afrontar problemas presentes o futuros asociados a la provisión de bienes públicos (Robina-Ramírez et al., 2021), como puede ser el caso de las sindemias presentes y futuros.

Según este paradigma, la lógica que guía el comportamiento y las relaciones entre los individuos es la lógica del intercambio. Las personas actuarán para conseguir algo a cambio. Esta es la lógica que subyace a los contratos cuando las personas trabajan a cambio de una remuneración, o pagan por un producto o servicio, pero también cuando las personas cooperan en una relación en la que todos ga-

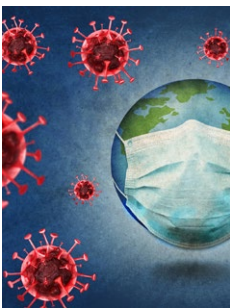
nan, en la que ambas partes dan algo y reciben algo de igual valor. La cuestión de entender al individuo como un hombre o mujer económico entraña el peligro de generar una profecía de autocumplimiento (Ghoshal, 2005), en la que las personas esperan un comportamiento basado en el interés propio que legitime el propio comportamiento interesado (Jones y Felps, 2013).

Todo ello aumenta el peligro de fundar las relaciones humanas básicamente en el intercambio. Esto no significa que la lógica del intercambio sea censurable, ya que las relaciones basadas en el intercambio son necesarias. El problema surge cuando la economía se mueve únicamente por este tipo de comportamiento. En este sentido, las concepciones modernas de la empresa seguirán necesitando relaciones de intercambio, pero al mismo tiempo darán cabida a otro tipo de lógicas que lo superan.

En la teoría de las partes interesadas, la visión del individuo como persona económica ha empezado a evolucionar hacia la de un ser humano preocupado por los intereses de otros partícipes sociales. El núcleo de los objetivos de la organización cambia de los accionistas a los *stakeholders* y esto crea en los directivos de la empresa una obligación moral hacia ellos. Las empresas no pueden ignorar la responsabilidad de sus actos, existan o no obligaciones legales (Freeman, 2002). Siguiendo la teoría de las partes interesadas, por tanto, es necesario que los individuos actúen siguiendo la lógica del intercambio, pero también la lógica del deber, ya sea este legal o moral.

En cambio, en el enfoque humanista de la gestión la concepción del ser humano es otra. La gestión humanista propone que el individuo es libre y tiene dignidad, lo que le confiere derechos inalienables. Además, el individuo es considerado como una persona relacional, que ve a los demás no sólo como medios, sino también como fines en sí mismos, promoviendo relaciones a largo plazo. La persona directiva concebida por la gestión humanista está comprometida con un desarrollo integral del individuo, no sólo de sí misma, sino de la humanidad en general (Melé, 2016; Pirson et al., 2022).

Ambos supuestos, primero, esta concepción del ser humano y, segundo, considerar como fin último de la organización su contribución a la sociedad, requieren una nueva lógica de comportamiento en las estructuras y relaciones organizativas. En este enfoque, hay espacio para la lógica del don. Esta lógica promueve la libertad entre los individuos, creando una nueva "ética de la generosidad" (Frémeaux & Michelson, 2011) basada en la idea de dar por el mero hecho de



contribuir positivamente a un objetivo (Baviera et al., 2016).

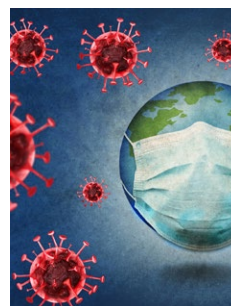
La lógica del don no sólo trata de encontrar soluciones para disminuir las externalidades negativas generadas por las organizaciones y las empresas, sino que también podría ayudar a generar externalidades positivas, como el desarrollo humano (*human flourishing*) o el bien común. En relación con las situaciones sindémicas, parece que las organizaciones y sociedades en las que está presente la lógica del don podrían estar en mejores condiciones para afrontarlas (Horton, 2020).

3. LA TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA

La teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991) presenta una comprensión más amplia de la motivación humana en comparación con el modelo tradicional del accionista, que constituye el núcleo del paradigma neoclásico. Para hacer un análisis sencillo de la teoría de la acción humana, y siempre siguiendo a Pérez-López (1991&1998), consideraremos una transacción económica entre dos individuos (agentes activo-A y reactivo-B), como puede verse en la **figura 2**. Según el modelo, las motivaciones de ambos agentes para realizar efectivamente una determinada transacción económica pueden ser de tres tipos diferentes: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.

Las motivaciones egocéntricas, que pueden identificarse con la lógica del intercambio, son sólo un caso particular de toda la teoría de la acción humana. Este tipo de motivación, denominada motivación extrínseca en el modelo, consiste en lograr un resultado capaz de maximizar el interés del agente activo, y está vinculada a la lógica del intercambio. Al mismo tiempo, el modelo propone tener en cuenta dos fuentes adicionales de motivación. La primera es la motivación basada en el aprendizaje personal (denominada motivación intrínseca). En este caso, el agente activo aprende sobre los resultados de la transacción: cuál ha sido el resultado económico para cada agente, cuáles han sido las consecuencias morales de la transacción y, en última instancia, si al agente activo le gustaría repetir una interacción con el agente B.

La segunda es la preocupación por el agente reactivo (llamada motivación trascendente). Esta última motivación no suele estar presente en la teoría económica tradicional (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Esta motivación significa que el agente activo no sólo está interesado en los resultados que le afectan a él, sino que también

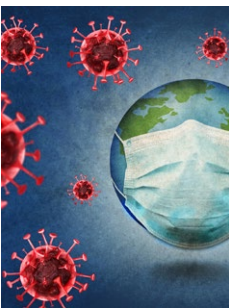


está interesado en cómo los resultados de la interacción afectarán al agente B. Para el agente A, la transacción podría considerarse constructiva cuando sus efectos económicos y morales sobre ambos agentes son positivos. Debido a la posibilidad de aprendizaje, el agente A cambiará su interacción con el agente B si no cubre alguna de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas o trascendentes.

En la **figura 2**, el agente activo A emprenderá la acción económica con el agente reactivo B cuando A cubra sus motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Esta decisión de actuar se etiqueta como regla de decisión A. Una vez realizada la acción, el agente activo A examina sus resultados para analizar si ha logrado la satisfacción económica esperada (motivación extrínseca), y los resultados en el agente reactivo B. Si la acción ha contribuido a un desarrollo positivo de B, entonces A obtendrá satisfacción moral (vinculada a la motivación trascendente). A través de este proceso de aprendizaje (motivación intrínseca), A repetirá la interacción con B cuando se den las satisfacciones económica y moral (regla de decisión A'). Si el agente A no obtiene satisfacción moral, bloqueará futuras interacciones de este tipo.

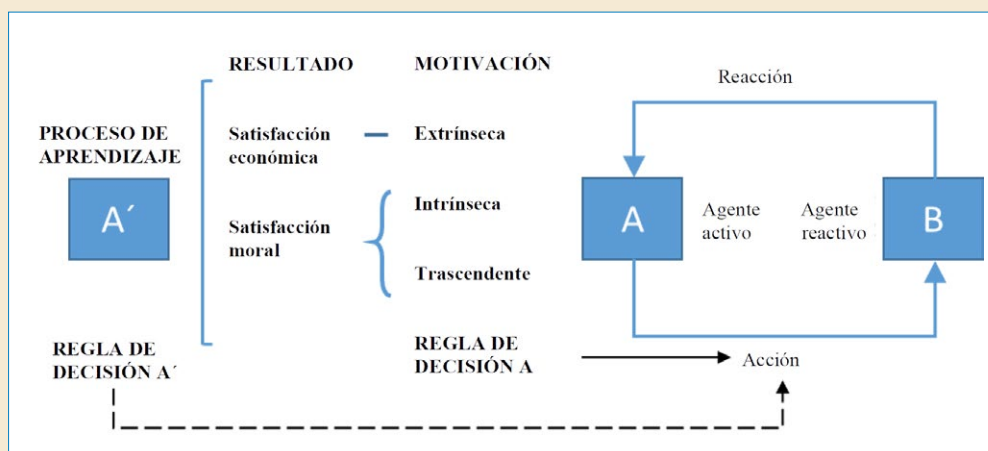
Esta complejidad motivacional exige pasar de la motivación transaccional (extrínseca) a la motivación relacional (vinculada a la motivación trascendente) (véase la **figura 2**). Estas dos fuentes adicionales de motivación van más allá de la lógica del intercambio y requieren la consideración tanto de la lógica del deber como de la lógica del don. En la sección 2 hemos explicado los vínculos entre la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) y la lógica del deber. En las líneas siguientes desarrollaremos los vínculos entre la lógica del don, la teoría de las partes interesadas y la gestión humanista.

La lógica del don es una expresión del comportamiento de las personas cuando son capaces de acciones de generosidad voluntaria. Este tipo de comportamiento puede ser la base de relaciones continuas de solidaridad, cuidado y confianza mutua dentro de la empresa y entre agentes activos y reactivos, mucho más allá del mero vínculo contractual (lógica del intercambio) (Baviera et al., 2016). De acuerdo con los últimos desarrollos de la teoría *stakeholder*, que se acercan cada vez más a las propuestas de gestión humanista (Retolaza, Aguado y Alcaniz, 2019), las empresas deben hacer una clara contribución positiva no sólo a los accionistas (lógica del intercambio), a los grupos de interés (lógica del deber), sino también a la dignidad de cada persona y al bienestar de toda la sociedad, alineando los



intereses de la empresa con el bienestar social (Retolaza, Aguado y San-José, 2020). Este último requisito podría estar en consonancia con la lógica del don. De hecho, la lógica del don podría aplicarse en la toma de decisiones de las empresas o entre agentes económicos para generar confianza entre estos agentes, alinear intereses y contribuir al bienestar de la sociedad.

Figura 2. **Proceso de aprendizaje-acción-motivación**



Fuente: Retolaza, Aguado & San-Jose (2020), basado en Perez-Lopez (1991)

Además, Baviera et al. (2016) han propuesto diferentes campos en los que la lógica del don podría generar resultados positivos para las organizaciones: la provisión de autonomía a los empleados, la construcción de una cultura de trabajo en equipo exitosa y la alineación de los partícipes sociales en torno a una misión social significativa. Todas estas medidas se han destacado como adaptaciones necesarias en el escenario posterior al COVID 19 para las empresas de éxito (Azizi et al., 2021; Carroll, 2021). Otros autores (Grant, 2013; Melé, 2016) proponen que la lógica del don podría utilizarse en las relaciones entre actores económicos, sustituyendo a una lógica de rentabilidad a corto plazo. En esta línea, y según algunos autores (Pirson et al., 2022), las empresas son consideradas como la suma de diferentes *stakeholders* cuyos intereses confluyen en la propia empresa. En el funcionamiento normal de la organización, es muy probable que surjan conflictos de intereses entre los *stakeholders*. Volviendo al

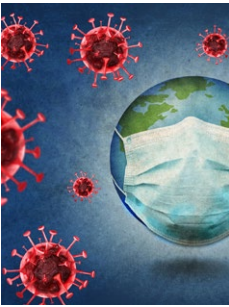
modelo (véase la **figura 2**), la lógica del don puede ayudar al agente activo a trascender su propio interés individual y encontrar satisfacción moral en las transacciones económicas, lo que al mismo tiempo podría generar un efecto positivo en el agente reactivo, independientemente de las ganancias económicas para el agente activo. De este modo, cuando el agente activo es capaz de ir más allá de su propio interés individual, los conflictos entre ellos podrían encontrar una vía para ser discutidos y superados.

Según el modelo propuesto, el nivel extrínseco (vinculado a la lógica del intercambio) determinará la satisfacción económica de la interacción entre agentes, mientras que los resultados intrínsecos y trascendentes (vinculados a la lógica del deber y a la lógica del don) determinarán la satisfacción moral de la persona.

Cuando las interacciones entre los agentes económicos, o entre las partes interesadas dentro de una empresa, incluyen no sólo satisfacción económica, sino también satisfacción moral, la motivación de esos agentes económicos podría ser mayor en comparación con una situación en la que no hay satisfacción moral implicada. Es posible ilustrar esta idea con el ejemplo de los empleados de una organización cuyo objetivo esté alineado con los objetivos y valores de los empleados en relación con el bien común y la contribución de la corporación al bienestar social (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

En ese caso, es muy probable que los empleados puedan rendir más allá de lo que es obligatorio por contrato, porque están experimentando una motivación trascendente cada vez que cumplen con sus deberes profesionales. Sienten que están contribuyendo al desarrollo o al bienestar de otras personas con el cumplimiento de los deberes de su propia vida profesional. En este tipo de situaciones, los empleados aplican continuamente la lógica del don en su tiempo de trabajo: superan la dedicación estándar sin pedir nada a cambio, sólo porque la satisfacción moral que logran mientras realizan sus tareas es más que suficiente para motivarles a actuar de esa manera.

Según Guillén (2021), directivos de empresas, académicos y participantes en programas de gestión han sido capaces de identificar motivaciones trascendentes en su día a día profesional, como el interés por ayudar a los clientes con sus productos/servicios, así como ayudar a sus compañeros de trabajo y de equipo a realizar mejor su trabajo. También se han destacado como motivaciones trascendentes el ser honestos con sus colegas de profesión y directivos, así



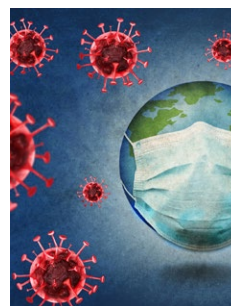
como el estar comprometidos con los fines de la organización y de la sociedad en general (Grant, 2013).

Las organizaciones o empresas capaces de lograr esta alineación de objetivos realizarán una doble contribución a la sociedad: por un lado, contribuirán positivamente al desarrollo humano integral (*flourishing*) de sus partícipes sociales; por otro, tendrán un impacto positivo en el bienestar social. Además, la mayor motivación (extrínseca, intrínseca y trascendente) de sus empleados podría ser una fuente de ventaja competitiva frente a competidores que carezcan de este tipo de motivación (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

En un trabajo reciente, Arias Padilla & Barriola (2023) analizan dos casos reales de jugadores de la liga profesional de baloncesto estadounidense NBA que ganaron el premio *NBA Cares Community Assist Award*. Este premio reconoce la labor de ayuda de un jugador a una comunidad local. Tras estos reconocimientos públicos (John Wall -Washington Wizards- en 2016 e Isaiah Thomas -Boston Celtics- en 2017) el juego interno en los 2 equipos cambió: aumentó el número de asistencias de cada jugador por partido y también las posibilidades de ganar cada encuentro. Como concluyen Arias Padilla & Barriola (2023), los equipos con líderes reconocidos por contribuir a la comunidad han tenido un mejor rendimiento global, siendo la base de este rendimiento superior un patrón de comportamiento profesional más generoso (más asistencias entre los jugadores).

Este tipo de ejemplos sugiere que las organizaciones deben promover valores y acciones que fortalezcan las conexiones entre los empleados, los grupos de interés y la comunidad en la que la organización desarrolla su actividad económica (Arias Padilla & Barriola, 2023; Grant, 2013; Guillen, 2021).

Estos impactos a nivel de la sociedad y a nivel de la organización son los que potencian el nivel de resiliencia social y corporativa necesario para hacer frente a una situación sindémica como el COVID-19 (Azizi et al., 2021). Según Horton (2020), las sindemias tienen una dimensión social que debe abordarse si las sociedades quieren afrontarlas con éxito. Conceptualizaciones teóricas similares, basadas en la cooperación entre agentes económicos y en la superación del comportamiento egoísta a nivel organizativo, se han aplicado con éxito a algunos sectores económicos en un intento de hacerlos florecer tras la crisis económica de la sindemia del COVID-19 (Robina-Ramírez et al., 2021).

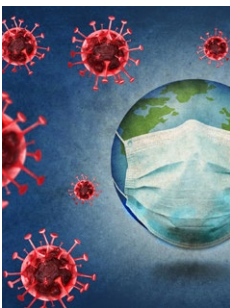


El modelo de Pérez-López es capaz de incorporar la lógica del don dentro del comportamiento racional de los agentes económicos, como fuente de motivación trascendente que puede conducir a la satisfacción moral. Al mismo tiempo, las organizaciones capaces de generar la lógica del don dentro de su cultura organizativa pueden encontrar en esta lógica una fuente de resiliencia y ventaja competitiva. El ejemplo de la *NBA* muestra cómo la lógica del don (ayudar a las comunidades locales) se correlaciona positivamente con la transformación de un equipo de profesionales, haciéndolo más productivo al actuar internamente con más generosidad (más asistencias que conducen a más victorias). La lógica del don puede tener diferentes manifestaciones dentro de una cultura organizativa, como la capacidad de creación de equipos, la confianza y la reducción de los costes de transacción internos (Retolaza, Aguado y San-Jose, 2020). Todas ellas han sido destacadas como herramientas positivas para que las corporaciones participen con éxito en los mercados competitivos del escenario post-COVID-19 (Carroll, 2021).

Además, autores en comportamiento organizacional que siguen la larga tradición del pensamiento social cristiano consideran la lógica del don como una forma de contribuir al florecimiento de la persona a través de la actividad económica (Melé, 2016; Argandoña, 2011), y como una conexión entre las empresas y la sociedad para proveer bienes, servicios y condiciones de trabajo que permitan a los individuos alcanzar su pleno potencial como personas (Guillén, 2021; Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

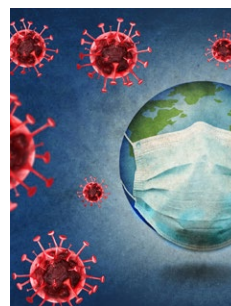
4. CONCLUSIONES

En la sección introductoria se han destacado dos objetivos para este estudio, en relación con la sindemia COVID-19. El primero trata de investigar cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la teoría *stakeholder*, promoviendo la dignidad humana y el bienestar social. El segundo objetivo se vincula directamente a la teoría de la acción humana, proponiendo esta teoría como modelo conceptual para introducir y hacer operativa la lógica del don en la actividad económica. Estos dos objetivos están relacionados con la consecución de sociedades y organizaciones resilientes, capaces de afrontar desde una mejor posición los retos sociales y económicos de situaciones sindémicas, como el COVID-19.



En relación con el primer objetivo, esta investigación ha mostrado cómo la teoría de los grupos de interés amplió el prisma de la empresa para incluir no sólo los intereses de los accionistas, sino también los intereses de todos los agentes económicos con un interés en la empresa, como los empleados, los clientes y los proveedores. En sus últimos desarrollos, la teoría *stakeholder* ha generado una nueva narrativa para los negocios que intenta alinear los intereses de la empresa con el interés común de los partícipes sociales, el bienestar social y la dignidad de las personas. Este desarrollo de la teoría *stakeholder* la sitúa más cerca de los principios fundamentales de la gestión humanista: proteger y fomentar la dignidad humana y el bienestar social a través de la gestión de organizaciones y corporaciones. Mientras que la lógica del intercambio y la lógica del deber pueden ser útiles para maximizar el beneficio económico de los accionistas y tener en cuenta el interés de todos los partícipes sociales, la lógica del don puede articular acciones realizadas por empresas o actores económicos cuyos efectos van más allá de su propio interés. La aplicación de la lógica del don permite a los agentes económicos trascender su propio interés y encontrar como parte de su propio objetivo contribuir positivamente a la dignidad de los demás y al bienestar social. De este modo, la teoría *stakeholder* es capaz de ir más allá de los meros intereses de éstos y promover la dignidad humana y el bienestar social.

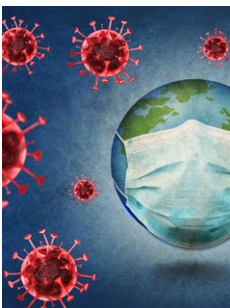
Respecto al segundo objetivo, la teoría de la acción humana propone que las interacciones económicas entre actores podrían generar en el agente activo no sólo satisfacción económica, sino también satisfacción moral, lo que podría ser suficiente para que este agente realizara la interacción económica con el agente reactivo (Pérez-López, 1991). La lógica del don anima a los agentes económicos a tomar decisiones motivadas por los efectos positivos que esas decisiones podrían generar en otros agentes, y por la satisfacción moral que esta situación produce en el agente activo. Esta lógica sitúa la toma de decisiones del individuo (agente activo) más allá de su propia utilidad o intereses, siendo la principal motivación para actuar la satisfacción moral que experimenta el agente activo al interactuar con el agente reactivo y contribuir positivamente al bienestar de éste. Esta satisfacción moral no se basa en las ganancias económicas obtenidas por el agente activo, sino en las consecuencias morales que la interacción genera tanto para el agente activo como para el reactivo. La teoría de la acción humana complementa el modelo



microeconómico tradicional basado en la optimización del beneficio en el sentido de que el proceso de toma de decisiones en los individuos/organizaciones no depende únicamente de la satisfacción económica (maximización de la utilidad o del beneficio), sino también de la satisfacción moral derivada del resultado de la interacción económica en el agente reactivo. Aplicando la teoría de la acción humana, la teoría microeconómica podría encontrar una forma de declarar como racional el comportamiento de los agentes que no se basa únicamente en la maximización de la utilidad o el beneficio.

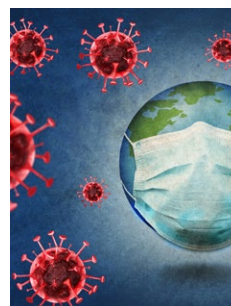
Una de las principales aportaciones de este trabajo es vincular la lógica del don con la formación de organizaciones más resilientes y, además, conectar esta lógica con la teoría de la acción humana. Como muestra el estudio empírico de Arias Padilla & Barriola (2023), la emergencia de la lógica del don en un grupo de trabajadores se correlaciona con la transformación de la organización en dos sentidos: internamente (mayor gratuidad entre individuos) y externamente (mayor rendimiento). Los ejemplos aportados por Grant (2013) en el contexto directivo muestran un patrón similar: la lógica del don tiende a generar organizaciones y equipos que trascienden el bienestar individual y, al mismo tiempo, presentan mayores niveles de rendimiento. Siguiendo a Pérez López (1991&1998), la motivación que tienen los trabajadores para cambiar su comportamiento desde una perspectiva individualista a otra más amplia puede encontrarse en la satisfacción moral que proviene de acciones que implican el bienestar de los demás. En esta línea, el desarrollo de la lógica del don en una organización despliega satisfacción moral cuando se realizan acciones que implican gratuidad. Esta satisfacción moral genera una motivación trascendente que conduce a la creación potencial de un ciclo virtuoso de don y mayor rendimiento.

Como hemos afirmado a lo largo de esta investigación, las sociedades y organizaciones capaces de trascender su propio interés y cooperar con otras se sitúan en una mejor posición para hacer frente a situaciones sindémicas. Esto es así debido a las dimensiones sociales y económicas que tienen estas situaciones. Su impacto en las personas, las organizaciones y la economía está relacionado no sólo con su carga biológica, sino también con las condiciones particulares (desigualdad socioeconómica y falta de mentalidad colaborativa para desarrollar iniciativas de salud pública, por ejemplo) de una sociedad determinada. La lógica del don y la teoría de la acción humana son herramientas útiles para superar



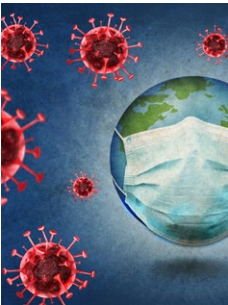
los comportamientos egoístas en las corporaciones y alinear sus intereses con el bienestar social y mayores niveles de rendimiento. En esta línea, organizaciones y sociedades podrían encontrar un terreno común para desarrollar transacciones económicas basadas en la confianza, la cooperación y el beneficio mutuo.

La principal limitación de este estudio es la falta de medición empírica de la teoría de la acción humana, de modo que los datos recuperados de los agentes económicos podrían ser utilizados para contrastar esta teoría y su impacto en sindemias como la COVID-19. Sin embargo, algunos autores han presentado resultados seminales aplicando la contabilidad de *stakeholders* para evaluar el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB) en las organizaciones (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Utilizando esta técnica, es posible estimar en términos monetarios los efectos positivos de alinear la motivación de los trabajadores con el objetivo de la organización, lo que podría considerarse un tipo de satisfacción moral. Además, estudios recientes en el ámbito del turismo parecen corroborar una relación positiva entre la capacidad de cooperación y superación de comportamientos egoístas entre agentes económicos y la reactivación económica de dicho sector tras la sindemia del COVID-19 (Robina-Ramírez et al., 2021). En este sentido, nuevas investigaciones teóricas y empíricas en torno a la contabilidad *stakeholder* y la lógica del don podrían ser útiles para seguir desarrollando la teoría de la acción humana, añadiendo mediciones empíricas para contrastar las principales propuestas de la teoría de la acción humana en relación con sindemias presentes y futuras.



REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2011). *The 'Logic of Gift' in Business*. IESE Business School Working Paper No. 936, Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1947282> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947282>
- Arias Padilla, D., & Barriola, X. (2023). Can Gift-Giving Affect Team Performance? *Humanist Manag J* 8, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00126-4>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 159-180. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.26>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-333. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- Diab, A.A. (2022). The impact of the covid-19 pandemic on organizational practices: A review study. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 25(1), 1-8
- Fenner, R., & Cernev, T. (2021). The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. *Futures*, 128, 102726. <https://doi.org/10.1016%2Fj.futures.2021.102726>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (2002). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In T. Donaldson & P.Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th ed., pp. 38-48). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Fréméaux, S., & Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 63-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0749-5>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMLE.2005.16132558>
- Grant, A. (2013). *Give and Take. A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking.
- Guillén, M. (2021). *Motivation in Organizations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. New York: Routledge.
- Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396, 10255,874. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32000-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6)
- Jones, T., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 207-238. <https://doi.org/10.5840/beq201323215>
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Oxfam. (2019). Public good or private wealth. Retrieved on March 15, 2019, in: <https://www.oxfam.org/en/research/public-good-or-private-wealth>
- Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez-López, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1): 101-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x>
- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management-Protecting Dignity and Promoting Well Being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pirson, M., Wasieleski, D., Steckler, E. (2022) (eds). *Alternative Theories of the Firm*. New York: Routledge.



- Rálaigh, C. Ó. (2021). What's in a name? Applying the syndemic perspective to COVID-19 in Ireland. *Irish Journal of Sociology*, 29(2), 241–247. <https://doi.org/10.1177/07916035211009147>
- Retolaza, J.L., Aguado, R. and Alcaniz, L. (2019). Stakeholder Theory Through the Lenses of Catholic Social Thought. *Journal of Business Ethics*, 157 (4):969-980. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3963-6>
- Retolaza, J.L., Aguado, R. and San-Jose, L (2020). Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao. *Front. Psychol.* 11:77. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00077
- Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability*, 24(5), 6391-6412. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>
- Shaw, J. (2021). Citizenship and COVID-19: Syndemic Effects. *German Law Journal*, 22(8), 1635-1660. doi:10.1017/glj.2021.77
- World Inequality Lab. (2018). *World Inequality Report 2018*. <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf>

