Vol. 4, Num. 2. **Article n.º 159**
DOI: https://doi.org/10.35951/v4i2.159

C&M Communication & Methods

Metodología de estudio del liderazgo sostenible en la industria audiovisual bajo el marco del liderazgo de abejas y langostas

Study of Sustainable Leadership in the Audiovisual Industry according to the Leadership Methodology of Bees and Locust

Julio Blas Blas. Universidad Complutense de Madrid (España)

Profesor Asociado en la Universidad Carlos III de Madrid, Doctorando en la Universidad Complutense de Madrid y profesor de Comunicación Sostenible en OBS Business School, ha trabajado más de veinticinco años en televisión como realizador. Director y fundador de Echar a Rodar, consultoría de sostenibilidad audiovisual.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7235-296X

Artículo recibido: 4/05/2022 – Aceptado: 10/10/2022

Resumen:
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU establecen 17 puntos de referencia para mejorar la situación medioambiental, social y de gobernanza que engloba la sostenibilidad. Dentro de todo el tejido industrial, se plantea la necesidad de investigar la cuestión sostenible dentro del sector audiovisual, comenzando por el liderazgo organizacional. Aplicando el marco metodológico de Liderazgo Sostenible de Abejas y Langostas que Avery y Bergsteiner desarrollaron en 2011 se observará si las empresas tienen una forma de liderazgo "de abeja", si es más colaborativo o "de langosta", si es más tradicional. Tras los resultados, se proponen otras estrategias metodológicas para investigar la sostenibilidad en la empresa audiovisual, como las entrevistas, el análisis de contenido de las memorias de sostenibilidad o el estudio de casos.

Palabras clave:
Sostenibilidad audiovisual; green filming; responsabilidad social corporativa; liderazgo abejas; liderazgo langostas

Abstract:
The UN Sustainable Development Goals (SDGs) establish 17 benchmarks to improve the environmental, social and governance situation that encompasses sustainability. Within the entire industrial fabric, there is a need to investigate the sustainable issue within the audiovisual sector, starting with organizational leadership. Applying the framework of Sustainable Leadership of Bees and Locusts that Avery and Bergsteiner

developed in 2011, it will be observed if companies have a "bee" form of leadership, if it is more collaborative; or "locust", if it is more traditional. After the results, other methodological strategies are proposed to investigate sustainability in the audiovisual company, such as interviews, content analysis of sustainability reports or case studies.

Keywords:
Audiovisual sustainability; green filming; corporate social responsability; bee leadership; locust leadership

1. Introducción

En 2015, 193 países firmaron la Agenda 2030 por la que se comprometían a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas para el año 2030[1] y por los que se establecieron 17 puntos de referencia para mejorar la situación medioambiental, social y de gobernanza que engloba la sostenibilidad. Desde ese momento, los distintos sectores productivos han intentado adaptar sus procesos en pro de una mayor sostenibilidad. Y cada vez la importancia que se le da es mayor. Una simple búsqueda en *Scopus*[2] con la palabra "sustainability" arroja un total de más de doscientos setenta y dos mil resultados y, si filtramos por años se observa un ascenso progresivo hasta llegar a los treinta mil resultados en el año 2021.

Ese volumen de información se ve reflejado en la producción de textos académicos que tratan sobre la sostenibilidad en otras industrias. De esa forma, se pueden encontrar artículos que hablan de la industria automotriz en cuanto al ecodiseño y la eco innovación industrial (Paya, 2013). También se muestran textos que abarcan cuestiones sobre urbanismo, la movilidad en las ciudades o el uso del vehículo y su integración en la poli sin deteriorar el medio ambiente (Sanz, 2017). En el sector alimentario destacan artículos recientes como el publicado por Maynard *et al.* (2021) "Green Restaurants ASSessment (GRASS): A Tool for Evaluation and Classification of Restaurants Considering Sustainability Indicators"[3], que propone un modelo de herramienta para clasificar restaurantes en función de su sostenibilidad; lo que da una idea de la importancia de implementar estos criterios en la industria alimentaria. En este mismo sector destacan casos de estudio como el de Ruiz y Bulmer (2020) que investigan el desperdicio alimentario en el sector de la restauración. Como se puede ver, hay diferentes sectores que implementan prácticas sostenibles en su producción y existen estudios académicos e investigaciones sobre el tema.

Para que una organización o una industria pase de su forma de trabajar tradicional a una

[1] Resolución A/RES/70/1 de 2015 [UN. Asamblea General (70ª sesión: 2015-2016). UN. Departamento de Economía y Asuntos Sociales. División para los Objetivos de Desarrollo Sostenible] (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 25 de septiembre de 2015.
[2] Búsqueda realizada el 16 de octubre de 2021. Con los criterios de búsqueda en abstract, keywords y article title. Resultados totales 272.488.
[3] Evaluación de restaurantes ecológicos (Grass): una herramienta para la evaluación y clasificación de restaurantes considerando indicadores de sostenibilidad.

con visión sostenible, hay que afrontar un cambio. Y éste se ejecuta de arriba hacia abajo, de forma que sin un liderazgo que considere la sostenibilidad como una base de su gestión, no efectuará ninguna decisión al respecto. Un estilo de liderazgo que motive e involucre a sus empleados es el que más favorece el cambio en la gestión empresarial hacia los objetivos que quiere conseguir. Es lo que se denomina *liderazgo transformacional*, que Avolio y Bass (1995) definieron como un estilo de liderazgo con especial atención al desarrollo de sus seguidores a través de la consideración individualizada, estimulación intelectual y comportamiento de apoyo. Si una empresa quiere efectuar un cambio organizacional para lograr un desarrollo sostenible, debe pasar por un cambio en su liderazgo. De manera que es interesante estudiar el estilo de gestión que ejercen las empresas para saber en qué momento se encuentran en cuanto a la implantación de medidas sostenibles.

Sin embargo, en la industria audiovisual, las producciones cinematográficas o los programas de televisión no se plantean tales cuestiones. Ahondando en la búsqueda de información y de referencias en cuanto a la sostenibilidad de la industria audiovisual, rodajes o producciones sostenibles, los resultados devuelven documentos que hablan de la sostenibilidad a nivel económico, esto es, el mantenimiento financiero del negocio en el sentido más estricto de la palabra. Según la RAE, sostenibilidad es la "cualidad de sostenible" y, por ende, sostenible es, en su primera acepción "que se puede sostener" y en su segunda indica "especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente" (Real Academia de la Lengua Española, 2020). Sin embargo, no se hace especial referencia al sostenimiento entendido en función de la segunda definición sino de la primera, de algo que se puede sostener.

El Plan de Impulso al Sector Audiovisual del Gobierno de España (2021), se encuentra entre esos documentos que tratan la sostenibilidad desde un marco meramente económico, con el que se pretende posicionar a España como punta de lanza del audiovisual en Europa. Este texto habla de sostenibilidad en cuanto al "desarrollo de una actividad industrial económicamente sostenible y financieramente rentable" (Gobierno de España, 2020, p. 4). También hace referencia al turismo sostenible en tanto en cuanto los rodajes son positivos para la actividad turística (Gobierno de España, 2020, p. 11) y por otro lado, respecto al desarrollo de empresas de servicios de sostenibilidad, pero sin concretar más cuestiones (Gobierno de España, 2020, p. 30).

Si se realiza una búsqueda en *Scopus*[4] con los términos "sustainability" y "film" arroja 1.596 referencias. Sin embargo, los textos, en su mayoría, versan sobre la industria química y de los plásticos. Si se limita la búsqueda a las ciencias sociales, devuelve 207 documentos de los cuales 32 hacen referencia a "film" en cuanto a producción audiovisual. Y de estos últimos, solo dos tratan de la producción con criterios sostenibles. Uno de los textos, "El análisis del discurso en la prensa de la producción audiovisual sostenible en España" (Roger Monzó, 2021) hace referencia a la

[4] Búsqueda realizada el 2 de agosto de 2022. Con los criterios de búsqueda en *abstract*, *keywords* y *article title*.

repercusión en la prensa de los rodajes sostenibles; y el segundo artículo de Lopera y Jiménez (2021), "Green Shooting: Media Sustainability, A New Trend", sí entra de lleno en la producción audiovisual con criterios sostenibles. El resto hablan de cuestiones de sostenibilidad económica o de contenido sostenible.

Como se puede ver, la producción académica en cuanto a sostenibilidad en la industria audiovisual es muy escasa y más aún en cuestiones de gestión del cambio y liderazgo audiovisual. Mientras que en otros sectores la sostenibilidad forma parte de sus procesos, en el sector de la imagen y el sonido aún no se observa una implementación estandarizada. El reto, por tanto, está en diseñar una metodología para abordar el estudio académico de esta cuestión, empezando por el liderazgo que será quien determine el resto del camino.

Una de las primeras medidas a tener en cuenta a la hora de enfrentarse al estudio de la sostenibilidad en la industria audiovisual es a través de su liderazgo y observar si los responsables del producto y las empresas audiovisuales lo ejercen de manera sostenible.

El estilo de liderazgo está íntimamente relacionado con la cultura organizacional que, según Desson y Clouthier (2010) contiene, entre otros, los siguientes elementos:

1. Valores que guían la toma de decisiones y la actividad en todos los niveles de la organización.
2. El enfoque y el estilo de gestión de los altos directivos.
3. El cómo piensan los empleados sus relaciones con la administración, de uno con otro, de las organizaciones asociadas y de los clientes.
4. El cómo se conducen los negocios día a día en la organización.

De manera que se debe abordar el estudio del liderazgo y observar las distintas metodologías de estudio utilizadas hasta el momento.

2. Objetivos de la investigación

La escasa información académica en cuestiones de sostenibilidad audiovisual hace que se plantée por dónde comenzar la investigación. De ahí que surja la posibilidad de estudiarla en un primer nivel a través de su estilo directivo. El liderazgo organizacional es un elemento de vital importancia para afrontar la gestión del cambio. De manera que es interesante encontrar una metodología que ayude a identificar de manera efectiva el estilo de gestión. Mediante el marco teórico del Liderazgo Sostenible de abejas y langostas (Avery y Bergsteiner, 2011) se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Obtener información respecto al estilo de liderazgo en las organizaciones audiovisuales.
2. Probar la metodología de Liderazgo de Abejas y Langostas de Avery y Bergsteiner (2011) como fuente de recolección de datos.
3. Evaluar ventajas e inconvenientes de dicha metodología.

Así tendremos un primer nivel de información acerca de cómo los responsables de los productos audiovisuales gestionan las empresas, y poner a prueba la metodología de cara a su uso en investigaciones en materia de sostenibilidad.

3. Metodologías y modelos de estudio del liderazgo sostenible

Uno de los primeros estudios de liderazgo sostenible lo publican en 2006 Hargreaves y Goodson. Los autores investigan el liderazgo en el ámbito de la educación mediante el estudio de un grupo de escuelas durante tres décadas. Para ello se basan en la observación y la documentación, pero sobre todo en el testimonio oral de directores y profesores (Hargreaves y Goodson, 2006, p. 8). La muestra que utilizan son ocho escuelas de secundaria, de distintas características para que sea heterogénea. La investigación concluye que un liderazgo sostenible en este ámbito permite desarrollar un contexto educativo que promueva el intercambio de opiniones e ideas (Hargreaves y Fink, 2006).

Posteriormente Crews (2010) propone una metodología para un estudio del liderazgo sostenible que se basa en la revisión bibliográfica, y una investigación empírica que comprende estudios de casos llevados a cabo mediante cuestionario y entrevista en profundidad. Por su parte, Davis (2007) no realiza como tal una investigación sino que, basándose en anteriores estudios establece nueve características que debe tener el liderazgo sostenible. Lambert (2011) realiza un estudio comparativo de las distintas propuestas de estudio y definición del liderazgo sostenible. Para ello reúne las propuestas anteriores para definir un liderazgo pero acotado de nuevo al ámbito de la educación. De manera que existen una serie de metodologías de investigación y unos marcos teóricos para abordar el estudio del liderazgo sostenible en organizaciones que, hasta 2011, solo se aplican al ámbito educativo.

4. El marco del Liderazgo Sostenible de Abejas y Langostas

Una de las maneras de abordar el estudio del liderazgo es mediante la propuesta del Modelo de Liderazgo Sostenible de Abejas y Langostas que Avery y Bergsteiner desarrollaron en 2011. Esta divide a las organizaciones en dos categorías principales, (1) “liderazgo de langostas” y (2) “liderazgo de abejas”. Las empresas con liderazgo de langostas se basan en la obtención de ganancias, hasta el punto de obtenerlas a cualquier coste, incluso si implica dañar el medio ambiente o a los demás. Es de alguna manera, un modelo más tradicional (Avery y Bergsteiner, 2011). Por el contrario, el “liderazgo de abeja” está enfocado a las partes interesadas y es más social, más colaborativo.

Avery y Bergsteiner (2011) establecen un marco teórico con 23 factores clave que subyacen al concepto de liderazgo sostenible, y que si se llevan a cabo en conjunto, contribuirán con el tiempo a la mejora del desempeño organizacional. En él destacan factores como la rotación del personal, la formación o la toma de decisiones como elementos característicos del liderazgo sostenible. En comparación con los modelos de

Davies (2007) y Lambert (2011), el marco de liderazgo sostenible de Avery y Bergsteiner se ha aplicado a una variedad más amplia de contextos organizativos y no solo al sector educativo.

Posteriormente Kalkavan (2015) toma de referencia el marco teórico de Avery y Bergsteiner para analizar el nivel de liderazgo sostenible entre directivos del sector de seguros en Turquía. Para abordar el estudio, desarrolla un modelo basado en un cuestionario de 54 preguntas divididas en dos bloques que determinan, si la gestión es de abeja o langosta y por tanto más sostenible o menos. De manera que, si se ha aplicado en un sector tan distinto al educativo como es el de los seguros, se puede probar en otras industrias como la audiovisual.

Luego, basado en el marco teórico de Avery y Bergsteiner (2011) y tomando como referencia el cuestionario desarrollado por Kalkavan (2015) se han desarrollado las 54 cuestiones para el liderazgo audiovisual.

La Parte I contiene 8 preguntas introductorias que permiten conocer mejor el perfil de los encuestados, compañía, actividad concreta. En la Parte II se agrupan las 46 preguntas que valoran el nivel de liderazgo sostenible de la compañía. Las cuestiones presentadas se basan en dos clasificaciones teorizadas, una primera relativa a la existencia o no de liderazgo sostenible en las compañías y otra que ordena las cuestiones atendiendo a los tres criterios siguientes: prácticas fundamentales (preguntas 1 a 26), prácticas de nivel superior (preguntas 27 a 38) e impulsores clave del desempeño (preguntas 39 a 46). Las preguntas siguen un patrón de repetición para evitar que la cuestión pueda no comprenderse de forma correcta según el enunciado y descubrir si además hay respuestas contradictorias. Se relacionan a continuación las cuestiones planteadas:

PARTE I: Preguntas introductorias.

1. Género:
2. ¿En qué país estás ubicado?
3. Sector
4. Rol
5. Años de experiencia:
6. Trabajas en la organización _____. ¿Podrías decirme un poco más sobre tu organización? ¿A qué se dedica?
7. ¿Siempre has trabajado aquí? ¿Por qué te incorporaste en esta empresa?
8. ¿A qué desafíos te enfrentas al trabajar actualmente en tu organización? Por favor, indícanos dos o tres, los más relevantes.

PARTE II: Preguntas sobre liderazgo sostenible.

1. En términos de formación y desarrollo, mi objetivo es implantar la formación continua o el diseño de carreras profesionales
2. En términos de formación y desarrollo, mi objetivo es desarrollar a las personas de manera más efectiva.

3. Para mí, conseguir que la rotación de personal a todos los niveles sea mínima es muy importante.
4. Hasta cierto punto, puedo aceptar que haya una alta tasa de rotación de personal.
5. Cuando puedo, promuevo las promociones dentro de la organización.
6. Por lo general, suelo contratar a personas de fuera de la organización.
7. Me preocupa mucho el bienestar de los empleados.
8. En mi opinión los recursos humanos son considerados como costes y no como inversión, ya que son uno de los mayores gastos en la cuenta de resultados.
9. En mi opinión, el CEO es el trabajador clave del equipo y un orador.
10. En mi opinión, el CEO es un tomador de decisiones y puede ser considerado un héroe. Es una persona que inspira al resto de la organización y tiene la visión estratégica de la compañía.
11. Hacer lo correcto en el negocio es más importante que las ganancias.
12. Para mí, se pueden tomar riesgos evaluables/medibles en cualquier circunstancia para aumentar las ganancias de la empresa.
13. Prefiero los objetivos comerciales a largo plazo que los objetivos a corto plazo.
14. Es prioritario el beneficio económico a corto plazo por encima de otros objetivos.
15. Creo que el cambio es un proceso que está evolucionando y tiene que ser considerado.
16. Creo que el cambio es un ajuste/asunto rápido, volátil, y que puede ocurrir de manera espontánea.
17. Creo que la gente debería trabajar con la máxima independencia de los demás para incrementar sus beneficios.
18. Creo que la gente debería seguir a sus gerentes y obedecer.
19. En mis objetivos comerciales siempre protejo el medio ambiente.
20. En mi opinión, el medio ambiente existe para ser explotado con el fin de aumentar las ganancias.
21. Creo que las personas y la comunidad deben ser tenidas en cuenta y cuidadas ya que el negocio depende de su colaboración.
22. Creo que las personas y la comunidad deben ser explotadas, ya que están disponibles para que el negocio aumente sus ganancias.
23. Creo que todo el mundo, que esté o no asociado al negocio, importa.
24. Creo que, dado que hacemos negocios, solo importan los accionistas.
25. Creo que tener una visión compartida para el futuro es una herramienta estratégica importante.
26. Creo que el futuro no condiciona necesariamente el negocio.
27. Creo que la toma de decisiones en el negocio debe ser consensuada.
28. Creo que la toma de decisiones en el negocio debe ser realizada principalmente por el gerente de la empresa.
29. Creo que el personal puede autogestionarse.
30. Creo que los gerentes deben gestionar el personal.

31. Creo que el trabajo en equipo debe ser promovido y empoderado.
32. Creo que el trabajo en equipo tiene que limitarse y manejado principalmente por el gerente de la empresa.
33. Creo que una cultura de empresa abierta y transparente posibilita y fomenta el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.
34. Creo que la cultura de la empresa puede ser compartida/abierta/transparente para cumplir con los objetivos a corto plazo de la empresa.
35. Creo que el intercambio de conocimientos es muy importante y debe difundirse en toda la organización.
36. Creo que el intercambio de conocimientos no es importante, de hecho, considero que es suficiente si algunas personas dentro de la organización poseen el conocimiento. Esto será suficiente para cumplir con los objetivos de la organización.
37. En el negocio, necesito tener un alto grado de confianza con los trabajadores y esto se consigue manteniendo buenas relaciones con ellos y su buena voluntad.
38. En el negocio, necesitamos controlar y monitorear para compensar la baja confianza que existe en la organización.
39. En mi opinión, la innovación estratégica es muy importante y, por tanto, debe fomentarse a todos los niveles de la organización
40. En mi opinión, la innovación es algo arriesgado y, por lo tanto, solo debería ser gestionado por los gerentes de la empresa.
41. Valoro mucho al personal comprometido con la empresa.
42. En mi opinión, las recompensas económicas son suficiente para motivar el personal, y no espero ningún compromiso emocional de parte de ellos hacia la empresa.
43. En mi opinión, la calidad está incrustada en la cultura de la empresa.
44. En mi opinión, la calidad solo se puede lograr mediante el control.
45. Comunico eficazmente la cultura empresarial y las acciones estratégicas a desarrollar.
46. ¿Entiendes que las funciones de los trabajadores de tu equipo son fácilmente realizables a través de las nuevas tecnologías? ¿El uso de estas pueda eliminar puestos de trabajo?

Para describir el nivel de liderazgo se partió de una escala Likert (Tabla 1) de cinco puntos (es decir, 1 a 5). Las preguntas 45 y 46, que a priori puede parecer que no encajen en dicha escala, sí cabe su inclusión ya que hace referencia a la percepción propia del encuestado en cuanto a las preguntas. Sobre si comunica de forma eficaz la cultura, el valor 1 hace referencia a la percepción menor y que por tanto, no comunicaría eficazmente, y 5 que sí lo hace. De igual manera se contesta en la pregunta 46 en la que el valor mínimo implica que el trabajo realizado por un empleado no sería realizable por la tecnología y por tanto no suplir su puesto de trabajo; y con un 5 que el trabajador sería prescindible y sustituible por tecnología.

Tabla 1

Explicación del nivel de rango de preguntas de la encuesta.

Rango	Explicación
1	Estoy completamente de acuerdo
2	Estoy de acuerdo
3	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
4	No estoy de acuerdo
5	Estoy completamente en desacuerdo

La metodología es cualitativa al observar las tendencias en las respuestas de los encuestados. Además, también es cuantitativa en el momento que recopilamos datos en función del número de respuestas y los diferentes porcentajes obtenidos por los participantes.

3. Puesta a prueba de la metodología Liderazgo Sostenible de Abejas y Langostas

El modelo, como ya se indicó, se ha utilizado para investigar el liderazgo sostenible en otras industrias como el realizado por Kalkavan (2015), entre directivos del sector de seguros en Turquía. En el caso que nos ocupa, se realizó una investigación durante los meses de julio y agosto de 2021 en colaboración con las doctoras Elena Bulmer y Magalí Riera, de EAE Business School, entre 50 directivos y directivas del sector audiovisual mediante la metodología de Avery y Bergsteiner para poder valorar cuál es su estilo de liderazgo, como un primer acercamiento a la sostenibilidad (Blas et al., 2022).

Se llevó a cabo un estudio cualitativo a partir del análisis de las respuestas dadas por cincuenta mandos medios y altos del sector audiovisual en España que contestaron al cuestionario de 54 preguntas con las modificaciones pertinentes para adaptarlo a las peculiaridades de la investigación. Los cuestionarios, dado el contexto de salud a causa de la pandemia de Covid-19, se hicieron mediante distribución digital con Google Forms, que se enviaron a través de mensajería como *Whatsapp* y en *Linkedin*, garantizando, en todo caso, el anonimato.

Se establecieron unos criterios para perfilar y segmentar a los encuestados en función de lo que se consideró como: “responsables audiovisuales, gestores y directores” que pueden ejercer el liderazgo. La encuesta fue contestada por perfiles de distintos empleos agrupados en las siguientes categorías:

1. Directores
2. Realizadores
3. Contenidos
4. CEO y directores generales

Entre ellos se encontró una muestra heterogénea de cargos de responsabilidad como realizadores, productores, directores de comunicación, directores de producción, productores ejecutivos, directores de departamento audiovisual, directores audiovisuales y directores técnicos. Todos estos perfiles tienen que gestionar equipos de personas dentro de una producción audiovisual.

Sobre las prácticas fundamentales (preguntas 1-26) cabe destacar la importancia que se otorga a implementar la formación continua y el diseño de carreras profesionales en las empresas, (38% afirma estar de acuerdo con esta última afirmación y un 36% completamente de acuerdo). Aunque en un primer momento, se pueda entender que estamos ante el liderazgo de abeja esta percepción cambia cuando la afirmación siguiente concreta que la voluntad de aplicarla es de manera selectiva.

En cuanto a la preocupación por el bienestar de los empleados: el 76% de los encuestados afirma estar muy preocupado por el mismo. Y el 18% que también se muestra preocupado por esta misma cuestión en la afirmación: “en mi opinión los recursos humanos son considerados como costes y no como inversión, ya que son uno de los mayores gastos en la cuenta de resultados”.

Respecto al cumplimiento de objetivos comerciales se priorizan los de largo plazo, frente a los de corto plazo, y primando la visión sostenible. Esta afirmación incluye el respeto al medio ambiente, siendo tenido en consideración a la hora de establecer también los objetivos comerciales (84%). Este concepto de la ética y de la sostenibilidad se extiende también al trato de las personas y de la comunidad. El 92% de los encuestados están de acuerdo en que se deben tener en cuenta y ser cuidadas, ya que el negocio depende de su colaboración, y no se puede basar la obtención de las ganancias del negocio en su explotación (90%).

A la hora de tomar decisiones, se cree que debe hacerse de manera consensuada y que no sea solo el gerente. Tanto es así que el 70% de los encuestados afirma que el trabajo en equipo debe ser promovido y empoderado, y no venir determinado únicamente por las directrices establecidas por el gerente de la empresa.

Otra de las prácticas de nivel superior por la que los encuestados apuestan es el intercambio de conocimientos. Una amplia mayoría entienden que es muy importante que ocurra y que debe difundirse en toda la organización.

En relación con los impulsores clave para el desempeño, los encuestados afirman que la innovación estratégica es muy importante, y, por lo tanto, debe fomentarse en todos los niveles de la organización. Se valora muy positivamente al personal comprometido con la empresa, y se tiene conciencia que, para conseguir esa implicación, no es suficiente con recompensas económicas.

El 92% de los encuestados están de acuerdo en que las personas se deben tener en cuenta y ser cuidadas, ya que el negocio depende de su colaboración. Según Tuppen y Porrit (2003), el liderazgo sostenible también debe considerar la equidad, la justicia ambiental, la igualdad intergeneracional y la gobernanza.

En el estudio, el 76% de los encuestado afirmaban estar muy preocupado por el bienestar de los empleados. Guerrero (2012) señala que el buen productor deberá saber inspirar confianza a sus colaboradores y tener la autoridad para ser capaz de conseguir que éstos actúen formando un equipo y que deberá tener calma en todo momento y contingencia, para poder adoptar decisiones y para infundir serenidad a colaboradores.

En cuanto al liderazgo femenino, de las cincuenta persones encuestadas, solo el 20% fueron mujeres. En España, la presencia femenina en puestos directivos alcanzó el 20% en 2016. (Cima, 2020). Aunque no podemos negar que el papel de la mujer en puestos de liderazgo en el mundo empresarial se está volviendo cada vez más prominente con el tiempo, queda un largo camino por recorrer. La creciente presencia de mujeres en el liderazgo tiene sus beneficios, como un mejor gobierno corporativo, mejores estrategias y desempeño corporativo al enfocarse más en la responsabilidad y el comportamiento ético y por ende, en un liderazgo sostenible.

Los resultados de la encuesta demostraron que existe una clara necesidad de que las empresas del sector audiovisual continúen trabajando para lograr prácticas sostenibles a nivel empresarial. Los directores del sector audiovisual entrevistados consideraban que no se estaba implementando el modelo de liderazgo sostenible en su máximo exponente, a pesar de contar con políticas favorables en este sentido, es necesario seguir avanzando, y describieron sus organizaciones con características de un modelo de liderazgo de abeja y otras de modelo de langosta.

Según Avery y Bergsteiner (2011), las organizaciones no tienen un liderazgo cien por cien de abeja o de langosta. Es más probable que se establezca una mezcla de ambos estilos o que prevalezca de manera mayoritaria uno de ellos. Además, el liderazgo sostenible según Avery y Bergsteiner (2011) va más allá de cumplir con los tres pilares de la sostenibilidad, que son el financiero, el social y el medioambiental. Teóricamente, un enfoque de abejas sería ideal. En las organizaciones de abejas, la participación de las partes interesadas, como clientes, empleados y proveedores, es clave.

4. Discusión: ventajas e inconvenientes de la metodología de Liderazgo Sostenible de Abejas y Langostas

La utilidad principal de esta metodología basada en el marco de abejas y langostas es establecer un primer acercamiento al estilo de liderazgo en el sector audiovisual que no se había podido realizar hasta ahora. La metodología se había aplicado en el sector de la educación y de los seguros, pero no en el audiovisual. El resultado del estudio arroja datos de interés al ser un primer acercamiento al liderazgo sostenible. En cuanto al uso de la encuesta como herramienta metodológica, García de Ceretto (2009) destaca entre las ventajas, el amplio abanico de cuestiones; la facilidad en la comparación de resultados y la obtención de mucha información a un mínimo coste. León y Montero señalan por su parte que “el investigador tiene completamente definidos los indicadores de las variables que desea registrar. La redacción de los cuestionarios debe ser muy cuidadosa y las posibles respuestas bien conocidas” (2015, p. 92). En este aspecto, el

cuestionario está bien dividido y con respuestas que definen de forma correcta el estilo de liderazgo. Además, el método es sencillo de ejecutar y se puede llegar a numerosas personas mediante la distribución telemática del cuestionario.

Sin embargo, el uso de encuestas no queda exento de problemas. Una de las primeras objeciones del estudio fue el volumen de la muestra por la dificultad de acceso al personal susceptible de ser entrevistado. Si se considera que dicho volumen pudo ser escaso o poco objetivo, Martín (2011) señala diferentes tipos de diseño de encuestas en función de su muestra; y apunta al muestreo no probabilístico por conveniencia en función de la facilidad de acceso; o al muestreo por cuotas como dos posibles metodologías que avalan el estudio y apoyan que el número de encuestados sea relativamente reducido. Además, se contactó con perfiles que son los máximos representantes del producto audiovisual; y las circunstancias de pandemia han facilitado la recolección de datos al haber sido por medios telemáticos. Como hemos citado, Martín indica que la muestra puede ser válida, pero puede quedar sujeta a limitaciones en función de la estructura empresarial. En la industria audiovisual conviven por un lado empresas minúsculas en forma de productoras que crecen exponencialmente en según el producto que se le encarga y donde los liderazgos se diluyen en la estructura. En otros casos tenemos los grandes centros de producción como las televisiones en los que existen unas figuras muy definidas que ejercen el liderazgo y con más dificultad de acceso a sus directivos. También trabajadores autónomos que gestionan sus productos en el conjunto de procesos. A pesar de todo, se puede considerar un buen acercamiento al tema de la sostenibilidad en una primera toma de contacto.

En cuanto a la honestidad y sinceridad de las respuestas, surge una duda. El tema del estudio, choca con la imagen de la empresa. Que una compañía se auto declare como no sostenible, en este momento es un elemento que le puede perjudicar. Rojas Soriano (2002) afirma que “las posiciones político-ideológicas pueden incidir positivamente en el desarrollo del trabajo de investigación o dificultar el conocimiento objetivo de la realidad”. Grasso señala como un posible bloqueo ante la respuesta sincera “que las preguntas no pongan en actividad mecanismos de defensa de la autoestima y/o de la imagen de sí mismo […] o tener que reconocerse no querido, no respetado, o carente de atributos considerados valiosos en una cultura o subcultura” (2006, pp. 55-56).

Este problema se puede solventar garantizando el anonimato de las respuestas. En el estudio realizado no se han pedido datos personales de manera que ese anonimato estaba garantizado. Sin embargo, es una solución parcial ya que, en el bloque de preguntas introductorias, sí se indica el tipo de empresa y en ocasiones, los propios entrevistados han apuntado el nombre de la compañía, lo que puede hacerles temer por un posible conflicto de intereses y de información con la empresa. De forma que, se proponen dos soluciones. Por una parte, añadir un texto de confidencialidad al cuestionario de forma que se pueda tener en cuenta la información sobre el tipo de empresa y su estructura, pero no citar la compañía. Una segunda propuesta es introducir la respuesta con un texto que no haga sentirse mal al encuestado y que ayude a aumentar la sinceridad en la respuesta. Otra solución es añadir en las preguntas introductorias una

batería que indique el tipo de empresa, sin citar el nombre, como el sector de producción o el número de empleados entre otras preguntas.

La encuesta como método también acarrea algunos inconvenientes como la restricción de la información por ser preguntas cerradas, la carencia de referencias contextuales y que efectuar una encuesta amplia resulta complejo y costoso (García de Ceretto, 2009). Una solución a esta cuestión pasa por cumplimentar entrevistas semiestructuradas a determinados líderes y gestores que complementen la información obtenida en la encuesta.

En cuanto a la longitud la encuesta, puede ser un factor de riesgo. Grasso señala que "en general cabe decir que el cuestionario no debe ser sumamente largo. Conviene que sea breve, tan breve como sea posible para asegurar la completa captación de la información necesaria". El trabajo en audiovisual es vertiginoso y cualquier elemento de distracción puede ser tomado desde un punto de vista negativo. Que cincuenta personas hayan accedido a responder un cuestionario de 54 preguntas en total es una cantidad aceptable. Sin embargo, sí puede ser un elemento que pueda disuadir a los encuestados de su realización.

Saliendo del estudio del liderazgo sostenible y de cara a una investigación integral, la escasa literatura en cuanto al objeto de estudio es uno de los principales problemas. De manera que se hacen necesarias otras técnicas como la revisión bibliográfica; las entrevistas; o técnicas de observación directa y sistemática que sen realiza a partir de un contacto directo con las situaciones contextuadas (García de Ceretto, 2009, p. 88) y que nos permitiría comprobar si las respuestas ofrecidas por los encuestados se corresponden con la realidad. Ya se ha visto hubo investigaciones sobre liderazgo sostenible en educación que usaban la revisión bibliográfica y el estudio de casos con observación directa y entrevistas. Luego se pueden usar para la investigación en la industria audiovisual. De manera que la encuesta bajo el marco de abejas y langostas es de gran utilidad pero debe ser complementada con entrevistas y estudio de casos.

Además, en materia de sostenibilidad, las empresas, incluyen dentro de sus documentos corporativos y de obligado cumplimiento las memorias de sostenibilidad o los reportes de información no financiera. Señala Vaz *et al.*, que:

> La información social y medioambiental se está convirtiendo en un significativo elemento en el proceso de toma de decisiones de los grupos de interés. Por ello, las memorias de sostenibilidad (MS) son consideradas, hasta el momento, la respuesta más extendida para la comunicación de la información de RSC de las empresas. (2018, p. 49)

En este sentido destaca la Global Reporting Initiative (GRI), considerada el marco de referencia de información voluntaria en materia de sostenibilidad a nivel mundial (Manetti y Becatti, 2009; Nikolaeva y Bicho, 2011). Por tanto, entendiendo este documento como estándar y oficial, podemos aplicar un análisis de contenido para

comparar las memorias de algunas empresas audiovisuales en cuestiones de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad para poder definir con más precisión sus acciones en esta materia.

Como podemos observar, la metodología del liderazgo de abeja y langosta nos ha abierto la puerta a una investigación en materia de liderazgo sostenible que nos ha facilitado una información valiosa en cuanto a la idea que existe de este concepto en la industria audiovisual. Mejorando el anonimato y la confidencialidad y complementando con otras metodologías podemos tener un mapa preciso del liderazgo en la industria audiovisual. Que, junto con otras técnicas que estudien la sostenibilidad integral podemos ver qué grado de implicación tienen y qué acciones implementan en esta materia tan importante para la continuidad del mundo tal y como lo conocemos y no poner en peligro las generaciones futuras.

5. Referencias bibliográficas

Avery, G. y Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership. Honeybee and locust approaches*. Routledge.

Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadersh. Q.*, 6, 199–218.

Blas, J., Riera Roca, M., y Bulmer, E. (2022). The importance of sustainable leadership among company directors in the audio-visual sector in Spain: a cultural, ethical, and legal perspective. *Communication & Society, 35*(4), 89-100.

Borkowski, S., Welsh, M., y Wentzel, K. (2011). Sustainability reporting assurance: Your next growth area? *Pennsylvania CPA Journal*, *82*(2), 24–27.

CIMA-Asociación de mujeres cineastas y de medios audiovisuales (2020). *Estereotipos, roles y relaciones de género en series de televisión e producción nacional: un análisis sociológico.* Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Ministerio de Igualdad. https://bit.ly/3wI3bR5

Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal, 75*, 15–21.

Davies, B. (2007). Developing sustainable leadership. *Management in Education, 21*, 4–9. https://doi.org/10.1177/0892020607079984.

Desson, K. y Clouthier, J. (2010, 3 de noviembre). *Organizational culture – why does it matter?* [ponencia]. Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency.

García de Ceretto, J. J. (2009*). Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Homo Sapiens Ediciones. https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/67085?page=132.

Gobierno de España (2020). *Plan de Impulso al Sector Audiovisual*. Gobierno de España.

Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.

Guerrero, E. (2012). El productor ejecutivo de programas de entretenimiento. Jerarquías en la producción audiovisual. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación, 21*, 257-280.

Hargreaves, A.y Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership*. John Wiley & Sons.

Hargreaves, A. y Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly, 42*(1), 3–41. https://doi.org/10.1177/0013161X05277975

Kalkavan, S. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207*, 20-28. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.145.

Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *J. Furth. High. Educ. 35*, 131–148. https://doi.org/10.1080/0309877x.2010.540319

León, O. y Montero, I. (2015). *Métodos de investigación en psicología y educación: las tradiciones cuantitativa y cualitativa* (4a. ed.). McGraw-Hill. https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/130293?page=92.

Lopera Mármol, M. y Jiménez Morales, M. (2021). Green Shooting: Media Sustainability, A New Trend. *Sustainability, 13*, 3001. https://doi.org/10.3390/su13063001

López, M. V., Garcia, A., y Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics, 75*(3), 285–300.

Manetti, G. y Becatti, L. (2009). Assurance services for sustainability reports: Standards and empirical evidence. *Journal of Business Ethics, 87(*Suppl 1), 289–298.

Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 35). CIS.

Maynard, D.d.C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., Raposo, A., Botelho, R. B. A. (2021). Green Restaurants ASSessment (GRASS): A Tool for Evaluation and Classification of Restaurants Considering Sustainability Indicators. *Sustainability, 13*(10928). https://doi.org/10.3390/su131910928

Nikolaeva, R. y Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(1), 136–157.

Paya Martinez, A. (2013). *Estudio de la interrelación entre el eco-diseño y la eco-innovación e identificación de aspectos clave en la innovación sostenible en un sector industrial: aplicación al sector del automóvil* [Tesis doctoral. Universitat Politècnica de València]. https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/32830

Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). https://dle.rae.es

Roger Monzó, V. (2021). Green shooting: análisis del discurso en la prensa de la producción audiovisual sostenible en España (2015-2019). *Cuadernos.Info, (51)*, 175–199. https://doi.org/10.7764/cdi.51.27751

Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis* (11a ed.). Plaza y Valdés.

Ruiz Campillo, X. y Bulmer, E. (2020). Drivers and Solutions for Food Waste in the Restoration Sector: A Case Study. *Journal of Food Research*, *9*(5), 32-41. https://doi.org/10.5539/jfr.v9n5p32.

Sanz, A. (2017). *Movilidad y accesibilidad: un escollo para la sostenibilidad urbana*. Universidad Politécnica de Madrid. http://habitat.aq.upm.es/cs/p3/a013.html

Tuppen, C. y Porritt, J. (2003). *Just Values: Beyond the Business Case for Sustainable Development.* BT & Forum for the Future.

UN. Asamblea General (70ª sesión: 2015-2016). Departamento de Economía y Asuntos Sociales. División para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2015, 25 de septiembre). *Resolución A/RES/70/1 de 2015] (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* https://digitallibrary.un.org/record/1654217?ln=es

Vaz Ogando, N., Ruiz Blanco, S., Fernandez-Feijoo Souto, B. (2018). El mercado de verificación de las memorias de sostenibilidad en España: un análisis desde la perspectiva de la demanda. *Revista de Contabilidad,* 21(1), 48-62. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2017.07.003.

Conflicto de intereses: los autores declaran que no existen.

Traducción al inglés: aportada por los autores.

HOW TO CITE (APA 7ª)

Blas Blas, J. (2022). Metodología de estudio del liderazgo sostenible en la industria audiovisual bajo el marco del liderazgo de abejas y langostas. *Communication & Methods - Comunicación y Métodos*, *4*(2), 9-25. https://doi.org/10.35951/v4i2.159