

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/329423828>

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa N^o 30 • 2018 • Cuatrimestre III.

Article · December 2018

CITATIONS

0

READS

166

4 authors, including:



Carmen Aviles Palacios

Universidad Politécnica de Madrid

52 PUBLICATIONS 183 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Gustavo Daniluk

Universidad de la República de Uruguay

20 PUBLICATIONS 67 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



European Hub on New Challenges in the Field of Essential Oils (EOHUB) [View project](#)



Responsables, Sostenibles y Universitarios - Responsabilidad Social en la ETSIMontes, Forestal y del Medio Natural - UPM [View project](#)

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

N ° 30 • 2018 • Cuatrimestre III

ARTÍCULOS

EL GÉNERO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA: ANÁLISIS E IMPLICACIONES FINANCIERAS

David Robles-Elorza, Leire San-Jose, Sara Urionabarrenetxea

NUEVAS PERSPECTIVAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN EL SECTOR BANCARIO

María Nieves Fernández López

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CERTIFICACIÓN FORESTAL: DOS ENFOQUES DE COMPROMISO SOCIAL EN EL SECTOR FORESTAL URUGUAYO

Carmen Avilés-Palacios, Gustavo Daniluk-Mosquera, Andrés Dalto Peláez, Manuel López Quero

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA; LA REVISIÓN DE UN CONCEPTO A PARTIR DE SU APLICACIÓN EN CONTEXTOS VULNERABLES

Agostina Mileo

LA EVOLUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA A UN MODELO HÍBRIDO. INTERNACIONALIZACIÓN, FINANCIACIÓN Y CRISIS

José Antonio Vega Vidal y Nuria Bajo Davó

Patronato de la Fundación Acción contra el Hambre

Presidente

José Luis Leal

Vicepresidente

Emilio Aragón

Luis Escauriaza Ibáñez

Secretario

Francisco Javier Ruiz Paredes

Vocales

Carlos Mira Martín

Carmen Posadas

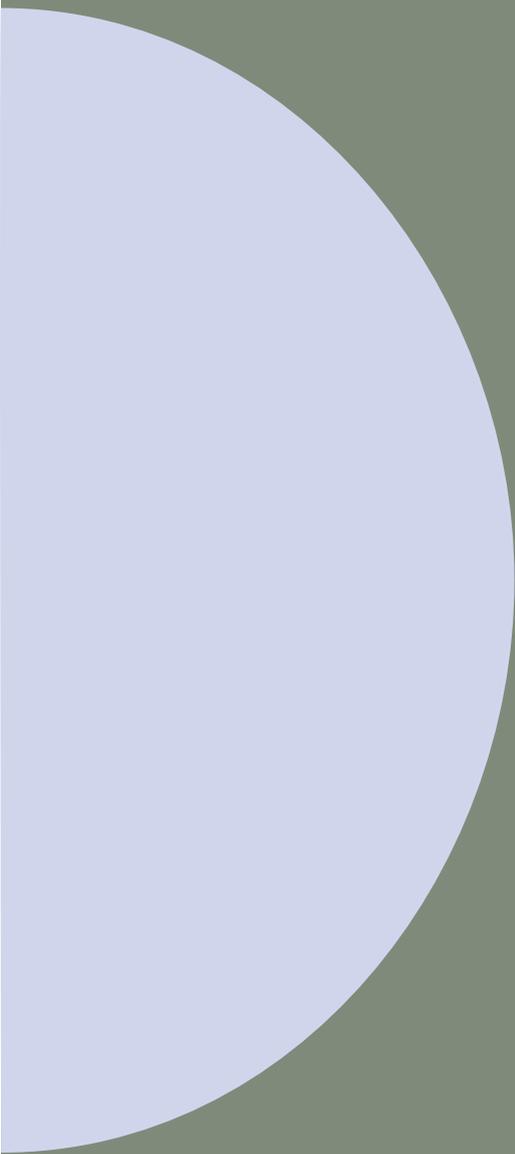
Crisanto Plaza Bayón

María Jaraiz Saliquet

Salvador Bangueses

Revista de

Responsabilidad Social de la Empresa



La revista de Responsabilidad Social de la Empresa ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA), Dialnet, CIRC, RESH y EBSCO.

La revista de Responsabilidad Social de la Empresa no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizada para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa www.conlicencia.com)

Diseño y maquetación: DCI Punto y Coma

www.dcipuntoycoma.com

Fundación Acción contra el Hambre

Duque de Sevilla, 3. 4ª planta

28002 - Madrid

Telf: 911 840 834

secretaria.rse@luisvives-ces.org

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaría de Redacción

Nuría Bajó Davó, Profesora de Finanzas de la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaría Técnica

Sol Benavente Martín, **Fundación Acción contra el Hambre**

Miembros del Consejo Científico

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y Académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada. **Universidad Rey Juan Carlos**.

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la UNED y miembro del **Consejo Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Elsa del Castillo, Rectora. **Universidad del Pacífico, Perú**.

José Luis Fernández Fernández, Director de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial (**ICADE-Universidad Pontificia Comillas**).

Domingo García-Maza, Catedrático de Ética de la **Empresa de la Universidad Jaime I**.

M^a José García López, Profesora Titular. **Universidad Rey Juan Carlos**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Profesor y Vicedecano de Ordenación Académica. **Instituto de Empresa (IE) de Madrid**.

Fernando Gómez-Bezares Pascual, Catedrático de Finanzas. **Universidad de Deusto**.

José Mariano Moneva Abadía, Catedrático de Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de Zaragoza**.

Luis Montaña Hirose, Profesor de Sociología de las Organizaciones. **Universidad Autónoma Metropolitana de México**.

José Emilio Navas López, Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad Complutense.**

Mariano Nieto Antolín, Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad de León.**

Lars Oxelheim, Professor. Lund Institute of Economic Research. Lund University. **The Research Institute of Industrial Economics. Estocolmo.**

Esther de Quevedo Puente, Profesora Titular de Organización de Empresas, **Universidad de Burgos.**

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Zaragoza y Consejero del Banco de España.**

Francesca Sanna Randaccio, Professor of Economics, Faculty of Engineering, **University of Rome.**

Vitor C. Simoes, Professor ISGE-Instituto Superior de Economia e Gestao. **Universidad Técnica de Lisboa.**

Justo Villafaña Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad. **Universidad Complutense.**

Comité Asesor

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial.**

María Rosa Alberdi Gamazo, Directora de Responsabilidad Social Corporativa. **Grupo OHL.**

Joaquín de Ena Squella, Director de RSC del **Banco Santander.**

Antonio Fuertes Zurita, Director de Responsabilidad Social Corporativa. **Gas Natural-Fenosa.**

Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación. **ADIF.**

Ana Gascón Ramos Directora de Responsabilidad Corporativa, **Banco Popular Español.**

Germán Granda, Director General. **Forética.**

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington.**

Olivier Longué, Director General de la **Fundación Acción contra el Hambre.**

Alejandro Martínez, Director de **Fundación Eroski.**

Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE.**

Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de **Mapfre.**

Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de **MRW.**

Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid.**

Isabel Roser Hernández, Directora de la **Asociación Española de Directivos RS.**

Índice

EDITORIAL	9
ARTÍCULOS	13
El género de la dirección ejecutiva: análisis e implicaciones financieras <i>David Robles-Elorza, Leire San-Jose, Sara Urionabarrenetxea</i>	15
Nuevas perspectivas del gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social interna en el sector bancario <i>María Nieves Fernández López</i>	37
Responsabilidad social empresarial o certificación forestal: dos enfoques de compromiso social en el sector forestal uruguayo <i>Carmen Avilés-Palacios, Gustavo Daniluk-Mosquera, Andrés Dalto Peláez, Manuel López Quero</i>	53
Responsabilidad social empresarial; la revisión de un concepto a partir de su aplicación en contextos vulnerables <i>Agostina Mileo</i>	69
La evolución de una organización cooperativa a un modelo híbrido. Internacionalización, financiación y crisis <i>José Antonio Vega Vidal y Nuria Bajo Davó</i>	89
COLABORACIÓN	109
La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social <i>Antonio Vives</i>	



Editorial

El género como objeto de investigación en Economía y Dirección de Empresas va ganando amplitud en las preguntas de investigación que se formulan al respecto. El primer artículo de este número 30 de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa se titula “El género de la Dirección Ejecutiva: Análisis e implicaciones financieras”, y ha sido escrito por los Profesores de la Universidad del País Vasco, Robles-Elorza, San-Jose y Urionabarrenetxea. Un aspecto relevante de este trabajo es la consideración del carácter inclusivo e integrador de la teoría de los stakeholders o de los grupos interesados directamente en la empresa; los que la conforman, que permite poner de manifiesto la existencias de diferencias por el criterio género en dichos grupos. En este artículo se utiliza una muestra amplia de empresas del País Vasco, a partir de la cual se examinan las relaciones de género en la dirección ejecutiva de estas empresas.

Las políticas de responsabilidad social interna pueden ser consideradas como relevantes desde diferentes perspectivas del gobierno corporativo. Este planteamiento es el que preside el artículo de María Nieves Fernández López, (Universidad Complutense) desarrollado para el sector bancario. En este trabajo se considera que dentro de las principales causas de la crisis financiera están las deficiencias en el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo. En este trabajo se plantea un modelo teórico y se examina como la presencia de las mujeres en la composición del consejo de administración de entidades financieras, influye en la implantación de una política de responsabilidad social corporativa interna en el sector bancario.

La responsabilidad social de la empresa, en su aceptación y desarrollo, se puede ver reforzada por la existencia de vías institucionales como pueden ser las certificaciones de actividades o de productos, tal y como se pone de manifiesto en el sector forestal de Uruguay y muestra el artículo de los profesores Avilés-Palacios, López Quero, ambos de la Universidad Politécnica de Madrid, y Daniluk-Mosquera y Dalto Peláez, ambos en Facultad de Agronomía de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. Uruguay es un país de tradición ganadera, con importante desarrollo forestal cuyo destino principal es la exportación. Para acceder a los mercados internacionales se tuvieron que implementar sistemas de certificación. Como la producción forestal posee una imagen negativa para gran parte de la sociedad, se trató de identificar la percepción de RSE por parte de las empresas, a través de un muestreo teórico (plantear una teoría en base a la recogida de datos). Se concluye que, en general, la RSE está asociada a la mejora de la gestión de la empresa, y en menor grado se centra en las condiciones de vida de las comunidades y programas de salud ocupacional.

Agostina Mileo, Coordinadora del área RSE en la Provincia ART (Argentina), considerando las acciones que en comunidades vulnerables pueden ser incluidas dentro del ámbito de la Responsabilidad Social empresarial, revisa este concepto en términos de operador metodológico. Para ello se relata un caso desde su concepción como modelo de aplicación de un marco teórico. Una vez planteado el modelo las empresas deben revisar los fundamentos teóricos de sus líneas de acción: se fortalece la relación entre marco teórico y contexto de aplicación.

El subtítulo del siguiente trabajo: Internacionalización, financiación y crisis muestra el argumento esgrimido para la transformación de una cooperativa pura en una empresa híbrida, en la que se han combinado factores propios de una empresa capitalista con una empresa de carácter social y laboral. Este artículo de José Antonio Vega Vidal y Nuria Bajo Davó considera, en cierta medida, la dificultad a la que se enfrentan empresas sociales en situaciones de crisis y ante la complejidad de gestionar el crecimiento y la expansión internacional.

Por último, la colaboración de Antonio Vives, Profesor (Stanford University) plantea un interesante tema, que empieza a tener cierta actualidad en ambientes académicos, y que su título indica su alcance: La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social. Define el modelo de negocio de las revistas académicas dentro de un "mercado" endogámico formado por colegas de los investigadores que publican. Las reglas de publicación y de promoción en los respectivos centros académicos han conducido a la creación de una industria de publicaciones de proporciones sorprendentes. Como se indica en el trabajo las más de 30.000 revistas académicas generan cerca de 30.000 millones de dólares de ingresos. Y señala que la mayor empresa editorial de estas revistas, Elsevier, tiene un margen de ganancias superior a Apple (las principales empresas editoriales controlan más del 50% del mercado). Es un modelo de negocios ideal: los proveedores de publicaciones no cobran y los clientes, cautivos, pagan a través de las suscripciones de sus centros académicos o instituciones y de la venta sus artículos individuales. Además, publicar en revistas académicas de acceso libre (open access) no es gratis, los autores suelen pagar por publicar. Se plantea una reflexión: el grado de responsabilidad de los que investigan en RSE.

Editorial

Artículos

EL GÉNERO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA: ANÁLISIS E IMPLICACIONES FINANCIERAS

DAVID ROBLES-ELORZA
LEIRE SAN-JOSE*
SARA URIONABARRENETXEA

Agradecimientos:

Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación obtenida del grupo de investigación ECRI GIU 15/10 (www.ehu.eus/ecri) y FESIDE. Se agradecen las aportaciones realizadas por los miembros de EBEN en el congreso realizado en Cuenca en mayo 2017.

David Robles-Elorza

Es miembro del grupo de investigación ECRI; Ethics in Finance & Social Value de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) en el que participa activamente. Dentro del ámbito de las finanzas dispone de experiencia práctica tanto en el sector privado como en la Administración Pública. Sus principales intereses en la investigación se centran en el análisis del apalancamiento financiero desde una perspectiva ética y social, así como el estudio del género en la estrategia empresarial.

Leire San-Jose

Es profesora titular de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y Visiting Research Fellow de la University of Huddersfield en Reino Unido. Sus investigaciones se han centrado en temas relacionados con el cash management y nuevas formas de financiación empresarial; siempre desde la perspectiva ética y la Teoría de los Stakeholders y

* Bibliografía con enfoque de género que incorpora los nombres de las personas autoras.

con objeto de crear y cuantificar el valor social de la empresa. Así, en torno a todos ellos ha escrito numerosos libros y artículos, tanto nacionales como internacionales. Además, es en la actualidad directora del grupo de investigación ECRI.

Sara Urionabarrenetxea

Es profesora de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), imparte clases de Gestión Financiera Internacional tanto en cursos de grado como de postgrado. Sus líneas de investigación actuales se desarrollan en el ámbito de la Teoría de los Stakeholders, globalización y la teoría de zombies. Autora de diversas publicaciones, en revistas científicas de ámbito nacional e internacional, ha participado, asimismo, en numerosos congresos nacionales e internacionales. Asimismo, es co-directora del Máster en Patrimonio y Banca Privada de la Universidad del País Vasco, directora de Formación Continua en la UPV/EHU y miembro de ECRI.

RESUMEN

A pesar del actual entorno de preocupación hacia la igualdad en las organizaciones, aún se pone de manifiesto la ausencia de visibilidad del empoderamiento femenino en la dirección ejecutiva, y especialmente dentro del marco empresarial vasco no se ha resuelto la inclusión e integración del mismo. Este trabajo surge esencialmente para cubrir esta necesidad de inclusión de la perspectiva de género en la dirección ejecutiva corporativa desde la teoría de los stakeholders. Para ello, se utiliza una muestra de 24.793 empresas obtenidas de la base de datos SABI, a partir de la cual se examinan las relaciones del género en la dirección ejecutiva de las empresas, donde plantilla, antigüedad y aspectos financieros son analizados de forma minuciosa. Los resultados obtenidos demuestran que el género del CEO no tiene influencia significativa en la performance financiera, sin embargo, sucede lo contrario con el apalancamiento financiero. Así, se pone de manifiesto la necesidad de incluir el género como variable determinante en las decisiones empresariales; así como la teoría de los stakeholders, que es inclusiva e integradora; y como no, se sugiere la inclusión del criterio género en las investigaciones que analizan los aspectos de la gestión directiva.

PALABRAS CLAVE

género, apalancamiento, comportamiento ético, asunción de riesgos, sostenibilidad financiera.

CÓDIGOS JEL

J16; M10

THE GENDER OF THE EXECUTIVE MANAGEMENT: ANALYSIS AND FINANCIAL IMPLICATIONS

ABSTRACT

Despite the current environment of concern for equality in organizations, the lack of visibility of women's empowerment in executive management is still evident, and especially within the Basque business framework the inclusion and integration of it has not been resolved. This research work arises essentially to cover this need for inclusion of the gender perspective in the corporate executive management from the stakeholder's theory. For this purpose, a sample of 24,793 companies obtained from the SABI database is used, from which the gender relations in the executive management of the companies are examined, where staff, seniority and financial aspects are analyzed in detail. The results obtained show that the CEO's gender has no significant influence on financial performance, however, the opposite is true with financial leverage. Thus, the need to include gender as a determining variable in business decisions is highlighted; as well as stakeholder theory, which is inclusive and integrating; and of course, the inclusion of the gender criterion is suggested in research analyzing aspects of management.

JEL CODE

J16; M10

KEYWORDS

gender, leverage, ethical behavior, risks assumption, financial sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

Desde diversos ámbitos sociales se está manifestando una creciente inquietud por la limitada representación femenina en la dirección ejecutiva que presentan las sociedades mercantiles (Adams, Haan, Terjesen & Ees, 2015; Berenguer, Giráldez & Cardone-Riportella, 2016). Derivándose en un impulso a las políticas de igualdad de oportunidades que se han venido promoviendo en los últimos tiempos, y cuyas repercusiones conciernen directamente a los órganos de administración de la empresa (Jimeno & Redondo, 2009b).

La discriminación de género sigue siendo la regla general, en lugar de la excepción a la regla, tanto en el acceso al trabajo como en la promoción profesional (Barberá, 2004). El equilibrio en la distribución por géneros que puede observarse en las primeras etapas profesionales dentro de la base de las empresas, tiende a invertirse a medida que hay una aproximación a los puestos de máximo nivel decisorio empresarial en los órganos de administración situados en el vértice superior corporativo (Jimeno & Redondo, 2009a). Por otro lado, resulta insuficiente únicamente agregar mujeres en los consejos de administración, ya que además se plantea necesario que éstas se incorporen a los órganos de decisión, y que su presencia en las áreas de poder ejecutivo sea visible (De Luis et al., 2011).

La desigualdad de género que generalmente aparece en las cúpulas corporativas, como desequilibrio que actúa en detrimento de las mujeres, y concurre en los puestos de poder empresarial, recibe denominaciones como la desigualdad vertical o la segregación vertical (Jimeno & Redondo, 2009a), aunque no provenga generalmente como consecuencia de una discriminación explícita, que se encuentra sancionada legalmente por el principio de igualdad de oportunidades.

La igualdad, de la misma manera que la conciencia medioambiental y la protección de los derechos humanos, es un objetivo social que la empresa puede decidir asumir y fomentar de forma voluntaria con la incorporación en su código de conducta (Larrieta et al., 2014). Los principios éticos de no discriminación, de equidad de trato y de igualdad de oportunidades conforman la motivación primaria que plantea una composición más equilibrada en los consejos de administración, que muestre adecuadamente las características demográficas de la propia sociedad (Jimeno & Redondo, 2008).

Basándose en un enfoque ético que considera las iniciativas que abordan las preocupaciones sociales, la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010) ofrece argumentos favorables a la inclusión de la mujer en los puestos directivos de las organizaciones empresariales, concibiendo a la mujer; ciudadana, empleada, inversora, consumidora, clienta y proveedora, como stakeholder. La evidencia empírica previa ha encontrado diferencias de género en la ponderación y actitud hacia el riesgo (Olsen & Cox, 2001), así como una asociación entre el género y el nivel de endeudamiento empresarial (Carter & Saw, 2006). Ante este escenario surge la siguiente cuestión; ¿el género en la dirección ejecutiva podría repercutir en la sostenibilidad financiera de la empresa? Así, basándonos en la teoría de stakeholders, este estudio busca explorar el performance financiero y el

apalancamiento; diferenciado por los niveles de nombramientos femeninos en puestos directivos (CEO: Chief Executive Officer).

Con objeto de dar respuesta se ha seleccionado una muestra de la base de datos SABI suministrada por Bureau Van Dijk. A partir de esta muestra poblacional de 24.793 empresas objeto de estudio con datos de 2014, se realiza un análisis de varianzas (ANOVA) con el programa informático SPSS Statistics para evaluar las relaciones significativas del género en la dirección ejecutiva empresarial.

Los resultados del estudio demuestran que el apalancamiento financiero se encuentra influenciado por el género del CEO. Asimismo, puede observarse que por término medio el apalancamiento financiero de las empresas que tienen al frente de la dirección ejecutiva a una mujer es levemente inferior, siendo indicador de que estas empresas tienen un nivel de endeudamiento menor, que puede expresarse como una reducción del riesgo a sufrir una insolvencia que pueda derivar en la quiebra empresarial. Desde un punto de vista ético y de responsabilidad social se asume incomprensible la desigualdad de género en la dirección ejecutiva de las empresas, a esto debe añadirse cómo la evidencia empírica resulta coherente en este estudio poniendo de manifiesto que desde un enfoque financiero el liderazgo de la mujer repercute en una mejora de la eficiencia financiera. Así, se recomienda establecer medidas que incentiven el nombramiento de un mayor número de directoras ejecutivas.

Para conseguir el objetivo propuesto, el documento se estructura de la siguiente forma: en un primer apartado se presenta una síntesis del desarrollo teórico y de la evolución del género en el ámbito empresarial; haciendo especial hincapié tanto a la normativa como a los trabajos empíricos. Seguidamente, como tercer apartado, y lo más importante, se aborda la descripción de la metodología utilizada, así como la muestra seleccionada, y se exponen; las hipótesis que se pretenden contrastar. En el cuarto apartado, presentamos los resultados obtenidos; en primer lugar, de forma descriptiva y con la realización de un mapa explicativo; y en segundo haciendo referencia a los test de las hipótesis planteadas. Finalmente se exponen las principales conclusiones, las aportaciones e implicaciones establecidas y se incluyen las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El planteamiento genésico postula que por naturaleza, la mujer y el hombre son diferentes, pero esta diversidad humana es una riqueza que debe mantenerse y protegerse a través de la igualdad de posibilidades en la diversidad de origen biológico, para evitar la uniformidad social mediante la equidad social. Por tanto, las diferencias en origen que generan desigualdades, pueden ser compensadas con una discriminación positiva (*affirmative action*) transitoria pero eficiente (Barriga, 2007). Porque poner de manifiesto la evidencia de las diferencias entre el género femenino y el masculino como dualidad de la Humanidad, no tendría que implicar la renuncia a la igualdad en ningún caso (Macías, 2011).

“El principio regulador de las actuales relaciones sociales entre los dos sexos -la subordinación legal del uno al otro- es intrínsecamente erróneo y ahora constituye uno de los obstáculos más importantes para el progreso humano; y debería ser sustituido por un principio de perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio ni incapacidad para otros” (Mill, 1973, 82).

La configuración legal del sexo en el ordenamiento jurídico coincide con la descripción efectuada por la ciencia biológica, que tiene en cuenta el material biológico que lo determina, aunque en virtud de la Ley 3/2007, de 15 de marzo, la constatación de una disforia sexual, independientemente que esté unida a la modificación de la apariencia física mediante intervención quirúrgica, considerada como transexualidad, permite la rectificación registral de la mención oficial del sexo que se efectuó en el momento del nacimiento (Gete-Alonso, 2008).

Para evitar la homofobia y la transfobia, puesto que aparte de la discriminación por razón de género, igualmente existe la discriminación basada en la orientación sexual e identidad de género interna, se aprueba la Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio, que permite la celebración del matrimonio civil entre personas del mismo o distinto sexo, con plenitud e igualdad de derechos y obligaciones cualquiera que sea su composición.

Siguiendo al artículo primero de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el cual indica que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros. Resulta ineludible en un Estado social y democrático de Derecho la adopción de políticas públicas inclusivas que alberguen medidas destinadas a eliminar y corregir toda forma de discriminación por razón de ideología, religión o creencias, pertenencia a una etnia o raza, origen nacional o territorial, género, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía.

Por ello, la teoría del bien común afirma que el desarrollo de la economía necesita de una ciudadanía activa en base a valores éticos, valores coincidentes con los valores superiores del Estado (Garay, 2013).

Este principio aparece recogido en forma de precepto dentro el ámbito del Derecho Constitucional Comparado; en el artículo 2.1º de la Constitución francesa de 1958, el artículo 3 de la Constitución italiana de 1947, el artículo 3 de la Constitución alemana, y el artículo 14 de la Constitución española de 1978 (Gálvez, 2003).

Asimismo, la interpretación de la igualdad formal del artículo 14, debe ser compatible con la igualdad real y efectiva, en su vertiente material, recogida en el artículo 9.2 de la misma carta magna, admitiendo la validez lícita de medidas de acción positiva y de discriminación inversa hacia grupos sociales desfavorecidos como pueden ser las personas con algún tipo de discapacidad y las mujeres, dirigidas en aras a la consecución de la igualdad sustancial que subyace de acuerdo a este principio de consagración constitucional (Ruiz, 2010). En esta línea, diversas teorías o enfoques pretenden aclarar los motivos por los que se producen las desigualdades en la perspectiva de género dentro del ámbito empresarial. Existen varias

teorías que pueden utilizarse para exponer los argumentos; entre ellas, la teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1986; Singh & Vinnicombe, 2004; Ragins & Sundstrom, 1989; Krishnan & Park, 2005) en la que se defiende que las personas prefieren rodearse de otras que se les parezcan, y por tanto, el reclutamiento y la promoción de los miembros para el consejo de administración se realiza dentro de su grupo, lo que dificulta el acceso de la mujer a los grupos de élite y poder. De este modo, las relaciones de poder basadas en el género dificultan el acceso en igualdad de oportunidades a las mujeres a las redes de poder. En esta línea también encontramos la Teoría sobre los Prejuicios (Eagly & Karau, 2002; Eagly, Karau & Makhijani, 1995) que defiende que para trabajar en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas. Además, se suele percibir a los hombres como más eficaces en las posiciones de primer nivel directivo, mientras que las mujeres lo son en el segundo nivel o dirección media. Esta percepción provoca que muchas mujeres adopten un estilo de liderazgo parecido al de los hombres. Por consiguiente, las mujeres tienden a ser evaluadas negativamente, ya sea porque no adoptan un estilo de liderazgo efectivo, o porque en el caso de que lo adopten, son consideradas poco femeninas. Otra teoría, más alejada del desarrollo profesional y el proceso promocional, es por ejemplo la teoría del Capital Humano (Singh, 2007; Martínez, Goñi & Guenaga, 2008; Carter, D'Souza, Simkins & Simpson, 2010). En ésta se argumenta que las mujeres tienen menores remuneraciones porque son menos productivas que los hombres, básicamente porque invierten menos en capital humano o formación específica al creer que van a pasar menos tiempo trabajando.

Otras teorías se proponen lograr la inclusión de todas y cada una de las personas de la organización; por ello, entre ellas destacamos la teoría de stakeholders (Freeman, 1984). Esta teoría con sus muchas vertientes y perspectivas (véase Donaldson & Preston, 1995; Miles, 2017; Hahn et al., 2017) Desde una perspectiva de género, las mujeres en calidad de ciudadanas, empleadas, inversoras, clientas, consumidoras y proveedoras son incluidas entre los stakeholders. No existe diferenciación alguna con lo que siendo también parte influenciada y que influye en la gestión empresarial -arriesgan y obtienen retornos-, pues serán incluidas sin diferenciación alguna. Se ha confirmado una mayor sensibilidad de las directivas respecto a cuestiones de bienestar, sostenibilidad a largo plazo y justicia social (Alonso-Almeida, Perramon & Bagur-Femenias, 2017). Ben-Amar, Chang & McIlkenny (2015) indican que la diversidad de género aumenta la eficacia del Consejo de Administración en la gestión de los stakeholders y promueve la adopción de iniciativas de sostenibilidad. Del mismo modo, a pesar de la baja proporción de mujeres en los consejos de administración, Nadeem, Zaman & Saleem (2017) encuentran una asociación positiva entre la diversidad de género y las prácticas de sostenibilidad empresarial.

Por otra parte, la empresa socialmente responsable considera el impacto de sus externalidades en la comunidad y sociedad, implementando iniciativas que abordan las preocupaciones sociales y estas no pueden ser ajenas al impacto desigual que la actividad empresarial genera en las mujeres.

3. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS

METODOLOGÍA

Se ha utilizado la base de datos financieros SABI suministrada por Bureau Van Dijk, con el propósito de desarrollar un estudio de carácter holístico, que propugne la concepción de esta realidad como un todo superior a la mera agregación individual, siendo esencialmente descriptivo y exploratorio, pero potencialmente explicativo. A partir de la población objeto de estudio depurada como base de datos en formato Excel que se constituye a partir de SABI, se realiza el tratamiento estadístico y econométrico de la información recopilada con el programa informático SPSS Statistics (versión 23.0), para realizar el análisis empírico.

Sobre esta base de datos poblacional se lleva a cabo la prueba ANOVA, de análisis de la varianza de un factor, con la finalidad de valorar si trascienden estadísticamente significativas las diferencias observadas en los valores promedio entre los niveles del factor género en la dirección ejecutiva, para cada una de las variables consideradas individualmente. Esta prueba paramétrica requiere el cumplimiento de normalidad e igualdad de medias en la distribución de muestras, sin embargo, tanto en muestras muy grandes como en muestras de población es suficientemente robusta (Sen & Singer, 1993).

Para evaluar también el grado de asociación o independencia entre el género en la dirección ejecutiva y el resto de variables de interés, la comparación de medias entre dos poblaciones independientes (mujeres y hombres) se efectúa por la Prueba t para muestras independientes.

A continuación se presenta en la siguiente tabla (véase Tabla 1) la ficha técnica de investigación.

Tabla 1. Ficha técnica de investigación

Problema de investigación	¿Qué realidad presenta la dirección ejecutiva empresarial respecto a la perspectiva de género en el País Vasco? ¿Podría afectar este escenario a la performance financiera?
Metodología de investigación	Estudio de carácter holístico; exploratorio, descriptivo y potencialmente explicativo.
Muestra de análisis	Empresas en España.
Método de recogida de la evidencia	Método cuantitativo para la realización de contraste empírico.
Informador clave	Base de datos SABI (Bureau Van Dijk).
Método de análisis de la evidencia	Tipo cuantitativo: - Identificación y clasificación distributiva de las dimensiones clave. - Búsqueda de los factores explicativos, así como del patrón de comportamiento común para realizar proposiciones teóricas. - Creación de explicación teórica para comparativa sistemática.
Fecha de realización	Abril de 2016 – junio de 2016.

HIPÓTESIS

Las teorías sobre el género son múltiples y como se vislumbra en los estudios expuestos en el apartado anterior existe interés por conocer cuál es la situación de aquellas empresas lideradas por mujeres. Por ello, las hipótesis de trabajo formuladas se definen a continuación:

H₁: *La plantilla de las empresas está relacionada con el género de la dirección ejecutiva*

La dimensión empresarial se ha asociado con frecuencia a las características económico-financieras de la empresa, además las evidencias previas indican una relación en función del género con el tamaño de la organización, que habitualmente toma como variable representativa el número de personas empleadas (Jimeno de la Maza & Redondo, 2008; Carter, Simkins & Simpson, 2003; Adams & Ferreira, 2004).

H₂: *La antigüedad empresarial está asociada con el género de la dirección ejecutiva*

La relación de la antigüedad con la diversidad de género es una variable muy difundida en las teorías sociológicas de segregación, puesto que los mecanismos de renovación y nombramiento están basados en la tradición y tienden a escogerse perfiles afines a los existentes (Jimeno de la Maza & Redondo, 2009b; Kanter, 1977).

H₃: *La performance financiera está relacionada con el género de la dirección ejecutiva*

H_{3,1}: *El género de la dirección ejecutiva está asociado con el ROA*

H_{3,2}: *El género de la dirección ejecutiva está relacionado con el ROE*

Aunque la evidencia empírica previa del efecto de la diversidad de género en la performance financiera de las empresas no resulta concluyente, mayoritariamente se encuentra una relación positiva utilizando medidas heterogéneas (Heinfeldt, 2005; Catalyt, 2004).

El término anglosajón performance es esgrimido pródigamente en la literatura económica, siendo interpretado como el análisis y la evaluación de los resultados de las actuaciones empresariales durante un periodo de tiempo determinado. En un contexto socio-económico, referirse a la evaluación de resultados o performance no significa únicamente brindar resultados, sino que dicha noción incluye en el análisis y la medida de la eficiencia de la actuación objeto de evaluación (Fernández, Muñoz & Balaguer, 2005). Numerosos estudios (Jurkus, Park & Woodard, 2011; Krishnan & Park, 2005; Bonn, Yoshikawa & Phan, 2004; Lee & James, 2007; Van der Walt, Ingley, Shergill & Townsend, 2006) han examinado empíricamente la relación existente entre la diversidad en los consejos de administración y la performance financiera, hallando resultados heterogéneos y en algunos casos contradictorios. La gran mayoría de las investigaciones (Reguera-Alvarado, De Fuente & Laffarga, 2017; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné, 2008; Siciliano, 1996) vislumbran la existencia de una relación positiva entre la existencia de diversidad en el consejo de administración y la performance financiera de la empresa, aunque también hay investigaciones (Zahra & Stanton, 1988; Mohan & Chen, 2004; Rose, 2006, 2007; Marimuthu & Kolandaisamy, 2009; Carter, D'Souza, Simkins & Simpson, 2010)

que encuentran una relación neutra. Asimismo, aunque minoritariamente, aparecen algunas investigaciones (Adams & Ferreira, 2009; Farrell & Hersch, 2005; Heinfeldt, 2005; Fryxell & Lerner, 1989) que manifiestan la existencia de una relación negativa entre ambas. Por tanto, la mayor parte de los resultados de estos estudios (Adams & Ferreira, 2004; Van der Zahn, 2004; Carter, Simkins & Simpson, 2003; Erhardt, Werbel & Shrader, 2003) corroboran que como mínimo implementar la diversidad en el consejo de administración de la empresa no acarrea reducir la performance financiera.

H₄: *El género de la dirección ejecutiva está asociado con el apalancamiento financiero*

Diversas investigaciones han encontrado diferencias de género en la ponderación y actitud hacia el riesgo (Olsen & Cox, 2001; Collette & Aubry, 1990), así como una asociación entre el género y el nivel de endeudamiento empresarial (Carter & Saw, 2006). Además, los consejos con diversidad de género adoptan políticas financieras más restrictivas durante la crisis financiera (Saeeda & Sameer, 2017).

En la siguiente tabla (Tabla 2) se realiza una concisa descripción de las variables seleccionadas para efectuar el estudio empírico en esta investigación.

Tabla 2. Definición de las variables utilizadas en el contraste empírico

Género CEO	Variable dicotómica que toma valor 1 si CEO es mujer y valor 0 en caso contrario
Plantilla	Número de personas empleadas en la empresa
Antigüedad	Periodo de tiempo transcurrido desde la constitución de la empresa
ROA	Ratio de Resultado del Ejercicio sobre Activo Total
ROE	Ratio de Resultado del Ejercicio sobre Fondos Propios
Apalancamiento Financiero	Ratio de Pasivo Total sobre Activo Total

4. RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el trabajo. En una primera sección se exponen los resultados descriptivos para luego detallar los resultados del contraste de hipótesis.

Perspectiva de género en la dirección ejecutiva

Se realiza una dicotomía binaria en función del género en el cargo de la dirección ejecutiva de las empresas dentro el contexto vasco, dando la siguiente tabla (véase Tabla 3).

Tabla 3. Género en la dirección ejecutiva del País Vasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mujer	4.013	16,19%	17,08%
Hombre	19.477	78,56%	82,92%
Total	23.490	94,74%	100,00%
Perdidos	1.303	5,26%	
TOTAL	24.793	100,00%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI.

Puede comprobarse que 4.013 mujeres desarrollan la función de Directora Ejecutiva o Directora General (Chief Executive Officer ó CEO) en una empresa del País Vasco, representado el 17,1% sobre 24.793 empresas vascas. Por tanto, se evidencia un considerable desequilibrio, donde la situación actual dista mucho aún de alcanzar la paridad.

Plantilla

Se considera relevante reflejar el número medio de personas trabajadoras en las empresas cuya dirección ejecutiva esté desplegada por una mujer, así como también la cuantía total de personas empleadas, para evaluar dentro del mercado laboral la contribución aportada sobre el empleo del País Vasco, para ello se ha desarrollado la siguiente tabla (véase Tabla 4).

Tabla 4. Media de plantilla según género CEO

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Mujer	3.190	10,18	68,022	1,204
Hombre	16.068	20,32	260,318	2,054

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI.

Las empresas dirigidas por una directora ejecutiva tienen de media 10 personas empleadas, mientras que las compañías que cuentan con un director ejecutivo poseen de media 20 personas trabajadoras, por tanto, las mujeres al frente de la dirección ejecutiva de las empresas vascas tienen la mitad de personas trabajadoras a su cargo que los hombres en la misma posición corporativa (véase Tabla 5).

Tabla 5. Personas empleadas según género CEO

	Personas empleadas	Porcentaje
Mujer	32.489	9,05%
Hombre	326.467	90,95%
Total	358.956	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI.

Asimismo, puede indicarse que las mujeres directoras ejecutivas vascas dirigen a 32.489 personas empleadas, que supone un 9,05% de las personas trabajadoras en empresas del País Vasco.

Y examinándolo desde una panorámica más amplia, significa que el 3,69% de la población activa que se encuentra en la situación de ocupada en el País Vasco de acuerdo a los datos suministrados por el Eustat (Euskal Estatistika Erakundea/Instituto Vasco de Estadística) comparte a una directora ejecutiva al frente de la empresa en la que trabaja.

Antigüedad

La antigüedad o periodo temporal transcurrido desde la constitución de las empresas cuya dirección ejecutiva esté desarrollada por una mujer es relevante para verificar la madurez en el ciclo de vida de estas empresas. Con este propósito se elabora la siguiente tabla (véase Tabla 6).

Tabla 6. Media de antigüedad según género CEO

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Mujer	4.012	14,94	10,538	,166
Hombre	19.466	15,33	11,419	,082

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI.

Puede observarse que la antigüedad media de las empresas que disponen de una directora ejecutiva es prácticamente de quince años, por lo que las empresas que disponen la dirección ejecutiva de una mujer no son empresas de reciente fundación, ni tampoco se encuentran en los primeros años desde su constitución, sino que disponen de una relativa madurez. Este escenario de longevidad corporativa es semejante en las empresas que se encuentran bajo la dirección ejecutiva de un hombre.

Parámetros de carácter financiero: ROA, ROE y Apalancamiento

Para tener una caracterización completa de las empresas vascas que disponen de una mujer en la dirección ejecutiva es necesario disponer a partir de los estados contables de la información financiera relevante que refleje sus singularidades tanto en el apalancamiento financiero como la performance financiera, para lo cual se desarrolla la siguiente tabla (véase Tabla 7).

Tabla 7. Media de los parámetros de carácter financiero según género

		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
ROA	Mujer	3.984	,1455	,200484	,003176
	Hombre	19.346	,1955	,275394	,001980
ROE	Mujer	3.984	-,08466	3,217721	,050979
	Hombre	19.346	-,55119	42,269769	,303903
Apalancamiento Financiero	Mujer	2.322	,54680	,284429	,005903
	Hombre	12.133	,56641	,269975	,002451

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI.

Analizando minuciosamente los ratios estudiados, puede observarse que por término medio la rentabilidad de los activos (ROA) es levemente inferior cuando la dirección ejecutiva está desplegada por una mujer, sin embargo, la rentabilidad de los fondos propios (ROE), es decir, la rentabilidad de las fuentes de financiación propias aportadas por los accionistas, es considerablemente superior en las empresas que disponen de una directora ejecutiva.

Por último, el apalancamiento financiero de las empresas que tienen al frente de la dirección ejecutiva a una mujer es también inferior, siendo indicador de que estas empresas tienen un nivel de endeudamiento menor, que puede interpretarse como un riesgo menor a sufrir una insolvencia que pueda derivar en la quiebra empresarial.

Contraste de Hipótesis

Una vez realizado el análisis descriptivo y exploratorio se ha procedido a efectuar el contraste de las hipótesis mediante un análisis de varianza univariante (ANOVA), a continuación se muestran en la siguiente tabla los resultados obtenidos.

Tabla 7. Contraste hipótesis: estadístico ANOVA

	<i>Prueba Levene</i>	<i>F Snedecor</i>	<i>p</i>
H_1	10,587 (,001)***	4,769	,029**
H_2	12,179 (,000)***	4,000	,046**
$H_{3,1}$,094 (,759)	1,186	,276
$H_{3,2}$	1,987 (,159)	,485	,486
H_4	17,194 (,000)***	10,105	,001**

*Relación estadísticamente significativa; * $p < ,1$; ** $p < ,05$; *** $p < ,01$*

Fuente: Elaboración propia.

El test para evaluar la homogeneidad de varianzas, es decir, la prueba Levene, resulta significativa estadísticamente cuando p valor menor a 0,05, no pudiendo asumirse la homogeneidad de varianzas en H_1 , H_2 y H_4 . Para llevar a cabo los contrastes se comprueba que el estadístico F de Snedecor resulte significativo ($p < 0,05$), rechazando la hipótesis nula de igualdad de medias, y aceptando la hipótesis alternativa de que las medias son diferentes en cada género de CEO, encontrándose diferencias significativas en el ANOVA para H_1 , H_2 y H_4 , que corresponden a las variables de plantilla, antigüedad y apalancamiento financiero. Este resultado en la variable plantilla podría explicarse que sucede porque existe una mayor proporción de directoras ejecutivas concentrada en las microempresas, que precisamente son las empresas que disponen de menor plantilla.

Respecto al resultado de la variable antigüedad o madurez de la empresa resulta curioso, porque el análisis descriptivo desprende que la media es prácticamente igual en ambos géneros de la dirección ejecutiva, por este motivo posiblemente requiera análisis adicionales. Sin embargo, en relación con el resultado de la variable apalancamiento financiero, interpretándolo junto al análisis descriptivo, que refleja un menor ratio por término medio en las empresas que disponen de una mujer al frente de la dirección ejecutiva, puede sugerir consecuentemente unos menores niveles de endeudamiento.

Del mismo modo, la evaluación de $H_{3,1}$ y $H_{3,2}$ permite concluir que no se rechaza la hipótesis nula de que las medias son iguales en los diferentes grupos de género, por tanto, el género de la dirección ejecutiva no muestra asociación con las variables de performance financiera. Demostrándose con esta evidencia empírica la igualdad de género en la dirección ejecutiva empresarial respecto a la performance financiera.

En conclusión, de acuerdo a los resultados empíricos obtenidos puede afirmarse que las mujeres en la dirección ejecutiva de las empresas, a igualdad de performance financiera, asumen un menor apalancamiento financiero, lo que puede repercutir en una mayor eficiencia financiera.

Para finalizar, se representa mediante un mapa descriptivo del género la muestra objeto de investigación (véase Figura 1) donde se encuentra un 17% de mujeres al frente de la Dirección empresarial; concentrándose en microempresas, principalmente dentro del sector servicios, constituidas con la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, siendo dentro del País Vasco, el Territorio Histórico de Bizkaia el que dispone de una mayor proporción de mujeres CEO, y no encontrando a ninguna mujer en la dirección ejecutiva de una empresa vasca que tenga cotización bursátil. La plantilla media está compuesta por diez personas empleadas, con una antigüedad media de la empresa de quince años, y con un apalancamiento financiero medio inferior a las empresas dirigidas por hombres.

Figura 1. Mapa descriptivo del género en la Muestra analizada



5. CONCLUSIONES

Existe un gran interés no solo en la academia sino también en la realidad de resolver el problema de las desigualdades de género en la gestión empresarial; de ahí, el interés de este trabajo. En este estadio y con objeto de contribuir a la teoría de stakeholder se ha analizado una muestra de empresas españolas con objeto de testar el efecto de género del CEO en aspectos significativos de las empresas, tales como, la plantilla, antigüedad, performance financiera y apalancamiento financiero.

El estudio realizado demuestra que la performance financiera no está influenciada por el género de la dirección ejecutiva, sin embargo, no ocurre lo mismo con el apalancamiento financiero. Esta diferencia entre género puede interpretarse mediante dos perspectivas dife-

rentes; un enfoque sería que las mujeres podrían ponderar en mayor medida las posibilidades de las pérdidas atenuando la exposición al riesgo, mientras que la otra orientación sería que las mujeres podrían tener dificultades para acceder a la financiación externa, y esto sería sugerido porque las directivas ejecutivas tendrían a su cargo empresas de menor tamaño, que precisamente son las que presentan mayores dificultades para disponer de estas fuentes financieras. En ambas situaciones, como medida de compensación por este desequilibrio en su competitividad, por si se diera la situación de que no fuera voluntario, y al mismo tiempo para fomentar su nombramiento, sería recomendable que las administraciones fueran pioneras en la introducción de un incentivo en lugar de una penalización a las empresas que nombraran a una directora ejecutiva.

Asimismo, debemos recalcar que este estudio tiene varias limitaciones; entre ellas, la principal resulta consustancial al propio estudio al radicar en la restricción territorial, debida esencialmente a que la investigación se centra únicamente en el País Vasco, que es causada por las singularidades de su tejido empresarial, así como por ser un gap en la literatura abierto al estudio. Por otro lado, se encuentra también una limitación que corresponde a la restricción temporal del estudio estático circunscrito al ejercicio 2014, por ser el último con los datos disponibles más completos a la fecha de realización de la investigación.

A pesar de estas limitaciones con este trabajo se contribuye a la literatura y también a las teorías; se pone de manifiesto la existencias de diferencias en los grupos de interés (stakeholders), al menos por el criterio género y esto nos lleva a cuestionarnos si es necesaria la inclusión del criterio género en las investigaciones que se analizan los aspectos de la gestión directiva. Así, entre las futuras de investigación podremos incorporar, otras localizaciones y países de las empresas, un análisis longitudinal, o un análisis multivariable confirmatorio; todas ellas en línea con la utilización del criterio género en el desarrollo de teorías inclusivas y de igualdad de distribución relacionadas con la gestión empresarial, la creación de valor o los intereses.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

- Adams, Renée B. & Ferreira, Daniel (2004). Gender diversity in the boardroom. *European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper*, 57: 1-30.
- Adams, Renée B. & Ferreira, Daniel (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2): 291-309.
- Adams, Renée B.; Haan, Jakob de; Terjesen, Siri & Ees, Hans Van (2015). Board diversity: Moving the field forward. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 77-82.
- Alonso-Almeida, María del Mar; Perramon, Jordi & Bagur-Femenias, Llorenç (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26: 147-161.
- Barberá Heredia, Esther (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50: 37-53.
- Barriga Jiménez, Silverio (2007). La igualdad de los ciudadanos: recurso para la solidaridad. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 3: 229-249.
- Ben-Amar, Walid; Chang, Millicent & McIlkenny, Philip (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2): 369-383.
- Berenguer, Emma; Giráldez, Pilar & Cardone-Riportella, Clara (2016). Managerial positions of women in Spanish exporting SMEs. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 45(3): 300-326.
- Bonn, Ingrid; Yoshikawa, Toru & Phan, Phillip H. (2004). Effects of board structure on firm performance: a comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, 3(1): 105-125.
- Campbell, Kevin & Mínguez-Vera, Antonio (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3): 435-451.
- Carter, David A.; Simkins, Betty J. & Simpson, W. Gary (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1): 33-53.
- Carter, Sara & Shaw, Eleanor (2006). Women's business ownership: Recent research and policy developments. Report to the Small Business Service. [29-06-2016]. URL: http://strathprints.strath.ac.uk/8962/1/SBS_2006_Report_for_BIS.pdf
- Carter, David A.; D'Souza, Frank P.; Simkins, Betty J. & Simpson, W. Gary (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5): 396-414.

- Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Ed. Catalyst, NY, USA.
- Collette Pierre & Aubry, Paul G. (1990). Socio-economic evolution of women business owners in Quebec. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5): 417-22.
- De Luis Carnicer, Pilar; Bernal Cuenca, Estrella; Vela Jiménez, María José & Pérez Pérez, Manuela (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders. *Cuadernos de Gestión*, 11: 49-72.
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1): 65-91.
- Eagly, Alice H.; Karau, Steven J. & Makhijani, Mona G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1): 125-145.
- Eagly, Alice H. & Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3): 573-598.
- Erhardt, Niclas L.; Werbel, James D. & Shrader, Charles B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.
- Farrell, Kathleen A. & Hersch, Philip L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1): 85-106.
- Fernández Izquierdo, María Ángeles; Muñoz Torres, María Jesús & Balaguer Franch, María Rosario (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa*, Universitat Jaume I Castellón, DT, 23.
- Francoeur, Claude; Labelle, Réal & Sinclair-Desgagné, Bernard (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 83-95.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Ed. Pittman, Boston, USA
- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan L. & De Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Ed. Cambridge University Press, NY, USA.
- Fryxell, Gerald E. & Lerner, Linda D. (1989). Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 341-352.
- Gálvez Muñoz, Luis (2003). *Sinopsis artículo 14 de la Constitución española*. Congreso de los Diputados. [03-05-2016]. URL: <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis/sinopsis.jsp?art=14&tipo=2>
- Garay Montañez, Nilda (2013). *Economía del bien común y los DESC en la enseñanza del derecho constitucional*. XI Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. Retos de futuro en la enseñanza superior: Docencia e investigación para alcanzar la excelencia académica, Instituto Ciencias Educación, Universidad de Alicante.

- Gete-Alonso y Calera, María del Carmen (2008). Condición civil de la persona y género. *Actualidad Civil*, 11: 1093-1138.
- Hahn, Tobias; Figge, Frank; Pinkse, Jonatan & Preuss, Lutz (2017). A paradox perspective on corporate sustainability: descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Heinfeldt, Jeff (2005). Gender diversity and firm value: an extension of mean-variance portfolio theory. *Journal of Academy of Business and Economics*, 5(2): 13-20.
- Jimeno de la Maza, Francisco Javier & Redondo Cristóbal, Mercedes (2008). *Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas*. First Workshop on Diversity, Gender, Governance and Accounting of la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad, Sevilla.
- Jimeno de la Maza, Francisco Javier & Redondo Cristóbal, Mercedes (2009a). *Estudio de la influencia de la segregación profesional por razón de género sobre la rentabilidad empresarial en un contexto regional*. Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional. IV Jornades valencianes d'estudis regionals, Valencia.
- Jimeno de la Maza, Francisco Javier & Redondo Cristóbal, Mercedes (2009b). *Efectos sobre la rentabilidad de interacciones en las que interviene la diversidad de género en los consejos de administración*. XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas "Decidir en época de crisis: transparencia y responsabilidad", Valladolid.
- Jurkus, Anthony F.; Park, Jung Chul & Woodard, Lorraine S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2): 180-186.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 82(5): 965-990.
- Krishnan, Hema A. & Park, Daewoo (2005). A few good women - on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12): 1712-1720.
- Larrieta Rubín de Celis, Izaskun; Velasco Balmaseda, Eva; Aldamiz-Echevarría González de Durana, Covadonga; Fernández de Bobadilla Güemez, Sara & Intxaurburu Clemente, Miren Gurutze (2014). La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 21(1): 181-202.
- Lee, Peggy M. & James, Erika Hayes (2007). She'-e-os: gender effects and stock price reactions to the announcement of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3): 227-241.
- Macías Jara, María (2011). El principio de presencia equilibrada en la ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad de Alcalá*, 4: 223-249.

- Marimuthu, Maran & Kolondaisamy, Indraah (2009). Ethnic and gender diversity in boards of directors and their relevance to financial performance of Malaysian companies. *Journal of Sustainable Development*, 2(3): 139-148.
- Martínez Tola, Elena; Goñi, Igor & Guenaga, Galder (2008). Espejismo de la igualdad: ausencia de mujeres en puestos de dirección y brecha salarial. *Defensoria*. [14-04-2016]. URL: http://www.f3.net/defensoria/2008/documentos/Elena_Martinez_Tola.pdf
- Miles, Samantha (2017). Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3): 437-459.
- Mill, John Stuart (1973). *La discriminación de la mujer* en Mill, John Stuart & Mill, Harriet Taylor: La igualdad de los sexos. Ed. Guadarrama, Madrid: 82-215.
- Mohan, Nancy J. & Chen, Carl R. (2004). Are IPOs priced differently based upon gender?. *The Journal of Behavioral Finance*, 5(1): 57-65. Nadeem, Muhammd; Zaman, Rashid & Saleem, Irfan (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149: 874-885.
- Olsen, Robert A. & Cox, Constance M. (2001). The influence of gender on the perception and response to investment risk: The case of professional investors. *Journal of Psychology and Financial Markets*, 2(1): 29-36.
- Ragins, Belle R. & Sundstrom, Eric (1989). Gender and power in organizations: a longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1): 51-88.
- Reguera-Alvarado, Nuria; De Fuentes, Pilar & Laffarga, Joaquina (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350.
- Saeed, Abubakr & Sameer, Muhammad (2017). Impact of board gender diversity on dividend payments: Evidence from some emerging economies. *International Business Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.005>.
- Rose, Caspar (2006). Board composition and corporate governance - a multivariate analysis of listed Danish firms. *European Journal of Law and Economics*, 21(2): 113-127.
- Rose, Caspar (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2): 404-413.
- Saeed, Abubakr & Sameer, Muhammad (2017). Impact of board gender diversity on dividend payments: Evidence from some emerging economies. *International Business Review*, Article in press.
- Sen, Pranab K. & Singer, Julio M. (1993). *Large sample methods in statistics: an introduction with applications*. Ed. Chapman & Hall, NY, USA.

- Siciliano, Julie I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12): 1313-1320.
- Singh, Val & Vinnicombe, Susan (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 479-488.
- Singh, Val (2007). Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12): 2128-2146.
- Tajfel, Henri & Turner, John C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. Psychology of Intergroup Relations. Ed. S. Worchel & W. G. Austin, NY, USA.
- Van der Walt, Nicholas; Ingley, Coral, Shergill, Gurvinder Singh & Townsend, Andrew (2006). Board configuration: are diverse boards better boards?. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2): 129-147.
- Van der Zahn, Jean-Luc Wolfgang Mitchell (2004). Association between gender and ethnic diversity on the boards of directors of publicly listed companies in South Africa and intellectual capital performance. *Financial Reporting, Regulation and Governance Journal*, 3(1): 30-64.
- Zahra, Shaker A. & Stanton, Wilbur W. (1988). The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance. *International Journal of Management*, 5(2): 229-236.

*Bibliografía con enfoque de género que incorpora los nombres de las personas autoras.

Artículos

Nuevas perspectivas del gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social interna en el sector bancario

María Nieves Fernández López

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, Doctora Dirección de Empresas, Master Dirección de Recursos Humanos. Su línea de investigación se centra en la Responsabilidad Social Corporativa, Dirección de Recursos Humanos e Innovación Organizativa.

mnmadr@hotmail.com

RESUMEN

Diversos estudios coinciden en señalar que dentro de las principales causas de la crisis financiera, son las deficiencias en el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo en los bancos. En los últimos años las nuevas perspectivas del gobierno corporativo nos apuntan que hay un interés creciente en la determinación del impacto que tendrían las mujeres en los consejos de administración dadas las recomendaciones de la Unión Europea. En esta línea, esta investigación proporciona un modelo teórico y examina como la presencia de las mujeres en la composición del consejo de administración de entidades financieras, influye en la implantación de la política de responsabilidad social corporativa interna en el sector bancario. A pesar de las diferencias con respecto al resto de las empresas, los consejos de los bancos también participan en las decisiones estratégicas de estos, entre las que cabe destacar el compromiso con la responsabilidad social corporativa interna (RSCI).

PALABRAS CLAVE

Diversidad Género, Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa Interna.

CÓDIGOS JEL

M14, M21, G30, G10

NEW PERSPECTIVES ON CORPORATE GOVERNANCE AND POLITICS OF INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

Several studies agree that among the main causes of the financial crisis, are the deficiencies in the functioning of the mechanisms of corporate governance in banks. In recent years the new perspectives of corporate governance tell us that there is an increasing interest in determining the impact that women have on the boards given the recommendations of the European Union. In this line, this research provides a theoretical model and examines how the presence of women in the composition of the board of directors of financial institutions, influences the implementation of the politics of internal corporate social responsibility in the banking sector. Despite the differences from the other organizations, boards of banks are also involved in strategic decisions of them, including notably the commitment to internal corporate social responsibility (ICSR).

KEY WORDS

Gender Diversity, Corporate Governance, Internal Corporate Social Responsibility Politics.

JEL CODE

M14, M21, G30, G10

1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva bancaria, el gobierno corporativo tiene como objetivo mostrar la manera en la cual los negocios y actividades del banco se rigen por las decisiones de su consejo de administración (Basel Committee of Banking Supervisión, 2005; Dedu y Chitan, 2013). Dado que el consejo ejerce un papel fundamental en la promoción del comportamiento responsable de los bancos, su estructura, características y composición podrían ser impulsoras para el cumplimiento de este compromiso social (Huang, 2010; Michelon y Parbonetti, 2012; Rupley, Brown y Marshall, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015). Además, a lo largo de la literatura diversos estudios coinciden en señalar que dentro de las principales causas de la crisis financiera, son las deficiencias en el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo en los bancos (De Andrés y Vallelado, 2008; Khan, 2010; Laeven, 2013).

En este sentido, la Comisión Europea apeló al desarrollo de iniciativas de manera que promuevan la incorporación de las mujeres en los órganos de decisión hasta alcanzar el 30% de los miembros de los consejos de administración en 2015-16 y el 40% en el 2020 (Comisión Europea, 2011). Además, en los últimos años la especial relevancia estratégica de la responsabilidad social corporativa (RSC) definida generalmente como el impacto de la entidad ante la sociedad (Comisión Europea, 2011), ha reorientado las actividades de los bancos hacia un comportamiento socialmente responsable con el fin de satisfacer las expectativas de un grupo más amplio de stakeholders (O'Donnovan, 2002; Martínez-Ferrero et al., 2015).

En esta dirección, el énfasis de la RSC y en concreto su dimensión interna (RSI) en mayor o menor medida no sólo se debe a motivos de justicia, equidad o de oportunidad, sino porque la gestión en las entidades conlleva un aprovechamiento óptimo del capital humano en las entidades y un impacto positivo en los resultados de la entidad (Catalyst, 2007; Carter et al., 2003; Erhardt, et. al., 2003; European Union, 2010; Stephenson, 2004). De esta forma, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, supone una ventaja para la organización, no sólo por el reconocimiento externo que puede recibir de las iniciativas que realice, sino porque implica un análisis interno que facilita la detección de áreas de mejora en la gestión que redundan en una mayor competitividad (Fundación Mujeres, 2007).

El trabajo contribuye a la literatura que documenta los efectos de la composición del consejo de administración del sector bancario (Khan, 2010) y sus decisiones sobre aspectos sociales donde la literatura es escasa y/o inexistente (Aebi, Sabato y Schmid, 2012).

A partir de esta perspectiva, la pregunta y objetivo principal del estudio sería la siguiente: ¿Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos incide positivamente en el desarrollo de una responsabilidad social interna?.

Para responderla el artículo se estructura en 5 secciones adicionales a esta primera. En la siguiente sección se proporciona un análisis de la responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo en los bancos.

A continuación, realizamos un análisis sobre la responsabilidad social de interna con el fin de establecer nuestras proposiciones de trabajo. En la cuarta sección, se describe la estructura básica del modelo propuesto. En la quinta sección, presentaremos las principales conclusiones del análisis teórico. Posteriormente, se establece una posible línea de investigación futura.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS BANCOS

La gobernanza, en sentido estricto, implica el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas. Como principal aspecto distintivo podemos destacar siguiendo a Martínez et al., 2015, que los bancos son entidades contribuyentes al desarrollo de la economía puesto que son instituciones altamente endeudadas, tienen diferentes y dispersos tenedores de deuda, son grandes acreedores (Acharya, Philippon, Richardson y Roubini, 2009 y Laeven, 2013), y están altamente regulados y supervisados, por ejemplo en relación con requisito de capital o las restricciones a determinadas actividades, etc. (Larcker, Richardson y Tuna, 2007). Además, la literatura coincide en señalar que su sujeción a una estricta regulación de su capital y riesgo. Regulación, por su parte, necesaria como consecuencia de la alta opacidad del sector bancario (Morgan, 2002) que incrementa las asimetrías informativas y reduce la habilidad de control por parte de los accionistas e inversores (De Andrés y Vallelado, 2008).

Dicha regulación del sistema bancario así como su opacidad, hacen aún más necesario el papel del consejo como mecanismo de gobierno corporativo (De Andrés y Vallelado, 2008), ya que tanto los stakeholders como los accionistas o prestamistas no tienen la habilidad de imponer un gobierno efectivo en los bancos (Levine, 2005).

Dada las tendencias actuales hacia un comportamiento sostenible, el sector bancario está redirigiendo su actividad hacia un comportamiento más responsable (O'Donovan, 2002; Khan, 2010), combinando sus demandas adicionales junto con el objetivo principal de maximizar la riqueza de los accionistas y generar una rentabilidad aceptable para ellos. Así, se observa un primer interés orientado a la organización y/o accionistas y un interés adicional orientado hacia las necesidades de la sociedad (Chatterjee y Lefcovitch, 2009).

Con respecto a la responsabilidad social corporativa (RSC) en general, el consejo influye notablemente en el comportamiento responsable de una organización y en su rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés (Hill y Hones, 1992; Michelon y Parbonetti, 2012; Rupley et al., 2012; Ferrero-Ferrero et al., 2013), ya que es la parte superior del proceso de toma de decisiones (Hendry y Kiel, 2004). Así, la estructura, características y composición del consejo resultan ser relevantes para el cumplimiento de estas tareas (Pfeffer, 1972). De hecho, varios autores afirman que la eficacia de la función de supervisión del consejo viene determinada por su independencia y su composición (John y Senbetb, 1998).

A pesar de las diferencias en el consejo de los bancos que tienden a ser más grandes y más independientes, que los del sector no financiero (Adams y Mehran, 2005; De Andrés, de la Fuente y San-Martín, 2012), este participa en el comportamiento empresarial, actividades y decisiones estratégicas de los bancos (Adams, Hermalin y Weisbach, 2008). Precisamente, entre esas estrategias, destaca la denominada responsabilidad social interna para el logro de ventajas competitivas.

3. AREAS DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y DESARROLLO DE PROPOSICIONES

El Libro Verde de 2001 divide la definición de RSC en dos dimensiones: dimensión interna y dimensión externa de la organización. La dimensión interna engloba una serie de prácticas relacionadas con la propia gestión de la organización. Por ello habla de la gestión de recursos humanos para fomentar las prácticas responsables de contratación y promover la formación continua de sus trabajadores; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio; gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Sobre la dimensión externa de las organizaciones recoge distintas prácticas responsables relacionadas con las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. Estas definiciones coinciden en que la RSC supone algo más allá del simple cumplimiento de las organizaciones con los requisitos exigibles jurídicamente por ley sino que implica, además, un compromiso unilateral de estas con la sociedad y el medio ambiente.

En definitiva, la RSC aparece ante la necesidad de que las organizaciones adopten buenas prácticas en sus actividades por la responsabilidad derivada de sus impactos generados.

A continuación analizamos la dimensión interna de la responsabilidad social corporativa y sus componentes (Libro Verde de 2001) y su fomento desde una nueva perspectiva del gobierno corporativo en las organizaciones.

3.1 Gestión de los Recursos Humanos

La dimensión interna de recursos humanos se refiere a la gestión de los recursos humanos para la igualdad de oportunidades en la contratación, promoción, formación, remuneración y el trabajo y equilibrio familia- trabajo. Para garantizar el éxito de las medidas o iniciativas que se toman se requiere del compromiso y apoyo de la dirección. De este modo con la diversidad de género en los consejos, que puede explicarse mediante la teoría del papel social de los individuos, se sugiere que los miembros del consejo se comportan de acuerdo con sus estereotipos (Eagly, 1987). En el caso de las mujeres, la literatura las ha caracterizado por una mayor empatía, habilidades de comunicación, participación y cooperación, así

como por preocuparse por los demás y aceptar las ideas y opiniones de otros (Eagly y Karau, 1991; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003).

Estas características impulsan a las mujeres que participan en los consejos a ser más sensibles sobre cuestiones sociales y necesidades de los demás, que sobre las necesidades económicas de la entidad (Ibrahim y Angelidis, 1994; Gutner, 2000; Marx, 2000). Por ello, las mujeres tienden a favorecer las actividades de responsabilidad social (Harrigan, 1981; Kessler, 1988; Cuadrado-Ballesteros et al., 2015), teniendo en cuenta las necesidades de una amplia variedad de stakeholders.

Las mujeres también parecen tener un estilo de dirección diferente como más suave por unas diferentes características psicológicas (Nielsen y Huse 2010; Seto-Pamies, 2013), así como ciertas cualidades y valores (Ciocirlan y Pettersson, 2012; Boulouta, 2013). Las mujeres también son más propensas a hacer referencia a cuestiones en relación con el avance de las mujeres en las entidades y su presencia hace que las juntas sean más sensibles a los problemas de las mujeres (Jamali et al., 2007; Konrad et al. 2008; Bernardi y Threadgill, 2010).

Todos estos aspectos de igualdad de oportunidades y diversidad se pueden contemplar la adopción de comportamientos responsables basados en primer lugar, en procesos de selección que se darán con igualdad de oportunidades y diversidad (Lam, 2010). Por ejemplo, para garantizar la igualdad en el reclutamiento, es conveniente reflejar explícitamente que en el anuncio de selección que la entidad fomenta la igualdad de oportunidades (Marshall, 2008).

Adicionalmente, se suele decir que las mujeres tienen perspectivas únicas, gracias a sus habilidades, conocimientos y experiencia (Dalton, 2003), con lo que una mezcla de esas experiencias y capacidades pueden ser útiles en la evaluación de la gestión y la evaluación de estrategias de negocio y su impacto sobre la Responsabilidad social (Bear et al., 2010).

Así la presencia de las mujeres en el consejo de administración invita a reflexionar sobre que, habrá que facilitar formación a todas las personas, identificando los obstáculos que las mujeres puedan encontrar a la hora de participar en procesos formativos (CEPES, 2011) o estableciendo horarios de formación compatibles con la conciliación (Fundación Mujeres, 2007). La misma idea se aplicará a las políticas generales de conciliación (no vinculándola exclusivamente a las mujeres, ya que la conciliación es importante para ambos géneros) y de retribución. En esta última área es importante, que siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres se implanten medidas para eliminarlas (Kingsmill, 2001; Torre y Maruri, 2009).

La presencia de mujeres en los consejos de administración podría influir positivamente en el comportamiento socialmente responsable de la entidad, debido a las propias características de los miembros femeninos y puesto que las mujeres tienden a tener una visión más filantrópica y altruista (Krüger, 2010).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 1:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de prácticas de gestión de los recursos humanos.

3.2 Salud y Seguridad

La salud y seguridad ocupacional se refiere a la política de la entidad en materia de salud y seguridad. El consejo de administración ejerce un papel fundamental en la promoción del comportamiento responsable de los bancos, su estructura, características y composición podrían ser impulsoras para el cumplimiento de este compromiso social (Huang, 2010; Michelin y Parbonetti, 2012; Rupley, Brown y Marshall, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015).

Hay aspectos en los que queda mucho por avanzar como aspectos ergonómicos, doble jornada, psicosociales (Eurofound, 2007:34).

Las mujeres como consejeros son señal de desviación de los típicos consejos dominados por los hombres, las cuales pueden aportar información y diversidad social (Deszo y Ross, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015), conduciendo a las entidades a adoptar un enfoque orientado hacia las necesidades de otros stakeholders (Konrad y Kramer, 2006).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 2:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las prácticas referentes a la salud y seguridad.

3.3 Adaptación al cambio

El libro Verde de la Comunidad Europea 2001, define la adaptación al cambio como un proceso de reestructuración, fusiones y adquisiciones. Por lo tanto se refiere a que en la adaptación al cambio se debe tener en cuenta el impacto en las mujeres en los caso de fusiones y adquisiciones, reestructuración y reducción plantilla.

En este sentido, por ejemplo, las crisis y transformaciones que se han producido en las últimas décadas, y especialmente la crisis de los últimos años, han obligado a las entidades a adaptarse a las nuevas situaciones, con consecuencias frecuentemente negativas para su personal. Dado que la situación de partida de la mujer tiende a ser más desfavorecida en general, ésta es todavía más vulnerable en este tipo de coyuntura.

De este modo, entre los factores de desigualdad, y por tanto de vulnerabilidad, se encuentran la menor participación femenina en el mercado laboral, frecuentemente marcada por el subempleo, la inestabilidad, el empleo a tiempo parcial y temporal, la falta de cobertura de la seguridad social y los menores ingresos. Efectivamente, tal y como afirman Gálvez y

Torres (2010), el desarrollo de la crisis actual conlleva efectos muy distintos sobre las mujeres y los hombres, afectando a los grupos más vulnerables, como el de la mujer (Chen y Ravalion, 2009; European Parliament, 2010; King y Sweetman, 2010; Montaña y Milosavljevic, 2012; Raaber, 2010).

En esta dirección, en cualquier proceso de fusión y adquisición, reestructuración y/o desvinculación voluntaria o forzada, debería evitarse la discriminación y segregación por género (Tienari, 2000). En este sentido, la perspectiva más amplia que tienen las mujeres hace que las mujeres pudieran ayudar a las juntas para evaluar mejor las necesidades de diversos grupos de interés (Konrad & Kramer 2006; Jamali et al. 2007), mejorando así su capacidad de abordar de manera efectiva la RSE (Bear et al., 2010; Martínez-Ferrero et al., 2015).

En este sentido decir también que, las mujeres cuentan con buenos antecedentes, ya que muchas mujeres han sido directoras de las organizaciones sin fines de lucro y comunitarias (Williams, 2003).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se propone la siguiente proposición:

Proposición 3:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la adaptación al cambio.

3.4. Gestión medioambiental

Hace referencia a la responsabilidad social corporativa (RSC) con respecto a la gestión medioambiental. A pesar de la existencia de algunos estudios que respaldan efectos mixtos entre las mujeres y las acciones de responsabilidad social corporativa (Stanwick y Stanwick, 1998; Post, Rahman y Rubow, 2011), algunos estudios sugieren que, la presencia de mujeres en los consejos de administración influye positivamente en el comportamiento socialmente responsable (Martínez-Ferrero et al., 2015) respecto, debido expresamente a las propias características de su condición de mujer. En concreto, las mujeres tienden a tener una visión mucho más consciente desde el punto de vista medio ambiental (Park, Choi y Kim, 2012).

Por otro lado, sus funciones de liderazgo tienden a hacerlas más participativas contribuyendo a las innovaciones, son más democráticas y comunitarias que los hombres (Eagly y Johnson, 1990). Además, esta relación es respaldada por su menor perspicacia hacia los temas puramente económicos y financieros (Ibrahim y Angelidis, 1991; Lane, 1995; Williams, 2003).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 4:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las prácticas de gestión medioambiental.

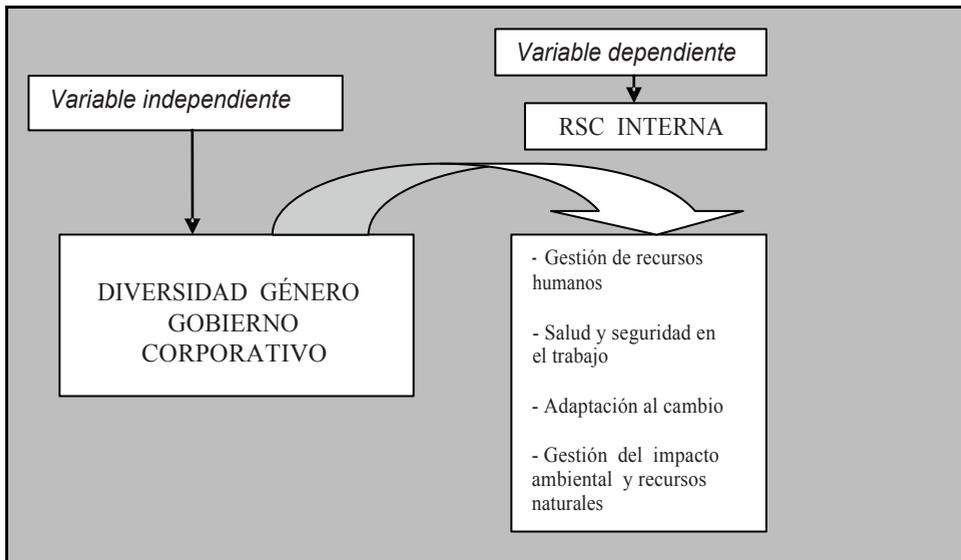
4. MODELO CONCEPTUAL

Basándonos en la discusión de la literatura que hemos abordado anteriormente, presentamos la estructura de nuestra investigación que se muestra en la siguiente figura (Fig. 1).

Figura. 1.

MODELO TEORICO

COMPOSICIÓN GOBIERNO CORPORATIVO (Diversidad de género) – RSC Interna.



Fuente: Elaboración propia

Proposición principal:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las iniciativas de desarrollo de una responsabilidad social interna.

De la que derivamos las siguientes proposiciones:

P1. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de prácticas de gestión de recursos humanos.

P2. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta oferta de prácticas sobre la salud y seguridad.

P3. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la adaptación al cambio.

P4. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta las iniciativas de gestión medioambiental.

5. CONCLUSIONES

Desde la perspectiva bancaria, el gobierno corporativo tiene como objetivo mostrar la manera en la cual los negocios y actividades del banco se rigen por las decisiones de su consejo de administración desempeñando un papel fundamental en la gobernanza de los bancos como consecuencia de la fuerte opacidad que caracteriza el sistema financiero. No obstante, a pesar de las diferencias con respecto al resto de las empresas, los consejos de los bancos también participan en las decisiones estratégicas de estos, entre las que cabe destacar el compromiso con la responsabilidad social interna (RSI). El presente artículo tiene como objetivo ofrecer un modelo para el desarrollo de actividades de Responsabilidad social corporativa interna en el sector bancario.

Por otro lado, hay un interés creciente en la determinación del impacto que tendrían las mujeres en los consejos de administración dado el fomento internacional y nacional de las iniciativas de responsabilidad social entre ellas las prácticas de responsabilidad interna.

Desde una perspectiva teórica lo expuesto en el presente artículo, evidencia el interés que empezado a manifestarse sobre la RSC interna para las entidades y su vinculación con el gobierno corporativo.

El artículo puede contribuir a la literatura de la responsabilidad social corporativa interna que ha sido menos estudiada, y sobre la composición óptima de los consejos de administración.

Además, dado el importante debate en relación con la combinación de políticas y prácticas necesarias para fomentar la participación de las minorías en los consejos de administración, el análisis es capaz de arrojar luz sobre la importancia de la diversidad de género en el consejo en este caso para los bancos.

Además, dado el patrón de comportamiento sostenible y con el fin de reducir riesgos no sólo de tipo económico sino reputacionales, sociales, el sector bancario está redirigiendo una parte de su actividad hacia un comportamiento más responsable, combinando sus demandas adicionales junto con el objetivo principal de maximizar la riqueza de los accionistas y generar una rentabilidad aceptable para ellos. Así, se observa un primer interés orientado a la organización y/o accionistas y un interés adicional orientado hacia las necesidades de la sociedad.

En definitiva, el consejo puede influir notablemente en el comportamiento responsable de una entidad y en su rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, ya que es la parte superior del proceso de toma de decisiones.

Así, la estructura, características y composición del consejo incorporando más mujeres al mismo, podrían resultar relevantes para el cumplimiento de estas tareas. Precisamente, entre esas tareas estratégicas, destaca la denominada responsabilidad social interna para el logro de ventajas competitivas en la entidad.

6. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Se debe resaltar que la literatura que vincula a los conceptos de responsabilidad social interna, gestión de la diversidad y gobierno corporativo es escasa, y más opaca aún respecto al sector bancario.

Por lo tanto, son necesarios más estudios de carácter empírico (introduciendo también alguna variable de control como por ejemplo puede ser tamaño de la entidad etc.), que nos ayuden a justificar y profundizar en esta relación para el fomento de la igualdad en las entidades a través de la responsabilidad social corporativa interna y lograr ventajas competitivas a largo plazo.

Del mismo modo, que el estudio mediante la exploración efectuada invita a la reflexión, es necesario pensar en operativizar las variables del modelo con una muestra suficiente, para el logro de resultados coherentes. Además, otra posibilidad sería plantear casos de estudio a través de entrevistas a los directivos de las entidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHARYA, V., PHILIPPON, T., RICHARDSON, M. Y ROUBINI, N. (2009). The financial crisis of 2007-2009: Causes and remedies. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 18(2), 89–137.
- ADAMS, R. B. Y MEHRAN, H. (2005). Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry. Working Paper, SSRN.
- AEBI, V., SABATO G. Y SCHMID, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213–3226.
- BASEL COMMITTEE OF BANKING SUPERVISIÓN (2005). International convergence of capital measurement and capital standards.
- BEAR, S., RAHMAN, N. AND POST, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97:2, 207–221.
- BERNARDI, R.A. AND THREADGILL, V.H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15:2, 15–21
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J. and SIMPSON, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *The Financial Review* Vol. 38, No. 1, pp. 33-53.
- CATALYST (2007). Alliance for Board Diversity, <http://www.catalyst.org/publication/433/women-on-boards>.
- CHATTERJEE, C. Y LEFCOVITCH, A. (2009). Corporate social responsibility and banks. *Amicus*.
- CHEN, M. and RAVALLION, S. (2009): Weakly Relative Poverty. World Bank Policy Research Working Paper 4844.
- CIOCIRLAN, C. AND PETERSSON, C. (2012). Does workforce diversity matter in the fight against climate change?. An analysis of Fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19:1, 47–62.
- COMISIÓN EUROPEA (2010). More women in senior positions. Key to economic stability and growth. http://ec.europa.eu/justice/genderequality/document/index_en.htm#gender.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). Women on the Board Pledge for Europe.

- DALTON, D.R. AND DALTON, C.M. (2010). Women and corporate boards of directors: the promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons*, 53:3, 257–268.
- DE ANDRÉS, P., DE LA FUENTE, G. Y SAN-MARTÍN, P. (2012). El director financiero y la decisión de inversión en la empresa española. *Universia Business Review*, 36, 14–31.
- DEDU, V. Y CHITAN, G. (2013). The influence of internal corporate governance on bank performance—an empirical analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1114–1123.
- DESZO, C. Y ROSS, D. G. (2012). Does female representation in top management improve performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
- EAGLY A.H. y JOHNSON, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- EAGLY, A. Y KARAU, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685–710
- EAGLY, A. (1987). *Sex Differences in Social Behaviour: A Social Role Interpretation*. Erlbaum: Hillsdale.
- EAGLY, A. H. Y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. Y VAN ENGEN, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- ERHARDT, N. L., WERBEL, J. D. and SHRADER, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance* Vol. 11, No. 2, pp. 102-111.
- EUROFOUN (2007). *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Dublin.
- EUROPEAN COMMISSION (2010). *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2010). *Resolution of 15 June 2010 on transparency in regional policy and gender aspects of the economic downturn and financial crisis (2009/2204 INI)*.

- EUROPEAN COMMISSION. (2001). Green paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM (2001) 366 final.
- FERRERO-FERRERO, I., FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M.Á. Y MUÑOZ-TORRES, M. J. (2013). Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- FUNDACIÓN MUJERES (2007). Igualdad es Calidad Empresarial, Manual de Buenas Prácticas para la integración de la igualdad de género en la Gestión con el Modelo EFQM, Principado de Asturias.
- GÁLVEZ MUÑOZ, L. y TORRES LÓPEZ J. (2010). Desiguales: Mujeres y hombres frente a la crisis financiera. Editorial Icaria. Barcelona.
- GUADAMILLAS, F. AND DONATE, M.J. (2011). Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into Knowledge Management and Innovation Technology: A Case Study, *Journal of Management Development*, vol. 30 (6), pp. 569-581.
- GUTNER, T. (2000). Philanthropy with a woman's touch. *BusinessWeek*, 3705, 200.
- HENDRY, K. Y KIEL, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520.
- HILL, C. W. L. Y JONES, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- HUANG, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 641-655.
- IBRAHIM, N. A. Y ANGELIDIS, J. P. (1991). Effects of Board members' gender on level of investment in strategic management and corporate social responsiveness orientation *Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institutes*, (pp. 208-210).
- IBRAHIM, N. A. Y ANGELIDIS, J. P. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10, 35-43
- JAMALI, D. Y MIRSHAK, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- JAMALI, D., SAFIEDDINE, A. AND DAOUK, M. (2007). Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, 7:5, 574-585.
- JOHN, K. Y SENBETB, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.

- KHAN, M. H. U. Z. (2010). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82–109.
- KING, R. and SWEETMAN, C. (2010). Gender Perspectives on the Global Economic Crisis. Oxfam International Discussion Paper, Gender and Development.
- KONRAD, A. Y KRAMER, V. W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22.
- KONRAD, A.M., KRAMER, V. AND ERKUT, S. (2008). The impact of three or more women on corporate board'. *Organizational Dynamics*, 37:2, 145–164.
- KRÜGER, P. (2009). Corporate social responsibility and the board of directors. Job Market Paper. Toulouse School of Economics, France.
- LAEVEN, L. (2013). Corporate governance: what's special about banks?. *Annual Review of Financial Economics*, 5(1), 63–92.
- LAM H. AND KHARE A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, Vol.3, nº2, pp. 1-15.
- LANE, J. C. (1995). Ethics of business students: Some marketing perspectives. *Journal of Business Ethics*, 14(7), 571–580.
- LARCKER, D. F., RICHARDSON, S. A. Y TUNA, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963–1008.
- MARSHALL, D. (2008). How HR measure the success of diversity initiatives?. *Strategic HR Review* 7(5), pp. 30-33
- MARTÍNEZ-FERRERO; VAQUERO-CACHO, CUADRADO-BALLESTEROS; GARCÍA-SÁNCHEZ (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 21, pp. 129–138.
- MARX, J. D. (2000). Women and human services giving. *Social Work*, 45, 27–38.
- MICHELON, G. Y PARBONETTI, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477–509.
- MONTAÑO, S. and MILOSAVLJEVIC, V. (2012). The economic and financial crisis. Its impact on poverty, work and women's time. CEPAL: Asuntos de género, nº 98.
- MORGAN, D.P. (2002). Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry. *American Economic Review*, 874–888.

- NIELSEN, S. AND HUSE, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18:2, 136–148.
- O'DONOVAN, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- PARK, S. J., CHOI, S. Y KIM, E. J. (2012). The Relationships between Socio-demographic Variables and Concerns about Environmental Sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 343–354.
- PFEFFER, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- POST, C., RAHMAN, N. Y RUBOW, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business Society*, 50(1), 189–223.
- RAABER, N. (2010). The Impact of the Crisis on Women: Main Trends Across Regions. *Association for Women's Rights in Development (AWID)*.
- RUPLEY, K. H., BROWN, D. Y MARSHALL, R. S. (2012). Governance, media and the quality of environmental disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(6), 610–640.
- SÁNCHEZ, P.S., DOMÍNGUEZ, M. L. Y HERNÁNDEZ, J. (2010). Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro, *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX, nº 1, semestre de 2010, pp. 79–110.
- SETÓ-PAMIES, D. (2013). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi: 10.1002/csr.1349.
- STANWICK, P. A. Y STANWICK, S. D. (1998). The determinants of corporate social performance: An empirical examination. *American Business Review*, 16(1), 86–93
- STEPHENSON, C. (2004). Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing More Women to Boards, *Ivey Business Journal*, Vol. 69, No. 1, pp. 1–5.
- TIENARI, J. (2000). Gender segregation in the making of a merger. *Scandinavian Journal of Management*, 16(2), pp. 111–144.
- VELASCO, E.; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C.; FERNÁNDEZ-DEBOBADILLA, S.; INTXAURBURU, G. y LARRIETA, I. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- WILLIAMS, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1–10.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CERTIFICACIÓN FORESTAL: DOS ENFOQUES DE COMPROMISO SOCIAL EN EL SECTOR FORESTAL URUGUAYO

Carmen Avilés-Palacios
Gustavo Daniluk-Mosquera
Andrés Dalto Peláez
Manuel López Quero

Dra. Carmen Avilés

Prof. Contratado Dr. de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Madrid, España. Autora de numerosos libros y artículos relacionados con la Responsabilidad Social, la Sostenibilidad y organizaciones del sector forestal y de mercados y servicios ecosistémicos.

Dr. Gustavo Daniluk

Prof Adj del Departamento Forestal. Universidad de la República. Montevideo Uruguay. Responsable de la Maestría de Gestión Forestal Sostenible. Auditor líder de certificación de Gestión Forestal Sostenible y Cadena de Custodia de los sistemas FSC®, PEFC™ y otros sistemas de certificación local en Latinoamérica. Más de 300 días de experiencia de certificación a campo.

Ing. Agr. Andrés Dalto Peláez

Auditor líder de Manejo Forestal y Cadena de Custodia FSC y PEFC y otros sistemas de gestión forestal locales del programa QUALIFOR de SGS.

Dr. Ingeniero Manuel López Quero

Profesor Titular de la Universidad Politécnica de Madrid. Dr. Ingeniero por la Universidad Politécnica de Madrid (España). Diplomado en Economía de la Empresa por la UPM y MBA por el Instituto de Empresa de España. Autor de numerosos libros y artículos en revistas especializadas en el área de la economía de la empresa, empresa y medio ambiente y mercado de las competencias.

RESUMEN

Uruguay es un país de tradición ganadera, con importante desarrollo forestal como consecuencia de la Ley Forestal de 1987. La producción forestal tiene como destino principal la exportación por lo que para acceder a los mercados internacionales se tuvo que implementar sistemas de certificación. En el año 2016, la certificación ha alcanzado más del 80% de la superficie forestal (700.000 ha aproximadamente), realizada bajo los estándares de PEFC-Uruguay y, en mayor medida, por el Forest Stewardship Council (FSC). Tanto a nivel local como internacional, en general, la producción forestal posee una imagen negativa para gran parte de la sociedad, imagen que podría modificarse si se implementan, por parte de las empresas, herramientas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como complemento a los sistemas de gestión forestal certificados. En el presente estudio se buscó identificar la percepción de RSE por parte de las empresas, a través de un muestreo teórico, y determinar si el cumplimiento de los Principios y Criterios del FSCTM, garantizan la RSE o esta puede ser una herramienta para mejorar el relacionamiento con las comunidades. Aún sabiendo que la RSE puede ser un camino para lograr una mayor aceptación por parte de la comunidad en general, se comprobó la confusión con este concepto.

PALABRAS CLAVE

Certificación Forestal, Responsabilidad Social Empresarial, Empresa Forestal, Muestreo Teórico

CÓDIGOS JEL

M14, Q56

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OR FOREST CERTIFICATION: TWO APPROACHES TO SOCIAL COMMITMENT IN THE URUGUAYAN FOREST SECTOR

ABSTRACT

Uruguay is a country of cattle tradition, with important forestry development as a result of the Forestry Law of 1987. Forestry production has as its main export destination, so that access to international markets had to implement certification systems. In 2016, certification has reached more than 80% of the forest area (approximately 700,000 ha), made under the PEFC-Uruguay standards and, to a greater extent, the Forest Stewardship Council (FSC). At the local and international level, in general, forest production has a negative image for a large part of society, an image that could be modified if companies implement Corporate Social Responsibility (CSR) tools, as a complement to Certified forest management systems. The present study sought to identify the CSR perception by companies, through a theoretical sampling, and determine if compliance with the FSCTM Principles and Criteria, guarantee CSR or this can be a tool to improve the relationship With communities. Even knowing that CSR may be a way to achieve greater acceptance by the community at large, the confusion with this concept was verified.

KEYWORDS

Forest Certification, Corporate Social Responsibility, Forest Enterprise, Theoretical Sampling

JEL CODES

M14, Q56

1. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO DEL TRABAJO

La forestación en el Uruguay existe desde mediados del siglo XIX, pero en las últimas décadas ha evolucionado de ser algo ornamental, a convertirse en un rubro relevante en el sector agropecuario uruguayo (BRUSSA, 1995). Las últimas dos décadas han sido las más importantes en este sector, ya que las plantaciones forestales crecieron a un ritmo muy acelerado, pasando de 2.500 ha a más de 50.000 ha anuales. Esto es debido, principalmente, al impulso estatal a través de políticas y a los crecimientos registrados (DGF, 2010).

En Uruguay existen unas 798.000 ha de plantaciones (2016), mientras que en 1990 solo había 201.000 ha. Una característica relevante de este desarrollo es que la superficie forestal no creció en detrimento del bosque nativo, ya que éste aumentó de 719.000 ha a 760.000 ha en el mismo período de tiempo (FAO, 2016). La Ley Forestal (N° 15.939) del año 1987, impulsó el desarrollo forestal, por medio de exoneraciones tributarias, además de proporcionar subsidios y préstamos para nuevos proyectos forestales.

Los géneros más utilizados en esta forestación son *Pinus* y *Eucalyptus*. Se evaluaron y seleccionaron por su adaptabilidad y a su reconocimiento en el mercado internacional. El destino principal del género *Pinus* es la obtención de madera de calidad para aserrado y debobinado; mientras que los *Eucalyptus* tienen un destino final más variado: aserrado, debobinado, celulosa, leña y madera aserrable).

A finales de la década del noventa, al llegar las plantaciones a turno final, aumenta de modo significativo la extracción de madera, principalmente para la exportación. En ese momento cuando comienza el interés y la necesidad de recurrir a certificaciones de gestión forestal sostenible que garantizaran el origen sostenible de la madera (DANILUK, 2010). Es así que la certificación del Forest Stewardship Council™ (FSC), uno de los mayores sistemas de certificación a nivel mundial, logra relevancia en el Uruguay. La primera certificación forestal se logra en 1999 (Forestal Oriental S.A), existiendo a la fecha del trabajo 28 empresas certificadas con superficies que van de 10 ha a más de 200.000 ha (FSC, 2016).

En los últimos años se ha cuestionado de forma persistente el papel que juegan las empresas en la sociedad en la que desarrollan sus actividades, al tiempo que se produce un incremento de la influencia que aquellas ejercen sobre las mismas. Las empresas forestales uruguayas, pese a estar certificadas por el FSC™, no han sido ajenas a estos cuestionamientos, en especial por parte de Organizaciones No Gubernamentales (CARRERE, 2006). Aún cuando la mayoría de las empresas forestales del Uruguay están certificadas, su imagen ante gran parte de la sociedad no ha cambiado. La entrada de empresas multinacionales y fondos de inversión, que han adquirido grandes extensiones de tierra, han acentuado esta preocupación, lo que incide en que las empresas deban aumentar sus esfuerzos por ser más transparentes respecto de los impactos sociales y ambientales de sus operaciones.

En este marco, el término Responsabilidad Social Empresarial se puede convertir en un pilar importante dentro de los planes estratégicos de las empresas (LÓPEZ-QUERO et al, 2009). El

Libro Verde de la Unión Europea, define el concepto responsabilidad social de las empresas como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001).

Este trabajo busca determinar si el cumplimiento de los principios y criterios del FSC™ pueden tomarse como prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, o si tan solo constituyen un punto de partida, sobre el cual se debe seguir profundizando, para lograr un cambio de percepción por parte de la sociedad al mejorar las relaciones con sus interlocutores (HANSEN Y PANWAR, 2009). De esta forma, se analiza si las empresas forestales uruguayas certificadas por el FSC™ realizan RSE, o si esta puede ser un complemento a la certificación que permita un mejor acercamiento de las empresas a la comunidad.

2. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. El estudio de fuentes constó de la revisión de los resúmenes públicos de los últimos cinco años de certificación disponibles en las páginas web de los organismos certificadores (2010 a 2015). Se accedió a 25 informes de las 28 empresas certificadas al momento del estudio.

Durante el estudio de los resúmenes se fueron cuantificando las solicitudes de acción correctiva (no conformidades con el estándar), para luego discriminar las relacionadas a principios y criterios cuyos componentes sean de índole social.

Los criterios del FSC™ analizados fueron:

- 1.2. Todos los honorarios, regalías, impuestos y otros cargos establecidos legalmente y que sean aplicables deberán ser pagados.
- 2.1. Deberá demostrarse clara evidencia del derecho a largo plazo al uso de la tierra (por ejemplo, título de propiedad de la tierra, derechos consuetudinarios, y contratos de arrendamiento).
- 2.2. Las comunidades locales con derechos legales o consuetudinarios de tenencia o uso, deberán mantener el control necesario sobre las operaciones forestales para proteger sus derechos o recursos, a menos que deleguen este control con el debido conocimiento y de manera voluntaria a otras agencias.
- 2.3. Deberán emplearse mecanismos apropiados para resolver las disputas sobre los reclamos por tenencia y derechos de uso. Las circunstancias y el estado de cualquier disputa pendiente serán considerados explícitamente durante la evaluación de la certificación. Disputas de magnitudes sustanciales que involucren intereses numerosos y significativos, normalmente descalificarán la certificación de una operación

- 3.3. Los lugares de especial significado cultural, ecológico, económico o religioso para los pueblos indígenas deberán ser claramente identificados conjuntamente con dichos pueblos, reconocidos y protegidos por los responsables del manejo forestal.
- 4.1. Las comunidades dentro de, o adyacentes a, las áreas de manejo forestal, deberán tener oportunidades de empleo, capacitación, y otros servicios.
- 4.2. El manejo forestal deberá cumplir o superar todas las leyes y/o reglamentos aplicables a la salud y la seguridad de los empleados y sus familias.
- 4.3. Deberán garantizarse los derechos de los trabajadores para organizarse y voluntariamente negociar con sus gerentes, conforme con las Convenciones 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- 4.4. La planificación y la implementación del manejo deberán incorporar los resultados de las evaluaciones del impacto social. Se deberá consultar a las poblaciones y grupos directamente afectados por las operaciones de manejo.
- 4.5. Deberán emplearse mecanismos apropiados para resolver reclamos y para proporcionar una compensación razonable en caso de pérdidas o daños que afecten los derechos legales o los consuetudinarios, los bienes, los recursos o la vida de las poblaciones locales. Se deberán tomar medidas para evitar tales pérdidas o daños.
- 5.1. El manejo forestal deberá orientarse hacia la viabilidad económica, tomando en consideración todos los costos ambientales, sociales y operacionales de la producción, y asegurando las inversiones necesarias para mantener la productividad ecológica del bosque –
- 5.2. Tanto el manejo forestal como las actividades de mercadeo deberán promover el uso óptimo y el procesamiento local de la diversidad de productos del bosque.
- 5.4. El manejo forestal deberá orientarse hacia el fortalecimiento y la diversificación de la economía local, evitando así la dependencia en un solo producto forestal.
- 7.3. Los trabajadores forestales deberán recibir una capacitación y supervisión adecuada para asegurar la implementación correcta del plan de manejo.
- 7.4. Los productores forestales deberán tener un resumen de los elementos principales del plan de manejo, incluyendo aquellos enlistados en el Criterio 7.1. Se respetará la confidencialidad de esta información.
- 8.1. La frecuencia y la intensidad del monitoreo deberán ser determinadas de acuerdo a la escala y a la intensidad de las operaciones del manejo forestal, y según la relativa complejidad y la fragilidad del ambiente afectado. Los procedimientos de monitoreo deberán ser consistentes y replicables a lo largo del tiempo, para permitir la comparación de resultados y la evaluación de los cambios

8.2. El manejo forestal deberá incluir la investigación y la recolección de datos necesarios para monitorear por lo menos los siguientes indicadores:

- a) El rendimiento de todos los productos forestales cosechados.
- b) La tasa de crecimiento, regeneración y condición del bosque.
- c) La composición y los cambios observados en la flora y la fauna.
- d) Los impactos ambientales y sociales de la cosecha y otras operaciones.
- e) Los costos, la productividad y la eficiencia del manejo forestal.

8.5. Los productores forestales deberán tener un resumen disponible al público de los resultados de los indicadores de monitoreo, incluyendo aquellos enlistados en el criterio 8.2. Se respetará la confidencialidad de esta información.

Se realizaron comparaciones entre los criterios, el año en que las SAC fueron abiertas, cerradas y la magnitud de las mismas (SAC mayores o menores).

El segundo análisis se basó en el muestro teórico, teoría cualitativa desarrollada por GLASER Y STRAUSS (1967). Consiste endescubrir la teoría desde los datos a través de un método general de análisis comparativo. Se pretende producir una teoría en base a datos recolectados sobre temas sociales, culturales o psicológicos. Es decir, se relacionan todos los datos de manera que sus puntos en común ayudan a generar una nueva propuesta. Así, las conclusiones deben ser presentadas como un conjunto de conceptos interrelacionados, y no solo como una simple enumeración de temas (CORBIN Y STRAUSS, 1991).

Para profundizar la información se diseñó una encuesta de 74 preguntas siguiendo los principales aspectos de las Memorias de Sostenibilidad GRI y de la norma ISO 26000, así como las indicaciones de la Guía de RSC en el Sector Forestal (COPAIDE, 2010).

La encuesta fue realizada a 12 de las 25 empresas certificadas, seleccionando aquellas de más de 1.000 ha. Esto significa que se cubrió casi el 80% de la superficie certificada de Uruguay.

El trabajo de campo se realizó en los meses de mayo a octubre de 2016, en los cuales se entrevistó personalmente a los responsables de certificación. La duración aproximada de la entrevista fue de una hora donde se realizaron las 74 preguntas de la encuesta, además de recopilar la información general de la empresa (Tabla 1).

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Ámbito:	Uruguay.
Universo:	Empresas forestales certificadas FSC.
Diseño muestral:	No se realizó diseño muestral. Atendiendo a criterios de mayor transparencia y presencia en internet se invitó a participar en el estudio a todas las 28 empresas certificadas.
Tamaño de la muestra:	25 empresas del sector forestal de las que aceptaron participar en el estudio 12 (48%).
Tamaño de empresa	50% entre 1000-10000 ha 50% más de 10000 ha

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de resúmenes públicos

Del análisis de los resúmenes públicos se registraron 360 no conformidades en 41 criterios del FSC™. Más de la mitad de las no conformidades (52%) se concentran en 7 criterios, siendo 5 de ellos de los identificados como de fuerte componente social (4.2, 8.1, 4.4, 7.3 y 4.1). El criterio 4.2 es el que tuvo mayor número de no conformidades (18% de las SAC totales), tal como se presenta en la tabla siguiente (Tabla 2).

Tabla 2. Número y Porcentaje de SAC por Principio y Criterio.

Principios y Criterios	SAC declaradas	% SAC	Principios y Criterios	SAC declaradas	% SAC
4.2	65	18	10.6	5	1
8.1	24	7	5.1	4	1
4.4	23	6	5.6	3	1
7.3	20	6	10.7	3	1
4.1	18	5	1.3	2	1
6.1	17	5	1.5	2	1
7.1	17	5	6.3	2	1
6.5	16	4	6.4	2	1
6.6	16	4	7.2	2	1
7.4	13	4	9.4	2	1
8.2	13	4	10.4	2	1
1.6	12	3	10.5	2	1
5.3	12	3	1.2	1	0
6.2	10	3	2.1	1	0
1.1	9	3	3.3	1	0
6.7	9	3	4.3	1	0
8.3	8	2	4.5	1	0
8.5	8	2	6.8	1	0
10.2	5	1	6.9	1	0
10.3	5	1	6.10	1	0
			9.1	1	0

Del análisis de las SAC sociales, se encontraron 162 distribuidas en 7 principios y 22 criterios (Figura 1). De entre ellas, el Principio 4 “El manejo forestal deberá mantener o elevar el bienestar social y económico a largo plazo de los trabajadores forestales y de las comunidades locales”, presenta 108 no conformidad (2/3 del total). Esto se debe, sin duda, a que todos los criterios dentro de este principio hacen referencia a elementos sociales, mientras que de los restantes principios analizados sólo algunos criterios abarcan componentes sociales.

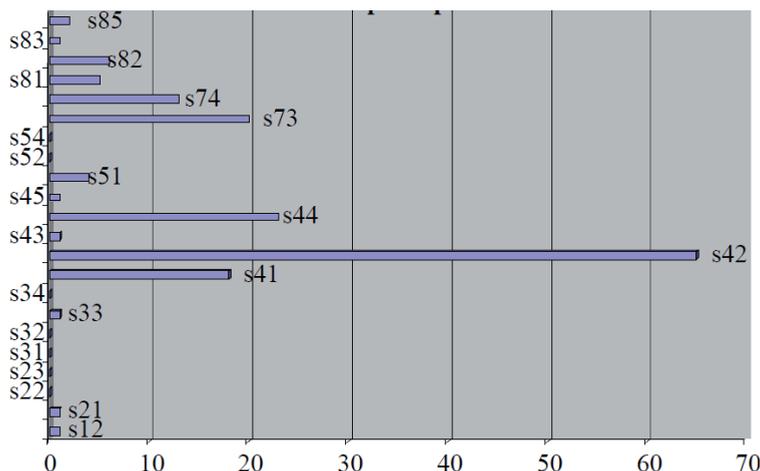


Figura 1. Distribución de no conformidades sociales.

Le sigue en número de no conformidades el Principio 7 “Un plan de manejo -- de acuerdo a la escala y a la intensidad de las operaciones propuestas -- deberá ser escrito, implementado y actualizado. En el mismo se deberán establecer claramente los objetivos del manejo, y los medios para lograr estos objetivos” con 33 no conformidades (20%).

Al analizar la evolución de la totalidad de las SAC en el período de certificación, se observa una tendencia a presentar un número mayor de las mismas en los comienzos de la certificación, con un paulatino descenso en los años posteriores. El aprendizaje de las empresas repercute de forma positiva disminuyendo el número de no conformidades, tal como se observa en tabla 3.

Tabla 3. Evolución del número de no conformidades en el tiempo.

Inicio de la certificación	Año de apertura de las SAC					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
2005	35	20	28	9	2	
2006		64	24	15	19	
2007			19	19	4	
2008				37	10	
2009					47	
2010						6

Se evidencia una curva de aprendizaje dentro de las empresas, si bien no ocurre así entre empresas. En general todas tienen un elevado número de SAC en su primer año de certificación independientemente del año de certificación. La evolución mencionada anteriormente, se presenta tanto en las SAC sociales como en las no sociales, observándose una tendencia más pronunciada en las primeras.

No se encontró ningún tipo de correlación entre el tamaño de la empresa y el número de no conformidades por factores (Figura 2). Todas las funciones dieron un R² muy bajo (menor a 0.15). La tendencia fue similar para la totalidad de las no conformidades, así como también cuando se consideraron solo las sociales.

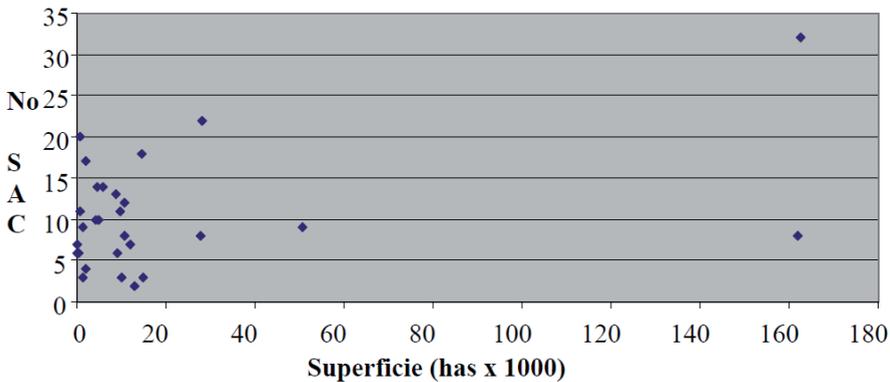


Figura 2. No conformidades totales por tamaño de empresa.

A partir del análisis de las encuestas realizadas se hicieron agrupaciones de elementos comunes los cuales se cuantificaron y en algunos casos se graficaron para evaluar las acciones de las empresas en su conjunto con respecto a determinados temas. El 93% de las empresas cuentan con algún grado de asociación con empresas extranjeras, en su mayoría a través de participaciones de capitales extranjeros, seguido de filiales de empresas extranjeras (Figura 3).

Tipos de asociación

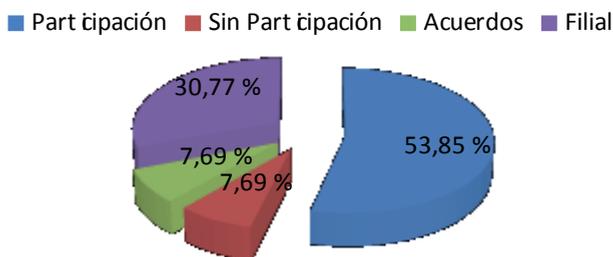


Figura 3. Asociación con empresas extrajeras.

En referencia al concepto de RSE, el 16% la define como *una empresa socialmente benéfica, ambientalmente adecuada y económicamente viable*; el 66 % como el *compromiso con la comunidad y los trabajadores*, mientras que el 18% restante como *trabajo digno, sano y bien remunerado*.

El concepto de certificación es definido de diversa forma:

- 58,33% se refiere a empresas socialmente benéficas, económicamente viables y ambientalmente adecuadas.
- 25% piensa que es un aval de un ente externo relacionado al manejo forestal de la empresa.
- 8,33% la define como un apoyo a la sustentabilidad ambiental y social.
- 8,33% la define enfocada principalmente a la parte productiva y económica.

A partir de la siguiente definición de RSE, *“el comportamiento responsable y comprometido de la empresa con respecto a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, la comunidad y el medio ambiente donde ésta produce y/o vende sus productos y/o servicios”* (NAVARRO, 2008), se consultó a los encuestados acerca de como calificarían el desempeño con respecto a la misma de las empresas forestales establecidas en Uruguay. Según esta definición, el 75% de los encuestados consideran que su desempeño es bueno

En cuanto al orden de importancia que le dan las empresas a las diferentes áreas en que pueden actuar para mejorar la RSE los resultados son claros. Gran parte de las opiniones coinciden en que el área de mayor importancia y hacia el que debe estar dirigida la RSE es el de Recursos Humanos (empleados). En el otro extremo se encuentran los *Accionistas*. En un punto intermedio se encuentran las *comunidades, el estado, el medioambiente, los clientes, competidores y proveedores* (Figura 4).

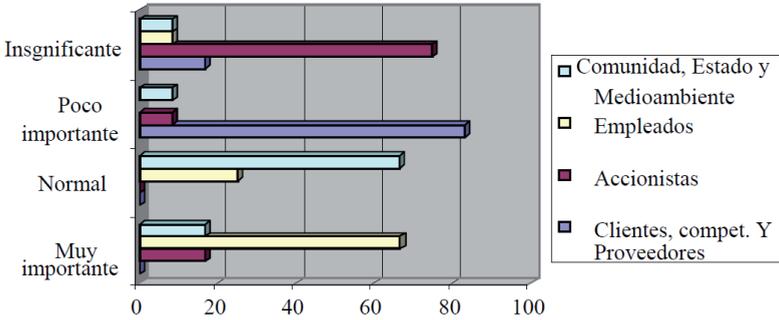


Figura 4. Áreas de acción de la RSE

En referencia a la corresponsabilidad (empresa-gobierno), se observa una coincidencia en las afirmaciones de que ambos actores deben interactuar para resolver los principales problemas sociales y ambientales (Figura 5).

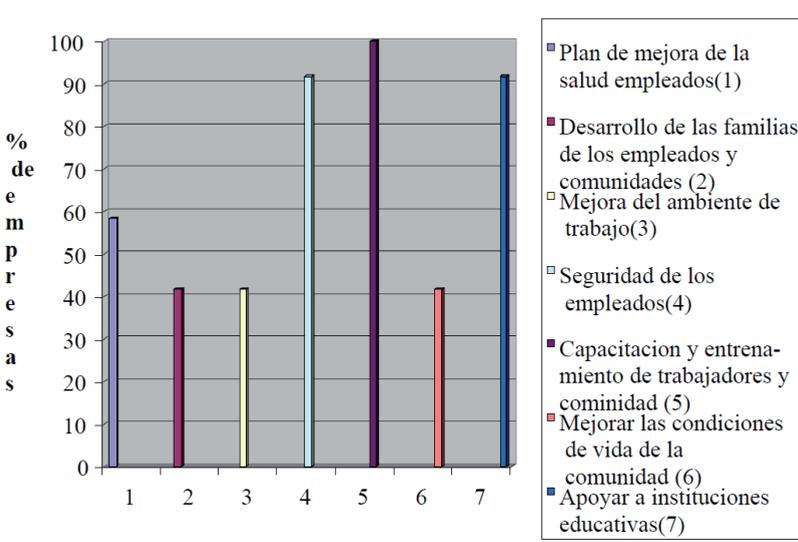


Figura 5. Corresponsabilidad empresa-gobierno

Con respecto a planes relacionados con seguridad, salud, capacitación y apoyo se destacan tres planes en los cuales se encuentra un 90% o más de implementación por parte de las empresas. Estos son Plan de capacitación y entrenamiento de trabajadores y comunidad, Plan de seguridad de los empleados y Apoyo de instituciones educativas (Figura 6).

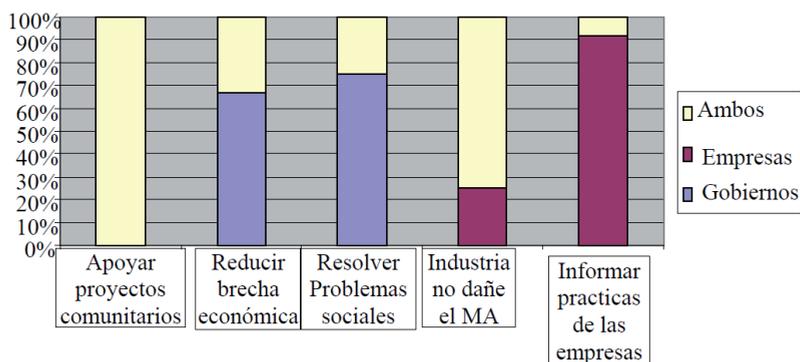


Figura 6. Planes implementados por las empresas.

En el punto de capacitación y entrenamiento de trabajadores y comunidad se alcanzó un 100% de aplicación por parte de las empresas. Esta capacitación está dirigida hacia trabajos zafrales -como los vinculados a las actividades de cosecha y plantación,- y hacia la seguridad-como por ejemplo cursos de primeros auxilios y de prevención de incendios-.

El porcentaje de adopción por parte de las empresas de políticas o normas relacionadas con la protección del medio ambiente y la seguridad vial-para promover, por ejemplo, el uso responsable de los recursos naturales, o para evitar que sus vehículos participen en accidentes de tráfico-se encuentra siempre por encima del 50% (Figura 7).

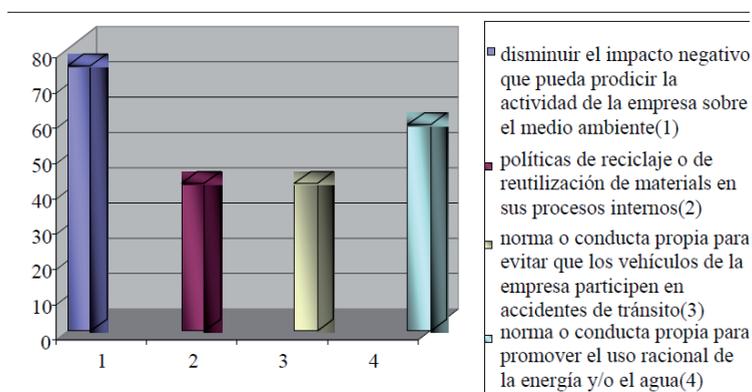


Figura 7. Adopción de políticas responsables

Casi el 80% de las empresas posee normas que minimicen los efectos de sus actividades sobre el medio ambiente. En términos generales, las respuestas hacían referencia a la disminución del impacto sobre el suelo y los recursos hídricos, en tanto que un 65% adoptan conductas para el uso racional de la energía y/o el agua. En el caso de la energía, las empresas con fase industrial con grandes requerimientos energéticos han adoptado medidas de autoabastecimiento a partir de sus propios residuos. En menor grado, la adopción de políticas de reciclaje de materiales así como las normas que eviten accidentes de tránsito en los vehículos de las empresas se adoptan en casi un 40% de las mismas.

4. CONCLUSIONES

Las empresas uruguayas certificadas FSC se incrementaron en un 600% en los 5 años analizados. En el proceso de certificación se encuentran varios hechos relevantes. En primer lugar, no existe una tendencia a utilizar un Benchmarking mediante el cual, las empresas que se inician en este proceso no toman en consideración la experiencia de otras empresas para corregir o comenzar a implementar determinadas prácticas, previo al inicio de la certificación propia, razón por la que se evidencia un alto número de no conformidades en la auditoría inicial. Al inicio del proceso de certificación las empresas presentan diversos problemas al momento de cumplir con los estándares, los cuales disminuyen en el correr de los años, siguiendo una curva de aprendizaje.

La evolución de las no conformidades, tanto sociales como no sociales, posee la misma tendencia, evidenciando que las no conformidades que se presentan son debidas al inicio de un nuevo proceso y no relacionadas a una temática en particular. No se evidenció correlación entre la cantidad de SAC y la superficie de las empresas.

Los factores sociales son los que más SAC reciben entre los que se destacan: 1) Salud y Seguridad de los trabajadores y sus familias; 2) Falta de resultados de evaluaciones de impacto social en planes de manejo; 3) No inserción de comunidades adyacentes en el área de manejo forestal; y 4) Falta de supervisión y capacitación para asegurar la implementación del plan de manejo.

Con respecto a los conceptos de RSE y certificación, el 16% de las empresas no los diferencian. A su vez, otro 16% relaciona el concepto de RSE sólo con el trabajo de los empleados. En referencia a la actuación del sector en cuanto a la RSE en base a una definición ofrecida en la encuesta, el 75% de las empresas posee una valoración "Buena", aún cuando no existe un conocimiento amplio del alcance de este concepto. Hay una acepción general de que la RSE debe ir dirigida, en primer lugar, hacia los propios trabajadores y luego a la comunidad.

En general, los planes de RSE están enfocados a la mejora de la gestión de la empresa, en menor grado, se centran en el desarrollo y mejora en condiciones de vida de las comunidades, así como programas de salud ocupacional.

A nivel general, si bien el sector adopta medidas y políticas que poseen muchos puntos de coincidencia con los lineamientos de la RSE, las mismas se basan en las exigencias normativas de los procesos de certificación.

Las empresas presentan deficiencias en la implementación de programas de desarrollo de las comunidades, puesto que la mayoría de los ejemplos presentados se basan en donaciones puntuales a centros considerados prioritarios, como por ejemplo escuelas y centros de salud entre otros.

Considerando que las empresas analizadas eran certificadas FSC, se concluye que esta eco-etiqueta es un pilar importante en los lineamientos de RSE que guían a las empresas. No obstante, actúa como base sobre la cual se debe seguir profundizando en la adopción de medidas complementarias a sus estándares para que las empresas del sector forestal en Uruguay cumplan con los principios de RSE de la Norma ISO 26000.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUSSA, C. 2001. Eucalyptus. Hemisferio Sur. 328 p. Montevideo, Uruguay.
- CARRERE R. 2006. Maquillaje verde. Ed. Hersilla Fonseca. 202 pag. Montevideo, Uruguay.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. 2001. Libro Verde. Bruselas. [Citado el: 15 de Junio de 2012. [http://eur-lex.europa.eu/LexUri Serv/site/es/com/2001/com2001_0366 es 01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. 1991. Conceptos básicos en investigación cualitativa. Antioquia, Universidad de Antioquia. 306 p. Colombia
- COPADE 2010. Guía de la Responsabilidad Social y ambiental en el Sector Forestal. UniversitàdegliStudi di Padova, 105 p. Padua.
- DANILUK, G. 2010. Curso de certificación de gestión forestal sostenible; interpretación de principios y criterios del Forest Stewardship Council. Montevideo, Facultad de Agronomía. s.p. Montevideo.
- DIRECCIÓN GENERAL FORESTAL (DGF). 2010. Insumos generados para la mejora de las políticas dirigidas al manejo de los recursos forestales. 32 p. Montevideo.
- FAO 2016. Situación de los bosques del mundo. Roma. [En línea]. [Citado el: 2.7.2012] <http://www.fao.org/docrep/013/i2000s/i2000s.pdf>.
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. 1996. FSC principles and criteria for Forest Stewardship. (en línea). s.l. pp. 1-13. [En línea]. [Citado el: 2.7.2016. [http://www.fsc.org/fileadmin/webdata/public/document_center/international_FSC_policies/standards/FSC STD_01_001_V4_0_EN_FSC_Principles_and_Criteria.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/webdata/public/document_center/international_FSC_policies/standards/FSC_STD_01_001_V4_0_EN_FSC_Principles_and_Criteria.pdf)
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL.2012. Database. [En línea]. [Citado el: 2.7.2016] <http://www.fsc.org>
- GLASER, B.; STRAUSS, A. 1967. The discovery of grounded theory. Strategic for qualitative research. Aldine. 274 p. New York.
- HANSEN, E.; PANWAR, R. 2008. La responsabilidad social de la empresa en el sector forestal. *Unasylva*. 230: 45 – 48.
- LÓPEZ-QUERO, M.; GARCÍA, M.; AVILES, C.; DANILUK, G.; GONZÁLEZ, M. 2009. Introducción a la responsabilidad social corporativa (R.S.C.). Madrid, Universidad Politécnica de Madrid. s.p.
- NAVARRO GARCÍA, F. 2008. Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. ESIC Editorial. 330 p. Madrid.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 2006. Iniciativa infocus sobre responsabilidad social de la empresa. 5 p. Ginebra.

Responsabilidad Social Empresaria; la revisión de un concepto a partir de su aplicación en contextos vulnerables

Agostina Mileo

Institución: Provincia ART Dirección postal: Sánchez de Bustamante 883 PB2 (1173), CABA, Argentina Teléfono: +5491168143684 E-mail: mileoagostina@gmail.com Breve CV Educación Licenciada en Ciencias Ambientales (USAL) Máster en Comunicación Científica, Médica y Ambiental (Universitat Pompeu Fabra) Doctoranda en Historia y Epistemología de la Ciencia (UNTREF) Ocupaciones actuales Coordinadora área RSE en Provincia ART Redactora en varios medios de alcance nacional (Argentina) Columnista de radio a nivel nacional

RESUMEN

Este trabajo presenta un contexto de aplicación concreto para una elaboración teórica. El escenario de la cooperativa de separación de residuos a la que se le ofrecieron servicios de prevención de riesgos laborales se utiliza a modo de ejemplo paradigmático en la búsqueda de la realización de actividades que aboguen por crear instancias de prevención. Este proyecto tiene en cuenta tanto el cumplimiento normativo como los acuerdos internos de una comunidad específica, situando a la empresa como parte del panorama colectivo y no como ente externo a la formación de la cultura del trabajo.

Se consideró necesaria la revisión del concepto de Responsabilidad Social Empresaria en términos de operador metodológico de las intervenciones realizadas por instituciones privadas en comunidades vulnerables. Se presenta entonces el relato de un caso desde su concepción como modelo de aplicación de un marco teórico.

CÓDIGOS JEL

Q56, P32, M14

PALABRAS CLAVE

RSE, Green Jobs, Cooperativas de trabajo, Prevención de riesgos laborales

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: REVISING THE CONCEPT THROUGH ITS APPLICATION IN VULNERABLE CONTEXTS

ABSTRACT

This research addresses a specific context of implementation for a theoretical development. The scenario of the waste separation cooperative, to which labor risk prevention services were offered, is used as a paradigmatic example for the search of the execution of activities advocating for the creation of prevention instances. This project considers the regulatory compliance as well as the internal agreements in a specific community, placing the enterprise as part of the collective outlook, instead of an external entity, for the development of a working culture.

It was necessary a revision of the concept of Corporate Social Responsibility in terms of the methodological operator of the actions of private institutions in vulnerable communities. The description of a case, from its conception as an implementation model of a theoretical framework, is introduced.

JEL CODE

Q56 P32 M14

KEYWORDS

CSR, Green Jobs, Social Economies, Work Risk Prevention

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, las intervenciones llevadas a cabo por las aseguradoras de riesgos de trabajo se han enfocado en aspectos técnicos del empleo que no contemplan directamente el rol de la empresa como regulador de las interacciones sociales. Las visitas técnicas a fin de prevenir siniestros basan su efectividad en la aplicación de conocimiento a casos específicos para evitar daños o accidentes. Este tipo de procedimiento no suele tener en cuenta que el trabajo como entidad social es constitutivo tanto de la identidad personal como de la colectiva ni suscribir estas acciones de modificación del entorno laboral en un paradigma teórico. Con la intención de dar cuenta de estos factores frecuentemente ignorados, el caso que expondré a continuación fue enmarcado en una exploración del universo del empleo como reflejo de la organización de una comunidad. Si bien, por supuesto, no basta con un caso puntual para definir “el universo del empleo” ni con los trabajadores de la planta para definir “la comunidad”, la idea detrás de esta afirmación es proponer la aplicación de marcos teóricos definidos para caracterizar la inscripción comunitaria de un determinado trabajo. Así, “el universo del empleo” se entiende como el panorama de las relaciones laborales estudiado a partir de una perspectiva puntual en interacción con un trabajo puntual sobre el que se va a intervenir y “la comunidad” como exponente de esas relaciones.

Este trabajo presenta un contexto de aplicación concreto para una elaboración teórica. El escenario de la cooperativa de reciclaje a la que se le ofrecieron servicios de prevención de riesgos laborales resulta en este caso un ejemplo para la búsqueda de la realización de actividades que aboguen por crear instancias de prevención que tengan en cuenta tanto el cumplimiento normativo como los acuerdos entre una comunidad específica, situando a la empresa como parte de ella y no como ente externo a la formación de la cultura del trabajo. De esta forma, el proyecto tiene en cuenta el marco legal, en el sentido de Donaldson y Dunfee (1999) como “principios tan fundamentales que por definición, sirven para evaluar las normas de orden inferior, alcanzando la raíz de lo que es ético para la humanidad”, lo que genera que en vez de su imposición se busque su adaptación a los contratos implícitos de su contexto de aplicación.

En este sentido entonces, se revisó el concepto de Responsabilidad Social Empresaria en términos de operador metodológico de las intervenciones realizadas por instituciones privadas en comunidades vulnerables.

Discusión

En Argentina, la figura del separador de residuos es muy representativa de la situación del empleo ante las crisis económicas nacionales. CEAMSE, la compañía encargada de la gestión de los rellenos sanitarios en el Área Metropolitana de Buenos Aires, además de contar con trabajadores de planta permanente alberga en su predio de Camino del Buen Ayre varias cooperativas independientes. Esto fue observado por el personal del área de prevención que

concurría al lugar para prestar servicio a los empleados de CEAMSE y en base a la desigualdad en las condiciones de trabajo de unos y otros surgió esta iniciativa de RSE.

El trabajo de la cooperativa sigue la siguiente dinámica; los camiones recolectores de basura entran al predio de CEAMSE y descargan en la Planta Social. El personal separa los residuos en reciclables y no reciclables. Los no reciclables son destinados al relleno sanitario dentro del predio y CEAMSE paga por esta tarea. Los reciclables se venden aparte. La cooperativa también cuenta con camiones recolectores de residuos y percibe ingresos por esa tarea. Toda la recaudación se distribuye equitativamente entre los miembros de Bella Flor, independientemente de la tarea que realicen.

La figura de la Cooperativa refleja la autogestión comunitaria del espacio en el que se emplaza esta actividad económica. En palabras de sus miembros, "La Cooperativa Bella Flor funciona como un modelo de Planta Social de Trabajo en la que alrededor de 80 trabajadores separamos y clasificamos residuos sólidos urbanos (RSU) para su recuperación y reciclaje. Surgimos de un proyecto comunitario más amplio que continúa trabajando en el barrio desde hace más de 10 años intentando responder a las necesidades y mejorar la vida de las personas del Área Reconquista. Este proyecto productivo es uno de los resultados de un largo proceso de organización y fortalecimiento comunitario surgido en el asentamiento 8 de mayo, en el Partido de Gral. San Martín.

El proceso de reciclaje protege y expande los empleos del sector manufacturero y aumenta la competitividad en el mercado generando valor agregado de un recurso que quedaría inerte en el relleno sanitario y que además es estratégico para nuestro municipio.

El Municipio de San Martín cuenta con la mayor concentración de recicladores del país, siendo los residuos un recurso estratégico local. Existen aproximadamente 950 trabajadores en plantas del CEAMSE, unos 2 mil recicladores entran a recuperar residuos directamente del relleno y otros 2 mil trabajan recuperando por la ciudad en forma individual o cooperativa.

Durante la crisis del 2001 y los años posteriores, la cantidad de recuperadores informales que entraban al relleno sanitario diariamente era de 5 mil personas. En el año 2005 fue asesinado y luego desaparecido dentro del relleno sanitario Norte III de CEAMSE un joven de 15 años llamado Diego Duarte, que se encontraba junto a su hermano recuperando basura para vender dentro de la denominada "montaña". Este conflicto desató una ola de reclamos de los recicladores informales, que sumergidos en la pobreza extrema, levantaban las históricas banderas de Tierra, Techo y Trabajo. Este conflicto causó que la situación de los llamados "cirujas" adquiriera visibilidad y obligó al Estado a tomar alguna medida. En el marco de experiencia de lucha y autoorganización se construyeron 8 Plantas Sociales de Separación de Residuos dentro del predio del CEAMSE. Bella Flor abrió sus puertas en el año 2008 con el nombre "Eco Mayo" y desde ese entonces realiza el tratamiento de 100 toneladas de residuos diarios".

En su trabajo "La Basura es lo más Rico que Hay" (2011), Raúl Néstor Álvarez señala respecto al establecimiento del CEAMSE en 1977: "El gobierno militar, siguiendo una visión jerárquica de la sociedad, postulaba que había dos clases de conglomerados urbanos: los que por sus

cualidades estaban calificados para vivir en la Ciudad de Buenos Aires y los que no lo estaban, que sólo podían transitar, pero no residir en ella. Para vivir en el centro había que “merecer la ciudad”. En tanto que a quienes no la merecían se les asignaba la periferia. La zona que nos ocupa es uno de los lugares a los que en esa asignación autoritaria de merecimientos le tocó recibir la basura”.

Este retrato de la situación fue tomado como punto de partida para analizar la actividad. A partir de la circunscripción a un contexto histórico nacional (la última dictadura militar) y un movimiento social de reivindicación de las identidades surgidas a partir del contexto geográfico (la de “ciruja”), reformulamos los límites de la Responsabilidad Social Empresarial para despojarla de su carácter asistencialista previo y tradicional, difiriendo de definiciones como “la empresa, responde a los que la rodean, por medio de las acciones de sus directivos y de sus colaboradores, guiados por las prácticas vigentes: políticas, costumbres y procedimientos de operar establecidos formal o informalmente (...) La RSE es una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa basada en la ética social cristiana” (USEM 2009) o “La Sociedad actual demanda cada vez más que las empresas contribuyan más

activamente con el entorno que las rodea” (Barañano, 2007) por considerar que la empresa no responde al entorno, sino que interviene activamente en el entramado social (Teixidó i Campás, 2009). Por otro lado, la ética social cristiana es descartada como herramienta dado que responde a dogmas y plantea la caridad como valor. Esto presenta dos problemas fundamentales: por un lado, no pueden implementarse sistemas de mejora continua si no hay posibilidad de revisión de los axiomas fundamentales y por otro supone una jerarquía en la que la empresa se posiciona como un ente en mejores condiciones que brinda ayuda. En este caso, lo que se buscó es la integración de la empresa al interior de la matriz productiva tal como ha sido planteada por los cooperativistas.

La intervención, entonces, se centró en el empoderamiento de la figura del trabajador de la basura considerando el arraigo en el imaginario popular de una indignidad intrínseca a la realización de la actividad y al área habitada. En particular, el movimiento organizado que dio origen a Bella Flor se instituye en el contexto de la crisis de 2001, cuando el número de recuperadores en la montaña de basura se duplicó. De esta manera hemos considerado una continuidad histórica respecto a la ocupación de esos puestos de trabajo, destinados a personas que la sociedad descarta de una u otra manera y que se refleja en la materialidad de la manipulación de la basura (un descarte literal).

Paralelamente, Provincia ART (Asegurados de Riesgos de Trabajo) buscaba una metodología de evaluación propia de los riesgos inherentes a los “Green Jobs” que tipifica OSHA Europa refiriéndose a los nuevos puestos de trabajo que surgen a partir de la necesidad de métodos de producción sostenibles. La adaptación de la caracterización de estos nuevos puestos de trabajo a la idiosincrasia local no podría darse sin tener en cuenta el contexto social en el que se inscriben. Tal como señala Barry Schwartz (2015) “cómo concibo la vulnerabilidad determinará cómo actuaré sobre ella, las ideas no son concepciones abstractas”. De esta forma,

consideramos que debíamos revisar qué entendíamos tanto por Responsabilidad Social de la Empresa como por trabajo en situación de vulnerabilidad.

Resulta especialmente importante investigar acerca de la construcción de la demanda de Green Jobs. Para ello, se tienen en cuenta tres tipos de narrativas de consumo; la conductual, la de modernización ecológica y la crítica sistémica (Davidson, 2012).

La narrativa conductual, apunta a la suma de voluntades individuales para la reforma de la conducta colectiva. Con ejemplos como la campaña “Bag it and Bin It”, realizada en el Reino Unido para que se envuelvan los productos de higiene menstrual y se tiren al tacho y no al inodoro, se observa cómo ciertos operadores políticos ponen el foco en la acción individual en la búsqueda de un beneficio puntual. Esta campaña fue financiada por compañías de distribución de agua y cloacas interesadas en evitar los costos de destapar caños obstruidos. No se menciona ningún otro impacto en el ciclo de vida del producto, el uso de alternativas descartables se asume y se posiciona como normal y conveniente. Los estudios psicológicos de esta rama se basan en asunciones sobre el individuo para crear correlaciones entre sus acciones y su universo interior. El objetivo de este tipo de estudios suele ser disparar cambios en el comportamiento individual a medida que se transforma el modo de consumo. Muchas veces, esto no es posible ya que los individuos se encuentran “encerrados” en sistemas o esquemas institucionales que dependen de la disponibilidad de productos o expectativas sociales. Esta perspectiva plantea a sus destinatarios una dicotomía absoluta entre realizar una acción puntual para colaborar o no colaborar, mientras que los fabricantes tienen la opción de cambiar toda su manera de producir.

Los trabajos académicos que adhieren a la narrativa de la modernización ecológica suelen centrarse sobre reformas normativas. En contraste a la ponderación del comportamiento individual, la modernización ecológica ve cómo los patrones de consumo están ligados a las redes de provisión, los contextos sociales y el significado de las acciones cotidianas. Si bien estas perspectivas adicionales son necesarias para lograr y entender el consumo sostenible, se minimizan algunas cuestiones fundamentales; ¿De quién es el ideal de modernidad que estamos proponiendo y por qué lo sostenemos? ¿Quién obtiene ganancia de ciertos ideales de modernidad, higiene y desarrollo? La preocupación fundamental es que los productos ofrecidos por esta narrativa pueden servir para aquietar la conciencia del consumidor, que entra en un estado de complacencia y no colabora con la búsqueda de soluciones más cercanas a las definitivas. Por otro lado, los incentivos culturales no son suficientes; en una crisis económica, ¿el consumidor de estos productos los seguirá viendo como prioridad aún si son mucho más caros?

En estas dos narrativas es que se sitúan las campañas de separación de residuos en la Ciudad de Buenos Aires¹. Según el sitio oficial, “el objetivo (de la separación de residuos) es aumentar el nivel de residuos reciclables en detrimento de aquellos que se destinan a relleno sanitario,

¹ Ver en <http://www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/separacion>

a fin de tener una Ciudad más limpia y verde". El cumplimiento de este objetivo depende de que los vecinos de la ciudad dispongan los residuos ya separados en tachos especiales (narrativa conductual) interpelados por el beneficio que supone una ciudad más sostenible (narrativa de modernización ecológica). En las campañas publicitarias realizadas para la concreción de este objetivo no se menciona el beneficio que supondría para los recicladores urbanos esta separación, ni se muestra cómo es el proceso actualmente. Esto solo aparece en un apartado pequeño de difícil acceso en términos de navegabilidad de la página donde aparece el siguiente texto entre un compendio de razones para separar los residuos: "La separación de los residuos en origen colabora con la creación y el sostenimiento de trabajo digno y con la integración de un sector de la población que ha sido largamente marginado". Esta cita refuerza el carácter de indignidad asignado a los habitantes de las zonas de disposición final de residuos al mencionar que se contribuye a sostener el trabajo digno, sintagma que implícitamente alude a la criminalización de la pobreza, lo que en definitiva termina representando un beneficio para la clase media a la que se apela (a quienes no les roban) y al Estado (que debe destinar recursos a las fuerzas de seguridad). En ningún momento esta indignidad aparece como una construcción colectiva, producto de la discriminación o de un proceso sistemático de marginación por parte del Estado mismo. La dignidad en este caso reemplaza a la seguridad, pues la separación de residuos no modifica la estructura en la que se reparten las tareas pero sí reduce el riesgo de accidentes y enfermedades para quienes realizan este trabajo.

A partir de estas observaciones, hemos decidido posicionarnos en la narrativa de la crítica sistémica para generar alternativas de intervención. La crítica sistémica ve al consumo excesivo como un componente dado del sistema económico y social. Por otro lado, caracteriza los problemas ambientales como profundamente políticos, relacionados con las estructuras de poder y con el poder de crear significados. Desde esta perspectiva, los trabajadores del relleno sanitario realizan sus tareas en condiciones precarias porque se los ha relegado a ese lugar geográfico y se le ha designado la facultad de gestionar la basura.

La narrativa conductual respondería que la elección del producto a consumir surge de balancear individualmente los aspectos relativos al confort y conveniencia vs el conocimiento y las posiciones respecto a la salud y el ambiente. En paralelo, la postura académica y política más difundida dice que es una cuestión de oferta y demanda. La modernización ecológica diría que esta prevalencia está relacionada con la falta de voluntad política, falla en los sistemas normativos y paradigmas culturales difíciles de modificar.

Finalmente, en el caso de la crítica sistémica, se hablaría de mercantilización. Trazando un paralelo con el darwinismo, este es un proceso de selección sistemática en las economías de mercados autorregulables. El potencial de mercantilización se entiende como la probabilidad de que un producto sea comprado y vendido. De esta manera, el potencial alto se relaciona con la posibilidad de expansión y distribución del producto a costos bajos, generando ganancias grandes. Por su parte, el potencial bajo está asociado a productos que no pueden replicarse o distribuirse fácilmente

A la hora de hacer un análisis preliminar, la “narrativa de la modernización ecológica” resultó la más adecuada para analizar los puestos de trabajo de la Cooperativa. Esto es justamente, porque esta manera moderna de construir el discurso posibilita la invisibilización de los trabajadores de este sector y no condena su estancamiento en sectores vulnerables de la sociedad mientras que la responsabilidad por la generación y regulación de esas condiciones de trabajo es de las instituciones y los sistemas normativos.

En este marco teórico, hemos logrado una caracterización a modo de ejemplo paradigmático de los Green Jobs que cuestiona el discurso dominante de la modernización ecológica para hacer hincapié en sus puntos débiles desde la crítica sistémica. Sobre todo, por el paralelismo que puede trazarse entre el consumidor promedio que comprando este tipo de producto reemplaza la construcción de la conciencia social y un concepto de Responsabilidad Social Empresaria en el que las compañías expian culpas por producir ganancias. Las teorías más tradicionales aplicadas al estudio de la RSE abogan por esta idea al reconocer en sus fundamentos el “supuesto de que los recursos son distribuidos mediante el mecanismo del precio y de que dicha distribución es dependiente del empresario-coordinador” (Alvarado Herrera, 2011) tal como propone la Teoría de la Firma reconociendo en este supuesto que el rol de distribución de los recursos en la economía debe ser activo y deliberado. La Teoría del Bien Común, por su parte propone poner el acento en “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” (Alvarado Herrera, 2011) a partir de la elaboración teológica de los obispos católicos sobre el rol de los negocios y las nociones de vocación, conveniencia y servicio, con foco en el concepto de caridad.

La acción se enmarcó en la metodología de tipos ideales (Weber, 1922). Se consideró el proceder tradicional de un profesional de la Higiene y Seguridad un tipo ideal de acción para identificar los errores de la metodología clásica al ser aplicados sobre el contexto particular y producir fallas. A partir de ello, se analizaron las construcciones teóricas aplicadas y se modificaron críticamente para dar lugar a una metodología de intervención que resultara específica para el contexto y a su vez reformadora de las generalidades asumidas al llevar a cabo iniciativas de RSE.

El carácter innovativo del proyecto reside entonces en que la concepción del trabajo como un componente del entramado social fundamental en la construcción de la identidad individual se define a través de una perspectiva teórica concreta que funciona como tamiz de análisis para considerar las dinámicas de intervención propias de la Higiene y Seguridad y adecuarlas al contexto dado. La persona no puede separarse del lugar que ocupa en el imaginario popular en cuanto habite esos espacios y realice esas tareas. Las capacitaciones se centraron en el saber de los trabajadores, proponiendo contenidos básicos como punto de partida para poder aplicarlos a las situaciones puntuales de la cotidianidad de la planta. Los contenidos se transmitieron desde el intercambio y no de la dinámica de ponencia, despojando a los preventores de un rol pedagógico para que fueran asesores. En este marco, se reprodujo la dinámica autogestiva constitutiva de la organización en acciones como proponer

que entre los compañeros eligieran quiénes iban a cumplir roles específicos en la evacuación de incendios o la entrega de materiales para que los mismos empleados realizaran mejoras edilicias en el establecimiento. Estas fueron decisiones estratégicas conscientes acorde a un mensaje subliminal que pone en valor lo que la comunidad genera en su espacio. De esta forma, las condiciones de trabajo que en un principio hubieran fortalecido la idea de vulnerabilidad (falta de elementos de protección personal, proximidad a la basura, calidad de vida de los trabajadores) pudieron ser vistas como escollos en una situación general de empoderamiento. “El Centro Comunitario comparte comida, talleres, capacitaciones y vida en un asentamiento construido literalmente sobre la basura. O sea: unas 1200 familias sin tierra donde construir su hogar, lo hicieron sobre basureros clandestinos (...) Del Centro nacieron cooperativas de reciclado de basura que inventaron un trabajo crucial para el medio ambiente y para cirujas que vivían de lo que encontraban en la Quema”(Ciancaglini, 2016). El trabajo con la basura posibilita un ingreso más allá de la criminalidad y una identidad colectiva.

Para la intervención en la Cooperativa, se eligió incorporar las apreciaciones teóricas mencionadas anteriormente a un esquema de mejora continua entendida como “el campo de la prevención primaria que consiste en la generación de condiciones de trabajo seguras y saludables en sí mismas, aún antes de que el riesgo se genere y sea necesario evaluarlo. Requiere por lo tanto de un máximo aprovechamiento de todo el conocimiento del entorno y es por eso que los Servicios de Prevención no pueden abarcarla por sí solos; se hacen necesarias entidades que – como las Mutuas – sistematizan, ordenan e incrementan dicho conocimiento”(Teixidó i Campás, 2009).

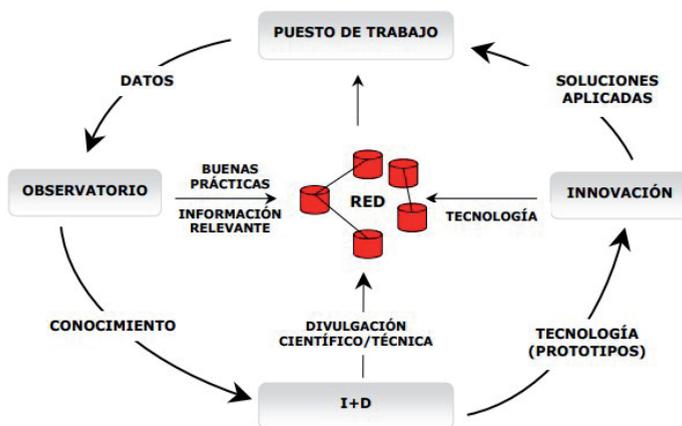


Figura 1

Fuente: Teixidó i Campás (2009)

En este sentido, los elementos del gráfico se asignaron de la siguiente manera

- 1 - Puesto de trabajo: las tareas llevadas a cabo por los cooperativistas en la planta
- 2 - Datos: la investigación contextual llevada a cabo por el equipo + encuestas preliminares sobre las condiciones de trabajo
- 3 - Observatorio: la sistematización y análisis de (2) por parte del equipo
- 4 - Conocimiento: las conclusiones obtenidas a partir de (3)
- 5 - I+D: las capacitaciones y encuestas
- 6 - Tecnología (prototipos) + innovación: las modificaciones de infraestructura
- 7- Soluciones aplicadas: el monitoreo permanente y el vínculo establecido
- 8 - Red: el trabajo fue presentado a los Premios Conciencia, donde recibió una mención de honor². Esto generó el reconocimiento por parte de la comunidad externa y también motivó una serie de presentaciones internas para proponer esta metodología de intervención como nuevo paradigma de acción corporativa.

El proyecto de intervención en la Cooperativa es también un experimento de aplicación académica. Previamente, se investigaron las técnicas de intervención en comunidades vulnerables y la concepción del trabajo como concepto en la idiosincrasia corporativa. Su fuerte es haber insertado una nueva concepción ideológica en los procesos testeados con anterioridad. Se propone una nueva concepción del universo laboral, en el que no es producto de fluctuaciones de mercado como en la famosa teoría de la mano invisible, absolutamente pasivo respecto a la economía, sino un participante activo del diálogo.

Otra apreciación fundamental es la de que la actividad económica actual está organizada en base a la suposición de que el hombre es por naturaleza perezoso, Adam Smith, padre de la economía moderna dice que para que la gente trabaje debe tener un incentivo, y que debe ser económico (Schwartz, 2015). Si en cambio se revisa el contexto histórico en el que surge esta afirmación, se verá que la monetización del trabajo surge por la tensión entre los señores feudales y los siervos. Los siervos poseían pequeñas parcelas de tierra que explotaban para su beneficio y se organizaban para distribuir los recursos. Los señores feudales cobraban impuestos por ello, pero además requerían que trabajaran en sus propias tierras. Con la abolición de la esclavitud, esto fue cada vez más difícil, los siervos no querían trabajar más que para sí mismos y dejaban pudrir las cosechas de los señores, no iban a trabajar o lo hacía a desgano. De allí su estigmatización como perezosos y de allí la monetización del trabajo, que surge como respuesta a estos conflictos y termina transformando las diferencias de ingresos en diferencias de clase (Federici, 2004). En este caso, el concepto de trabajo tipo Smith se aplica en un contexto al que se suele querer ayudar de manera caritativa, imponiendo

² Ver en <https://www.nbsbancosyseguros.com/6908/un-reconocimiento-a-las-empresas-comprometidas-con-un-mundo-mas-sustentable/#more-6908>

conocimiento técnico que considera a priori obsoleta la experiencia del que habita ese espacio. Así la segunda transposición ideológica se concreta cuando el conocimiento técnico se considera maleable y cuestionable en cuanto construcción cultural en sí misma, por lo que sufre revisiones y modificaciones que optimizan su funcionamiento en un contexto particular combinado con el conocimiento de aquellos que transitan ese espacio.

2. RELATO DE LOS SUCESOS

Durante el segundo semestre de 2016, tres preventores del staff de planta de Provincia ART trabajaron sobre el plan de reducción de riesgos laborales en la Cooperativa Bella Flor.

En la primer visita al establecimiento se realizó un diagnóstico inicial de riesgos físicos y biológicos observando las condiciones de trabajo. Los preventores también se reunieron con los coordinadores de la Cooperativa para priorizar los problemas percibidos por ellos y los trabajadores en el plan de capacitación.

Se realizaron tres encuentros con una asistencia promedio de 40 trabajadores cada uno. Los temas tratados fueron orden, limpieza y riesgo biológico, manejo manual de cargas e incendio. La dinámica de los encuentros fue de tipo debate, no clase. Se enfatizó su carácter no pedagógico al explicitar el conocimiento técnico sólo cuando surgiera para ampliar dudas, comentarios o inquietudes de los trabajadores. En el segundo y el tercer encuentro se llevaron algunos comestibles para enfatizar el lavado de manos y el uso del comedor, ya que durante la primer instancia se observó que los cooperativistas comían en el lugar de separación de los residuos sin que mediara una higienización. En el primer encuentro también se repartieron los elementos de protección personal adquiridos por la cooperativa para plantear escenarios posibles de accidentes y enfermedades y observar cómo podrían prevenirse con el uso de las protecciones correspondientes. El tercer encuentro, que fue la capacitación de incendio consistió en asignación de roles y un simulacro. También se repartieron los cuestionarios de evaluación (ver Anexo I), a fin de ser completados por quienes hubieran estado en todos los encuentros, en algunos o en ninguno (contestaron 73 de 80 trabajadores).

Completado el ciclo de capacitación, se evaluaron riesgos observados y riesgos percibidos para decidir qué materiales comprar (ver Anexo II). Resultó especialmente importante incluir en la compra material como pintura vial y herramientas, para que fueran los mismos trabajadores quienes realizaran las reformas edilicias y la instalación del nuevo mobiliario, fortaleciendo la apropiación del espacio.

Actualmente, los preventores asisten una vez por mes al establecimiento para monitorear avances y asesorar.

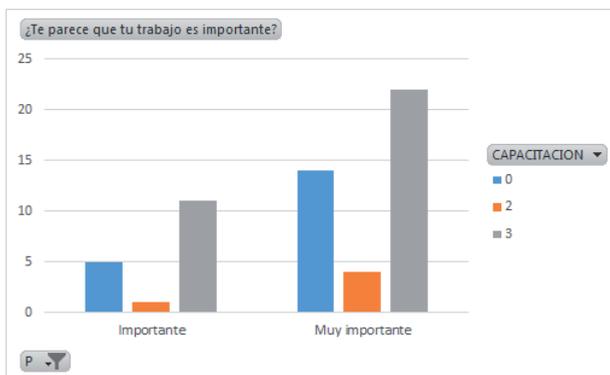
3. RESULTADOS

Al finalizar las capacitaciones, el efecto más comentado por los coordinadores y los empleados fue el de la sanción grupal. Por lo general, los coordinadores ejercen el rol de control normativo de manera casi exclusiva. Inmediatamente después de la primer capacitación, empezaron a reportar escuchar que entre compañeros se recordaban utilizar los elementos de protección. Esto resulta de especial importancia a la hora de demostrar la trascendencia de los conceptos detrás del proyecto. Haciendo uso de herramientas teóricas, Provincia ART logró salir del lugar usualmente asignado como ente sancionador para ser un catalizador de pautas de trabajo seguro que la comunidad acuña como propias. La presencia institucional de la ART termina independizándose de su presencia física para residir en la construcción de prácticas que los trabajadores generaron a partir de la interacción con los conceptos técnicos. El conocimiento, entonces, queda en manos de sus usuarios directos y se modifica con la dinámica de la tarea.

En segundo lugar, los participantes hicieron énfasis en el impacto de las capacitaciones en su vida hogareña. Algunos comentaron que ya no entraban a su casa con la ropa del trabajo, pero sobre todo hicieron hincapié en la mejora de aquellos compañeros con alguna patología preexistente. En particular, Alcira, una de las cooperativistas dijo “para mí lo más importante fue cómo mejoró mi relación con mi hija. Tengo asma y antes llegaba a mi casa agitada y mi nena se preocupaba. Ahora que uso la máscara llego mucho más tranquila, menos cansada y puedo compartir con ella de otra manera”. Este tipo de reflexión refuerza la idea de la visión del espacio de trabajo como un operador directo de la identificación social del individuo y no un espacio ajeno al resto de su vida.

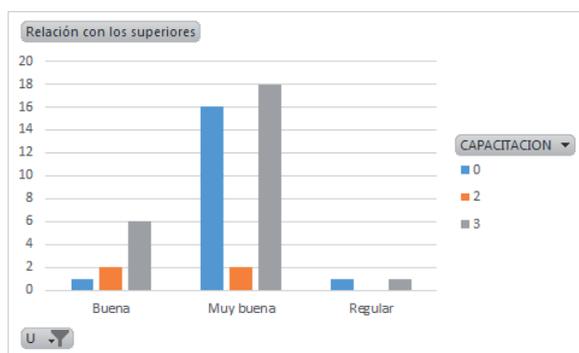
Para cuantificar estos factores, se realizó un cuestionario de factores subjetivos (ver ANEXO I), que se adaptó a la idiosincrasia del lugar. Los resultados se distribuyeron uniformemente, sosteniendo que la actividad se asienta en la forma de la identidad colectiva. Por ejemplo, al valorar la importancia del trabajo, las únicas respuestas registradas fueron “importante” y “muy importante”. Esto se manifiesta independientemente de las capacitaciones, lo que resulta una premisa a la hora de pensar proyectos en contextos de vulnerabilidad, en los que podemos inferir que la autogestión supone ciertas condiciones iniciales de valoración del trabajo y del individuo que no pueden separarse.

Figura 1: Importancia percibida de la tarea realizada



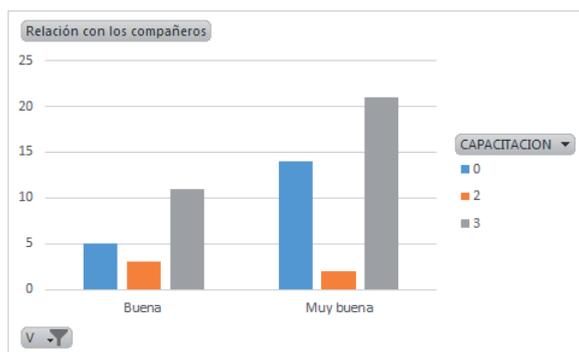
Fuente: elaboración propia

Figura 2: Apreciación de la relación con los superiores



Fuente: elaboración propia

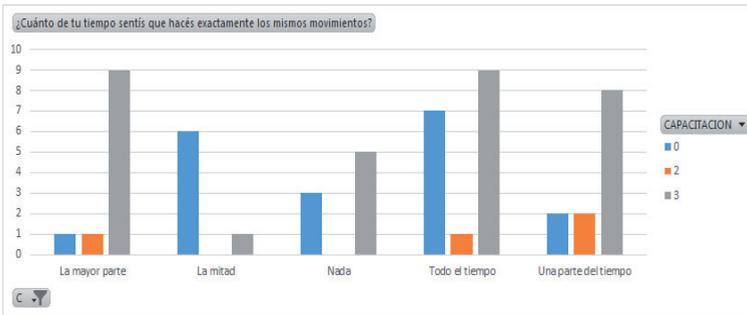
Figura 3: Apreciación de la relación con los compañeros



Fuente: elaboración propia

Las mayores diferencias entre quienes habían realizado la capacitación y quienes no se dieron en preguntas que implicaban conciencia de la tarea. Por ejemplo, ante la pregunta “¿Cuánto de tu tiempo sentís que hacés exactamente los mismos movimientos?”, los que habían realizado 3 capacitaciones mostraron mayor distribución entre las respuestas, asociado a un mayor poder de reflexión sobre los aspectos específicos de la tarea. También reportaron menos frecuencia de errores, que puede suponer dominio de mejores herramientas para realizar el trabajo.

Figura 4: Percepción de los movimientos repetitivos



Fuente: elaboración propia

Figura 5: Percepción de la frecuencia de errores

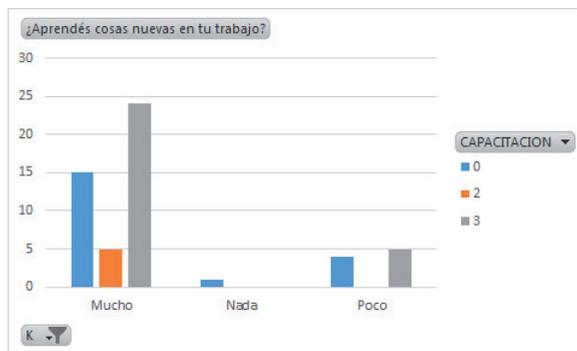


Fuente: elaboración propia

Resulta especial resaltar la relevancia de la sanción grupal en la replicación del conocimiento obtenido en las capacitaciones a los compañeros que no participaron. Al preguntar “¿Aprendés cosas nuevas en tu trabajo?” ambos grupos (los que no fueron capacitados y los que sí) respondieron “mucho” y podría asociarse a lo reciente de la intervención combinado con que entre compañeros transmitieron la información. Para aclarar este punto se propone (para capacitaciones futuras), realizar las encuestas en dos instancias a los capacitados; al comienzo

y al final para contrastar los resultados del grupo control con un estadio u otro y corroborar que la uniformidad del resultado se deba al diálogo entre compañeros.

Figura 6: Percepción de la incorporación de nuevos saberes



Fuente: elaboración propia

También se destaca el impacto sobre la percepción de los preventores de su propia función, quienes manifiestan “con este proyecto entendimos que la higiene y seguridad como disciplina tiene un rol activo en cómo la sociedad piensa el trabajo y qué cree que es trabajar. Entendiendo nuestra profesión de una manera nueva renovamos el entusiasmo y pudimos concebir el conocimiento técnico a partir de su contexto de aplicación y no al revés. La idea es no perder el contacto con la continuidad que propusimos en esta experiencia, poder extenderla a las otras 8 plantas del lugar y usarla como guía para encarar todos nuestros otros trabajos de esta forma”.

4. CONCLUSIONES

La relación entre marco teórico y contexto de aplicación no es imaginaria. El trabajo realizado muestra que la necesidad e influencia de uno y otro desdibujan el imaginario popular de que uno pertenece al universo abstracto y otro al material. Las ideas acerca de la realidad condicionan el proceder y las acciones verifican o no lo que se ha pensado acerca de ellas. Lo universalizable del conocimiento técnico entonces no es válido si lo pensamos como independiente de su uso. Al revisar la carga teórica de la observación empírica la universalidad vale para las condiciones particulares de la aplicación como cualidad de la reflexión.

La Responsabilidad Social pensada como patrimonio de la empresa no funciona en tanto la sociedad no es un conjunto homogéneo de individuos y prácticas. Un proyecto de Responsabilidad Social no es tal si sólo se concibe como un proyecto de la compañía para un otro pasivo que recibe ayuda o caridad. La Responsabilidad reside primero en el poder de des-

tinar recursos para analizar una interacción como un significado en la actividad económica pensada como un sistema complejo.

A través de esta experiencia de aplicación consideramos que para ejercer un rol activo en la cultura popular las empresas deben revisar los fundamentos teóricos de sus líneas de acción, especialmente cuando sus intervenciones se sustentan en el conocimiento de disciplinas de poca tradición académica (como la higiene y seguridad).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Herrera, A., Bigné Alcañiz, E., & Currás Pérez, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118).
- Álvarez, R. N. (2012). La Basura es lo más rico que hay. Relaciones políticas en el terreno de la Basura. El caso de los quemeros y los Emprendimientos Sociales en el Relleno Norte III del Ceamse. Editorial Dunken, 116
- Barañano, J. M. (2007). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 82(7).
- Ciancaglini, S (2016). Reciclar la Vida. Revista Mu nº99.
- Davidson, A. (2012). Narratives of menstrual product consumption: Convenience, culture, or commoditization?. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 32(1), 56-70.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). When ethics travel: The promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, 41(4), 45-63.
- European Agency for Safety And Health At Work (2013). Green jobs and occupational safety and health: Foresight on new and emerging risks associated with new technologies by 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Federici, S. (2004). Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria. Madrid: Traficantes de Sueños, 2004..
- Schwartz, B (2015). "Why We Work", Ted Books.
- Teixidó i Campás, P(2009). La investigación útil en el marco de la mejora continua. Mutua Universal.
- USEM-Uniapac(2009). Responsabilidad social empresarial. *Protocolo RSE, para una gestión empresarial integral*
- Weber, M. (1944). Economía y sociedad; esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica.

5. ANEXOS

5.1 ANEXO I

Primero aparecen las preguntas en formato clásico, debajo figuran las mismas adaptadas al contexto, que son las que se realizaron.

Evaluación de Factores Subjetivos

Cuestionario

Se recomienda aplicar en los puestos que requieren mayor atención en las tareas, y en los cuales los índices de siniestralidad son más elevados.

Carga mental:

a) Tiempo asignado a la tarea = Suficiente/Insuficiente

Llegás a hacer todo tu trabajo en tu horario? S/N

b) Recuperación de retrasos = Aceleración del ritmo/Horas extras/Otros

Cómo hacés cuando no llegás a hacer todo? Trabajás más rápido/horas extras/otros

c) Rapidez para hacer la tarea = % del tiempo (Más del 50 % amerita observación)

Cuánto de tu tiempo de trabajo sentís que hacés exactamente los mismos movimientos?
Todo el tiempo/La mayor parte/La mitad/Una parte del tiempo/Nada

d) Tiempo de atención = % del tiempo (Más del 50 % amerita observación)

Cuánto de tu tiempo de trabajo podés estar distraído? Todo el tiempo/La mayor parte/La mitad/Una parte del tiempo/Nada

e) Intensidad de la atención = Baja/Mediana/Alta

Sentís que tenés que estar muy concentrado en el trabajo? Si/No/Más o menos

f) Frecuencia de errores = Baja/Mediana/Alta

Te equivocás mucho realizando tus tareas? Si/No/A veces

g) Consecuencia de los errores = Ocurrencia de lesiones y/o aparición de Patologías laborales

Creés que una equivocación puede hacer que te enfermes o te lastimes?

h) Fatiga al finalizar la jornada = Frecuente/Poco frecuente/Infrecuente

Te sentís agotado después del trabajo? Siempre/Casi siempre/A veces/Nunca

i) Información para hacer la tarea = Suficiente/Insuficiente

Sabés todo lo que tenés que saber para hacer bien tu trabajo? Si/No

j) Dificultad para hacer la tarea = Baja/Mediana/Alta

Te resulta difícil tu trabajo? Muy difícil/Difícil/Un poco difícil/Fácil

Contenido del Trabajo:

k) Capacidad de aprender cosas nuevas = Baja/Mediana/Alta

Aprendés cosas nuevas en tu trabajo? Mucho/Poco/Nada

l) Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones = Baja/Mediana/Alta

Cuando algo cambia en tu trabajo sentís que podés adaptarte? Siempre/La mayoría de las veces/Algunas veces/Nunca

m) Capacidad de organizar y planificar el trabajo = Baja/Mediana/Alta

Podés acomodar tus tareas con anticipación? Siempre/A veces/Nunca

n) Capacidad de trabajar con otras personas = Baja/Mediana/Alta

Podés trabajar en equipo? Siempre/A veces/Nunca

o) Habilidad y destreza manual = Baja/Mediana/Alta

Tu trabajo necesita que seas hábil con las manos? Mucho/Bastante/Poco/Nada

p) Valoración del trabajo = Poco importante/Importante/Muy importante

Te parece que tu trabajo es importante? Poco importante/Importante/Muy importante

q) Característica del trabajo = Monótono/Rutinario/Interesante/Muy interesante

Cómo te resulta tu trabajo en el día a día? Monótono/Rutinario/Interesante/Muy interesante

Contenido Psicosocial:

r) Valoración por parte de los superiores = Poco importante/Importante/Muy importante

Te parece importante que tus jefes reconozcan tu trabajo? Poco importante/Importante/Muy importante

s) Valoración por parte de los compañeros = Poco importante/Importante/Muy importante

t) Te parece importante que tus compañeros reconozcan tu trabajo? Poco importante/Importante/Muy importante

u) Relación con los superiores = Mala/Regular/Buena/Muy buena

Relación con los jefes Mala/Regular/Buena/Muy buena

v) Relación con los compañeros = Mala/Regular/Buena/Muy buena

w) Sentís que el trabajo resulta más fácil para los varones que para las mujeres? Si/No

x) Sentís que los jefes hacen diferencias en lo que le piden a varones y mujeres? Si/No

5.2 ANEXO II

EPP ESPECIFICOS	Valor*	Cantidad	Total
Equipo de lluvia	\$279	10	\$2790
Casco	\$82	20	\$1640
Bota de lluvia puntera de acero	\$339	10	\$3390
			\$7820

HERRAMIENTAS Y OTROS	Valor*	Cantidad
Tester	\$389	1
Juego de herramientas	\$5095	1
Amoladora + taladro	\$1699	1
Timbre	\$200	1
Matafuegos ABC 5kg	\$930	5
Pintura vial	\$1849	2
Estantería metálica	\$580	2

TOTAL	\$24711
-------	---------

La evolución de una organización cooperativa a un modelo híbrido. Internacionalización, financiación y crisis *

José Antonio Vega Vidal

Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) cuenta también con un executive MBA por el IESE (Universidad de Navarra) y un Máster en Investigación en CCEE y Empresariales por la U. P. Comillas. Ha compaginado su actividad profesional como asesor de empresas con su faceta docente en materia de estrategia, dirección de empresas, banca y mercados financieros en diferentes instituciones académicas.

Nuria Bajo Davó

Doctora por la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, Máster en Mercados Financieros (CUNEF). Actualmente es profesora en departamento de Financiación de la Facultad de Económicas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y profesionalmente responsable de Control de una Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva independiente.

nuria.bajo@uam.es

* NOTA: Este artículo se basa en la actualización y traducción del trabajo de Duran, J.J. and Bajo, N. (2016). 'From Cooperative to Hybrid Organization: Internationalization, Financing and Crisis' in *Organizational Management*. Ed Springer, pp 150-174.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la transformación de las cooperativas en un modelo híbrido, el cual es una mezcla entre empresas capitalistas y cooperativas. Los factores determinantes de este nuevo modelo han sido: por un lado, el proceso de rápido crecimiento y expansión internacional y; por otro lado, la forma en que ésta se financió en el contexto de una crisis económica. Para ello se analizan los casos de Fagor y Eroski, dos de las principales cooperativas de la Corporación Mondragón.

PALABRAS CLAVE

Cooperativa, Organización híbrida, Corporación Mondragón, Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo

CÓDIGOS JEL

P5, P130, J54, G34, M14

EVOLUTION FROM COOPERATIVE TO HYBRID ORGANIZATION. INTERNATIONALIZATION, FINANCING AND CRISIS

ABSTRACT

We analyze the transformation of cooperatives into a hybrid form of company, which is a mix of a cooperative and a capitalist firm. The determinant factors of this approach are: international expansion and its financing and the economic crisis. We study the cases of Fagor and Eroski, the two main cooperatives within the Mondragón system.

KEYWORDS

Cooperative, Hybrid Organization, Mondragón Corporation, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance

JEL CODES

P5, P130, J54, G34, M14

1. INTRODUCCIÓN

La base fundamental de una cooperativa es la cooperación entre sus miembros con el fin de generar resultados económicos y sociales positivos. Las cooperativas son organizaciones sociales, que se basan en los valores morales y éticos como la solidaridad entre los socios, la equidad, la democracia y la responsabilidad social.

En términos generales, las principales diferencias entre una cooperativa y una empresa capitalista se basan en los derechos de control. La teoría (Hart, 1995; Tirole, 2001) indica que la concentración de poder aumentará la eficiencia de la organización, en comparación con una situación de propiedad y control compartido. Mientras que en una cooperativa el control está en manos de los trabajadores afiliados, en una empresa capitalista el control está en manos de los accionistas (que proporcionan el capital), a pesar de que algunos trabajadores pueden ejercer un cierto control a través de los sindicatos (Dow, 2003). Una empresa capitalista es básicamente una “sociedad accionista” y representa la principal organización económica de la economía en su conjunto.

Las cooperativas pueden considerarse empresas autónomas o auto-organizadas. Sus prácticas institucionalizadas incluyen la gestión democrática, la educación empresarial, el empleo sostenible y la dinámica de cooperación. Durante la última crisis económica, las cooperativas, como grupo, han mostrado, además, una fortaleza comparativa en términos de capacidad de recuperación. Es reseñable que, por lo general, siguen un sólido sistema de capitalización sistemática que respalda un modelo de acumulación de capital productivo. En este contexto, la naturaleza de las cooperativas se ha transformado para incluir una perspectiva de gestión capitalista más fuerte. Esta transformación se ha debido a la rápida expansión internacional y crecimiento, y, particularmente, a la forma en que se ha financiado este proceso. Esto se ilustra a través del análisis de los casos de Fagor y Eroski, dos de las cooperativas principales del grupo Mondragón.

2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Por la naturaleza de sus actividades, las cooperativas pueden clasificarse en: trabajo, consumo y comerciales (incluidas las cooperativas agrícolas). En este trabajo, nos centramos en las cooperativas de trabajo, que también se conocen como “EMOs” (Bonin et al, 1993; Rooney, 1992 y Jansson, 1986), los trabajadores son dueños de los activos, se reparten los beneficios y tienen el derecho de controlar el proceso de toma de decisiones. La distribución de los ingresos de los trabajadores se basa en principios igualitarios. En una cooperativa, es necesario diferenciar entre los miembros y los trabajadores no socios. Una cooperativa con trabajadores contratados se puede considerar una desviación del modelo puro de una empresa de autogestión. De hecho, algunas cooperativas de trabajo permiten tener a trabajadores “contratados” para posteriormente convertirse en miembros (Bonin et al, 1993). En concreto,

las diferencias de ingresos están sujetas a las limitaciones internas de las cooperativas y éstas pueden imponer restricciones a la afiliación y establecer las normas para el uso de mano de obra contratada.

En las cooperativas, se pueden identificar tres tipos especiales de grupos de interés: i) el capital de riesgo, que sólo proporciona capital y participa en la gestión, en función de su contribución financiera; ii) el trabajo, que contribuye con su trabajo contratado; y, por último, iii) los trabajadores afiliados, que poseen el capital propio (ya sea total o una parte mayoritaria) y participan en la gestión y en los beneficios generados por la cooperativa. Sin embargo, la aversión al riesgo mostrada por los trabajadores y las restricciones de liquidez pueden presentar dificultades para las cooperativas en términos de acceso a la financiación externa y a la inversión (Burdin y Dean, 2008). Esto es muy relevante toda vez que el objetivo de este tipo de cooperación es la creación de puestos de trabajo que sean sostenibles a largo plazo.

Con relación a su caracterización organizativa, podrían destacarse varios elementos en las organizaciones cooperativas:

En primer lugar, las acciones de las cooperativas no son negociables. La contabilidad e información financiera de estas organizaciones siguen la práctica del valor en libros en lugar de su valor razonable, y distribuyen los excedentes entre los cooperativistas al final de cada año. Por estas razones, las cooperativas en su conjunto parecen estar mejor protegidas tanto contra la especulación como contra la trampa de la deuda (Sánchez Bajo y Roelands, 2013). La remuneración del capital bajo este modelo es a una tasa de interés fijo ligeramente superior a la retribución correspondiente a una cuenta de depósito a largo plazo y por lo general debe compensar la inflación. Dentro de este contexto, es de esperar un menor coste de capital propio que en una empresa puramente capitalista. Por otra parte, al ser las cooperativas menos arriesgadas que las empresas capitalistas, pueden obtener financiación de la deuda a tasas de interés inferiores. Esto significa que, si los costes de capital de las cooperativas son relativamente bajos, esto permitirá que puedan acometer más proyectos de inversión que en situaciones con mayores costes de capital, siempre y cuando la flexibilidad de acceso a los recursos permita disponer del capital en forma y cantidad adecuados para abordar los proyectos planteados.

En segundo lugar, los trabajadores pueden delegar la gestión de la organización en administradores profesionales y elegir el consejo de gobierno (que es equivalente a la junta directiva). Con el fin de alcanzar los objetivos de la cooperativa, se pueden fijar incentivos para que los administradores pueden estar relacionados con la eficiencia de sus decisiones. Aquí se plantea una cuestión clave característica de toda empresa: cómo supervisar el comportamiento que pueda dar lugar a la consecución de los incentivos.

Como Bonin et al, (1993) indican, cuando los trabajadores tienen un interés financiero en la empresa, esto puede proporcionar tanto una motivación directa para el esfuerzo individual como una motivación para el seguimiento mutuo.

Sin embargo, si los derechos de los miembros de las cooperativas no son transferibles y expiran en caso de jubilación o de terminación del empleo, surgen algunos problemas, ya que las cooperativas son un tipo de “sociedad cerrada” (Fama y Jensen, 1983). Con el fin de evitar el incentivo para preferir las inversiones a corto plazo, los miembros de las cooperativas tienen que ser conscientes de la obtención de beneficios mientras que son parte de la organización. Cuando un miembro abandona la cooperativa es necesario determinar un valor razonable para la participación de esta persona. La cooperativa tiene que adoptar consecuentemente una definición clara de las condiciones de entrada y salida. La verdadera cooperación entre los miembros de la cooperativa resuelve el problema de parasitismo.

En tercer lugar, los trabajadores que son miembros de la cooperativa pueden tener múltiples intereses, los cuales deben estar alineados con los objetivos comunes de la organización. El objetivo a largo plazo debe ser la generación de beneficio en un entorno competitivo, con la restricción de que se alcancen también beneficios sociales, como el empleo de calidad y la responsabilidad social (Gallardo et al., 2014). La función del empleo de la cooperativa tiene que considerar variables específicas tales como la compensación, las horas de trabajo y la carga de trabajo (Craig y Pencavel, 1993).

Las diferencias de salarios entre los trabajadores miembros tienen que considerarse, con el fin de evitar la transferencia de riqueza desde los trabajadores más productivos a los menos productivos y, en consecuencia, evitar buscar trabajos mejor retribuidos fuera de la cooperativa (Kremer, 1997). Por otra parte, la hipótesis de la degeneración, se puede aplicar a las cooperativas de éxito, cuando sustituyen a los miembros retirados con los trabajadores contratados, con el fin de aumentar las remuneraciones de los miembros restantes (Ben-Ner, 1984). La contratación de trabajadores temporales es una respuesta flexible a cambios estacionales de la demanda, pero el aumento gradual de la estructura del personal a favor de los empleados contratados también se puede considerar como un signo de la hipótesis de degeneración. Por contraposición también puede presentarse el ejemplo contrario donde una empresa capitalista insolvente puede reorganizarse a través de adquisiciones de los empleados para luego convertirse en una cooperativa (Miyazaki, 1984). Por lo tanto, esta solución permite a los trabajadores asegurarse contra el desempleo mediante el establecimiento de fórmulas más flexibles que en empresas capitalistas.

La fuerza de trabajo en las cooperativas puede mostrar una relación positiva entre los salarios y el empleo, ya que tienden a moverse en la misma dirección, mientras que en las empresas capitalistas este movimiento suele darse en la dirección opuesta. Sin embargo, no se puede rechazar la hipótesis de que las variaciones de empleo son insensibles a los cambios de precios de producción (Burdin, G. y Dean, A., 2009).

Bartlett et al, (1992) estudiaron una muestra de empresas italianas, tanto capitalistas como cooperativas, con el fin de estimar las diferencias entre ambos grupos. Los autores mostraron que los directivos de las empresas capitalistas estaban más preocupados por las ganancias

que los gerentes de las empresas cooperativas. Sin embargo, los objetivos de empleo y las ventas de ambos grupos de empresas no diferían. También se confirmó que la estructura de los salarios en las cooperativas era más comprimida que en las empresas convencionales. Pérotin (2006) encontró en el caso de Francia, que el efecto del ciclo económico sobre las personas que dejaron el empleo es el mismo para las cooperativas que para las empresas capitalistas.

Por su parte, Craig y Pencavel (1992) investigaron el comportamiento comparativo de empresas capitalistas y cooperativas y sus respuestas a los cambios en las condiciones económicas. Su estudio se basó en un grupo de empresas industriales del noroeste del Pacífico de los Estados Unidos entre 1968 y 1986. Sus resultados indicaron que un aumento en los precios de producción de las empresas capitalistas se asoció con un incremento del empleo y horas de trabajo, aunque dicho aumento no tuvo un efecto significativo sobre el ingreso por hora. Por el contrario, una subida en los precios de producción de las cooperativas no se correlacionó significativamente con el empleo y las horas de trabajo, a pesar de que afectó positivamente a los ingresos por hora.

Más recientemente, Pencavel et al, (2006) encontraron diferencias significativas en las decisiones laborales, salariales y de capital entre las cooperativas de trabajo y las empresas capitalistas mediante el estudio de un grupo de empresas italianas durante el período 1982-1994. Sus resultados indicaron que 1) en el caso de las perturbaciones del mercado, los salarios eran más flexibles en las cooperativas que en las empresas capitalistas; 2) el empleo y la producción fueron menos sensibles a las perturbaciones del mercado en las cooperativas que en las empresas capitalistas. Estos resultados son consistentes con la idea de que cuando cambian las condiciones económicas, el proceso de ajuste de la empresa puede variar considerablemente, dependiendo de la estructura de control de la organización.

Por último, Stubbs y Cockin (2007) examinaron un banco australiano utilizando el enfoque del compromiso social (CEM, *Community Engagement Model*), que muestra un modelo híbrido que se basa en los principios capitalistas y valores cooperativos. El éxito de este banco indica que este modelo se podría utilizar como una guía para otras organizaciones que buscan mejorar su sostenibilidad social.

La Tabla 1 muestra las principales características de los dos tipos de organizaciones.

Tabla 1: Empresa capitalista versus cooperativa

Característica	Empresa Capitalista	Cooperativa
Accionista principal	Accionistas (Capital)	Cooperativistas (Trabajadores)
Objetivo prioritario	Maximizar el beneficio	Generar beneficio con un esquema de trabajo estable
Tipología de socios	Capital y/o trabajadores	Trabajadores
Estructura del capital social	Acciones	Participaciones
Transferencia de la propiedad	Las acciones son negociables y transferibles	Las participaciones solo son negociables entre los propios cooperativistas
Estructura de control	Determinada por la tenencia de las acciones o sus derechos políticos	Cada cooperativista tiene un voto con independencia del número de participaciones
Consejo de administración	Miembros dominicales e independientes	Formado por miembros de la cooperativa
Distribución de beneficios	Conforme al número de acciones de cada socio	Conforme al trabajo aportado por cada miembro
Organización internacional	No	International Cooperative Alliance (ICA)
Guía global de comportamientos éticos	De carácter voluntario	Basada en Principios y Valores

Fuente: Durán y Bajo, 2016

El gobierno corporativo de una cooperativa puede entenderse (Surroca et al, 2006), como “el diseño de mecanismos y la creación de instituciones que animen a los trabajadores a definir un objetivo que maximice la riqueza o el bienestar de los trabajadores (primer nivel de gobierno) y, además, incluya gestores para internalizar dichos objetivos (segundo nivel de gobierno)”. El gobierno de las cooperativas tiene que enfocarse en solucionar dos problemas: 1) la definición de un objetivo que maximice el bienestar colectivo; y, 2) la aplicación de este objetivo con éxito. La solución al primer problema se logra a través de la delegación de poder, lo cual permite a los consejos de administración diseñar una política estratégica común para la organización. El segundo problema se resuelve mediante el seguimiento de mecanismos e incentivos que inducen a los administradores a lograr este objetivo, es decir, su capacidad para satisfacer los objetivos de los miembros de la cooperativa.

3. UNA CORPORACIÓN COMO UN INSTRUMENTO DE GOBIERNO DE UN GRUPO DE COOPERATIVAS. EL CASO DE MONDRAGÓN

Mondragón es un grupo integrado horizontal de más de 100 empresas cooperativas en diferentes sectores de actividad: industrial, servicios, financiero, distribución, educativos y actividades de investigación. La primera cooperativa se creó en 1956 (se llamaba Ulgor y posteriormente se convirtió en Fagor). En 1959 se creó la cooperativa financiera Caja Laboral Popular que estableció una estrecha cooperación con otras cooperativas. Caja Laboral posteriormente se diversificó y abrió sus actividades a los agentes externos con el fin de reducir su exposición al riesgo (Ormaetxea, 1997).

En la década de 1980, la Corporación Cooperativa Mondragón (CCM), actualmente Corporación Mondragón se creó con la intención de lograr economías de alcance y tamaño derivadas de las agrupaciones de cooperativas (Dow, 2003). Como grupo, el objetivo de la Corporación consiste en lograr la solidaridad y cooperación entre los miembros de la cooperativa combinado con un enfoque empresarial riguroso. Mondragón es el 10º grupo industrial más grande de España, y se ha desarrollado sobre la base de una red de cooperativas. Actualmente tiene más de 73.000 empleados, de los que casi 13.000 trabajan en filiales y delegaciones internacionales, coordina 102 cooperativas, 140 filiales productivas, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 servicios internacionales (Cuentas anuales 2016).

En las cooperativas de Mondragón, los trabajadores no socios “temporales” pueden moverse a otras cooperativas dentro del grupo y reciben los mismos pagos que los miembros de la cooperativa en la que trabajan. Los trabajadores que deseen convertirse en miembros deben pagar una cuota de inscripción inicial.

Las cooperativas han delegado competencias a la Corporación en los campos de las finanzas (préstamos e inversiones) y seguros, consultoría, coordinación industrial, educación y formación, investigación y desarrollo, etc. La democracia cooperativa de la Corporación debe combinarse con una gestión profesional, para ello se elige una junta que designa un grupo de directores profesionales con el poder y la autonomía suficientes para tomar decisiones en su proceso de gestión.

El gobierno a nivel cooperativo se configura de la siguiente manera, en el primer nivel se encuentra la Asamblea General, que elige a los miembros del Consejo de Gobierno, que a su vez nombra a los gerentes. Como órganos de consulta, tienen una Comisión de Seguimiento, y los Consejos Sociales y de Gestión.

Respecto a la estructura de gobierno de la Corporación, está formado por el Congreso Cooperativo, el Comité Permanente y el Consejo General, que incluye representantes elegidos de cada cooperativa dentro de la división correspondiente (el nivel inferior dentro de la es-

estructura). Cada cooperativa también elige a los representantes de la Asamblea General de los subgrupos industriales de cooperativas.

La política general se desarrolla en los planes estratégicos, en primer lugar, para las divisiones, a continuación, para las industrias y, finalmente, para las cooperativas de base. Las cooperativas son autónomas, pero transfieren derechos de decisión a la superestructura de la Corporación y a cambio reciben una serie de beneficios como la marca, promoción exterior, ayuda del grupo, acceso a ciertas instituciones sociales y cobertura financiera (Suroca et al, 2007).

Cualquier empresa interesada en unirse al grupo debe convertirse antes en una cooperativa, asumir las reglas del Congreso y tener un proyecto de desarrollo viable. Las solicitudes de adhesión son revisadas por el grupo cooperativo que pertenece al mismo sector (División). Si la respuesta es favorable, la decisión final será tomada por los órganos de gobierno corporativo (Comité Permanente y del Consejo General).

Al igual que cualquier otra organización económica, las cooperativas han tenido que hacer frente a problemas económicos y financieros. En este sentido, y como cualquier otra empresa en situación complicada, las cooperativas están capacitadas para tomar ciertas medidas a corto plazo: reducir gastos; fusionarse; utilizar las reservas de los fondos de solidaridad; emplear activos como garantías para obtener créditos bancarios; aumentar las horas de trabajo sin un aumento correspondiente en el salario; o pedir a los miembros cooperativistas una reducción en su salario. Mondragón, a través de Lagun Aro EPSV (Entidad de Previsión Social Voluntaria), coordinó la redistribución de los trabajadores miembros de una cooperativa a otra, por ejemplo, 600 personas en 2009 y alrededor de 400 en 2010.

En tiempos de crisis, todos los esfuerzos del grupo se centraron en mantener el nivel de empleo. Las pérdidas de puestos de trabajo en el grupo fueron mínimas gracias a la recolocación de los trabajadores de una cooperativa a otra e incluso los trabajadores que perdieron su empleo y no pudieron ser recolocados recibieron algún pago de manutención desde Lagun Aro durante unos meses y después la mayor parte de ellos pudieron regresar a su cooperativa original.

En 2008, en medio de la crisis financiera global, la tasa de crecimiento del empleo pasó a ser negativa por primera vez desde 1983 (-1,1%). Esta tendencia negativa se agravó aún más en 2009 (-8,3%). Desde el comienzo de la historia de Mondragón y hasta el año 2009, se liquidaron 10 cooperativas. No obstante, la situación en Fagor fue el primer gran problema al que enfrentó Mondragón en seis décadas de actividad, seguido de la crisis de Eroski.

La Corporación Mondragón dio por superada su crisis con los resultados del ejercicio 2015, las ventas sumaron 11.368 millones de euros (+2,8%) y en los dos años 2014 y 2015 generaron 2.100 puestos de trabajo, logrando resolver la situación laboral de gran parte de los trabajadores de Fagor. Para hacer frente a su deuda, tuvieron que abordar la venta de activos

inmobiliarios y de negocio en áreas geográficas no estratégicas y consiguiendo refinanciar de esta manera parte de deuda.

En la nueva dirección de Mondragón, respecto al sempiterno debate sobre si más poder para la Corporación o más para las cooperativas, se decantó del lado de las cooperativas. A tal fin, se reforzó el papel de los órganos comunes de la Corporación en materia de aseguramiento de la rentabilidad del modelo: no manteniéndose artificialmente negocios no rentables, de manera que para ayudar a una cooperativa en crisis ésta habrá de presentar un plan de negocio creíble, que será monitorizado por los órganos de la Corporación, y si no es posible el rescate se procederá a su cierre ordenado y a recolocar a sus trabajadores en otras cooperativas y/o ayudarles a crear nuevos negocios. (El Economista, 21/04/2016)

4. EL FRACASO DE FAGOR

Fagor siguió una estrategia multi-marca: Fagor y Edesa en España, Brandt y De Dietrich en Francia y Mastercook en Polonia. Estas marcas se dirigieron a los segmentos de aparatos eléctricos de rangos de precio bajos, medios y altos, respectivamente. En 2005, Fagor compró su filial francesa (Brandt), una empresa que tenía una fuerte superestructura industrial y esta operación duplicó el tamaño y el número de plantas productivas de Fagor. En ese momento, sus competidores en el segmento de bajo precio se encontraban en países de bajo coste (Turquía y Europa del Este).

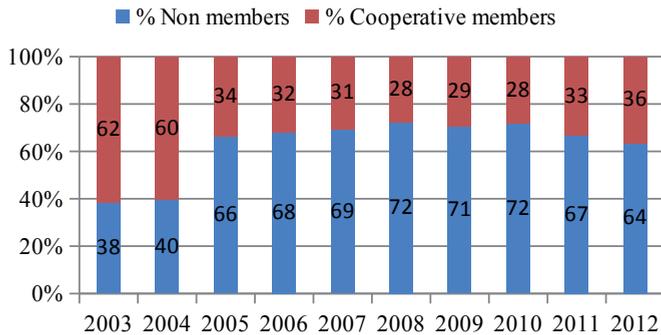
Pero la burbuja de la vivienda también significó una caída del mercado en el negocio de la electrónica. Desde 2007, Fagor redujo continuamente sus ventas y las pérdidas se fueron acumulando. En 2007, se registró una facturación de 1.750 millones de euros; 1.396 en 2010 y 1.167 millones en 2012 y hubo una reducción del 42% en 2013. En cinco años Fagor acumuló pérdidas por unos 150 millones de euros. La consecuencia final fue que el número de empleados se redujo progresivamente de 10.067 trabajadores en 2007 a 5.642 en 2013. La crisis en términos de demanda supuso una disminución del 37% en 2007 en España y en Francia, además de una mayor competencia en los precios de los países menos desarrollados (el coste de mano de obra en China o en la India es de menos de 1 euro por hora, mientras que en Europa es de 23-25 euros por hora). A la vista de los miles de euros de pérdidas acumuladas, Fagor tuvo que bajar sus precios con el fin de resistir la competencia y, por lo tanto, su margen disminuyó. Para competir en los mercados emergentes, Fagor necesitó dar un impulso a sus filiales chinas y coreanas, y para ello era indispensable contar con suficientes recursos financieros.

El plan de viabilidad elaborado por Fagor implicó el cierre de plantas en países de alto coste, la consolidación y eventual cierre de las actividades en las industrias de bajo margen y en el reenfoque de su negocio en dispositivos eléctricos pequeños, una línea de negocio en el que Fagor era líder del mercado. Pero la Corporación Mondragón consideró que el plan de viabilidad no era factible y que los recursos solicitados no garantizarían el futuro de la empresa.

En mayo de 2013, la Corporación Mondragón proporcionó 70 millones de euros de los beneficios generados por otras cooperativas, pero no proporcionó los fondos necesarios para Fagor, en línea con la negativa de las cooperativas más grandes en el grupo como Orova (fabricante de ascensores) y Eroski (supermercados y distribución). Con esta decisión, Mondragón intentó evitar un conflicto entre las cooperativas.

Como puede observarse en la Figura 1 y en la Tabla 2, en 2005 Fagor casi se duplicó el número de trabajadores (5.835 en 2004 y 10.163 en 2005). Sin embargo, este crecimiento en el empleo cambió radicalmente la estructura cualitativa de la fuerza de trabajo: en 2004, los miembros de las cooperativas representaban el 60% de la plantilla total. Un año más tarde, sólo suponían el 34% y se mantuvieron en torno a este nivel hasta 2012. Esto significó que los no miembros representaron aproximadamente el 65% de la plantilla. En definitiva, la crisis supuso para Fagor la pérdida de alrededor de 5.600 puestos de trabajo; 2.000 en España y 4.000 puestos de trabajo indirectos. Por otro lado, desde el inicio de la crisis los salarios de Fagor disminuyeron un 20% y, por otro lado, también hay que hacer notar que el empleo en Fagor también se vio afectado por un cierto grado de endogamia, ya que muchos de los trabajadores eran parientes, lo que pudo suponer una barrera para la atracción de nuevos talentos.

Figura 1: Estructura de la fuerza laboral en Fagor



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Tabla 2: Número de empleados de Fagor

FAGOR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de empleados	5,682	5,835	10,163	10,543	10,067	9,861	8,405	8,260	6,641	5,673
No cooperativistas	2,187	2,315	6,739	7,150	6,985	7,143	5,931	5,935	4,422	3,606
Cooperativistas	3,495	3,520	3,424	3,393	3,082	2,718	2,474	2,325	2,219	2,067

Fuente: Durán y Bajo, 2016

Con el crecimiento en el número de trabajadores no socios de Fagor, el Consejo Social perdió capacidad de influir en las decisiones debido a una cierta ruptura entre la gestión y la propiedad, junto con un deterioro de las relaciones laborales, que distorsionó los principios fundamentales de la cooperativa, según las declaraciones del Consejo Social (El País, 1 de noviembre de 2013). Los gerentes pueden desarrollar un comportamiento oportunista y los propietarios (trabajadores miembros) carecen de mecanismos eficaces de control y, por lo tanto, comenzaron a sentirse desanimados. En términos más precisos podría decirse que las empresas pueden perder eficacia cuando la propiedad está fragmentada y no existen mecanismos adecuados para el control efectivo sobre la conducta de los gerentes (Berle y Means, 1932; Marris, 1964; Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983).

Durante los siete años de crisis económica, Fagor no reaccionó a tiempo. Tal vez esto se debió a la falta de integración de negocios en la Corporación motivada por el cambio en la estructura laboral. La Corporación Mondragón se componía de un conjunto de empresas coordinadas que se identifican con la solidaridad y pudo verse afectada negativamente por la falta de flexibilidad para responder a situaciones estratégicas críticas, teniendo como resultado la reorganización de la empresa.

5. EROSKI: REESTRUCTURACIÓN Y REDUCCIÓN DE TAMAÑO

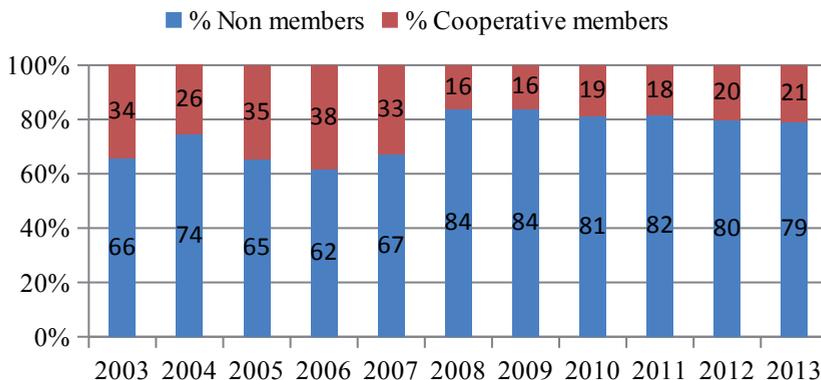
Eroski se creó en 1969 mediante la integración de diez cooperativas de consumo con 88 trabajadores en el País Vasco. En 1972, la compañía abrió su primera tienda, en esos momentos tenía la mayor área de distribución de alimentos en España (3.000 m²). En 1978, Eroski comenzó a vender sus propios productos de la marca.

En 1996, Eroski se unió a un centro de compras (Intergruop) establecido en Hong Kong (con una participación indirecta del 14,3%); esto supuso un hito en la internacionalización de la cooperativa. Como consecuencia de esta rápida expansión, Eroski se convirtió en la cooperativa más grande dentro del grupo Mondragón, con 46.000 trabajadores, (50% de todos los puestos de trabajo en el grupo), de los cuales sólo 9.000 eran miembros, 5.000 eran miembros potenciales y la mayoría de los trabajadores eran de otras filiales.

En 2007, después de 15 años de actividad comercial exitosa, Eroski experimentó una caída sustancial en las ventas. Desde el año 2008 y el inicio de la crisis económica, se produjo un descenso continuado de facturación que se correlacionó con la disminución del consumo y se reflejó en pérdidas año tras año. Paralelamente, durante la crisis económica el número de trabajadores disminuyó, los salarios cayeron (tanto para los cooperativistas como para los empleados), la deuda se reestructuró, los activos se vendieron y algunos establecimientos cerraron.

En 2008, Eroski duplicó su número de trabajadores; sin embargo, el porcentaje de los miembros de cooperación también se redujo un 20%. En otras palabras, casi el 80% de la fuerza de trabajo no eran miembros de la cooperativa (véase la Figura 2 y Tabla 3).

Figura 2: Estructura laboral de Eroski



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Tabla 3: Número de empleados de Eroski

EROSKI	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de empleados	23,837	28,351	22,620	21,108	24,590	50,588	52,705	47,539	44,649	41,834	39,862
No cooperativistas	15,647	21,108	14,785	13,055	16,528	42,411	44,279	38,604	36,420	33,371	31,554
Cooperativistas	8,190	7,243	7,835	8,053	8,062	8,177	8,426	8,935	8,229	8,463	8,308

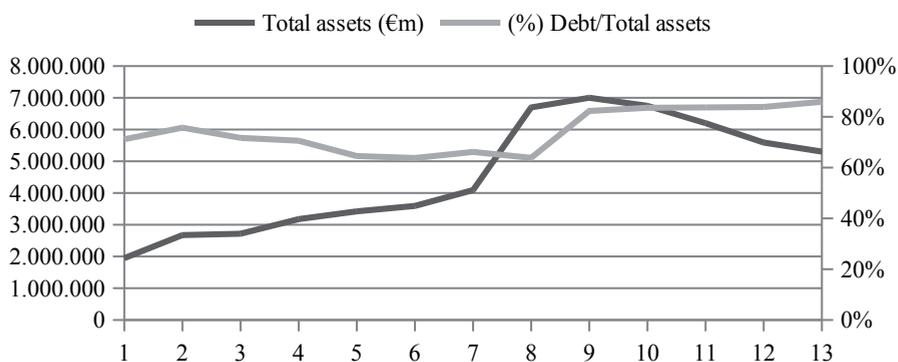
Fuente: Durán y Bajo, 2016

Durante el periodo 1999-2008, Eroski pasó por una fase de rápida expansión y llevó a cabo un ambicioso programa de inversiones, financiado principalmente a través de la deuda como puede observarse en la Figura 3. De hecho, desde el año 2001, hubo un aumento continuo de los activos con un notable aumento en 2007/09, seguido de un descenso en el período inmediatamente después. Como resultado, en 2008, Eroski era tres veces más grande que cinco años antes. Hasta el año 2007, la ratio de deuda fue de entre el 70% y el 80% y se acercó al 90% en el período después.

Una de las principales adquisiciones realizadas por Eroski fue Caprabo, el supermercado más antiguo de España creado en 1959. En 2007 adquirió el control del 75% a lo que añadió en

2011 otro 9% y en 2012 el 16% restante. Esta operación tuvo como efecto el incremento de la ratio de deuda de la compañía. Ante esa situación, en 2014 fue necesario acometer una reestructuración de 2.500 millones de deuda que fue llevada a cabo con la participación de 22 bancos, la obtención de nuevas líneas de crédito y la planificación de la venta de activos. En 2015 Eroski acordó con los bancos la recompra de 200 millones de euro de deuda para julio de 2019 bajo ciertas condiciones (El País, 29 de mayo, 2015) lo que incluyó el traspaso de supermercados o la venta de alguna de las franquicias bajo su control como Perfumerías If.

Figura 3: Tamaño y ratio de deuda de Eroski



Fuente: Durán y Bajo, 2016

Aunque las cooperativas han mostrado una considerable resistencia a la crisis económica, en el caso de las dos principales cooperativas de Mondragón han sufrido un importante impacto que ha llevado a la desaparición de una de las dos cooperativas mencionadas (Fagor). La fuerza de trabajo de una cooperativa se puede dividir en dos tipos: miembros y no miembros. En el caso de Fagor (cooperativa industrial), los miembros representaban el 62% de la población activa en 2003, y desde 2005 representaron alrededor del 30% en promedio. En el caso de Eroski (cooperativa de distribución), los socios-trabajadores representaban un 34% en 2003 y esta cifra se mantuvo similar hasta 2007. Desde 2008, este número se redujo a alrededor del 18%. En ambos casos, durante el proceso de expansión la fuerza de trabajo que se necesitaba fue completada por los trabajadores no socios (una opción de flexibilidad). Con el fin de financiar el rápido crecimiento que se logró, se cambió la ley para permitir la emisión de instrumentos financieros complejos -similares a la deuda perpetua - que podían ser adquiridos por inversores 'no profesionales' minoritarios. Una vez que la crisis se había asentado, ambas cooperativas se encontraron en una trampa de deuda con el resultado de despido de trabajadores e impago de deuda.

En 2016 Eroski dió por concluido el proceso de saneamiento, esperando beneficios en los próximos años, en 2015 perdió 61,3 millones de euros, con una mejora del 78% respecto a los 280,2 millones perdidos el año anterior. Este cambio de tendencia ha sido posible gracias a las operaciones de saneamiento que han consistido en dotaciones por deterioros extraordinarios en activos materiales, inmateriales e inmobiliarios por valor de 242 millones de euros. Además, en 2015 se cerró un acuerdo con la banca para refinanciar 2.515 millones de deuda. Finalmente, este año también supuso un punto de inflexión al crearse 442 puestos de trabajo, pasando a engrosar la cifra total de 33.832 trabajadores, de los cuales 12.015 son socios trabajadores (36%).

6. FINANCIACIÓN HÍBRIDA DEL CRECIMIENTO FAGOR Y EROSKI

Una cantidad sustancial de los recursos destinados a financiar el crecimiento tanto de Fagor como de Eroski se obtuvo mediante la emisión de instrumentos híbridos llamados Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS). La emisión de este producto financiero no estaba permitido a las cooperativas, pero la Ley Vasca de cooperativas se modificó para autorizar que Fagor y Eroski pudieran emitirlos con la finalidad de obtener capital financiero de manera que las necesidades financieras de ambas cooperativas fueron facilitadas por los cambios institucionales.

Este activo financiero no es ni acción ni deuda pura, pero es similar a la deuda subordinada y a las participaciones preferentes (también similares a las acciones preferentes).

Las entidades financieras comercializaron un producto “garantizado” similar a un depósito que podría ser liquidado en 24-48 horas. Sin embargo, este producto no era un depósito bancario y por lo tanto no estaba garantizado. Las AFS eran y son un producto complejo de acuerdo con la Directiva sobre mercados de instrumentos financieros, MiFID, “*Market in Financial Instruments Directive*”, y, en consecuencia, sólo los inversores profesionales podrían comprarlos. Los miembros de una cooperativa son inversores “minoritarios” que no están cualificados para comprar este tipo de productos. Asimismo, es importante reseñar que los riesgos asociados con este producto vienen determinados por tratarse de emisiones a perpetuidad donde los emisores podían amortizar parcial o totalmente a su propia conveniencia y, en cualquier caso, la cancelación de las AFS podría hacerse en función de las necesidades del inversor. Además, la rentabilidad del producto depende de ciertos niveles de beneficios obtenidos por el emisor, el interés podría pagarse con bienes y no con dinero en efectivo, y, por último, en caso de liquidación de la empresa, los inversores se posicionarían tras los acreedores comunes en el orden de prelación.

En términos nominales, cada AFS fue de 25 euros y su comercialización se centró en los inversores minoritarios. Se lanzaron cuatro emisiones que sumaron un importe total de 845 millones de euros (185 en el caso de Fagor y 660 millones por Eroski). En mayo de 2014, los inversores habían perdido casi el 77% y el 70% de su inversión en Fagor y Eroski, respectivamente.

En febrero de 2016 los titulares del 62% de las AFS emitidas por Eroski entre 2002 y 2007 acudieron a la oferta de canje por una nueva emisión de Obligaciones Subordinadas Eroski (OSE) con vencimiento inicial a 12 años y un 3,022% de interés. Para el año 2016, el tipo de interés de las AFS quedó fijado entre el 3,022% (0,0022%+3% de diferencial) para las emisiones entre 2002 y 2004, y del 2,522% (0,0022%+2,5% de diferencial) para la emisión de 2007.

La operación de canje alcanzó un volumen de 209 millones de euros en la suscripción de las nuevas Obligaciones Subordinadas, que se sumaron a los 280 millones de euros que Eroski mantenía en AFS y cuyos tenedores de títulos decidieron conservar en los mismos términos y condiciones en que realizaron su inversión inicial. Tanto las AFS como las OSE cotizan en el mercado de renta fija con el objetivo de dotar de liquidez al título. (www.cnmv.es).

7. CONCLUSIONES

Las empresas sociales, cooperativas, son actores importantes entre las denominadas ‘empresas auto-organizadas’ o ‘empresas auto-gobernadas’. Sus prácticas incluyen la gestión democrática, la creación de reservas financieras comunes, la educación empresarial, el empleo sostenible, los sistemas empresariales horizontales y las dinámicas de cooperación. La racionalidad cooperativa se basa en la generación de confianza entre los actores económicos, tanto de los miembros que son dueños de las cooperativas como de las propias cooperativas entre sí. Existe una institución llamada Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es una organización no gubernamental independiente que representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo.

Durante la crisis económica, las cooperativas en su conjunto han mostrado una fortaleza comparativa en términos de capacidad de recuperación. Por otra parte, los valores y principios subyacentes de este tipo de empresas siguen un sólido sistema de capitalización: los excedentes se capitalizan con el fin de distribuirse entre los miembros solamente cuando salen de la organización. Por el contrario, las reservas son indivisibles. Las cooperativas han demostrado su capacidad de resistencia a la crisis económica y han demostrado ser un modelo de acumulación de capital productivo (Sánchez Bajo y Roelands, 2013). Es de destacar que las cooperativas en general, parecen estar mejor protegidas tanto de la especulación como de la trampa de la deuda por las siguientes razones: las acciones cooperativas (participaciones) no son negociables; en la información financiera contable, las cooperativas siguen la práctica del valor en libros en lugar del valor razonable; y tienden a estabilizar los precios a través de la redistribución de los excedentes a los miembros al final de cada año.

Se ha analizado la Corporación Mondragón, que es un tipo particular de organización formada por un grupo de empresas (cooperativas), que están separadas legalmente y que no tienen interrelación tecnológica y de productos entre ellas. La Corporación Mondragón no tiene control de la participación respecto a estas cooperativas, aunque se puede ejercer un control democrático efectivo sobre las diferentes cooperativas, que están integradas en las

divisiones de la estructura organizativa. Una corporación básicamente genera economías de carácter financiero y de gestión y, en menor medida, economías de escala y alcance (técnica y comercial). Sin embargo, el carácter democrático del proceso de toma de decisiones de la Corporación y sus cooperativas reduce la posibilidad de flexibilidad que es necesaria en situaciones problemáticas.

El grupo Mondragón ofrece, sin embargo, un amplio nivel de diversificación industrial y geográfica. Las diferentes cooperativas son los beneficiarios de los factores complementarios de la Unidad Central en términos de gestión, finanzas y formación. Sin embargo, las cooperativas tienen un alto nivel de autonomía e independencia. Dada la naturaleza del trabajo cooperativo y la importancia que conceden a la solidaridad, esto puede restar valor o incluso neutralizar la posibilidad de flexibilidad en el tratamiento de situaciones de incertidumbre como la reorganización total o parcial, la venta de actividades o activos, etc.

La crisis económica puso de manifiesto las debilidades del sistema cooperativo desarrollado por el grupo Mondragón durante sus seis décadas de existencia: la falta de flexibilidad operativa para hacer frente a la crisis, y el modelo de gestión. La Corporación Mondragón ha mostrado dos modelos de organización: uno propuesto por los actuales gestores, que han dado más poder ejecutivo a la corporación a expensas de las cooperativas; y otro modelo que ha tratado de mantener la independencia de las cooperativas y, por tanto, lograr una mayor descentralización en la toma de decisiones. La enseñanza de estos años es que Corporación debería mantener el principio de solidaridad entre las cooperativas, pero siendo más rigurosos en el control de aquellas con problemas que necesitan la ayuda del sistema.

El rendimiento financiero y el trabajo de Fagor y Eroski en el período anterior a la crisis y durante la crisis muestra algunas características interesantes. Ambas empresas se comprometieron a un proceso muy importante de inversión y expansión internacional. En un corto espacio de tiempo, doblaron su tamaño y financiaron sus elevadas inversiones principalmente a través de la deuda utilizando para ello la emisión de activos financieros complejos dirigidos a inversores minoritarios (es decir, los no profesionales). En esta situación, ambas cooperativas han tenido que absorber los altos costes financieros en circunstancias que han significado una reducción radical de las ventas, así como pérdidas. Los inversores también han tenido que hacer frente a pérdidas muy importantes en las Aportaciones Financieras Subordinadas (AFS). En el contexto de una gran depresión, la estructura financiera de ambas cooperativas se ha encontrado en una situación difícil. De hecho, una de las dos cooperativas, Fagor, ha desaparecido. El pobre rendimiento económico ha coincidido con el período de sus mayores necesidades financieras y la emisión de AFS. En este proceso, la naturaleza del riesgo y el rendimiento han cambiado.

Por otra parte, ambas cooperativas también han mostrado algunas similitudes en la forma de afrontar la necesidad de aumento de la fuerza de trabajo para acompañar el proceso de rápido crecimiento al que se comprometieron. Las dos cooperativas incrementaron principalmente el número de trabajadores no socios y mantuvieron el número de miembros de la cooperativa. En consecuencia, la situación creada mostró una mayor divergencia desde un

enfoque cooperativo “puro” de mano de obra. Esta decisión significó mayor flexibilidad para las cooperativas, que pudieron ajustar la plantilla de los trabajadores no miembros, recolocándolos en puestos de trabajo en otras cooperativas, como es el caso de Fagor.

De hecho, ambas cooperativas se transformaron en organizaciones híbridas donde la importancia de la visión capitalista de negocio aumentó gradualmente, mientras que disminuyó la naturaleza esencial cooperativista. El proceso de internacionalización y expansión llevó estas cooperativas a eludir su verdadera naturaleza, y su punto de vista comercial se hizo más relevante que el proyecto social de su organización. El valor de activos intangibles tan valiosos como la confianza, la solidaridad y la calidad de la gestión sociales disminuyó.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D.C. and Smith, S.C. (1992). Labor-managed cooperatives and private firms in north central Italy: an empirical comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), 103-118.
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative Type Organization. *Journal of Comparative Economics*, 8(3), 247-60.
- Berle, A.A and Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan.
- Bonin, J.P., Jones, D.C. and Putterman, L. (1993). Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever the twain meet? *Journal of Economic Literature*, 31, 1290-1320.
- Burdin, G. and Dean, A. (2008). ¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores? *Quantum*, III(18), 87-105.
- Burdin, G. and Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalism firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).www.cnmv.es
- Craig, B. and Pencavel, J. (1992). The behavior of workers cooperatives: the plywood companies of the Pacific Northwest. *American Economic Review*, 82(5), 1083-1105.
- Craig, B. and Pencavel, J. (1993). The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288-308.
- Dow, G. (2003). *Governing the Firm: Workers Control in Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Duran, J.J. and Bajo, N. (2016). 'From Cooperative to Hybrid Organization: Internationalization, Financing and Crisis' in *Organizational Management*. Ed Springer, pp 150-174.
- El País. (2013). 1 November. (www.elpais.com/tag/fecha/20131101)
- El País. (2015). 29 May. (http://economia.elpais.com/economia/2015/05/29/actualidad/1432921086_533618.html)
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 327-349.
- Gallardo, D., Sánchez, M.I. and Castilla, F. (2014). Modelización estructural de la orientación a la responsabilidad social en las sociedades cooperativas y su impacto en los resultados. *Información Comercial Española*, 879, 125-142.

- Hart, O. (1995). *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Jansson, S. (1986). Swedish labour-owned industrial firms. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 57, 103-106.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kremer, M. (1997). *Why are worker cooperatives so rare?* Working Paper 6118. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Marris, R.L. (1964). *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. New York & London: The Free Press and MacMillan.
- Mondragón Corporación. *Cuentas Anuales*. (2016).
- Miyazaki, H. (1984). On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy. *Journal of Political Economy*, 92 (5), 909-931.
- Ormaetxea, J.M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Mondragón: Litografía Danona.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. and Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1), 23-44.
- Pérotin, V. (2006). Entry, exit and the business cycle". Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics*, 34, 295-316.
- Rooney, P. (1992). ESOPs, producer co-ops and traditional firms: are they different? *Journal of Economics Issues*, 26, 593-603.
- Stubbs, W. and Cocling, C. (2007). Cooperative, Community-Spirited and Commercial: Social Sustainability at Bendigo Bank. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 251-262.
- Surroca, J. and García-Cestona, M.A. (2006). Corporate Governance and the Mondragón Cooperatives. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 99-112.
- Surroca, J. and García-Cestona, M.A. (2007). Gestión de los grupos de interés en las cooperativas de Mondragón. *Revista de Economía Social*, 39, 8-13.
- Sánchez Bajo, C. and Roelants, B. (2013). *Capital and Debt Trap*. New York: Palgrave MacMillan.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.



Colaboración

COLABORACIÓN

La responsabilidad social de los investigadores en responsabilidad social

Antonio Vives

Socio Principal de Cumpetere. Profesor Adjunto, Stanford University. Ex miembro de los Consejos Asesores de Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa, y ex-miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura del estado de California. Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo. Creador de las Conferencias Interamericanas sobre RSE. Autor de numerosos artículos y libros sobre RSE

¿Cuál es la responsabilidad de los investigadores en RSE ante la sociedad? ¿Basta con que estudien y publiquen artículos sobre el tema?

¿Cuál es la responsabilidad de las empresas ante la sociedad? ¿Basta con que produzcan bienes y servicios?

La respuesta en el caso de las empresas es ampliamente conocida y no hace falta reiterarla. Pero en el caso de los investigadores ni siquiera se han planteado las preguntas. Por analogía con el caso de las empresas podemos responder a esas preguntas. Antes haremos un repaso de las publicaciones que son los resultados de las investigaciones, la industria de las revistas académicas, los factores impulsores y los *stakeholders* de los investigadores, para concluir con una discusión de cuál debe ser su responsabilidad ante la sociedad.

1. PUBLICACIONES ACADÉMICAS SOBRE RSE

Es muy posible que los lectores de este artículo, en general profesionales de la aplicación, no estén muy familiarizados con estas publicaciones académicas sobre RSE por lo que antes de analizar esa responsabilidad haremos un breve repaso de lo que son estas publicaciones y la industria editorial que las mueve. En este artículo nos estamos refiriendo a publicaciones en revistas académicas especializadas (*Journal of Business Ethics*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Business and Society*, *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*, entre otras) más que a las que pretenden avanzar la práctica publicadas en revistas dirigidas a ejecutivos que ejercen la función de RSE (*Harvard Business Review*, *IESE Insight*, *Universia Business Review*, *INCAE Business Review*, entre otras). La gran mayoría de las investigaciones son publicadas en revistas en inglés, en gran parte para obtener mayor difusión y visibilidad y porque es mucho más prestigioso publicar en inglés. Pero también en gran medida porque hay muy pocas revistas académicas sobre el tema que publican artículos en español¹. Se da el fenómeno que hasta las revistas que son publicadas en países de habla hispana suelen ser en inglés o a lo sumo contienen artículos en ambos idiomas.

En general estas publicaciones académicas tienen como “mercado” a los colegas de los investigadores, es un mercado endogámico. Por ende adoptan un lenguaje idiosincrático, pletórico de palabras técnicas, difíciles de entender para quien no pertenece al mundo académico y no tanto porque el tópico no sea entendible, el problema es el lenguaje usado. Recuerda las palabras que inventábamos cuando niños para que solo nos entendiesen nuestros amigos. Si es fácil entenderlos son percibidos como simplistas, como que no avanzan el conocimiento; mientras más abstractos sean mejor. Y cada artículo publicable debe tener decenas y decenas de referencias que deben ser citadas en el texto en la parte teórica de los artículos que suele tener decenas de citas en cada página, lo que los hace todavía más complejos de entender. **¿Deben los artículos académicos sobre RSE y la consecuente inversión de recursos limitarse a un mercado tan estrecho?**

2. EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

Para poder apreciar los impulsores y *stakeholders* de los investigadores en su responsabilidad ante la sociedad y el impacto que las publicaciones tienen es necesario comprender el modelo de negocios de las revistas académicas, que son críticas para su vida profesional. Los

¹ La excepción en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, editada por Luis Vives Centro de Estudios Sociales, y algunos artículos en revistas más generales como *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* de Universia/Georgetown University y *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* de la Universidad de los Andes en Colombia.

investigadores necesitan publicar sus resultados, en parte para contribuir al avance de su disciplina que obviamente estiman, en parte para mejorar su reputación, pero en gran parte por la presión para publicar en revistas académicas reconocidas ya que es ello es un factor determinante para el avance en el escalafón académico (claro está que dependiendo del tipo de universidad y disciplina).

Muchas universidades en España y América Latina han importado el modelo anglosajón de “*publish or perish*”, “o publicas o te estancas”, en gran parte siguiendo el liderazgo y gran influencia de EE.UU. y el Reino Unido en la formación y desarrollo de estos investigadores. En España existe esta presión. Un gran número de publicaciones tienen autores españoles. Aunque no hay estadísticas sobre ello podemos poner un ejemplo: 8 de los 18 autores y 4 de los 7 artículos en el número 2 del volumen 24, de marzo-abril 2017 de la revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* eran de autores españoles y 11 de 17 y 4 de 6 respectivamente en el número 1 del volumen 24 de enero-febrero 2017 lo eran (promedio de 3 autores por artículo).

Estos deseos y presiones han conducido a la creación de una industria de publicaciones académicas de proporciones sorprendentes. Las más de 30.000 revistas académicas generan cerca de US\$30.000 millones de ingresos. La mayor empresa editorial de estas revistas, Elsevier, tiene un margen de ganancias superior a Apple. Las principales cinco casas editoriales controlan más del 50% del mercado académico. Solamente en EE.UU. las instituciones académicas gastan más de US\$2.500 millones en suscripciones.

El modelo de negocios de estas revistas se basa en explotar la necesidad que tienen los investigadores de publicar y su disposición a no cobrar por ello, antes por el contrario están necesitados de hacerlo. Las revistas obtienen mano de obra cautiva de costo cero, que las necesitan como el pez necesita el agua. Y hasta los revisores de los artículos prestan sus servicios de forma gratuita. Es un modelo de negocios ideal, suplidores y clientes cautivos, los primeros no cobran y los segundos pagan a través de las suscripciones de sus centros académicos o instituciones y de la venta de artículos individuales (entre US\$30 y \$50 para comprarlos, aunque también se pueden “alquilar” por menos de US\$10). Difícilmente los investigadores pueden comprar suscripciones por su elevado costo.

Esto representa una transferencia neta de recursos financieros tangibles de la sociedad a estas empresas privadas con fines de lucro, que analizaremos en más detalle. En parte como reacción a este modelo que se aprovecha de las inversiones de la sociedad para beneficio particular han surgido movimientos para ampliar la difusión gratuita de las investigaciones. Algunos gobiernos que financian grandes volúmenes de investigaciones han comenzado a exigir que los resultados de esas investigaciones, financiadas con recursos públicos sean de dominio público. Por ejemplo la Unión Europea, que financia gran cantidad de investigaciones, ha propuesto que todas las publicaciones científicas sean de *open access* para el año 2020. Adicionalmente otras instituciones que financian investigaciones, como por ejemplo Fundaciones, están exigiendo que los resultados de las investigaciones sean del dominio público. Y para respaldar estos esfuerzos y para publicar las investigaciones que

deben ser de dominio público, han surgido revistas académicas que son abiertas, de “open access”, donde los artículos se pueden consultar de forma gratuita (cerca de 10.000 de las 30.000 revistas son de open access). Pero publicar en revistas académicas de open access no es gratis, por ejemplo el *International Journal of Corporate Social Responsibility* (publicado por uno de los grandes, Springer) cobra US1.000 para publicar un artículo. Los lectores no pagan para leerlo, pero los autores pagan para que sean leídos..... y citados.

Como indicador del prestigio de publicar en una revista se ha desarrollado una calificación de su “impacto”. Hay muchos indicadores, pero en general miden la frecuencia de citaciones que el artículo promedio de la revista recibe en períodos subsiguientes (tomando en cuenta el tamaño de la revista, su frecuencia, etc. y el factor de impacto de las revistas que lo citan). Los indicadores pretenden determinar la influencia que sus artículos tienen sobre otros. El acumulativo de las publicaciones y del factor de impacto de las revistas donde se han publicado es un factor determinante para la carrera académica de los investigadores, es clave en la evaluación por los comités de promoción.

Es importante notar que “impacto” en este contexto se refiere a si la publicación es citada por otros, en la misma disciplina, por sus colegas. Ni siquiera es un indicador del impacto que la publicación ha tenido sobre el avance del conocimiento. Es un indicador endogámico, sujeto a sesgos: “yo me cito y te cito y tú me citas” (algunos indicadores corrigen por auto-citaciones). Para los efectos que nos ocupan, no tiene relación alguna con su impacto en la mejora del bienestar de la sociedad, como analizamos a continuación.

3. ¿QUIÉN PAGA POR LAS INVESTIGACIONES?

A efectos de comprender mejor la responsabilidad ante la sociedad de los investigadores en general, y de los que lo hacen sobre RSE en particular, es conveniente repasar las fuentes de recursos que utilizan para llevar a cabo su trabajo.

Mucho del **capital intelectual** que utilizan lo han desarrollado con esfuerzos propios y de la familia, pero en gran número de casos ese **capital ha sido financiado por la sociedad a través del pago de impuestos generales y específicos para la educación con los que el estado ha financiado las escuelas, colegios y universidades públicas donde se ha formado**. Adicionalmente muchos trabajan en universidades públicas o en universidades privadas parcialmente subsidiadas con recursos fiscales de la sociedad. **Su sueldo es parcial o totalmente pagado con recursos públicos**. Y aún más, **en algunos casos la investigación específica que llevan a cabo se financia con recursos públicos** a través de programas de ministerios y otras instituciones públicas, o de organismos internacionales financiados con recursos públicos de los países miembros. En algunos casos se financian con recursos de fundaciones privadas, las cuales a su vez han obtenido parte de sus recursos a través de desgravámenes fiscales de los donantes.

4. ¿DE DÓNDE VIENEN BUENA PARTE DE LOS RECURSOS QUE CUBREN LOS GASTOS DE LA INVESTIGACIÓN? DIRECTA O INDIRECTAMENTE DE LA SOCIEDAD. ¿TIENEN ENTONCES RESPONSABILIDADES ANTE LA SOCIEDAD?

Cierto es que en compensación por los recursos públicos recibidos directa e indirectamente, los investigadores también contribuyen a la sociedad a través de las clases que imparten y el conocimiento que avanzan. Pero la pregunta clave debe ser: **¿No deben estas investigaciones hacerse en función de las necesidades de la sociedad? ¿No deberían devolverle a la sociedad parte de la “inversión” que ha hecho en ellas?**

Y aun en el caso extremo, muy poco probable, de que el investigador se haya formado en escuelas privadas, sin recursos públicos, trabaje en una universidad privada, sin recursos públicos, y se financie la investigación con recursos privados que no han recibido subvenciones o deducciones fiscales, el investigador también tendrá una responsabilidad ante la sociedad. Es ella la que le permite llevar a cabo sus actividades al proporcionar la infraestructura física y humana (universidades, colegas con los que interactuar, alumnos con que probar ideas, etc.) donde opera.

5. IMPULSORES Y STAKEHOLDERS DE LOS INVESTIGADORES EN RSE

A efectos de establecer cuál debería ser su responsabilidad ante la sociedad es necesario analizar cuáles son sus *stakeholders* y los aspectos que impulsan su actividad de investigación. **Los investigadores académicos están impulsados en primer lugar por la necesidad de subir en el escalafón y por elevar su reputación profesional**, aunque obviamente también los impulsa el deseo de descubrir, de aprender, de enseñar. De allí que sus principales ***stakeholders sean los comités de promoción académica, sus propios colegas y las revistas académicas***. Sus estudiantes son secundarios ya que no influyen en sus promociones ni su reputación como investigadores, salvo en algunos casos en que la calidad de la enseñanza sea un factor en la promoción o un factor motivacional para el profesor (en esta discusión nos concentramos en la función de investigación). En algunos casos investigan para luego poder usar los estudios en sus cursos o escribir libros. De la discusión precedente no pareciera que el resto de la sociedad fuera un *stakeholder* determinante, a pesar de ser la que hace posible la investigación a través de sus contribuciones monetarias y no monetarias como comentábamos arriba.

Los temas de investigación están determinados en gran parte esos *stakeholders*, aunque obviamente condicionados por los conocimientos de los investigadores. Sin embargo

esto no es un factor determinante ya que en el mundo de las publicaciones académicas ello se subsana incorporando otros co-autores al trabajo para poder hacerlos lo más conducente posible a su publicación en una revista con un alto factor de impacto y sobre todo a que sea citado por colegas. Las publicaciones académicas suelen incluir muchos autores, cada uno aportando en su especialidad. Así para demostrar la relación entre la responsabilidad empresarial y los rendimientos financieros, habrá alguien que sepa de finanzas, alguien que sepa de RSE y alguien que sea experto en análisis estadístico (este tema es un filón inagotable para estas publicaciones). **En buena parte la selección de temas está determinada por el interés que pueden mostrar colegas porque ello asegura citaciones en las publicaciones que estos escriban y viceversa, lo cual mejora el ranking de la revista.**

6. ¿CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE LOS INVESTIGADORES ANTE LA SOCIEDAD?

Por los impulsores y los stakeholders de los investigadores el criterio para la selección de temas no suele ser ni la utilidad de la investigación ni su contribución al desarrollo de la sociedad. Con esto no queremos decir que toda investigación deba ser aplicada ya que el desarrollo de teorías conduce al avance de la práctica, pero sí que se debe considerar el impacto sobre de las investigaciones sobre la sociedad. **La sociedad debe subir en la escala de prioridades de los stakeholders de los investigadores en RSE, tanto porque, al fin y al cabo, en mayor o menor medida, han costado esas investigaciones (argumento financiero), como porque no se pueden ignorar las necesidades de la sociedad (argumento moral).**

7. ¿QUIERE ESTO DECIR QUE TODA LA INVESTIGACIÓN DEBE SER DE UTILIDAD PRÁCTICA? NO, PERO NO PUEDE SER SOLAMENTE PARA SATISFACER SUS NECESIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES.

Jeremy Bentham fundador el utilitarismo postuló la idea de que **“las políticas sociales deberían ser evaluadas por el logro de mejoras en el bienestar humano agregado a través de todos los individuos”**. En la medida en que usan recursos de la sociedad, si se aplicara este principio a la investigación sobre RSE, sería responsabilidad de los investigadores buscar mejoras en el bienestar humano agregado a través de todos los individuos, no solamente su propio bienestar. Esto puede parecer utópico, sobre todo si una parte, grande o pequeña, de los recursos que usan son privados. Pero por lo menos debe interpretarse como que no pueden ignorar el bienestar del resto de la sociedad, por lo menos en la medida en que usen sus recursos. Y hablando en términos estrictamente utilitarios podríamos

decir que debería ser en proporción a los recursos que han usado de la sociedad. Y aunque también esto también parezca utópico hay investigadores con la capacidad para desarrollar metodologías e indicadores de esto. Sería un *paper* publicable.

¿Que no todas las investigaciones deben tener utilidad? En el libro *La utilidad de lo inútil*, que es una apología de las artes y humanidades, y que podría serlo también de la investigación por sí misma, Nuccio Ordine dice “*considero útil todo aquello que nos ayuda a ser mejores*”. Aunque pareciera que esto fuera contradictorio con los postulados del utilitarismo, dicen lo mismo: **lo que hacemos debe mejorar el bienestar humano**. Que los investigadores de RSE lo demuestren en cada una de sus publicaciones.

Hay una frase prácticamente uniforme en todas las publicaciones académicas que dice algo como “...*esta investigación es novedosa, no se había hecho antes, y contribuye al avance del conocimiento en xyz*”. Ello permite justificar la publicación ante los colegas, ante los revisores de la publicación y los editores de las revistas. Es condición indispensable para su publicación. **Pero lo que deberían incluir es la demostración de cómo esa investigación contribuye a la mejora del bienestar de la sociedad.**

El impacto que cuenta para la sociedad, que ha costeado en gran parte la publicación, no el factor de impacto de la revista en que se publica, es el impacto que tiene en el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Los temas seleccionados, el lenguaje usado y el objeto de la investigación deberían considerar este criterio. Y el impacto también aumentaría si se expandiera el mercado al que se dirigen, ampliándolo a otros profesionales, empresas e instituciones. Es una gran ironía que estas investigaciones sean sobre la responsabilidad social de las empresas y estas no forman parte de sus *stakeholders* o de su “mercado” de usuarios. Con el modelo actual los “ganadores” son las revistas académicas y los investigadores mismos y muy poco la sociedad que los costea.

8. Y LA RESPONSABILIDAD DE LOS QUE INVESTIGAN EN RSE ES TODAVÍA MAYOR

Buena parte de esta discusión es aplicable a todo tipo de investigaciones, pero en el caso de los que la hacen en responsabilidad (o ética) de las empresas (o de organizaciones) conocen muy bien que estas instituciones tienen esa responsabilidad porque usan los recursos, renovables y no renovables, de esa sociedad y dependen de ella para su existencia. Los investigadores en estos temas deberían hacer lo que predicán y enseñar y producir investigaciones que le devuelvan a la sociedad algo de lo que les ha dado. “*A todo aquel a quien se haya dado mucho, mucho se le demandará; y al que mucho se le haya confiado, más se le pedirá*” (Lucas 12:48).

Y en los países de habla hispana, donde hay menos financiamiento de la investigación netamente privado, mayor responsabilidad todavía deben tener ante la sociedad.

Lamentablemente esta responsabilidad no es fácil de asumir por los investigadores aunque mucho pueden hacer por su cuenta. El sistema en el que se desenvuelven, dominado por el “*publish or perish*”, las revistas académicas y el sistema de promociones fuertemente basado en publicaciones en esas revistas es perverso. No está alineado con los intereses de la sociedad. Las instituciones académicas deberían asumir más de estas responsabilidades y adaptar los sistemas de incentivos a esos intereses. Por otra, los que financian investigaciones deberían insistir en el *open access*.

Dentro de este sistema perverso a lo mejor podemos tomar una lección de las empresas que junto con buscar beneficios también buscan asumir sus responsabilidades ante la sociedad, y en el peor de los casos donar una parte de esos beneficios en filantropía estratégica. Los investigadores deberían *publish so as not to perish* (beneficios), pero también publicar para mejorar el bienestar de la sociedad (RSE y filantropía). Una mezcla en función de lo que deben a la sociedad.

Evaluadores

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista.

Alfranca	Óscar	Universidad Politécnica de Cataluña
Amengual	Arnau	Universidad de las islas Baleares
Amores Salvadó	Javier	Universidad Complutense de Madrid
Avilés	Carmen	Universidad Politécnica de Madrid
Ayuso	Silvia	Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI)
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Barañano	Margarita	Universidad Complutense de Madrid
Benavides	Juan	Universidad Complutense de Madrid
Cabello	Carmen	Universidad Pablo de Olavide
Cabrera Suárez	Katiuska	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Calveras	Aleix	Universidad de las islas Baleares
Casani	Fernando	Universidad Autónoma de Madrid
Cea	José Luis	Universidad Autónoma de Madrid
Cea Moure	Ramiro	Universidad Autónoma de Madrid
Claver	Enrique	Universidad Técnica de Lisboa
Corado Simões	Victor	Universidad Técnica de Lisboa
Cuenca García	Eduardo	Universidad de Granada
De Andrés	Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
De Godos	José Luis	Universidad de León
De la Cruz Déniz	María	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
De la Cuesta	Marta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
De la Torre	Isabel	Universidad Autónoma de Madrid
Delgado	Javier	Universidad de Granada
Díaz	Ana	Universidad Autónoma de Madrid
Fernández Gago	Roberto	Universidad de León

Ferruz Agudo	Luis	Universidad de Zaragoza
Gallardo Vázquez	Dolores	Universidad de Badajoz
Gálve	Carmen	Universidad de Zaragoza
García	Isabel	Universidad de Salamanca
García	María del Mar	Universidad de Cantabria
García López	M ^a José	Universidad Rey Juan Carlos
García Olalla	Myriam	Universidad de Cantabria
García Uceda	Joaquín	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
García-Lillo	Francisco	Universidad de Alicante
Garralda	Joaquín	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
Gómez-Bezares Pascual	Fernando	Universidad La Comercial De Deusto
Hurtado	Nuria	Universidad de Granada
Lamothe Fernández	Prosper	Universidad Autónoma de Madrid
Larrán	Manuel	Universidad de Cantabria
Larrinaga	Carlos	Universidad de Burgos
Lizcano Álvarez	José Luis	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Luque	María Ángeles	Universidad Autónoma de Madrid
Marcuello	Chaime	Universidad de Zaragoza
Martín	Longinos	Universidad de Murcia
Martín Castilla	Juan Ignacio	Universidad Autónoma de Madrid
Martínez Merino	José Luis	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Mendoza	Carmen	Universidad Autónoma de Madrid
Menguzzato	Martina	Universidad de Valencia
Molina	José Francisco	Universidad de Alicante

Moneva Abadía	José M.	Universidad de Zaragoza
Monjas Barroso	Manuel	Universidad Autónoma de Madrid
Monzón	José Luis	Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
Murillo-Luna	Josefina	Universidad de Zaragoza
Navallas	Begoña	Universidad Autónoma de Madrid
Nieto	María Jesús	Universidad Carlos III
Nieto	Mariano	Universidad de León
Ortiz	Natalia	Universidad de Granada
Partal Ureña	Antonio	Universidad de Jaén
Pedraja	Marta	Universidad de Zaragoza
Pérez Ruiz	Andrea	Universidad de Cantabria
Pisón Fernández	Irene Clara	Universidad de Vigo
Prieto Moreno	Begoña	Universidad de Burgos
Pulido Fernández	Juan Ignacio	Universidad de León
Quevedo	Esther	Universidad de Burgos
Quintana García	Cristina	Universidad de Málaga
Real	Alicia	Universidad Complutense de Madrid
Rey García	Marta	Universidad de A Coruña
Rialp	Josep	Universidad Autónoma de Barcelona
Rico García	Guadalupe	Universidad Rey Juan Carlos
Ripoll	Vicente	Universidad de Valencia
Rodríguez Antón	José Miguel	Universidad Autónoma de Madrid
Rodríguez Carrasco	José Manuel	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Rodríguez Domínguez	Luis	Universidad de Salamanca
Rodríguez Fernández	José Miguel	Universidad de Valladolid
Saavedra	Irene	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Sacristán Navarro	María	Universidad Rey Juan Carlos

Salas Fumás	Vicente	Universidad de Zaragoza
Sanna-Randaccio	Francesca	Universidad de La Sapienza
Santamaría Mariscal	Marcos	Universidad de Burgos
Sardinha	Idalina	Universidad de Madeira
Valle Cabrera	Ramón	Universidad Pablo de Olavide
Valor Martínez	Carmen	Universidad Pontificia de Comillas
Vidal	Isabel	Universidad de Barcelona
Vidal	Marta	Universidad de Oviedo
Villafañe	Justo	Universidad Complutense de Madrid



Normas de publicación



Normas de publicación

PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS:

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso éstos serán enviados a dos evaluadores anónimos, expertos externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES:

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato doc o docx a la siguiente dirección de correo electrónico: secretaria.rse@luisvives-ces.org
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae (5 líneas aproximadamente), y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará el título en inglés, un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave y keywords.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser **inéditos** y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábiga (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas y tipo negrita. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de "Notas y Colaboraciones", "Herramientas", "Recesiones", "Experiencias" y/o "Documentos", éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de "Documentos de interés" se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las "Recesiones de artículos", se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En "Notas y colaboraciones" aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.
11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en versalitas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo y la fecha de acceso.

-
12. Siempre que se cite por primera vez un **acrónimo** o una **sigla**, citar antes su significado completo seguido de la sigla entre paréntesis. Las siguientes veces puede parecer sólo el acrónimo.
 13. No sangrar el texto ni poner tabuladores. TAMPOCO PONER RENGLONES EN BLANCO DESPUÉS DE CADA PUNTO Y APARTE. Esto se hará automáticamente una vez que se maquete, pero EN WORD NO. Es decir, después del punto y aparte pulsar “intro” una sola vez.

NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato “autor-fecha” (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Procedure of publication of works

Author Guidelines

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

Normal for the presentation of originals

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: secretaria.rse@luisvives-ces.org
2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:
One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.
3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.
4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.
5. The extension of the text must not exceed 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double << enter >> after each stop.
6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not- capitalized.

Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.

-
7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.
 8. All tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.
 9. If you submit a text for the sectioned of << notes and collaborations>>, <<tools>> <<recession>>, <<experiences>> and or << documents>>, must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.
 10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.
 11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year. Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year), title of the book (italic) or title of the article (in quotation marks), name (italics) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in italics) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link <<http//>> complete and the date of access.

Rules for quote

Quotations appear in the text according to the format << Humanities >> (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Revista Española del Tercer Sector

Toda la información para conocer en profundidad los temas actuales del Tercer Sector

- Alcance y retos del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.
- El Tercer Sector como movimiento voluntariadista: una propuesta para repensar la identidad del TSAS desde el paradigma de la democracia del cuidado.
- Incidencia: la acción del Tercer Sector en la esfera política.
- El Tercer Sector de Acción Social como prestador de servicios.
- Estrategias para la sostenibilidad (institucional, organizativa, económica) del Tercer Sector de Acción Social.
- Colaboración y alianzas multiagente en las estrategias del Tercer Sector de Acción Social.

Más información en:

secretaria.rets@luisvives-ces.org

Telf: 91.184.08.34



La **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, creada en 2009, pretende servir de foro para canalizar la difusión de los trabajos, experiencias y estudios teóricos, metodológicos y empíricos en responsabilidad social y medioambiental de la empresa, fomentando de esta forma el intercambio de ideas y estimulando la investigación y desarrollo sobre estos temas. La revista tiene el objetivo de generar conocimiento y debate y fomentar la interacción entre investigación y acción, mundo académico y empresarial.

*La publicación se dirige especialmente a las **empresas grandes y medianas, al mundo académico y universitario, a los representantes políticos que trabajan en responsabilidad social corporativa y a los profesionales, en general, que se ocupan de dicha materia. Por extensión, también a todas aquellas personas o entidades que tengan interés en cuestiones de Responsabilidad Social de la Empresa.***