

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Mayo-Agosto 2012 **nº11 (vol. 4 nº2)**



Fundación Luis Vives

Mayo-Agosto 2012 nº11 (vol. 4, nº2)

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

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).

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.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain
Dirección de Arte y Producción:
Aula Documental de Investigación
ISSN: 1888-9638
D.L.: RSE: GU-272/2008
Fundación Luis Vives
C/ Doctor Zamenhof, 36. Duplicado-bajo
28027 Madrid
Tfno.: 91 540 08 78
revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

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

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Óscar Alzaga Villaamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

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

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

Joaquín De Ena Squella, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**.

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

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

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de **Economía Aplicada de la Universidad de Castilla La Mancha**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

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

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.

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

Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.

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

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

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.

Miembros del Consejo Asesor

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

Carlos Balado, **Jefe de Obra Social, Comunicación y Marketing Corporativo** de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.

Ana Bolado, Sudirectora General del **Banco de Santander**.

Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.

Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.

Juan Pedro Galiano, Subdirector de Comunicación Interna y Reputación de **ADIF**.

Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.

Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.

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

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

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

Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.

Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.

Ester Uriol, Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial _____ 9-11

Artículos

La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés
*José A. Plaza Úbeda, Jerónimo de-Burgos-Jiménez,
Miguel Pérez Valls y José Manuel Ortega Egea* _____ 15-44

Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa
Marta Ortega Gaspar _____ 45-76

Códigos éticos de las empresas españolas:
¿Qué compromisos contienen?
Silvia Ayuso y Jordi Garolera _____ 77-103

Funciones e indicadores de impacto social a nivel de unidad
autónoma de producción
Jesús González Babón y Jordi Olivella Nadal _____ 105-121

La extensión de los derechos para consolidar la responsabilidad
social en las organizaciones: la cara oculta de la luna
Carmen Jaulín _____ 123-152

Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos

Turismo en Colón: exclusión y marginalidad. Análisis desde la
perspectiva de la Economía Social
María Belén Gómez _____ 153-182

Turismo comunitario de montaña en Nepal:
La experiencia del Annapurna Dhaulagiri Community Trail
Miguel Ángel Oyarbidem _____ 183-192

Reseñas

Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. Comisión Europea (2011).

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.

Elaborada por *Isabel De La Torre Prados* _____ 193-198

Cea Moure, Ramiro. *La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea*. Editorial La ley. Madrid, 2012.

Elaborada por *Luciano Miguel García* _____ 199-202

Evaluadores _____ 205-207

Normas de Publicación _____ 211-218

E

Editorial



Editorial

El número 11 de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, el segundo de 2012 correspondiente con el volumen 4-nº2, presenta cinco artículos científicos, dos notas o colaboraciones y dos reseñas de publicaciones de interés relativas a la RSE.

El primer trabajo, **La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés**, de **José A. Plaza Úbeda; Jerónimo de-Burgos-Jiménez; Miguel Pérez Valls y José Manuel Ortega Egea**, de la Universidad de Almería, plantea como objetivo revisar la conexión entre la percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés y un conjunto de variables asociadas al comportamiento directivo. El trabajo utiliza un enfoque teórico basado en la Teoría de Grupos de Interés y la Teoría del Comportamiento Planificado, y contrastando un análisis empírico sobre una muestra de 129 empresas españolas del ámbito industrial (sector pétreo-cerámico). Presenta evidencias de que la antigüedad, el tamaño de la empresa, así como la predisposición directiva y la presión social recibida, condicionan de forma importante la percepción directiva de satisfacción en los Grupos de Interés. Así, el artículo enfatiza la importancia que la discreción directiva y la satisfacción de los grupos de interés tienen en las prácticas de Responsabilidad Social de la Empresa y refuerza el debate académico sobre las razones morales o instrumentales en las prácticas de gestión de los grupos de interés.

En el artículo de **Marta Ortega Gaspar**, de la Universidad de Málaga, **Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa**, se analiza la evolución de las políticas de conciliación a nivel europeo y sus consecuencias para los países miembros de la Unión, a tenor de la evolución de las familias (su composición y relación laboral). Así, los países con mayor presencia de mujeres trabajando son los que han conseguido un mayor desarrollo de las políticas sociales en todas sus dimensiones. Por el contrario, los países miembros que no cuentan con una notable presencia femenina en el mercado laboral son los que adolecen

de un desarrollo constante y creciente de las políticas de conciliación. Entre estos últimos se encuentra España.

Códigos éticos de las empresas españolas: ¿Qué compromisos contienen?, de **Silvia Ayuso y Jordi Garolera**, de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF), tiene por objetivo examinar el contenido de los códigos éticos establecidos por las empresas españolas y analizar los compromisos adquiridos en estos documentos. En particular, el estudio explora a qué valores/principios y normas de conducta apelan los códigos, si existen unos valores/principios y normas de conducta comunes y si estos compromisos comunes son similares o diferentes a los compromisos adoptados por empresas multinacionales. Los resultados del estudio muestran que los compromisos más citados en los códigos españoles hacen referencia a la protección de la compañía y del empleado y que ponen el énfasis en algunas cuestiones aparentemente "universales" como el trato igualitario y digno de los empleados, la gestión de la información confidencial, la corrupción/soborno y los conflictos de interés.

El trabajo de los profesores **Jesús González Babón y Jordi Olivella Nadal**, de la Universidad de Valladolid y la Universidad Politécnica de Cataluña, respectivamente, **Funciones e indicadores de impacto social a nivel de Unidad Autónoma de Producción**, considera como elemento de análisis las unidades autónomas de producción (UAP) en una empresa. El estudio considera que estas unidades pueden tener una actividad propia en relación a su impacto social. Esta actividad lógicamente ha de estar enmarcada en la política de Responsabilidad Social de la Empresa. A partir del conocimiento de expertos de tres empresas de automoción localizadas en España se propone un cuadro de indicadores de impacto social para las correspondientes unidades autónomas de producción.

El artículo **La extensión de los derechos para consolidar la responsabilidad social en las organizaciones: La cara oculta de la luna**, de **Carmen Jaulín**, de la Universidad Complutense de Madrid, parte del conocimiento clásico para advertir que en las actuales circunstancias de crisis económica, política y social es una paradoja que mientras se restringen los derechos, aumente el interés por la responsabilidad social. De ahí la perspectiva analítica de "La Cara Oculta de la Luna" como metáfora del potencial que puede ofrecer la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) cuando se vincula a la experiencia jurídica; y como oportunidad de gran angular para visibilizar, aprovechar y gestionar la energía del conflicto social en la organización como sistema.

En este número publicamos además dos estudios de casos sobre “turismo responsable” que abordan desde distintas realidades como este tipo de turismo puede favorecer el desarrollo y la integración de las poblaciones en donde tiene lugar. Así, el trabajo **Turismo en Colón: exclusión y marginalidad. Análisis desde la perspectiva de la Economía Social** (Entre Ríos, Argentina), realizado por la Profesora **María Belén Gómez**, de la Universidad de Concepción de Uruguay, trata la marginalidad y la exclusión que el turismo puede provocar, desde la perspectiva de la Economía Social, señalando las sendas que la superación de estos problemas pueden seguir. De otra parte, **Miguel Ángel Oyarbidem**, consultor en el Australian Centre for Corporate Social Responsibility, estudia el caso del **Turismo Comunitario de montaña en Nepal** como agente de desarrollo, si se observan la sostenibilidad y responsabilidad económica y social como variables intermedias para asegura el éxito en el proceso de desarrollo.

La Revista presenta también dos reseñas, la elaborada por Isabel de la Torre Prados sobre la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, y la elaborada por Luciano Miguel García del libro titulado: *La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea*, de Ramiro Cea Moure.

A

Artículos



L

La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés

Managerial perception of stakeholder's satisfaction

Jose A. Plaza-Úbeda,

Profesor Contratado Doctor en el Área de Organización de Empresas por la Universidad de Almería. Está especializado en gestión de los grupos de interés y gestión ambiental en la empresa. Presentó su tesis orientada a la integración de los grupos de interés en la empresa en 2005 y ha publicado anteriormente trabajos relacionados con la gestión de los grupos de interés en revistas internacionales como Journal of Business Ethics y Business Strategy and the Environment.
japlaza@ual.es

Jerónimo de-Burgos-Jiménez,

Profesor Titular de Universidad en el Área de Organización de Empresas de la Universidad de Almería. Está especializado en gestión de la producción, gestión ambiental y grupos de interés. Anteriormente ha publicados diversos trabajos centrados en la gestión ambiental en la empresas y gestión de la producción en diferentes revistas internacionales como Omega, Scandinavian Journal of Management, Journal of Business Ethics o Business Strategy and the Environment.
jburgos@ual.es

Miguel Pérez Valls,

Profesor Colaborador Doctor en el Área de Organización de Empresas de la Universidad de Almería. Su tesis doctoral está orientada a las formas organizativas flexibles y fue presentada en 2009. Anteriormente ha publicados varios capítulos internacionales en libros de gestión de empresas.
mivalls@ual.es

Jose M. Ortega Egea,

*Profesor Contratado Doctor en el área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Almería. Anteriormente ha publicado diversos trabajos enfocados al uso de las nuevas tecnologías y los servicios de **marketing** en revistas como Journal of Business Research, Information Research or Direct Marketing: An international journal.*
jmortega@ual.es

Resumen

El principal objetivo de este trabajo ha sido estudiar la percepción directiva de la satisfacción en los Grupos de Interés (GI) y las actividades directivas más orientadas a conseguir esta satisfacción. Utilizando de forma conjunta la Teoría del Comportamiento Planificado y la Teoría de Grupos de Interés, se ha revisado la percepción y el comportamiento directivo en su búsqueda de satisfacer a los Grupos de Interés para una muestra de 129 empresas españolas del ámbito industrial (sector petreo-cerámico). Los resultados del análisis empírico presentan evidencias de que la antigüedad, el tamaño de la empresa, así como la predisposición directiva y la presión social recibida, condicionan de forma importante la percepción directiva de satisfacción en los Grupos de Interés.

Palabras clave

Grupos de Interés, Satisfacción de los Grupos de Interés, Percepción Directiva, Teoría del Comportamiento Planificado, Teoría de Grupos de Interés.

Códigos JEL

D21, M14, M21.

Abstract

The first aim of this work has been to study the managerial perception of Stakeholder's Satisfaction. It also study the managerial activities orientated to reach this satisfaction. Using the Theory of Planned Behavior and Stakeholders's Theory we have checked the perception and the management behaviour oriented to reach Stakeholder's Satisfaction in a sample of 129 Spanish units of production. The results show empirical evidences about how the age of the company and the size of the company, besides of the managerial predisposition and the social received pressure, are important factors that determine the managerial perception of Stakeholder's Satisfaction.

Key words

Stakeholders; Stakeholder's satisfaction; managerial perception; Theory of Planned Behavior; Stakeholders's Theory.

JEL codes

D21, M14, M21.

Introducción

La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el contexto de los negocios se ha incrementado notablemente en los últimos años, tanto en el ámbito académico como investigador (Godos Díez *et al*, 2011). Asimismo, la implicación de los Grupos de Interés (GI) en los procesos de RSC es considerada un factor crítico para reducir su presión hacia la empresa y mejorar la perspectiva estratégica de las prácticas socialmente responsables (Miles *et al*, 2006).

Son múltiples los autores que han indicado en la literatura actual de dirección de empresas la necesidad de re-estructurar los fundamentos teóricos más recientes y la estrategia empresarial desarrollada en la práctica, con objeto de mejorar en el ámbito económico y social (Weber y Marley, 2010). En relación a la RSC, el debate se ha centrado de forma predominante en el nivel organizacional (Godos Díez *et al*, 2011), dejando de lado la importancia de los directivos como factor clave del desarrollo de prácticas socialmente responsables (Waldman *et al*, 2006). No obstante, recientemente algunos trabajos están abordando la importancia de la discreción directiva en la adopción de prácticas socialmente responsables, bien en ámbitos concretos como la gestión ambiental (Gonzalez Benito y González Benito, 2010) o de forma general en las prácticas de RSC (Godos Díez *et al*, 2011). Sin embargo, ninguno de estos trabajos ha combinado los siguientes tres factores: Discreción Directiva, RSC y GI.

Trabajos recientes han apuntado a la necesidad de incorporar la teoría de grupos de interés a la conexión de las prácticas de RSC y la discreción directiva (Godos Díez *et al*, 2011). La teoría de los GI se presenta como una teoría muy útil porque combina el logro de los objetivos empresariales y la Responsabilidad Social de la Empresa, y tanto desde el enfoque normativo como el instrumental, justifican la importancia de satisfacer a los GI (García Castro *et al*, 2008; Plaza Úbeda *et al*, 2010).

La satisfacción de los GI supone el principal indicador de su integración en la gestión empresarial, se ha situado como un referente válido del rendimiento social (Zagencyk, 2004) y se identifica como un elemento legitimador de sus actividades (Post *et al*, 2002). Además, la literatura sobre GI exige de forma implícita (Freeman, 1984; Scholes y Clutterbuck, 1998; Strong *et al*, 2001; Polonsky *et al*, 2002, Post *et al*, 2002) y explícita (Clarkson, 1995; Lorca Fernández y García Díez, 2004) la satisfacción de los GI para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, la satisfacción de los GI es, a la vez que importante, muy difícil de conseguir

por la dificultad de satisfacer a múltiples GI y diferentes demandas (De Castro *et al*, 1996). Esto ha supuesto que el estudio de la satisfacción de los GI se haya orientado a analizar los elementos motivadores de esta satisfacción, basándose como enfoque central en la percepción de satisfacción recibida por estos grupos, (Strong *et al*, 2001; Dervitsiotsis, 2003), y dejando de lado la percepción y comportamiento de los directivos para conseguir esta satisfacción. El estudio de la percepción y el comportamiento directivo ha sido señalado en la literatura como un aspecto clave en el desarrollo de prácticas socialmente responsables (Godos Diez *et al*, 2010). En el ámbito de la satisfacción de los GI la importancia de los directivos es grande, puesto que son quienes decidirán realizar o no determinadas actividades orientadas a satisfacer a sus grupos de interés.

Zagenczyk (2004) señala la utilidad de la Psicología Social para explicar cuestiones relacionadas con los GI, indicando la importancia de las percepciones en este contexto. La aplicación de la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), orientada a explicar el comportamiento de las personas, puede extenderse para explicar las prácticas empresariales de gestión de los GI, y en particular, la percepción directiva de su satisfacción. La actitud personal del directivo (en su búsqueda de satisfacer a los GI), la presión social percibida por el directivo (de los GI) y la percepción de las posibles medidas de control a tomar para los GI pueden aportar una mejor comprensión de cómo los directivos buscan satisfacer a los GI. Estas tres cuestiones condicionan el comportamiento del directivo (Ajzen, 1991, 2001) y por tanto deben ayudar a comprender cómo los directivos buscan satisfacer a sus GI.

El presente trabajo pretende evaluar la utilidad de las variables predictoras del comportamiento de la teoría de Ajzen (actitud personal de sus directivos, la presión social o normas percibidas y la percepción de un control sobre este comportamiento) tienen para explicar la percepción directiva de nivel de satisfacción en los GI. Como objetivo secundario, se pretende mejorar el comportamiento de las empresas en su búsqueda de satisfacción de los GI con la identificación de actividades asociadas. Ambos objetivos pretenden contribuir al conocimiento de la conexión entre la discreción directiva y las prácticas socialmente responsables de las empresas.

Además de esta introducción, el trabajo presenta 5 bloques. El primer bloque revisa la literatura sobre satisfacción de los GI y su conexión con la teoría del Comportamiento Planificado. Se profundiza en la importancia del rol directivo y se analiza la conexión de los principales predictores de comportamiento con las actividades que la literatura asocia a la Satisfacción de los GI. En el tercer

apartado, exponemos la metodología e indicadores utilizados en el análisis de datos. En el cuarto presentamos los resultados del análisis empírico y la discusión de los resultados encontrados y finalmente, se exponen las principales conclusiones, limitaciones e implicaciones del trabajo.

Revisión teórica

Las empresas no pueden ser “socialmente responsables” si sus directivos no modifican sus actuaciones para orientarlas a “prácticas más responsables” (Hunt *et al*, 1990; Wood *et al*, 1986). Distintos trabajos han señalado la importancia de la percepción directiva respecto a los aspectos éticos y la Responsabilidad Social, como elemento clave para que las empresas implementen prácticas de RSC (Henriques y Sadorsky, 1999; Kasinis y Panayioutou, 2006). A pesar de la importancia de esta cuestión, su estudio ha sido poco tratado en la literatura de *management* (Waldman y Siegel, 2008).

La gestión de los grupos de interés se caracteriza por la incorporación de las demandas de estos grupos a las decisiones empresariales (Freeman, 1984; Post *et al*, 2002; Walsh, 2005). El desarrollo del Stakeholder Management ha consolidado la necesidad de que la preocupación por las cuestiones éticas estén presentes en las prácticas de las empresas (Jones *et al*, 2007). La gestión de los grupos de interés pretende de esta forma, tanto la consecución de los objetivos empresariales, como la adopción de una posición responsable por parte de las empresas (Post *et al*, 2002).

El estudio de la satisfacción de los GI es una cuestión compleja porque existen múltiples factores que deben ser tenidos en cuenta cuando se aborda la cuestión, tales como los conflictos con los GI (Frazier, 1983; Anderson y Narus, 1984; Heugens *et al*, 2004), la cooperación con ellos (Dwyer *et al*, 1987; Anderson y Weitz, 1989), las relaciones de confianza (Polonsky *et al*, 2002) y compromiso (Grafé Buckens y Hinton, 1998; Cumming, 2001) entre GI y empresa, etc. La multitud de factores que pueden incidir en el nivel de satisfacción de los GI dificulta su consecución y añade altos niveles de incertidumbre respecto a cómo conseguirla.

Numerosos autores han tratado de orientar a la empresa en cómo integrar las demandas de sus GI en la gestión empresarial, buscando implícitamente la satisfacción de estos grupos, desde el ámbito del Management (Freeman 1984; Donaldson y Preston, 1995), el Marketing (Polonsky 1995), con enfoques empíricos sobre el *performance* de la organización (Greenley y Foxall 1998), sobre algún *stakeholder* concreto (Jones 1997); así como en distintos ámbitos de apli-

cación de la teoría como medio ambiente (Grafé Buckens y Hinton 1998; Green y Hunton Clarke 2003); industria alimenticia (Heugens *et al*, 2002); I+D (Elías *et al*, 2002) o salud (Williams *et al*, 2007). En general, estos trabajos estudian métodos y herramientas para lograr esta integración, indicadores relacionados con las prácticas de Stakeholder Management, o comportamientos que representan consecuencias de su aplicación. En definitiva, de una forma implícita o explícita, se reconoce que cuanto más comprometidos estén los directivos de las empresas con sus GI mayor será el esfuerzo de la empresa en integrarlos y satisfacerlos (Weaver *et al*, 1999) pero está todavía pendiente explicar el comportamiento directivo y las actividades desarrolladas por las empresas para tratar de mejorar la satisfacción de sus GI.

La aplicación de la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) ayuda a explicar el comportamiento directivo orientado a satisfacer a sus GI y se ha venido utilizando para profundizar en cuestiones relacionadas. Así, algunos autores han utilizado esta teoría para justificar actitudes (Sutton, 1998; Armitage y Conner, 1999), cambios en el comportamiento organizativo como reciclaje (Taylor y Todd, 1995), consumo de productos "verdes" (Sparks y Shepherd, 1992), comportamientos éticos (Kurland, 1995) o acciones colectivas políticas (Kelly y Brienlinger, 1995). De forma más concreta, Cordano y Frieze (2000) han aplicado esta teoría para explicar diferentes actividades desarrolladas por la empresa en el uso de tecnología o medidas de protección ambiental, demostrando la utilidad de la misma para explicar cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social de las Empresas. Sin embargo, todavía no se ha utilizado esta teoría para justificar las prácticas o comportamientos directivos en la relación con sus GI.

La eficiente gestión de los GI es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la supervivencia a largo plazo de la empresa (Post *et al*, 2002). Determinar y comprender cómo satisfacer las preferencias de los distintos GI precisa de la implicación directiva. El rol que desempeñe el directivo puede favorecer o perjudicar esta labor, y aunque el mayor desarrollo investigador se ha orientado a su importancia en las cuestiones medioambientales (Sharma y Ruud, 2003), la gestión eficiente de los GI depende, en gran medida, de la interpretación directiva de la importancia de cumplir con las demandas de sus GI (Mathis, 2007)

Dutton y Jackson (1987) señalan que las interpretaciones directivas se refieren al proceso con que se hacen sensibles a eventos y otras informaciones del entorno (estos procesos determinan qué eventos o informaciones serán atendidos y a cuáles no les prestarán atención). Los directivos prestan mucha

atención a si determinadas cuestiones suponen una amenaza u oportunidad, o si tienen efecto positivo o negativo, si se ven o no presionados por una cuestión o si alguien controla su actuación. En definitiva, el comportamiento de los directivos en el desarrollo de actividades e iniciativas con sus GI supone un "comportamiento planificado" (Ajzen, 1991, 2001). Ajzen (1991) basa su Teoría del Comportamiento Planificado en tres variables explicativas del comportamiento: actitud o creencias de conducta, normas subjetivas o presión social percibida y la percepción del control sobre su comportamiento. Además, explica que la unión de todas ellas determina la intención de comportamiento. Estas tres variables condicionan la intención de comportamiento del individuo y suponen un factor determinante de las actividades o actuaciones futuras. La aplicación de la Teoría del Comportamiento Planificado a la percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés sugiere la Hipótesis 1:

H1: La percepción directiva de la satisfacción de los GI está directamente relacionada con los predictores de comportamiento de los directivos.

La intención de comportamiento indica la cantidad de esfuerzo que una persona ejerce para mejorar su comportamiento y es el inmediato antecedente del comportamiento (Ajzen, 2001). La intención de comportamiento está estrechamente ligada a la satisfacción por la literatura y son distintos los estudios que empíricamente demuestran una relación directa entre el incremento de satisfacción y la intención del comportamiento (Soderlund y Ohman, 2003; Van Breukelen *et al*, 2004; Birgelen *et al*, 2006).

De acuerdo con la Teoría del Comportamiento Planificado, las actitudes de comportamiento de los individuos están unidas a sus expectativas sobre beneficios. La creencia asumida, acerca de los efectos positivos de determinadas acciones, lleva a desarrollar una actitud previa ante diferentes situaciones, lo que condiciona en la intención de comportamiento (Ajzen, 2001). La actitud/predisposición de comportamiento se desarrolla a partir de las creencias personales sobre las consecuencias resultantes en el rendimiento y la respuesta afectiva de la persona a sus consecuencias. Aplicado a los GI, el comportamiento directivo estará condicionado por su actitud personal ante las relaciones con los GI y cabe esperar que cuando esta actitud sea favorable a lograr la satisfacción de estos grupos se desarrollen diversas prácticas directivas encaminadas a este objetivo.

H1a: Cuanto mayor es la predisposición directiva respecto a la gestión de los GI mayor es el nivel de satisfacción de los GI percibido por los directivos.

Las normas subjetivas se refieren a las expectativas percibidas por el individuo acerca de qué referentes identifican como el comportamiento esperado de ese individuo ante determinadas situaciones, es decir, el mantenimiento de las relaciones con los GI puede derivar en normas de comportamiento estables que "institucionalicen" (Dimaggio y Powell, 1991). De acuerdo con la Teoría de Ajzen (1991), la intención o predisposición de una persona a mejorar su comportamiento se incrementa si las normas subjetivas se hacen más favorables. Respecto a la actuación directiva con sus GI, cabe esperar que las normas subjetivas estén muy relacionadas con la presión que los directivos perciban de sus GI. Un Stakeholder puede influir en otro Stakeholder bien directamente o bien a través de otros GI (Frooman, 1999). La presión será percibida por los directivos en la medida en que su interacción con estos grupos, así como sus demandas, sean mayores. En la medida en que el directivo lleve a cabo determinados comportamientos que favorezcan esta interacción, su comportamiento se verá modificado para lograr un mayor nivel de satisfacción en sus GI. Ante esta situación, e independientemente de que finalmente los GI se vean o no más favorecidos y por tanto satisfechos, la percepción directiva de esta satisfacción debe estar directamente relacionada con la realización de las actividades que supongan esta interacción entre GI y empresa.

H1b: Cuanto mayor es la presión social recibida por los directivos, mayor es el nivel de satisfacción de los GI percibido por los directivos.

En tercer lugar, las creencias de control o el control de comportamiento percibido hacen referencia a distintos factores del entorno que hacen percibir al individuo cierto control sobre sus comportamientos (Ajzen y Fishbein, 2005). Refleja esta variable aspectos de la persona, como su nivel de autoeficacia, y aspectos del comportamiento, tales como la necesidad de obtener cooperación de otros para lograrlo. De acuerdo con la Teoría de Ajzen (2001), la intención de una persona para mejorar su comportamiento se incrementa cuando se percibe un control sobre este comportamiento. Básicamente el control de los GI sobre la empresa suele estar basado en examinar qué actividades realiza la empresa y en qué medida estas son compatibles con sus demandas. De acuerdo con el comportamiento planificado, para un directivo la percepción de estas medidas de control debe condicionar su comportamiento, y por tanto, el nivel de satisfacción percibido en sus GI. En la medida en que el directivo modifique sus estrategias y objetivos para satisfacer a sus GI, cabe esperar que la percepción directiva de la satisfacción de sus GI se incremente.

H1c: Cuanto mayor es la percepción de control percibida por los directivos, mayor es el nivel de satisfacción de los GI percibido.

En definitiva, la Teoría del Comportamiento Planificado explica comportamientos de la empresa en relación a sus GI. Así, cuando una empresa a través de sus directivos desarrolla la intención de satisfacer a sus GI con determinadas actuaciones, en realidad lo hace porque espera obtener efectos positivos sobre la organización, porque recibe diferentes presiones para que esto se produzca, o porque percibe que sus actividades están siendo controladas. La Teoría del Comportamiento Planificado puede ayudar a justificar actuaciones de comportamiento de la empresa con sus GI, en tanto que estas actuaciones pueden venir determinadas por actitudes de comportamiento, por la presión social percibida o por la percepción de un control sobre su comportamiento (Ajzen, 2001) y aquellas actividades o prácticas directivas asociadas a cada una de estas tres variables debieran estar fuertemente relacionadas con la percepción directiva de la satisfacción de los GI. En definitiva, la aplicación de esta teoría nos puede ayudar a comprender mejor la percepción directiva de la satisfacción de los GI y podemos establecer equivalencias entre los predictores de comportamiento de Ajzen y las variables que influyen en la percepción directiva de la satisfacción de los GI (ver tabla 1).

Tabla 1. Correspondencia de las variables de Ajzen aplicado a gestión de los grupos de interés

Variables de la teoría del comportamiento planificado	Variable equivalente de predicción de la percepción de satisfacción de los GI
Actitudes de comportamiento	Predisposición directiva a satisfacer a los GI (ACT_STKH)
Normas subjetivas	Presión social y creencia normativa para satisfacer a los GI (NORM_STKH)
Creencias de control	Percepción de control percibido por los directivos respecto a su intención de satisfacer a los GI (CONT_STKH)

Metodología

Muestra y Recogida de Datos

La encuesta utilizada para el análisis empírico está basada en percepciones directivas. Antes de enviarla, la encuesta fue revisada por 3 profesores del área de RSC y Gestión Medioambiental y se realizó un pretest con directivos de 5 empresas diferentes del sector donde también se solicitó a los directivos

identificar los principales GI (con un total de 10). Posteriormente contactamos con cada GI de las 5 empresas del pretest y preguntamos por el grado de satisfacción con la empresa (escala de 1 a 7) en tres aspectos: (1) el grado de receptividad de la empresa a sus demandas; (2) el grado de satisfacción con las relaciones entre empresa y grupo de interés y (3) el grado de confianza en el comportamiento honesto de la empresa, obteniendo correlaciones positivas entre estos indicadores y los indicadores de percepción de los directivos.

La población objeto de estudio se corresponde con el sector petreo-cerámico español, actividad 26 de la clasificación CNAE (empresas dedicadas a la fabricación de cerámica, cemento, vidrio, piedra y hormigón), dirigiendo nuestro análisis a las empresas de más de 20 trabajadores. En este sector se encuentran representadas empresas de diferentes tamaños, procedencia geográfica y grado de internacionalización y se observa una creciente importancia de las cuestiones relacionadas con la Responsabilidad Social, especialmente en el contexto medioambiental, tanto por el desarrollo de la legislación ambiental como por el número de empresas certificadas con ISO 14000.

La encuesta se dirigió al directivo responsable o gerente de la planta de producción. Para un mayor índice de respuesta se siguió la metodología propuesta por Dillman (2000) y las preguntas fueron realizadas en una escala Likert de 1 a 7. La recogida de información se desarrolló de febrero a julio de 2004 sobre una muestra de 129 encuestados, obteniendo un índice de respuesta del 14,28%.

Representatividad de la Muestra

Para gestionar la no respuesta, hemos usado los dos sistemas sugeridos por Forza (2002): incrementar el índice de respuesta y (2) identificar los no encuestados y chequear si existen diferencia respecto a los encuestados. Para esta segunda acción hemos comparados las características de los encuestados y no encuestados con un ANOVA y los resultados indican que no hay diferencias significativas en relación al tamaño de la empresa (ventas totales y número de empleados) y antigüedad (ver tabla 2). Además, hemos comparado de acuerdo a la tabla 3, tanto para sector como para muestra, los porcentajes de cada uno de los subsectores obteniendo porcentajes muy similares, especialmente en los subsectores más representativos como "cemento y hormigón" y "cerámica". Solo en el caso del "vidrio" se observan diferencias sustanciales respecto a la representatividad.

Tabla 2. Análisis de representatividad de la muestra

Variable	Valor del estadístico f	SIGNIFICATIVIDAD
Número de empleados	0,260	0,612
Volumen de Ventas	0,665	0,419
Antigüedad	0,428	0,519

Tabla 3. Porcentajes de empresas por actividad

ACTIVIDAD	SECTOR	MUESTRA
Vidrio	18%	4,70%
Cemento y Hormigón	43%	49,3%
Cerámica	32%	32,80%
Plástico	3%	5,50%
Otros productos	4%	7,70%
Número de Empresas	1.200	129

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España (2002).

Posteriormente, una vez que los datos fueron compilados y para mejorar la significatividad de la muestra, seleccionamos 129 empresas de forma aleatoria de la población (entre los no encuestados), cifra igual a la muestra objeto de estudio (encuestados). Con ambas muestras de 129 empresas chequeamos la disponibilidad o no de página web encontrando respectivamente 102 y 96 de los “no encuestados” y “encuestados”. Una vez identificada la página web de estas empresas procedimos a comprobar cuántas de ellas incluían información del Balance Social en su página web. Los resultados fueron que para las empresas no encuestadas encontramos 9 empresas (7,8%) y para la muestra un total de 8 empresas (9,4%), obteniendo por tanto porcentajes similares respecto al grado de información en la web del Balance Social.

Indicadores

Satisfacción

En relación con la medición del nivel de satisfacción de los GI percibido por los directivos, hemos tomado como principal referente los propuestos por Strong *et al*, (2001) que desarrollan un doble sentido de la satisfacción de los GI. Por un lado, consideran el "beneficio económico" como una de las principales fuentes de satisfacción y por otro "la información recibida". Enfatizan así estos autores la importancia de la información que se da a los GI y la comunicación con estos grupos como otra dimensión especialmente importante (además del beneficio económico), tanto por su veracidad como por su precisión y oportunidad. La información que se aporta a los GI puede jugar un papel sumamente importante en la satisfacción de los mismos. De este modo, se mide la satisfacción de los GI a través de la frecuencia en la información recibida, así como el grado en que la empresa consigue armonizar y hacer compatibles sus demandas. Posteriormente, Leap y Loghry (2004) reiteran la necesidad de medir la satisfacción de los GI de acuerdo a los criterios que Strong *et al* (2001) habían establecido de forma previa.

Estos autores, de acuerdo con Ganesan (1994), señalan también la importancia de conseguir transmitir una actitud de empatía y justicia en el cumplimiento de sus demandas a los GI.

Además de utilizar los indicadores de Strong *et al* (2001) hemos incluido el nivel de confianza (Polonsky *et al*, 2002; Iannuzzi, 2000) y la imagen y la credibilidad de la empresa entre sus GI (Ganesan, 1994; Sharma y Vredenburg, 1998), para completar los indicadores utilizados. La tabla 4 recoge los ítems y referencias utilizados para medir la percepción de satisfacción de los GI en la muestra analizada. Se ha utilizado una escala Likert (1-7).

Tabla 4. Indicadores de la satisfacción de los GI con la empresa

Tipo	Items	Fuente
Confianza	La empresa percibe un nivel bajo de confianza en la empresa en sus GI * (SAT_1)	Iannuzzi (2000)
		Svendsen <i>et al.</i> , (2001)
		Polonsky <i>et al.</i> , (2002)
Económico	La empresa percibe que los GI clave están satisfechos con los beneficios económicos de sus relaciones con la empresa. (SAT_2)	Strong <i>et al.</i> , (2001)
General	La empresa percibe que los GI están satisfechos con la respuesta a sus demandas. (SAT_3)	Strong <i>et al.</i> , (2001)
Credibilidad	La empresa percibe que tiene una mala imagen y poca credibilidad entre sus GI. * (SAT_4)	Ganesan, (1994)
		Sharma y Vredenburg (1998)
General	La empresa percibe que los diferentes GI están satisfechos de cómo la empresa hace para compatibilizar sus demandas. (SAT_5)	Strong <i>et al.</i> , (2001)
Información	La empresa percibe que los GI están satisfechos con la frecuencia de información que reciben de la empresa. (SAT_6)	Strong <i>et al.</i> , (2001)
		Svendsen <i>et al.</i> , (2001)
Información	La empresa percibe que sus GI están satisfechos con el carácter completo, útil y honesto de la información que reciben de la empresa. (SAT_7)	Strong <i>et al.</i> , (2001)
		Leap y Loughry (2004)
Actitud	La empresa percibe que todos sus GI están contentos con la actitud de empatía y justicia de la empresa. (SAT_8)	Ganesan (1994)
		Strong <i>et al.</i> , (2001)

* ítem preguntado en sentido inverso

Actividades con los GI

La revisión de la literatura de GI nos da la posibilidad de identificar las actividades que se vienen desarrollando por los directivos para integrar y relacionarse con sus GI. Con esta recopilación de actividades hemos correspondido las principales variables de la teoría de Ajzen (actitud, creencias normativas y creencias de control) con las actividades ligadas a la gestión de GI, de tal forma que el trasfondo de cada una de estas actividades esté motivado por una actitud propia del directivo ligado al rendimiento, por una creencia normativa respecto a las actuaciones con sus GI o por una creencia de control motivado por parte de los GI. La correspondencia y detalle de estas actividades se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Variables de Ajzen y Stakeholder management

Teoría del Comportamiento Planificado	Actividades del Stakeholder management relacionadas	Fuente
ACTITUDES DE COMPORTAMIENTO (ACT_STKH)	Importancia concedida por la empresa al conocimiento de los GI y sus demandas (ACT_1)	Frederick <i>et al</i> (1992) Wood (1994). Altman y Petkus (1994) Polonsky (1995) Greenley y Foxall (1998) Scholes y Clutterbuck (1998) Conference Board Of Canada (2002) Maignan y Ferrell (2004)
	Proactividad en el desarrollo de nuevos contactos con los GI (ACT_2)	Polonsky (1995) Scholes y Clutterbuck (1998)
	Dedicación en tiempo y recursos a conocer las características de los GI (ACT_3)*	Clarkson Centers for Business Ethics (1999)
	Dedicación en tiempo y recursos a adaptarse a las demandas de los GI (ACT_4)*	Grafé-Buckens y Hinton-Clarke (1998)
NORMAS SUBJETIVAS (NORM_STKH)	Importancia concedida a tener información de las relaciones con los GI (NORM_1)	Polonsky (1995) Clarkson Centers for Business Ethics (1999) Greenley y Foxall (1998) Elías <i>et al</i> (2002) Maignan y Ferrell (2004)
	Frecuencia de reuniones con los GI (NORM_2)	Polonsky (1995)
	Intensidad de las consultas y peticiones de información a los GI para la toma de decisiones en la empresa (NORM_3)	Polonsky (1995) Sharma y Vredenburg (1998) Scholes y Clutterbuck (1998) Polonsky y Ottman (1998) Delmas (2001) Conference Board Of Canada (2002) Maignan y Ferrell (2004) Payne y Calton (2004)
CREENCIAS DE CONTROL (CONT_STKH)	Grado de cooperación formal o informal entre la empresa y sus GI (CONT_1)	Polonsky y Ottman (1998) Sharma y Vredenburg (1998) Conference Board Of Canada (2002)
	Participación de los GI en la toma de decisiones en la empresa (CONT_2)	Conference Board Of Canada (2002) Green y Hunton-Clarke (2003) Maignan y Ferrell (2004)
	Esfuerzo directivo para preparar información a los GI (CONT_3)	Scholes y Clutterbuck(1998) Payne y Calton (2004) Maignan y Ferrell (2004)

* Ítem preguntado en sentido inverso.

Para la validación de las escalas utilizadas hemos medido su consistencia interna utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach (Peterson, 1994), el Índice de Fiabilidad Compuesta (Werts *et al*, 1974) y la Varianza Extraída Media. La tabla 6 muestra los resultados de estos tres índices para las dimensiones sugeridas, así como los valores medios y desviación típica de cada variable. Según Hair *et al* (1999) los valores obtenidos permiten hablar de valores positivos en los tres índices utilizados.

Tabla 6. Validación de las escalas utilizadas

	Media	Desviación típica	AVE	Fiabilidad Compuesta	Alpha de Cronbachs
SATISFA_PER	4,317	1,187	0,725	0,9546	0,946
ACT_STKH	4,033	1,016	0,676	0,8926	0,8389
CONT_STKH	3,260	0,734	0,673	0,8603	0,7582
NORM_STKH	3,832	1,023	0,718	0,8836	0,8007

Variables de Control.

La puesta en marcha de medidas de Responsabilidad Social Empresarial o la integración de los grupos de interés es relacionada en ocasiones con aquellas empresas de mayor dimensión, empresas de sectores específicos, empresas multinacionales etc. (Jaggi y Low, 2000; Shropshire y Hillman, 2007). Los motivos que relacionan estas variables con la variable dependiente se explican en la disposición de recursos para acometer estas actividades, la repercusión informativa de sus actividades, la necesidad de una buena imagen por el carácter global de su actividad, etc. Siguiendo estos trabajos hemos incluido en el análisis empírico cuatro variables de control relacionadas con el tipo de empresa en relación a actividad (SEC), años de antigüedad de la empresa, (YEAR), actividad o no exportadora (EXP) y número de empleados (SIZE).

Análisis y discusión

Para la elección del método de análisis hemos valorado diversos aspectos de nuestra investigación, como el tamaño de la muestra, ser un estudio basado en percepciones o la posible existencia de multicolinealidad. En concreto, de las intercorrelaciones existentes en los indicadores, se presentaba probable, (al tratarse de comportamientos directivos que tratamos de agrupar en variables predictoras de comportamiento de Ajzen), que existieran problemas de multi-

colinealidad entre los ítems utilizados para medir los diferentes constructos. Para sondear este problema realizamos de forma exploratoria el análisis de regresión lineal para evaluar el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) y los resultados no fueron preocupantes para las variables de control, pero sí para las variables “*pre-disposición directiva a satisfacer a los GI*” (ACT_STKH), “*Presión social y creencia normativa para satisfacer a los GI*” (NORM_STKH), “*Percepción de control percibido por los directivos respecto a su intención de satisfacer a los GI*” (CONT_STKH) obteniéndose para estas variables respectivamente los valores de 3.98, 5.3 y 4.45.

Ante esta situación, y dado que el Análisis PLS (Partial Least Squares) está especialmente aconsejado cuando existen problemas de multicolinealidad, cuando existe riesgo de “sobreajuste” por el exceso número de variables independientes, cuando existan muchos datos ausentes (Valencia Delfa *et al*, 2003), cuando se hacen análisis de tipo causal predictivo en situaciones de alta complejidad o donde el desarrollo teórico es más escaso o poco contrastado, se decidió usar dicha técnica para el análisis del modelo estructural incluyendo en el modelo las siguientes variables: como variable dependiente se usa la percepción directiva del grado de satisfacción de sus GI (SATISFA_PER); como variables independientes se incluyen variables de control (actividad-SEC, carácter exportador o no-EXP, antigüedad de la empresa-YEAR y tamaño según número de empleados-SIZE), además de las variables predictoras del nivel de satisfacción percibido en los GI ACT_STKH, NORM_STKH y CONT_STKH. En el Apéndice 1, se exponen los ítems que componen cada una de estas variables.

De esta forma, el modelo que pretendemos contrastar es el siguiente:

$$SATISFA_PER = b_0 + b_1 SEC + b_2 exp + b_3 SIZE + b_4 YEAR + b_5 ACT_STKH + b_6 NORM_STK + b_7 CONT_STKH$$

Por tanto, la evaluación del modelo de medida se ha realizado en PLS, con distintos *softwares* (SMART-PLS y PLS-GRAPH) obteniendo resultados convergentes que a continuación pasamos a mostrar y discutir.

Puesto que el objetivo fundamental de PLS es la predicción, la bondad de un modelo se determina a través de la fortaleza de las relaciones entre constructos y por la predictibilidad de los constructos exógenos. Así, el valor de R^2 o la varianza explicada de la variable endógena (SATISFA_PER) en nuestro caso es de 0,425. Respecto a la relación de cada constructo con la variable dependiente, se detalla en el gráfico 1 los resultados obtenidos. Los valores del estadístico *T-student*, el error *standard*, los coeficientes obtenidos para cada una de las variables del modelo y los índices de bondad del ajuste se detallan en la tabla 7.

Gráfico 1

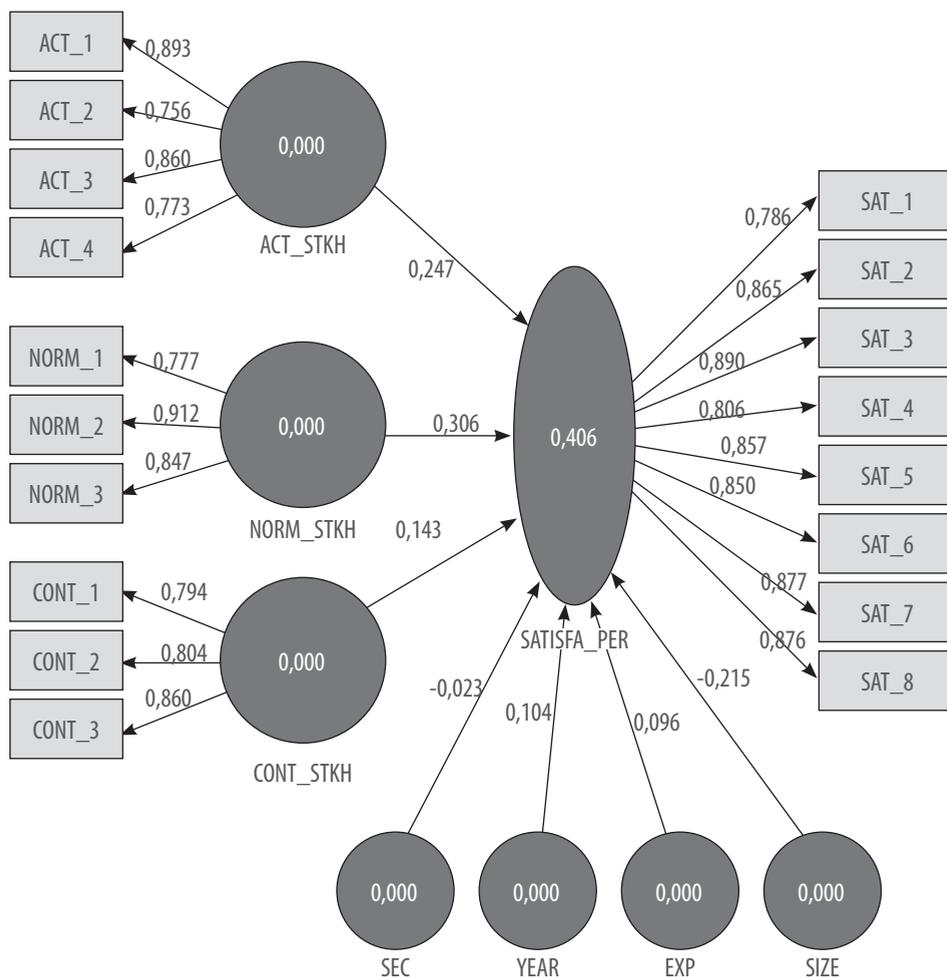


Tabla 7. Resultados del análisis

	ACT_STKH	NORM_STKH	CONT_STKH	YEAR	SEC	EXP	SIZE
Coficiente	0,2170	0,3240	0,1210	0,1440	-0,0540	0,0970	-0,2580
Error standard	0,1225	0,1409	0,1157	0,0818	0,0775	0,0809	0,0782
T-Student	1,7717	2,2993	1,0460	1,7597	0,6967	1,1991	3,2972

Test de Stone-Geisser (Q2= 0.2743)

AVE Medio = 0,555

R² = 0,425

A la vista del gráfico 1 y la tabla 7, se observa como, en primer lugar, las variables que componen cada una de las variables latentes contempladas en el estudio (ACT_STKH, NORM_STKH, CONT_STKH y SATISFA_PER) tiene cargas superiores a 0.7 en cada una de sus variables. Respecto a los coeficientes de las variables explicativas sobre la variable explicada (SATISFA_PER) y de acuerdo al valor del estadístico T-student usando una distribución de 1 cola con n-1 grados de libertad, con n=500 submuestras, son significativos con un 5% de error las variables ACT_STKH, NORM_STKH, YEAR (valor del estadístico t superior a 1.645) y la variable SIZE al 1% de error (valor del estadístico t superior a 2.326). El análisis muestra una relación de estas variables de control con la variable dependiente en el sentido esperado; si bien los resultados no muestran una relación.

Para valorar la bondad del ajuste, se ha realizado el Test de Stone-Geisser (Q^2), usado para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (Chin, 1998). Por regla general, se obtiene relevancia positiva si el valor de Q^2 es mayor que cero. En nuestro estudio el valor obtenido es de 0.2743. Por otra parte, de forma más reciente, Tenenhaus *et al* (2004) proponen un criterio global de "bondad de ajuste". Este índice valora a la vez la calidad del modelo de medida, por medio de la media de las AVE de las variables latentes con indicadores reflectivos y la calidad del modelo estructural por medio de la media de las R^2 de las variables endógenas. Al igual que el R^2 no existen umbrales de calidad para este índice, considerándose que el ajuste es mejor en la medida en que este valor sea mayor. En nuestro caso el valor obtenido de este índice es de 0.555.

El análisis empírico aporta evidencia empírica significativa para corroborar las hipótesis H1a y H1b, pero no presenta suficiente significatividad para la hipótesis H1c.

Respecto a la hipótesis H1A, es importante comentar su posible interpretación como efecto auto-complacencia, es decir, parece probable que los directivos que mayor predisposición o preocupación muestren por sus GI sean también los que más se preocupen por satisfacer sus demandas y, en definitiva, se observe en ellos una mayor percepción de satisfacción en los GI. Sin embargo, que en ocasiones suele presentarse como un problema en los análisis de percepciones, para el presente trabajo no presenta un problema, porque ayuda a entender cómo los directivos actúan para lograr esta satisfacción, es decir, explican el comportamiento directivo.

Respecto a la hipótesis H1B, resulta relevante la importancia que los directivos conceden a las presión social recibida como factor que incrementa los niveles

de satisfacción de sus grupos de interés. En esta situación, y considerando que la medición de la variable NORM_STKH está principalmente realizada con prácticas de interacción con los grupos de interés, los resultados sugieren la importancia de estas prácticas para la mejora de la satisfacción de los grupos de interés.

En relación a la hipótesis H1C, los resultados no han sido tan significativos como en las dos hipótesis anteriores. Teniendo en cuenta que esta hipótesis hace referencia a prácticas directivas que pueden suponer cambios sustanciales en las estrategias y objetivos de la empresa, cabe suponer que su realización o no, puede depender de la motivación, moral o instrumental, (Post et al., 2002) que tenga la empresa en la gestión de sus grupos de interés, y en la muestra analizada, ambos tipos de motivación parecen estar presentes.

Es también significativa la evidencia empírica positiva encontrada sobre la variable dependiente de las variables de control de tamaño y antigüedad de las empresas. El análisis muestra que las empresas más antiguas y pequeñas son las que mayores niveles de satisfacción encuentran en sus GI.

En relación con el tamaño, una posible explicación de este resultado puede encontrarse en el hecho de que para las empresas pequeñas es más fácil integrarse en el entorno social donde operan, debido, por ejemplo, a que sus directivos tienen un trato más directo y regular con los GI que le rodean que los directivos de grandes empresas, donde en muchos casos, el contacto con sus GI es más indirecto y/o esporádico. Además, el nivel de complejidad en la gestión de los GI suele ser mayor en grandes empresas. Respecto al nivel de antigüedad de las empresas, los resultados pueden mostrar la necesidad del paso de un tiempo para que las empresas obtengan resultados de sus relaciones con los GI.

Por otra parte, la identificación de actividades realizada para medir cada una de las variables explicativas de comportamiento ha ayudado a sugerir cuáles son las que están más asociadas con la percepción directiva de un mayor nivel de satisfacción en los GI. Concretamente, el análisis pone de manifiesto que están relacionadas con una mayor percepción directiva de satisfacción en los GI las actividades relacionadas con la predisposición directiva (tales como el esfuerzo por conocer a sus GI, la proactividad en el desarrollo de nuevos contacto con estos grupos, o la dedicación de esfuerzo y recursos a tratar de adaptarse a los GI); así como las actividades asociadas a la presión social recibida (frecuencia de reuniones, realización de consultas o las iniciativas de cooperación formal y/o informal con los GI).

Conclusiones

El presente trabajo ha tratado de evaluar el comportamiento directivo en la búsqueda de la satisfacción de los GI. Para ello, se han combinado las aportaciones de la Teoría de Stakeholder y la Teoría del Comportamiento Planificado. La combinación de estas teorías nos ha llevado a identificar las principales variables motivadoras del comportamiento directivo orientado a satisfacer a sus GI: la predisposición directiva a satisfacerlos, la presión social y creencias normativas para satisfacer a los GI y la percepción directiva de un control ejercido para evaluar si tratan o no de satisfacer a sus GI. Asimismo, la identificación de actividades realizada para medir cada una de estas variables ayuda a explicar las actividades que desarrollan los directivos para tratar de satisfacer a sus GI.

La principal conclusión de los resultados empíricos se sitúa en que la percepción directiva de satisfacción en los GI está motivada fundamentalmente por su predisposición a actuar en esta línea, por la presión social y creencias normativas respecto de esta cuestión, así como por el grado de antigüedad y tamaño de la empresa.

La realización de actividades para satisfacer a los GI debe tener en cuenta la existencia de múltiples GI y múltiples factores. En este trabajo se ha mostrado evidencia empírica de que tanto la predisposición directiva como la presión social recibida, condicionan significativamente el grado de satisfacción de los GI percibido por el directivo. Asimismo, el trabajo identifica en las actividades asociadas al esfuerzo por conocer a los GI e interactuar con ellos como las principales tareas realizadas en el ámbito directivo ligadas más estrechamente a su percepción de satisfacción en los GI. Esto es, los directivos parecen considerar que la búsqueda de satisfacción de los GI debe hacerse a partir de dos cuestiones principales: el conocimiento de los GI y la interacción con estos grupos.

Una de las principales contribuciones de este trabajo se centra en el estudio de la conexión de dos cuestiones claves fuertemente relacionadas con las prácticas de RSC: la discreción directiva y la satisfacción de los grupos de interés. Anteriores trabajos han conectado la RSC con la Teoría de la Agencia (Godos Diez *et al*, 2011) enfatizando la importancia de la discreción directiva en el desarrollo de estas prácticas. Nuestro trabajo está relacionado con esta línea de investigación pero utilizando un enfoque teórico alternativo: la teoría de Grupos de Interés.

Este trabajo también contribuye al desarrollo de la teoría de GI, más concretamente en el debate sobre las razones morales o instrumentales que llevan a

la aplicación de la gestión de los grupos de interés en la empresa (Donaldson y Preston, 1995; Post *et al*, 2002). La importancia del rol directivo es un factor clave para que el comportamiento de la empresa vaya en una u otra dirección y los resultados de este trabajo son coherentes con este planteamiento. Así, es importante determinar empíricamente, si sobre esta disyuntiva, las variables predictoras de comportamiento del individuo pueden ayudar. Este trabajo sugiere que en ocasiones la percepción directiva de satisfacción en los GI puede venir motivada por la "predisposición directiva a satisfacer a los GI". Este factor, que está estrechamente ligado a las características personales y psicológicas del directivo, puede asociarse a un componente más moral, y por tanto, sugiere que las prácticas directivas de las empresas relacionadas con sus GI se orienten al Stakeholder Management o un enfoque más moral. Por otra parte, la "presión social y creencias normativas percibidas" es una variable más asociada al entorno, y en consecuencia, las prácticas directivas orientadas a satisfacer a sus GI, desarrolladas a partir de esta presión, no tiene porque estar asociadas a un componente moral y sí más a un componente instrumental, para tratar de evitar comportamientos contrarios hacia la empresa de los GI que estén ejerciendo esta presión.

Limitaciones e implicaciones

Este trabajo tiene limitaciones importantes, principalmente condicionadas por su aplicación en un sector y país concreto. Concretamente estas limitaciones están relacionadas con el tamaño de la muestra, la respuesta a los cuestionarios por parte de una sola persona y el carácter transversal del estudio. Asimismo, dada las implicaciones corporativas de la satisfacción de los grupos de interés en las organizaciones, es también una limitación del trabajo el hecho de que, en algunos casos, la persona que contestó a la encuesta no era el máximo responsable de la organización. Aunque el trabajo se dirigió a los gerentes o máximos responsables de la organización, en algunos casos la respuesta a la encuesta se realizó por los responsables de "Responsabilidad Social", "calidad" o "temas medioambientales" en la empresa.

Sin embargo, estas limitaciones a su vez dan lugar a futuros desafíos que pueden ayudar a mejorar el conocimiento de la línea de investigación del trabajo. Por una parte, una vez encontradas evidencias significativas en un contexto específico, como el sector pétreo-cerámico español, respecto a la aplicación de la Teoría de Ajzen al comportamiento de los grupos de interés, se hace necesario evaluar esta cuestión en otros sectores de actividad y países de actuación. Además, dado que las características culturales y del entorno condicio-

nan también la personalidad de los directivos, parece conveniente analizar si la predisposición directiva y el tipo de presión ejercida sobre los directivos, en otros países y sectores, también condicionan de alguna forma la percepción de satisfacción en sus GI.

Es destacable la ausencia de un efecto significativo, sobre la satisfacción de los GI percibida por los directivos, de las creencias de control, "*percepción de control percibido por los directivos respecto de sus actuaciones para satisfacer a sus GI*". El motivo fundamental para contrastar esta cuestión es que si bien los niveles de significatividad encontrados en nuestro análisis no son suficientemente fuertes, la Teoría del Comportamiento Planificado sí ha sido ampliamente contrastada y evaluada en el ámbito del comportamiento. Se puede argumentar que el que esta variable no haya sido evidenciada significativamente como un predictor del nivel de satisfacción, puede estar motivado por el nivel de intensidad de los controles ejercidos por parte de los GI en un sector concreto. Esta argumentación apunta a la necesidad de tratar de contrastar estas posibles relaciones en sectores y/o países donde estos controles tengan una mayor intensidad, y donde los resultados puedan ser diferentes.

A pesar de las limitaciones, el presente trabajo constituye un punto de partida para conectar la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen y la Teoría de GI en el reto de estudiar cómo deben actuar las empresas para lograr la satisfacción de sus GI. Concretamente, el presente estudio ha tratado de mejorar el conocimiento en uno de los distintos factores que condicionan esta satisfacción: el comportamiento directivo en la búsqueda de esta satisfacción.

Otra implicación de este trabajo es su aplicación en el enfoque instrumental de la gestión de los grupos de interés y más concretamente el efecto sobre el rendimiento empresarial de estas prácticas. La literatura reciente de grupos de interés sigue mostrando que, especialmente en el corto plazo, este efecto no se ve reflejado (García Castro *et al*, 2008). En este sentido se hace necesario reforzar los efectos en el corto plazo, al menos en indicadores de rendimiento social, de estas prácticas con objeto de influir positivamente a los directivos al desarrollo de las mismas.

Como explican otros autores (Rushton, 2002), el compromiso directivo es un elemento clave para lograr ventajas competitivas de las prácticas socialmente responsables y es un elemento decisivo para la adopción de dichas prácticas (Slater y Angel, 2000). Nuestro trabajo contribuye a la literatura de Responsabilidad Social en la Empresa en el ámbito de la gestión de los grupos de interés

identificando algunas prácticas cuyo desarrollo mejora la percepción directiva de la satisfacción de estos grupos e identificando otras que no influyen en esta percepción. Por lo tanto, se hace necesario realizar iniciativas de difusión de estas prácticas, y por tanto se recomiendan la organización de reuniones específicas del sector, encuentros multilaterales de empresarios que favorezcan esta difusión. Sin embargo, este esfuerzo no debe limitarse al entorno institucional de las empresas sino que también es necesario continuar desarrollando esta línea de investigación con la provisión de mayores evidencias empíricas que consoliden la conexión de la mejora en el rendimiento social de las empresas con la competitividad en el largo plazo. De esta forma, los directivos tenderán a modificar su percepción en el tiempo, y las estrategias de Responsabilidad Social en la empresa contemplarán cada vez más la integración en la toma de decisiones de las demandas de los grupos de interés.

Bibliografía

- [1] AGLE, B.R., MITCHELL, R.K., Y SONNENFELD, J.A. (1999). "Who Matters To CEOs? An Investigation Of Stakeholder Attributes y Saliency, Corporate Performance, y CEO Values". *Academy Of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- [2] AJZEN, I. (1991). "The theory of planned behaviour". *Organization behavior y human decision processes*, 50 (2), 179-211.
- [3] AJZEN, I. (2001). "Nature y operation of attitudes". *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58
- [4] AJZEN, I. Y FISHBEIN, M. (2005). "The Influence of Attitudes on Behavior". En D. Albarracín, D. Johnson, B.T. y Zanna, M.P. (eds.), *The Handbook of Attitudes* (Erlbaum, Mahwah, NJ), 173-221.
- [5] ALTMAN, J.A. Y PETKUS, J.R. (1994). "Toward A Stakeholder-Based Policy Process: An Application Of The Social Marketing Perspective To Environmental Policy Development". *Policy Sciences*, 27 (1), 37-51.
- [6] ANDERSON, E., Y WEITZ, B. (1989). "Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads". *Marketing Science*, 8 (4), 310-323.
- [7] ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984). "A Model Of The Distributor's Perspective Of Distributor-Manufacturer Working Relationships". *Journal Of Marketing*, 48 (4), 62-74.
- [8] ARMITAGE, C.J. Y CONNER, M. (1999). "The Theory of planned behaviour: Assessment of predictive validity and 'perceived control'". *The British Journal of Social Psychology*. 38, 35-54.

- [9] BIRGELEN, M., DE JONG, A. Y RUYTER, K. (2006). "Multi-channel service Retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioural intentions. *Journal of Retailing*. 82 (4), 367-377.
- [10] CHIN, W. (1998). "Issues and opinión on structural equation modeling". *MIS Quarterly*. 22 (1), 7-16.
- [11] CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS (1999). *Principles Of Stakeholder Management*. Toronto: Clarkson Centre For Business Ethics, University Of Toronto.
- [12] CLARKSON, M.B.E. (1995). "A Stakeholder Framework For Analyzing y Evaluating Corporate Social Performance". *Academy Of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- [13] CORDANO, M. Y FRIEZE, I. (2000). Pollution Reduction preferentes of U.S. Environmental Managers: Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior. *Academy Management Journal*, 43 (4), 627-641.
- [14] CUMMING, J.F. (2001). "Engaging Stakeholders In Corporate Accountability Programmes: A Cross-Sectoral Analysis Of UK y Transnational Experience". *Business Ethics: A European Review*, 10 (1), 45-52.
- [15] DE CASTRO, J., MEYER, G.D., STRONG, K.C. Y UTLENBRUCK, N. (1996). "Government Objectives y Organizational Characteristics: A Stakeholder View Of Privatization Effectiveness". *International Journal Of Organizational Analysis*, 4 (4), 373-392.
- [16] DELMAS, M. (2001). "Stakeholders y Competitive Advantage: The Case Of ISO 14001". *Production y Operations Management*, 10 (3), 343-358.
- [17] DERVISIOTIS, K. (2003). "Beyond Stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust". *Total Quality Management*, 14 (5), 511-524.
- [18] DILLMAN, D.A. (2000). *Mail y Internet Surveys*. New York, John Wiley y Sons, Inc.
- [19] DIMAGGIO, P.J. Y POWELL, W.W. (1991). "Introduction", en Powell, W.W. y Dimaggio, P.J. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago University Press, Chicago, 1-38.
- [20] DONALDSON, T. Y PRESTON, L.E. (1995). "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, y Implications". *Academy Of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- [21] DUTTON, J.E. Y JACKSON, S.E. (1987). "Categorizing Stakeholders Issues: Links To Organizational Action". *Academy Of Management Review*, 12 (1), 76-90.

- [22] DWYER, F.R., SCHURR, P.H. Y OH, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal Of Marketing*, 51 (2), 68-77
- [23] ELIAS, A.A., CAVANA, R.Y. Y JACKSON, L.S. (2002). "Stakeholder Analysis For R&D". *Project Management. R&D Development*, 32 (4), 301-309.
- [24] FORZA, C.F. (2002). "Survey research in operations management: A process-based perspective". *International Journal of Operations & Production*, 22 (2), 152-194.
- [25] FRAZIER, G.L. (1983). "Interorganizational Exchange Behavior In Marketing Channels: A Broadened Perspective". *Journal Of Marketing*, 47, 68-78.
- [26] FREDERICK, W.C., POST, J.E. Y DAVIS, K. (1992). "Business y Society: Corporate Strategy". *Public Policy y Ethics* (7th Ed.) New York: Mcgraw-Hill.
- [27] FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- [28] FROOMAN, J. (1999). "Stakeholder Influence Strategies". *Academy Of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- [29] GANESAN, S. (1994). "Determinants Of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal Of Marketing*, 58, 1-19.
- [30] GARCIA-CASTRO, R., ARIÑO-MARTÍN, M.A. Y CANELA-CAMPOS, M.A. (2008). "Over the Long Run? Short Run Impact and Long Run Consequences of Stakeholder Management". *Business & Society*, doi: 10.1177/0007650308315493.
- [31] GODOS DIEZ, J.L., FERNÁNDEZ GAGO, R. Y MARTÍNEZ CAMPILLO, A. (2011). "How Important are CEOs to CSR Practices? An analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 98, 531-548.
- [32] GONZÁLEZ-BENITO, J. Y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2010). "A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies". *Business Strategy and the Environment*, 19, 164-181.
- [33] GRAFÉ-BUCKENS, A. Y HINTON, A.-F. (1998). "Engaging The Stakeholder: Corporate Views y Current Trends". *Business Strategy y The Environment*, 7 (3), 124-133.
- [34] GREEN, A.O. Y HUNTON-CLARKE, L. (2003). "A Typology Of Stakeholder Participation For Company Environmental Decision-Making". *Business Strategy y The Environment*, 12 (5), 292-299.

- [35] GREENLEY, G.E. Y FOXALL, G.R. (1998). "External Moderation Of Associations Among Stakeholder Orientations y Company Performance". *Research In Marketing*, 15, 51-69.
- [36] HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. Y W. C. BLACK. (1999). *Análisis Multivariante* (5 ed.). (Prentice Hall).
- [37] HAMBRICK, D.C., GELETKANYCZ, M.A., Y FREDRICKSON, J.W. (1993). "Top executive commitment to the status quo: Some tests of its". *Strategic Management Journal*, 14, 401-418.
- [38] HENRIQUES, I. Y SADORSKY, P. (1999). "The Relationship Between Environmental Commitment And Managerial Perceptions Of Stakeholder Importance". *Academy Of Management Journal*, 42 (1), 87-99.
- [39] HEUGENS, P.P., VAN DES BOSCH, F.A. Y VAN RIEL, C.B. (2002). "Stakeholder Integration". *Business y society*, 41 (1), 36-60.
- [40] HILLMAN, A.K. Y KEIM, G.D (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, y Social Issues: What'S The Bottom Line?". *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-137.
- [41] HUNT, S. D., KIECKER, P. L. Y CHONKO, L. B. (1990). "Social Responsibility and Personal Success: A Research Note", *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (3), 239-244.
- [42] IANNUZZI, AL (2000). "Stakeholder Trust. How Do I Get It?". *Environmental Quality Management*, Autumn, 69-73.
- [43] JAGGI, B. Y LOW, P.Y. (2000). "Impact of culture, market forces, and legal systems on financial disclosures", *The International Journal of Accounting*, 35 (4), 495-519.
- [44] JONES, D. (1997). "Employees as stakeholders". *Business Strategy Review*. 8 (2), 21-25.
- [45] JONES, T.M., FELPS, W., Y BIGLEY, G.A. (2007). "Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture". *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155.
- [46] JUNQUERA, B. Y ORDIZ, M. (2002). "Influence Of Managerial Characteristics On The Environmental Performance Of Spanish Companies". *Environmental Quality Management*, Autumn, 35-51.
- [47] KASSINIS, G. I. Y PANAYIOTOU, A. (2006). "Perceptions Matter: CEO Perceptions and Firm Environmental Performance", *Journal of Corporate Citizenship*, 23, 67-80.

- [48] KELLY, C. Y BRIENLINGER, S. (1995). "Attitudes, intentions and behavior: A study of women's participation in collective action". *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1430-1445.
- [49] KURLAND, N. (1995). "Ethics, incentives, and conflicts of interests: A practical solution". *Journal of Business Ethics*, 14 (6), 465-475.
- [50] LEAP, T. Y MISTY L LOUGHRY (2004). "The stakeholder-friendly firm". *Business Horizons*, 47 (2), 27-35.
- [51] LORCA FERNÁNDEZ, P. Y GARCÍA-DIEZ, J. (2004). "The Relation between Firm Survival y the Achievement of Balance among its Stakeholders: an analysis". *International Journal of Management*, 21 (1), 93- 99.
- [52] MAIGNAN, I. Y FERRELL, O. (2004). "Corporate Social Responsibility y Marketing: An Integrative Framework". *Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3- 19.
- [53] MATHIS, A. (2007). "Corporate social responsibility and policy making: what role does communications play?". *Business Strategy and the Environment*, 16 (5), 366-385.
- [54] MILES, M., MUNILLA, L. AND DARROCH, J. (2006). "The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy". *Journal of Business Ethics*, 69, 195-205.
- [55] PAYNE, S Y CALTON, J. (2004). "Exploring Research Potentials y Applications For Multi-Stakeholder Learning Dialogues". *Journal of Business Ethics*, 55, 71-78
- [56] PETERSON, R.A. (1994). "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha". *Journal of Consumer Research* (September), 381-391.
- [57] PLAZA-ÚBEDA, J.A., DE BURGOS-JIMÉNEZ, J. Y CARMONA-MORENO, E. (2010). "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions". *Journal of Business Ethics*, 93 (3), 419-442.
- [58] POIESZ, T. Y VON GRUMBKOW, J. (1988). "Economic well-being, job satisfaction, income evaluation y consumer satisfaction: an integrative attempt". En W.F. Van Raaij, G.M. van Veldhoven y K. Wärnery (eds), *Handbook of Economic Psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- [59] POLONSKY, M.J. (1995). "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy". *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 10 (3), 29-46.
- [60] POLONSKY, M.J. Y OTTMAN, J. (1998). "Stakeholders' Contribution To The Green New Product Development Process". *Journal Of Marketing Management*, 14, 533-557.

- [61] POLONSKY, M.J., SCHUPPISSER, S.W., BELDONA, S. (2002). "A Stakeholder Perspective For Analyzing Marketing Relationships". *Journal Of Market-Focused Management*, 5, 109-126
- [62] POST, JAMES E., PRESTON, LEE E. Y SACHS, SYBILLE. (2002). *Redefining The Corporation: Stakeholder Management y Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford, California.
- [63] RUSHTON, K. (2002). "Business Ethics: A Sustainable Approach", *Business Ethics: A European Review*, 11 (2), 137-139.
- [64] SCHOLES, E. Y CLUTTERBUCK, D. (1998). "Communication With Stakeholders: An Integrated Approach. *International Journal of Strategic Management*". *Long Range Planing*, 31 (2), 227-238.
- [65] SHARMA, S. Y RUUD, A. (2003). "Editorial On the path to sustainability: integration social dimensions into the research and practice of environmental management". *Business Strategy and the Environment*, 12 (4), 205-214.
- [66] SHARMA, S. Y VREDENBURG, H. (1998). "Proactive Environmental Strategy y The Development Of Competitively Valuable Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal*, 19 (8), 729-753.
- [67] SHROPSHIRE, C. Y HILLMAN, A. (2007). A Longitudinal Study of Significant Change in Stakeholder Management. *Business and Society*, 46 (1), 63-87.
- [68] SLATER, J. Y ANGEL, I.T. (2000). "The impact and implications of environmentally linked strategies on competitive advantage: a study of Malaysian companies", *Journal of Business Research*, (47), 75-89.
- [69] SODERLUND, M Y OHMAN, N. (2003). "Behavioral Intentions in Satisfaction Research Revisited". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 16, 53-66.
- [70] SPARKS, P. Y SHEPHERD, R. (1992). "Self-Identity and the Theory of Planned Behavior: Assessing the Role of Identification with Green Consumerism". *Social Psychology Quarterly*, 55 (4), 388-399 .
- [71] STRONG, K.C., RINGER, R.C. Y TAYLOR, S.A. (2001). "The Ruled Of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy)". *Journal Of Business Ethics*. 32 (3), 219-231.
- [72] SUCHMAN, M.C. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- [73] SUSNIENE, D. Y VANAGAS, P. (2007). "Means for satisfaction of Stakeholders' Needs. *Engineering Economics*, 5, 24-28.

- [74] SUTTON, S. (1998). "Predicting and explaining intentions and behaviour: How well are we doing?". *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317-1338.
- [75] SVENDSEN, BOULIER, ABBOTT Y WHEELER (2001). Measuring the business value of Stakeholder relationships. *The Centre for innovation in Management*.
- [76] TAYLOR, S. Y TODD, P. (1995). "Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of of consumer adoption intentions". *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), 137-156.
- [77] VALENCIA-DELFA, DIAZ-LLANOS, F. Y SÁINZ-CALLEJA (2003). *La Regresión PLS en las ciencias experimentales*. Universidad Complutense, Madrid.
- [78] VAN BREUKELLEN, R., VAN DER LIST, R. Y STEENSMA, H. (2004). "Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behaviour". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- [79] WALDMAN, D. A. Y SIEGEL, D. (2008). "Defining the Socially Responsible Leader". *Leadership Quarterly* 19 (1), 117-131.
- [80] WALDMAN, D. A., DE LUQUE, M. S. , WASHBURN, N. Y HOUSE. R. J. (2006). "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries". *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 823-837.
- [81] WEAVER, G.R., TREVIÑO, L.K. Y COCHRAN, P.L. (1999). "Integrated y Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, y Corporate Ethics Practices". *Academy Of Management Journal*, 42 (5), 539-552.
- [82] WEBER, J. Y MARLEY, K.A. (2010). "In Search of Stakeholder Salience: Exploring Corporate Social and Sustainability Reports". *Business & Society*. first published on March 11, 2010 as doi:10.1177/0007650309353061.
- [83] WERTS, C.E., LINN, R.E. Y JORESOKG, K.G. (1974): Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*. 34 (1), 25 - 33.
- [84] WHITE, C. Y YI-TING, Y. (2005). "Satisfaction emotions y consumer behavioral intentions". *The Journal of Services Marketing*, 19 (6/7), 411-420
- [85] WILLIAMS, E.S., RONDEAU, K.V. Y FRANCESCUTTI, L.H. (2007). "Impact of culture on commitment, satisfaction y extra-role behaviors among Canadian ER physicians". *Leadership in Health Services*, 20 (3), 147-158.

- [86] WOOD, D.J. (1994). "Essay. In The Toronto Conference: Reflections On Stakeholder Theory". *Business & Society*, 33 (1), 101-105.
- [87] WOOD, V. R., CHONKO, L. B. Y HUNT, S.D. (1986). "Social Responsibility and Personal Success: Are They Incompatible?", *Journal of Business Research*, 14 (3), 193–212.
- [88] ZAGENCZYK, T. (2004). "Using Social Psychology to Explain Stakeholder Reactions to an Organization's Social Performance". *Business y Society Review*, 109 (1).

Evolución de las políticas sociales de conciliación en Europa¹

The evolution of conciliation social policies in Europe

Marta Ortega Gaspar,

*Profesora de Sociología en la Universidad de Málaga. Doctora en Sociología con Mención Europea por la Universidad de Málaga. Premio Extraordinario de Doctorado en la Licenciatura de Economía, Universidad de Málaga. Sus principales líneas de investigación se centran en: La Conciliación de la Vida Familiar y Laboral, el Género y Los cuidados de las personas dependientes. Ha participado como investigadora en diversos proyectos I+D financiados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio de Educación y Ciencia, el Instituto de Estadística de Andalucía, el Fondo Social Europeo, el Centro de Estudios Andaluces, el Instituto Andaluz de la Mujer, la Agencia Española de Cooperación Internacional. Actualmente se encuentra trabajando en un proyecto sobre la dinámica de los cuidados en Andalucía, del Centro de Estudios Andaluces. Ha disfrutado de una estancia de investigación en City University (London) y como Visiting Fellow en el Instituto de Mayores de la Universidad de Oxford (Population and Ageing Institute of Oxford).
maga@uma.es*

Resumen

El presente trabajo ofrece una revisión de las políticas sociales en materia de conciliación en Europa. Se detiene en el análisis de su evolución para promover una reflexión sobre los efectos que tales políticas sociales provocan. Concretamente trata de responder a la siguiente cuestión: ¿qué cambios se han producido en las Políticas de Conciliación a nivel europeo y qué consecuencias plantea?

El análisis se realiza desde cada uno de los aspectos que integran las Políticas de Conciliación: políticas dirigidas al ofrecimiento de servicios para el cuidado de los hijos; políticas sobre permisos de maternidad, paternidad, paren-

¹ Este trabajo ha sido subvencionado por la Fundación Centro de Estudios Andaluces, PRY094/10.

talidad; políticas que atienden a la flexibilidad laboral y las que se centran en las prestaciones económicas.

Se comprueba que tienden a decrecer los hogares en los que solo trabaja el varón. Dicha tendencia se manifiesta de dos formas: en un conjunto de países europeos crecen en mayor medida las familias con dos sustentadores que trabajan a tiempo completo y en otro conjunto tienden a predominar las familias con dos sustentadores donde el varón trabaja a tiempo completo y la mujer a tiempo parcial. En España, donde el proceso de cambio se ha vivido de forma más acelerada que en el conjunto de países europeos, se observa un crecimiento de ambos modelos.

Los países con superior presencia de mujeres en el entorno laboral son los que han conseguido un mayor desarrollo de las políticas sociales, en todas sus dimensiones.

Por el contrario, los países miembros que no cuentan con una notable presencia femenina en el mercado laboral son los que adolecen de un desarrollo constante y creciente de las políticas de conciliación. Entre estos últimos se encuentra España.

Palabras clave

Políticas Sociales Europeas en Conciliación, cambios en los tipos de familias, perspectiva comparativa.

Códigos JEL

A14.

Abstract

This paper provides a review of the social policies of work-life balance in Europe. It analyses its evolution to promote a reflection on the effects that such social policies cause.

The analysis is carried out from each of the aspects that make up policy of conciliation: policies aimed at providing services for the care of children; policies on maternity, paternity, parental leaves; flexibility and policies which focus on the monetary benefits.

It was clear that it tends to decrease the percentage of households in which the male only works. This trend manifests itself in two ways: in a set of Euro-

pean countries tends to grow families with two sustaining working full-time and in another set tends to predominate families with two sustaining where the man works full time and women part time.

In Spain, where the process of change has been lived so faster, the trend shows a growth of both models.

Countries with greater presence of women in the workplace are those who have managed to further development of social policies, in all its dimensions.

On the other hand, Member States that do not have a notable presence of women in the labour market are those who suffer from an inadequate development of Conciliation Social Policy. Among these last are Spain.

Key words

European Social Policies in Conciliation, changes in the types of families, comparative perspective.

JEL codes

A14.

Introducción

La revisión de las políticas sociales de los países miembros de la EU27 sobre conciliación², permite constatar la enorme diversidad existente en Europa en este terreno y el posible aumento de las distancias en materia de igualdad entre sexos, tanto en el ámbito laboral como en el familiar, entre los países miembros.

La existencia de normas (leyes, políticas sociales,...) supone la toma de conciencia a cerca de la necesidad de ofrecer respuesta a una demanda social generalizada (en nuestro caso sobre la necesidad de encontrar estrategias adecuadas para compatibilizar trabajo y vida personal) aunque, en muchos ocasiones, tales directrices no contribuyan directamente a la total solución de los problemas existentes.

Como cualquier norma, las diferentes políticas sociales nacionales que atienden a la conciliación poseen una raíz filosófica que conduce a su clasificación en dos grupos según den prioridad al desarrollo de facilidades para que las madres trabajen fuera de casa y puedan conciliar trabajo y familia, protegiendo y promoviendo el bienestar de los hijos cuando los padres se encuentran trabajando; según un especial interés por apoyar a las mujeres para que abandonen el mercado laboral mientras los hijos son muy pequeños. Como más adelante se comprobará en este punto resulta una cuestión crucial el período de duración y nivel de cobertura de las bajas maternas.

El marco de análisis de este trabajo es el de Unión Europea, un contexto social que se ha ido cimentando sobre una base de valores, ideas y normas comunes pero que a su vez, ha conocido su desarrollo sobre una interesante diversidad cultural. El tema que nos ocupa permite constatar la heterogeneidad existente en la Unión Europea sobre las políticas sociales relativas a la conciliación.

Junto a la diversidad cultural existente se pueden encontrar algunos puntos comunes entre los países miembros de la Unión Europea. Así, por ejemplo, existe en toda Europa una fuerte consciencia de la necesidad de modificar determinadas pautas demográficas para conseguir restablecer el reemplazo

² Entendemos que el fenómeno de la conciliación social y los conflictos que se derivan de las dificultades para compatibilizar el trabajo y la vida personal ha de ser estudiado dentro de un marco global que abarque la comprensión del sistema social (la estructura social: institución familiar, economía,...) cultural (valores, ideas, creencias,...) y de las interacciones de la vida cotidiana del individuo.

generacional que corra paralelo a la consecución de altas tasas de participación laboral (entre otros motivos para poder soportar el peso de la población envejecida que sigue incrementándose). De tal forma, las recomendaciones europeas se centran en promover el pleno empleo prestando especial atención a la conciliación (Recomendación del Consejo Europeo de la asunción progresiva de iniciativas que posibilitaran la conciliación 92/241/CEE). Como indica Campillo (2009), no se ha de olvidar que, en un primer momento, dichas políticas se impulsaron desde un compromiso con la igualdad de oportunidades y que en los últimos tiempos se vienen desarrollando en el marco de la Política Europea de empleo. Fernández Cordón y Tobío (2005) también lo entienden de esta forma y afirman que la acción europea en materia de conciliación tiene un doble origen: por un lado, la gran preocupación por las políticas de igualdad entre mujeres y hombres y, por otro, la creciente focalización en el creciente envejecimiento de la población y la subsiguiente escasez de población potencialmente activa a medio plazo.

En los países del Sur de Europa, entre los que cabe destacar a España e Italia, la práctica inexistencia de una política familiar adecuada a las demandas (unido esto a la estructura de sus mercados laborales) es un factor que incide en el incremento del coste laboral y económico que supone tener hijos. Los factores normativos e institucionales están presentes en las decisiones personales y tienen una repercusión directa en el funcionamiento de la sociedad. Las estrategias de las políticas públicas desarrolladas por cada gobierno tienen distintos niveles de eficacia (Daly, 2002; Fine-Davies et al., 2004; Fernández Cordón y Tobío Soler, 2005; De Villota, 2008) y consecuencias. Campillo (2010) sostiene que las políticas de conciliación pueden ser tanto desfamiliarizadoras³ como familistas.

El entorno social, los factores institucionales como las políticas sociales y las políticas de empleo, influyen sobre las decisiones de los individuos respecto a la reproducción y crianza de los hijos (MacDonald 2000; Esping-Andersen 2000). Existe relación entre las tasas de fertilidad de los países europeos y sus políticas familiares. Esping-Andersen (2000)⁴ observa que las tasas de fertilidad más elevadas son las de los países donde más desarrolladas están las políticas familiares (especialmente las centradas en ofertar servicios de cuidados a los menores).

³ Esping-Andersen (2000) introduce el concepto de desfamiliarización, como complementario del de desmercantilización, para referirse al grado en que la política social o los mercados reducen la dependencia individual de la familia.

⁴ Esping-Andersen (2000) se cuestiona en qué medida la maternidad resulta compatible con el ejercicio de una profesión. El objetivo del citado autor recae en el análisis de las formas en las que las familias asumen los riesgos sociales, para lo que elabora una clasificación de las sociedades según los grados de "familiarismo" o de "desfamiliarización", como hace también Saraceno (1997).

Las políticas de conciliación son las que están dirigidas específicamente a ofrecer apoyo para la combinación de la vida profesional, familiar y privada y se pueden desarrollar de diferentes modos dando lugar a distintos modelos de regímenes de bienestar social que a su vez generan distintos niveles de satisfacción y distintos patrones de estrategias sociales.

A continuación se ofrece una clasificación de las políticas de conciliación según el ámbito sobre el que se desarrollan: servicios para el cuidado de los hijos, permisos, flexibilidad horaria y ayudas financieras para padres trabajadores.

Las políticas dirigidas a ofertar servicios para el cuidado de los hijos. Su evolución

La importancia y necesidad de medidas dirigidas a ofrecer servicios de cuidados a los hijos ha sido reconocida por la Unión Europea desde la década de los 90. En la Recomendación del Consejo Europeo (92/271/CEE), entre otras cuestiones, se plasma la necesidad de asumir iniciativas que posibiliten la conciliación. Se propone a los Estados miembros adoptar y/o fomentar iniciativas a fin de establecer servicios de cuidado de los niños y las niñas. Se definen los casos en los que es aconsejable un servicio de cuidado de los hijos, así como las modalidades de su establecimiento.

En la Cumbre de Barcelona de 2002 los objetivos se formulan más explícitamente y se fijan objetivos concretos relativos al cuidado de los hijos. Al ratificarse el objetivo del pleno empleo, el Consejo Europeo acuerda que los estados miembros supriman todo desincentivo para la participación femenina en el mercado laboral y se centren en ofrecer coberturas de cuidados adecuadas a la futura demanda en crecimiento.

Los Objetivos relativos a la oferta de cuidados para el 2010 en Europa han sido: cubrir hasta al menos el 90% de la demanda de cuidados de los niños de entre 3 hasta la edad de comienzo de la educación obligatoria y hasta al menos el 33% para los niños menores de 3 años.

Estas acciones son de gran importancia para los padres trabajadores debido al hecho de que el cuidado de los hijos resulta ser el principal obstáculo para trabajar a tiempo completo. En el caso de las mujeres se ha constatado en repetidas ocasiones que el frecuente abandono femenino del mercado laboral se debe principalmente a la falta de disponibilidad de facilidades para el cuidado de los hijos, a su elevado coste, y/o inaccesibilidad a su falta de adecuación. Las mujeres sin hijos se encuentran empleadas con más frecuencia que las que tienen hijos (*Chilcare Services in Europe 2009*). La tasa de empleo de las mujeres,

de 25 a 49 años, que son madres, es menor en todos los países a excepción de Islandia y Suecia. Concretamente, la diferencia entre estas dos tasas es de 10,5 puntos entre los países de la OCDE (2008) y de 11,1 en España.

Existen claros problemas para obtener una visión comparada de lo que ocurre en el panorama europeo respecto a las políticas dirigidas a ofrecer servicios de cuidados para los hijos porque aún no se dispone de datos comparables sobre la provisión de los servicios de cuidados a menores, no existe un patrón estándar de cobertura (ej. en algunos países las horas de preescolar pueden cubrir todo el día mientras que en otros pueden significar una asistencia de un par de horas por las mañanas,...), cada país posee sus propios acuerdos: centros de cuidados de día, guarderías, cuidados en familia, niñeras, cuidadores en casa, sistema de preescolar... y porque los datos no recogen la diferencia entre asistencia formal e informal y/o servicios de cuidados públicos y privados (Pinnelli, et al. 2002⁵)

Lo que resulta indiscutible, según Kamerman⁶ (2000), es que la existencia de una Política Social sólida en la cobertura de instituciones que atiendan los cuidados y las necesidades de los hijos redundan directamente en el fortalecimiento del mercado laboral (que como anteriormente indicamos supone uno de los objetivos prioritarios de la UE) y concretamente incide en la mejora de posición de las mujeres dentro de él.

Como rasgos generales se puede señalar que: cuanto más generosos son las prestaciones para el cuidado, mayor es la tasa femenina de participación en el mercado laboral. En toda Europa, la disponibilidad y asequibilidad de los servicios de cuidados de menores difiere enormemente; en algunos países se entiende como un derecho social y está en gran medida subsidiado; en otros países, el subsidio público está limitado y los servicios de cuidados de menores solo se cubren a través del mercado privado a precios elevados; escasos son los ejemplos en los que una limitada disponibilidad de plazas no se perciba como una importante barrera para participar en el mercado laboral, especialmente para las familias de bajos ingresos; en algunos países existe aún una opinión pública contraria a dejar a los niños pequeños en instituciones públicas, en estos casos los permisos parentales y las ayudas informales son las alternativas escogidas; los empleados del

⁵ Un grupo de expertos ha realizado un informe sobre viabilidad de los estudios sobre el cuidado de niños en Europa e identificado la información clave que deben recoger los mismos de forma homogeneizada en el conjunto de los países europeos.

⁶ Son muchos los trabajos que corroboran esta idea que se ha ido consolidando desde mediados de los años 70 con trabajos como los de: Kahn y Kamerman, 1987; Kamerman y Kahn 1978; Kamerman and Kahn, 1983) entre otros.

sector público suelen tener una provisión más amplia que el resto de los empleados; solo en Holanda, la cobertura de los servicios de cuidados de menores es entendida como una responsabilidad que debe ser compartida por el Estado, el empleador y el empleado.

Dada la gran heterogeneidad, y para facilitar las comparaciones entre los países europeos, este estudio parte de una clasificación de los regímenes de bienestar social que tiene su origen en la obra de Esping Andersen, 1990⁷ que más tarde ha sido ampliada considerando que los distintos regímenes tienen distintos efectos sobre las relaciones de género (Taylor-Gooby 1991; Gustafsson 1994; Wennemo 1994). Se toma un país como representante de cada modelo, aún así se ha de tener presente que en cada grupo de países existen también diferencias.

En general, entre los países del Este europeo se constata un retroceso en las políticas sociales que atañen a los cuidados de menores, mientras que entre los países miembros de la EU 27 se observa una tendencia de crecimiento de la tasa media de participación en los servicios de cuidados formales de niños desde 2005 a 2009.

⁷ Las tipologías de los sistemas de bienestar social encierran una gran complejidad debido a la dificultad que entraña clasificar a un conjunto de países muy diversos. Una de las clasificaciones más utilizada ha sido la desarrollada por Esping-Andersen (1990) y mejorada por este mismo autor en 1999. El citado autor reconoce los siguientes regímenes de bienestar social: el liberal, socialdemócrata, conservador y posteriormente: el de las Antipodas, el del Mediterráneo y el de Asia Oriental. La clasificación que ofrece Esping-Andersen ha sido ampliamente criticada, entre otras razones, porque se centra en el gasto que los países dedican a la asistencia social (Bonoli 1997; Ferrera 1996; Sainsbury 1994, 1996) y desde la perspectiva feminista se insiste en que este autor olvida la cuestión del género, invisibilizando el trabajo de las mujeres (cuidados no remunerados, trabajos domésticos,...) y no considerando los efectos del estado en las relaciones de género, desigualdad y poder (Langan y Ostner 1991; O'Connor 1993; Orloff 1993, Sainsbury 1994).

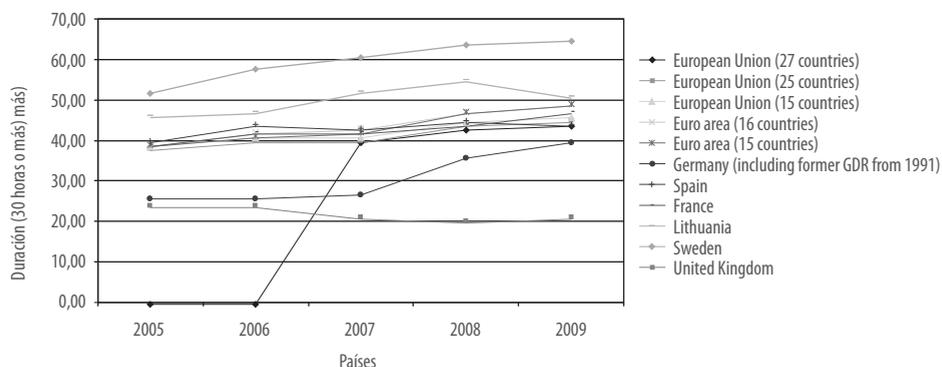
Cuadro 1. Servicios de cuidados a hijos en Europa.

Libertad de Elección	Pro Igualitario
Francia	Suecia
<p>Cobertura total de la asistencia dirigida a los niños a partir de los 3 años.</p> <p>El sistema se encuentra menos desarrollado para los menores de 3 años, para los que aún no se ha cubierto la demanda (2006).</p> <p>Casi el 43% de los niños menores de 3 años recibe cuidados en centros públicos.</p>	<p>Todos los niños entre 1 a 12 años tienen el derecho al cuidado, los que están en edad pre-escolar (1-5) en tiempo completo o parcial y los que tienen entre (6 y 12) tienen derecho a cuidados tras las horas de colegio en centros de Tiempo libre.</p> <p>Tiende a aumentar la asistencia a preescolar (nuevos derechos de los niños de padres desempleados y de aquellos con permiso por paternidad).</p> <p>2006, el 85% de los niños acude a un centro de preescolar.</p>
Tradicionalista	No Intervencionista
Alemania	Reino Unido
<p>Grandes diferencias en las tasas de cobertura en los cuidados ofrecidos a los niños entre Alemania del Este y del Oeste.</p> <p>En Alemania Occidental la tasa de matriculación para los más pequeños asciende a tan solo un 3%, en Alemania del Este a 37%.</p> <p>Desde 1996 el sistema jurídico federal ha determinado que los niños de 3 y más años tienen el derecho a facilidades de cuidados subsidiados públicamente. Pero, la mayoría de las plazas son para necesidades de tiempos parciales (abren solo por las mañanas y no ofrecen comidas).</p> <p>En el 2006, la tasa de matriculación de niños entre 3 y 5 años en centros oficiales ascendía a casi un 90%.</p>	<p>Se produce un importante cambio a partir de 1997, aumentando la adecuación y la calidad de los servicios de cuidados a niños y de los servicios de educación temprana.</p> <p>La mayoría de las plazas creadas son para el cuidado a tiempo parcial y para los niños entre 3 y 4 años.</p> <p>La provisión estatal de cuidados fuera de la escuela para los niños menores de 2 años sigue siendo bastante limitada (no alcanza el 40% según los datos de 2006).</p>
Regímenes Familistas (Países del Sur)⁸	Países Del Este De Europa (Vuelta a la Tradición)
España	Lituania
<p>Limitada cobertura de servicios para los más pequeños.</p> <p>Se ha conseguido la total cobertura de la asistencia para los niños con edades entre los 4 y los 5 años.</p> <p>En 2006, para los niños menores de dos años, la cobertura asciende a aproximadamente el 34% y en el caso de los que tienen entre 3 a 5 años es prácticamente completa (alcanzando el 98%).</p>	<p>Tras la caída del muro se observa una disminución del número de centros de preescolar, sobre todo en el período de 1990-95.</p> <p>En 2006, tasa matriculación niños menores de 3 años es del 18%.</p> <p>Tasa matriculación niños entre 3 a 6 es del 60%.</p>

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos recogidos en Plantenga y Remery 2005.*

⁸ En sus primeros trabajos Esping-Andersen obviaba las idiosincrasias propias de los países del Sur y Este de Europa y no los consideraba como regímenes con características propias.

Gráfico 1. Evolución de los Cuidados Formales por grupos de edad y duración % sobre la población de cada grupo. 2005-2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos SILC (Statistic on Income and Living Conditions, European Union Statistics) (2005-2009). Se han contemplado a los niños que tienen entre 3 años y la edad de entrada en el período de Enseñanza Obligatoria. Respecto a la duración se contempla una estancia en dichos centros de 30 a más horas.

Suecia es el país con la tasa de participación en asistencia formal más elevada (65%). Se observa que ha experimentado un importante incremento, concretamente ha crecido trece puntos porcentuales entre los cinco años referido. Además, supera con creces la media de los países miembros de la EU27 (44%) y de la EU15 (46%) para el 2009. También superan estas medias en 2009 Lituania (51%) y Francia (47%) (gráfico 1).

España, con una tasa del 44%, ha vivido también una evolución ascendente llegando a la tasa media de la EU27, pero aún no supera la de la EU15.

Alemania es el país de los contemplados que mayor cambio ha experimentado (de 14 puntos porcentuales en los cinco años indicados) en este aspecto (participación en los cuidados formales) aunque aún no llega a situarse al nivel de la media europea.

Y el único país que ha experimentado un descenso, en el período contemplado, en la tasa de participación en los cuidados formales de asistencia a menores entre 3 y la edad de Enseñanza Obligatoria es Reino Unido (pasando de 24% en 2005 a 21% en 2009). La tasa de este último está muy por debajo de la media de los países miembros de la EU27 y EU15.

La información anterior resulta más interesante cuando se compara con lo que ocurre en el terreno de las ayudas informales (porcentaje de niños cuidados exclusivamente por sus padres)⁹ cuadro 2.

En primer lugar, destacamos que Suecia (34%), Reino Unido (42%) Francia (45%) y España (48%) (por orden creciente) son los países con menor tasa de participación en los cuidados informales suministrados exclusivamente por los padres, todos ellos ofrecen tasas inferiores a las medias de la EU15 (49%) y la EU27 (51%). Mientras que Alemania (68%) y Lituania (76%) muestran las tasas más elevadas entre los países aquí analizados, en materia de cuidados informales y que a su vez están muy por encima de las medias europeas (EU15 y EU27). Fenómeno que puede guardar relación con la prolongada duración de los permisos remunerados en estos países.

Se observan tres tipos de pautas evolutivas diferentes. Por un lado, en Suecia y Francia crece la participación en los cuidados formales y decrece en los cuidados informales (ratificándose la hipótesis de que llegado un punto en el que la demanda de servicios está satisfecha no es necesaria la dedicación personal al cuidado de los hijos permitiendo una mejor adecuación entre las distintas actividades cotidianas).

En segundo lugar, Alemania y Lituania viven un crecimiento en la participación en los cuidados formales que corre paralelo a la participación en los cuidados informales. Puede sugerir que, aunque crece la oferta aún esta es insuficiente o que, como comentábamos anteriormente, los períodos de bajas son muy largos y tras ellos las madres se incorporan a sus trabajos y tienden a utilizar los servicios de cuidados que el Estado les ofrece. Y en tercer lugar, nos encontramos con Reino Unido, donde ha disminuido la participación en el terreno formal y también en el informal (la solución sigue buscándose a través del mercado). La estructura aquí descrita podría sugerir un acercamiento de Francia hacia el modelo representado por Suecia y un fortalecimiento del denominado modelo de familia tradicional en Alemania y Lituania.

⁹ No se incluyen aquí los niños que son cuidados por otros parientes o por mano de obra empleada para los asuntos domésticos.

Cuadro 2. Comparación de la Evolución en la participación en los cuidados formales e informales* en 6 países miembros de la EU27, de 2005 a 2009.

	Cuidados Formales			Cuidados Informales		
	2005	2009	Tasa de Variación	2005	2009	Tasa de Variación
EU27 ¹	40	44	+4	51	51	0
EU15	39	49	+10	49	49	0
Suecia	52	65	+13	47	34	-13
Francia	39	47	+8	48	45	-3
España	40	44	+4	44	48	+4
Alemania	26	40	+14	62	68	+6
Lituania	46	51	+5	72	76	+4
Reino Unido	24	21	-3	48	42	-6

¹ Los datos para la EU27 están disponibles a partir de 2007.

* Niños que son cuidados por sus padres.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SILC (Statistic on Income and Living Conditions, European Union. Statistics) 2005-2009.

Políticas dirigidas a ofrecer facilidades para los permisos. Su Evolución

Es otro importante elemento para conseguir la conciliación especialmente cuando los hijos son muy pequeños. Al igual que ocurría en el punto anterior, todavía resulta muy difícil realizar comparaciones dadas las diferencias institucionales y la falta de datos unificados sobre el número de personas con permisos, duración de estos, el carácter remunerado o no, la titularidad del derecho,... (Moss et al., 2006).

Desde 1996 la política nacional en el terreno de estos permisos se ha sustentado en la directiva del Consejo Europeo que obliga a los estados miembros a introducir legislación sobre las bajas parentales para que los padres puedan cuidar a sus hijos a tiempo completo durante tres meses. En principio, hace referencia a un derecho individual e intransferible. Esta directiva asegura que habrá un mínimo garantizado en todos los estados miembros. Sobre y por encima de este existe una amplia gama de regulaciones nacionales donde se observan diferencias entre los países en: el pago, duración y derecho del disfrute de la misma.

La duración de los permisos parentales difiere sustancialmente, oscilando desde el nacimiento hasta que el hijo cumple los 3 años en: República Checa, Alemania, España, Francia, Letonia, Lituania, Polonia y Eslovaquia, a tan solo tres meses en Liechtenstein.

En algunos países este período de baja no es remunerado, en otros, las personas que disfrutan la baja son compensadas más o menos por su pérdida de ganancias. Dichos pagos varían desde: una cantidad fijada y única: Bélgica, Alemania, Letonia, Austria y Eslovaquia; hasta un pago en relación al salario en: Dinamarca, (aunque hasta un cierto máximo), Estonia, Italia, Lituania, Finlandia, Suecia, Islandia, Noruega y Rumanía.

Son muchos los factores que pueden determinar el disfrute de los permisos. Entre ellos cabe destacar la especial incidencia de cinco: el nivel de retribución asignado al período del permiso, la cultura de la sociedad en la que se vive, la flexibilidad, el sector del mercado al que se pertenezca y el nivel educativo de los padres.

El nivel de retribución asignado determina el miembro de la pareja que tomará la baja. La tendencia observada es que la persona que cuenta con la remuneración más elevada tiende a seguir en el mercado laboral (este hecho ayuda en parte a explicar las diferencias sexuales de las bajas porque normalmente las mujeres aportan un menor salario a la familia).

También se observa en Europa que en muchos países el rol de cuidador de menores recae en las mujeres (independientemente de sus ingresos). Se puede explicar entendiendo que la cultura provoca que las penalizaciones en las carreras profesionales de los varones sean más elevadas. A esto hay que sumar el papel que juegan las actitudes que, frecuentemente, son negativas hacia el hecho de que sean los varones los que asuman la baja por paternidad.

En algunos países como: Bélgica, Noruega, Holanda, Bulgaria, Italia e Islandia, se comprueba que existe flexibilidad en disfrute de los permisos.

También influye el sector del mercado en el que se trabaja, así en: España, Francia, Noruega e Italia, la mayoría de los hombres que disfruta el permiso por paternidad trabaja para el Estado o la Administración Pública.

Como se ha señalado anteriormente, el nivel de estudios de los padres también influye. En Suecia, un alto nivel educativo del padre y de la madre conlleva una alta tasa de permiso efectivo de los varones. En Alemania, la tasa de permisos para las mujeres ofrece una correlación negativa respecto a su nivel de estudios

(bajos niveles de estudios de las mujeres, altas tasas de permiso efectivo por baja maternal). Alto nivel educativo del varón, altas tasas de permisos parentales.

A pesar de la diversidad de comportamientos respecto al disfrute de los permisos y su relación con la igualdad de oportunidades según el sexo, se observa en Europa unos rasgos claramente generalizables. En la mayoría de los países existen claras diferencias entre las tasas de permisos femeninos y la masculina. La tasa de reincorporación al mercado laboral es otro importante indicador de igualdad de oportunidades, en este punto se observa que aquellos países donde las tasas de reincorporación femenina son más elevadas es donde se opta por la estrategia del empleo a tiempo parcial o donde el mercado laboral es realmente flexible.

Las tasas más elevadas de reincorporación se encuentran entre las mujeres con los niveles más altos de estudios y con los puestos más elevados.

Recordamos que una cuestión fundamental para salir del mercado de trabajo es la falta de facilidades para conciliar la vida familiar y laboral. El alto coste de los servicios de cuidados a menores lleva a muchas mujeres al abandono del mercado laboral (especialmente a las de bajos salarios). Las preferencias de las mujeres a dedicar más tiempo a sus hijos también son un factor determinante de la elección del trabajo a tiempo parcial (un claro ejemplo se encuentra en las mujeres holandesas).

Las empresas también juegan un papel activo en el otorgamiento de las licencias o permisos parentales pero, no es objeto de estudio del presente trabajo, entre otras razones por cuestiones de espacio.

Como señalaba al inicio, una cosa es el marco legal en el que se establecen las guías de acción de las corporaciones y sus miembros y otra es la aplicación de facto de tales regulaciones.

En Europa, las empresas aplican la regulación nacional pero tienden a modificar la duración y el pago de los permisos según convenios específicos. Siguiendo el trabajo de Plantenga y Remery (2005), en 19 países la implicación de las compañías es muy limitada o desconocida. En Alemania, los permisos de paternidad son ofrecidos por la mayoría de las compañías. En Italia, un incremento en el número de acuerdos colectivos ha conducido a aumentar el pago de los permisos hasta llegar al salario íntegro. En Noruega, los trabajadores del sector público en baja por paternidad reciben una paga adicional. Pero solo en Holanda, Reino Unido y Dinamarca el empresario juega un papel determinante en la provisión de los permisos. Concretamente, en Holanda se presta especial atención a la flexibilidad y a ofrecer permisos hechos a medida.

Dentro del contexto de gran heterogeneidad en el que nos movemos también podemos identificar algunos puntos de encuentro en los países miembros. Dos son los rasgos comunes en lo que respecta al disfrute efectivo de los permisos: las mujeres son las principales protagonistas de los permisos y bajas parentales y la retribución del período de baja correlaciona positivamente con la extensión del disfrute del mismo. En el siguiente cuadro se pueden observar estas prácticas por tipos de estado de bienestar.

Las bajas parentales constituyen un importante instrumento para conseguir conciliar vida laboral y personal, especialmente cuando los hijos son pequeños y la situación laboral es incierta.

Cuadro 3. Permisos Efectivos en Europa según los tipos de estados de bienestar social.

Libertad de Elección	Pro Igualitario
Francia	Suecia
Una de cada dos mujeres toma el permiso comparado con uno de cada 100 hombres.	La tasa de padres que recibe el permiso de paternidad ascendía a 42% en 2002. Pero, los padres solo toman el 15,5% del total de los días de que disponen. De media un hombre tomaba 28 días de permiso. Las diferencias regionales son significativas.
Tradicionalista	No Intervencionista
Alemania	Reino Unido
85% de los hogares. La mayoría de las madres lo toma a tiempo completo durante un tiempo largo (30% entre 25 a 36 meses). La mayoría de las madres permanece en casa durante el primer año del hijo y retornan al mercado de trabajo con contratos a tiempo parcial.	Las tasas son altas durante el tiempo que la baja por maternidad es pagada. En 2002, la tasa de permiso por paternidad pagado se hizo casi universal. Los permisos efectivos de las madres son claramente superiores a los de los padres.
Regímenes Familistas (Países Del Sur)	Países del Este de Europa (Vuelta a la Tradición)
España	Lituania
El número total de los permisos de maternidad al año es de solo un tercio del total de niños nacidos en ese año. El porcentaje de padres que toma el permiso es muy bajo y crece despacio (0,9% en 2000 a 1,5% en 2003). En 2003 solo el 3,6% de los permisos lo disfrutó un hombre.	En 2002 el 99% de todos los padres que habían disfrutado de permisos parentales eran mujeres.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en Plantenga y Remery 2005.

Los marcos legales vigentes no deben llevar a establecer una sobreestimación de una aparente igualdad de oportunidades. Cabe observar que, el hecho de que la regulación de los permisos implique distanciarse del mercado laboral y facilitar tiempo para los cuidados, puede provocar un fortalecimiento de las opciones más tradicionales relativas a los cuidados y el trabajo extradoméstico. Además, los períodos largos de permisos reducen la participación femenina en el mercado laboral y ejercen un efecto negativo en las trayectorias laborales y las ganancias.

El papel de las compañías sigue siendo muy limitado. En pocos países se observa que se hayan producido acciones complementarias a las facilidades de permisos regulados a nivel nacional. Y en la mayoría de los países en los que aparecen tales complementos lo hacen en el sector público y en las grandes compañías.

En el período de tiempo que se extiende de 2005 a 2008, Reino Unido, España y Francia no han observado cambios en la duración de los permisos pagados ofrecidos por razones de maternidad, paternidad o parentalidad. Sí se han producido cambios importantes en Alemania y Lituania, donde se ha ampliado significativamente los períodos de los permisos retribuidos con beneficios de al menos 2/3 del salario.

Respecto a la duración de tales permisos podríamos clasificar a los países aquí estudiados en tres grupos: el primero formado por aquellos en los que el período es realmente corto, Reino Unido; el segundo formado por los países que ofrecen una duración acorde al mínimo establecido por las Recomendaciones Europeas, España y Francia; y el tercero formado por los países que ofrecen un período amplio de duración de los permisos retribuidos: Alemania (a partir de 2007), Suecia (18,5 meses) y Lituania (25,5 meses).

La situación de Suecia es especialmente peculiar pues, paralelamente a la oferta de un prolongado período de permisos, ofrece además una alta participación en los cuidados formales (de niños de 3 a la edad de entrada en la enseñanza obligatoria), aquí precisamente se encuentra una de las razones de peso que provoca una baja tasa de abandono del mercado laboral por parte de las madres.

Cuadro 4. Evolución de la duración de los permisos de maternidad/paternidad/parentalidad con beneficios de al menos 2/3 del salario.

	2005/06	2007	2008
Reino Unido	1,5	1,5	1,5
Alemania	3	17	17
España	4	4	4
Francia (hasta el segundo hijo)	4	4	4
Lituania	12	25,5	25,5
Suecia	18,5	18,5	18,5

Fuente: Elaboración propia a partir de SILC (Statistic on Income and Living Conditions, European Union Statistics) (2005-2008).

La flexibilidad laboral

Además de las facilidades de permisos, la mayoría de los países europeos ofrece al menos una de las siguientes medidas de flexibilidad: trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, tiempo flexible, trabajo compartido, ahorro de tiempo, entre otras.

De todas estas medidas, la más común y generalizada es el trabajo a tiempo parcial. La proporción del empleo a tiempo parcial varía significativamente entre los países miembros. Las tasas más elevadas se encuentran en: Holanda (36%) Reino Unido (23%) y Alemania (20%). En los países del Sur de Europa y en los nuevos países miembros no asciende al 10%. Pese a las diferencias de popularidad y de regulación en cada país, la mayoría de los empleados a tiempo parcial son mujeres.

Los acuerdos de tiempo de trabajo flexible sirven de sustitución al empleo a tiempo parcial y no son frecuentes en Europa. El sistema basado en ofrecer tiempo flexible se asienta en la idea de que el empleado trabaja una media de horas fijadas por semana, pero ellos pueden variar el intervalo de tiempo durante en el que realizan el trabajo (el día y la semana). Entre otras cuestiones, implica una mejor disposición de su tiempo para llevar y recoger a los hijos. La asunción de una flexible distribución del tiempo de trabajo resulta más acce-

sible para los trabajadores con alto nivel educativo. Tiene especial repercusión en las culturas de largas jornadas laborales (Reino Unido).

En la mayoría de los países miembros los acuerdos sobre flexibilidad los establecen las compañías. Son pocos los países que cuentan con legislación específica al respecto. Y se pueden distinguir dos tipos de legislación: la que se aplica a todos los empleados (Alemania, Dinamarca, Lituania, los Países Bajos y Polonia) y la centrada en los padres trabajadores (Austria, República Checa, Grecia, Finlandia, Portugal, Eslovenia y Reino Unido, siete estados miembros y Noruega).

También en este punto, como cabría esperar y como ya hemos comprobado que parece ser la norma, existe una gran diversidad entre los países miembros. Las principales diferencias se observan en el grupo objetivo (padres con hijos de distintas edades según el país) y el período de tiempo que abarca la flexibilidad horaria. Los requisitos que deben reunir los solicitantes de las reducciones horarias son muy restrictivos, aunque nos podemos encontrar con contextos donde tales condiciones son más laxas. Este es el caso de Noruega (su legislación laboral da derecho a los empleados con "razones de bienestar de peso" a reducir las horas de trabajo si se puede llegar a un acuerdo que no perjudique a la empresa. Se considera una razón de peso para el bienestar el querer pasar más tiempo con los hijos que tengan menos de 10 años. El derecho está condicionado a la empresa pero si esta rehúsa su respuesta ha de estar bien fundamentada).

En algunos países como Bélgica se han desarrollado otros tipos de acuerdos como la interrupción de la carrera laboral. Otros ejemplos de políticas innovadoras en materia de flexibilidad se encuentran en: Francia (con las políticas de los tiempos de la ciudad), Luxemburgo ha introducido el concepto de "ahorro de tiempo" (*saving hours*). Brinda una mayor individualización en la disponibilidad del tiempo (ahorrado). Holanda ofrece la posibilidad de establecer una planificación del curso de vida de los trabajadores que tienen garantizado el derecho a participar en los acuerdos sobre el curso de vida laboral.

En muchos países las empresas ofrecen la oportunidad de trabajar a tiempo parcial (zona flamenca de Bélgica, Dinamarca, Alemania, España, Austria, Reino Unido y Noruega). Las empresas son las responsables de fijar el resto de medidas de flexibilización. Entre estas el teletrabajo es menos común que el empleo a tiempo parcial. Apenas existe legislación del teletrabajo en los

países europeos. Los países con mayor nivel de teletrabajo son: Alemania, Reino Unido, Luxemburgo y la República Checa. La mayoría de los teletrabajadores son hombres (con la excepción de Luxemburgo). En Reino Unido son las grandes compañías las que ofrecen las tasas más elevadas de teletrabajo. Sin embargo, en la República Checa el teletrabajo es más utilizado por las pequeñas empresas.

Generalmente, la mayoría de los teletrabajadores están empleados en el sector público, sector no lucrativo y servicios comerciales. Es menos frecuente en la industria manufacturera. La educación incide positivamente, es decir, a mayor nivel educativo más alto índice de teletrabajo. Por ejemplo, en Noruega predomina entre los gerentes, personal directivo y académicos y además, todo hay que decirlo, trabajan más horas que otros tipos de empleados.

Pocos países ofrecen un derecho universal de trabajo flexible. En algunos países la legislación se centra en los padres trabajadores. La implicación de las empresas es muy amplia y difícil de resumir porque depende de la idiosincrasia de cada compañía. En general, se observa que la incidencia de las medidas de trabajo flexible es menor en los países del Sur y entre los nuevos países miembros (del Este).

Cuadro 5. La Flexibilidad laboral en las empresas en los seis tipos de Estados de Bienestar social europeos.

Libertad de Elección	Pro Igualitario
Francia	Suecia
Semana laboral de 35 horas.	Desde 1980 se reduce el trabajo a tiempo parcial.
Existe una tendencia desde los 80 hacia el incremento de la flexibilidad y la reducción del tiempo de trabajo.	Se debe al aumento en la oferta de flexibilidad. Las mujeres de alto nivel educativo vuelven al trabajo a tiempo completo más frecuentemente que aquellas de niveles educativos más bajos e ingresos menores.
Tradicionalista	No Intervencionista
Alemania	Reino Unido
La mayoría de los empresarios aceptan el deseo de los empleados de reducir las horas de trabajo.	Muchas organizaciones han mejorado sus estatutos incluyendo la flexibilidad laboral.
El 23% de los empleados podría trabajar parcialmente en casa.	El 80% de las empresas ofrece alguna medida en este sentido. La más utilizada es el trabajo a tiempo parcial (el 74% de las empresas). Solo un 44% de los trabajadores se beneficia de más de un arreglo.
Regímenes Familistas (Sur de Europa)	Países del Este de Europa (en Transición)
España	Lituania
Aproximadamente el 60% de las empresas grandes y medianas permiten el trabajo a tiempo parcial (la tasa del trabajo a tiempo parcial está por debajo de la media europea).	El 9% de los trabajadores trabaja a tiempo parcial. Las mujeres algo más que los hombres.
Pero solo el 9% lo permite a todos los trabajadores.	
En 2002 el 59% de las empresas declaraba uso del tiempo flexible, pero solo el 17% lo facilitaba a todos los empleados.	
El 21% permite el trabajo desde casa.	
Un porcentaje muy bajo tiene un banco de tiempo que le permita el intercambio de tiempo de trabajo no remunerado por tiempo de vacaciones.	

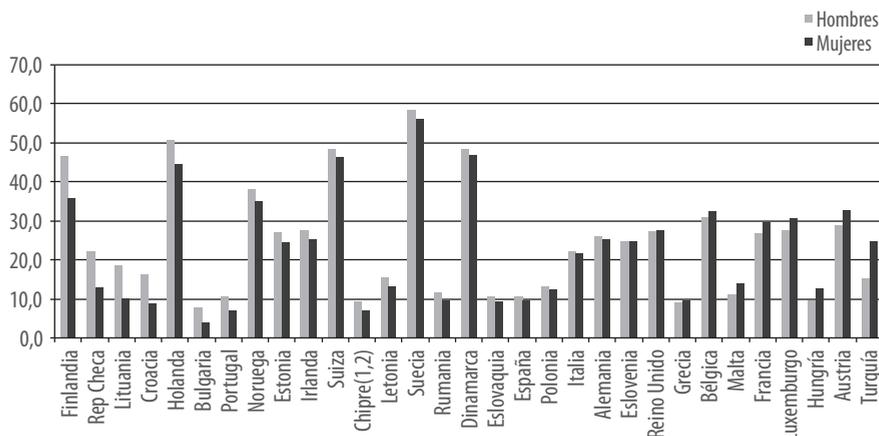
Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos recogidos en Plantenga y Remery (2005).*

Uno de los objetivos de Europa 2020 es el de la flexiguridad (promover la flexibilidad de los mercados laborales sin descuidar la seguridad de los trabajadores). Este objetivo plantea ciertos riesgos según los contextos sociales desde los que se contemple, así lo han estudiado en profundidad De la Cal y Ben-goetxea (2010). Objetivo que, por otro lado, puede significar un avance en el proceso de igualdad de oportunidades entre los géneros.

La pauta más extendida entre los países analizados por la OECD 2007 (gráfico 2) es la de que los hombres tienen más capacidad para decidir sobre el propio horario de trabajo que las mujeres.

Suecia es el país donde mayor es la proporción de hombres y mujeres empleados que pueden decidir sobre su horario laboral (60% de los hombres trabajadores y más del 55% de las mujeres). España se encuentra entre los países que ofrecen a sus trabajadores menor capacidad para decidir sobre la distribución del tiempo de su trabajo.

Gráfico 2. Proporción de hombres y mujeres empleados que pueden ajustar y/o decidir su horario de trabajo. 2007.

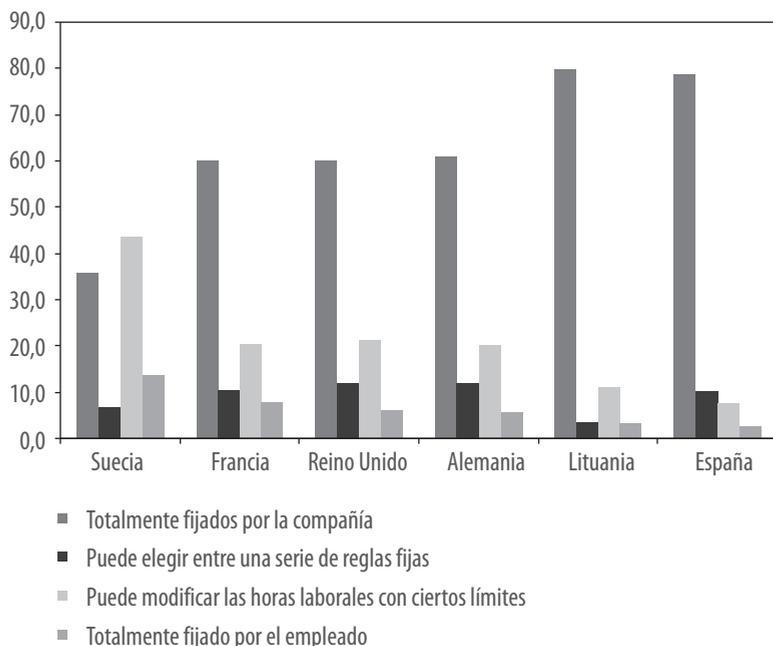


Fuente: OECD Data Family 2007.

En Francia y Reino Unido la proporción de mujeres que tiene esta capacidad es mayor que la de los hombres (30% y 28% respectivamente). En este punto, la mayor disparidad entre los sexos se observa en Lituania (10% en las mujeres frente a casi un 20% entre los varones).

La anterior información se completa al observar cómo se comportan las compañías respecto a la flexibilidad (gráfico 3).

Gráfico 3. Proporción de establecimientos* que ofrecen flexibilidad.



* Establecimientos con 10 o más empleados; incluye todos los sectores económicos, excepto la agricultura

Fuente: Encuesta a los Establecimientos sobre el Tiempo de Trabajo, 2004-2005 (entrevistas a los empresarios) en Riedmann et al. (2006).

Lituania y España muestran un sistema más rígido que los otros cuatro países aquí contemplados, casi en el 80% de los casos los horarios son fijados exclusivamente por la compañía (gráfico 3).

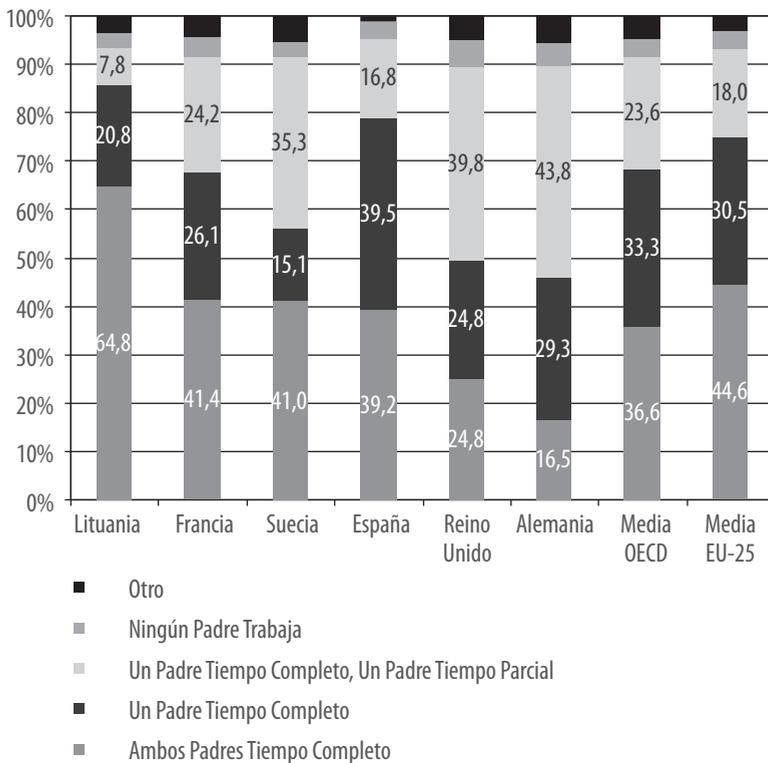
En Suecia, casi un 45% de los establecimientos permite modificar los horarios laborales dentro de unos límites previamente determinado, en torno al 20% de las compañías se comporta de esta forma en Francia, Reino Unido y Alemania. Mientras que en España solo el 8% de los establecimientos brinda esta posibilidad.

También es en Suecia donde más empresas ofrecen a sus trabajadores la posibilidad de fijar sus horarios con total autonomía.

Respecto a los patrones de empleo atendiendo al tipo de contrato laboral de los padres trabajadores (gráfico 4) se observa que España, en 2007, es el país (de los aquí observados) con mayor porcentaje de familias de un solo sustentador (casi un 40%, 9 puntos porcentuales por encima de la media de la EU25) patrón que refuerza la división de roles en función al género. En el extremo opuesto se encuentra Suecia (15%).

En Lituania, Francia y Suecia la fórmula más generalizada es la de los dos padres trabajando a tiempo completo. Sin embargo, en Alemania solo el 16% de las familias con hijos entre 0 y 14 años responde a este patrón de ambos padres trabajando a tiempo completo.

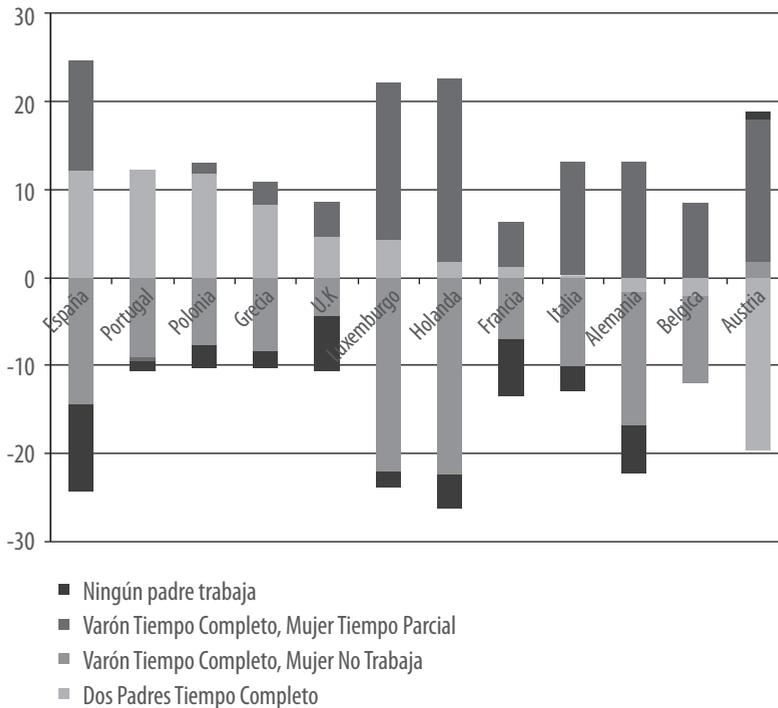
Gráfico 4. Patrones de empleo entre las familias con hijos con edades entre los 0 a los 14, 2007.



Fuente: Eurostat Labour Force Survey (2007), Suecia, Level-of-Living Condition Survey (2005).

El siguiente gráfico muestra los cambios acaecidos entre 1994 a 2007 en la distribución del estatus de empleo entre los hogares (no abarcan la crisis económica que aún padecemos).

Gráfico 5. Cambios en la distribución del estatus de empleo entre los hogares de parejas desde 1994 a 2007.



Fuente: Eurostat, Labour Force Survey (1994-2007).

Es interesante observar que en todos los países de los que disponemos de datos, la tendencia generalizada es la del decrecimiento del porcentaje de hogares de un solo sustentador (el varón) excepto en Austria.

Tiende a aumentar el porcentaje de hogares donde el varón trabaja a tiempo completo y la mujer a tiempo parcial (especialmente en Holanda, Luxemburgo y Austria). Esto no ocurre en Portugal, donde como sabemos, siempre ha existido un elevada tasa de mujeres trabajadoras a tiempo completo y donde el crecimiento se produce entre los hogares donde ambos miembros trabajan a tiempo completo.

El modelo de dos padres que trabajan a tiempo completo también tiende a crecer sobre todo en España, Portugal y Polonia.

Las prestaciones económicas

Comprende los Subsidios familiares o pagos por nacimiento y las prestaciones fiscales centradas en la reconciliación que, en general, no son muy frecuentes.

En algunos países se ofrecen beneficios monetarios a las familias que concilian. Los beneficios en metálico suelen ser más populares porque tienden a aumentar la eficiencia de la prestación de los cuidados y facilitan el ajuste de las preferencias individuales y familiares.

Las prestaciones a través de reducción de impuestos para el cuidado de los hijos y las prestaciones familiares existen en prácticamente todos los países, pero hay importantes variaciones que dependen de: los ingresos, el tipo de familia y la edad de los hijos.

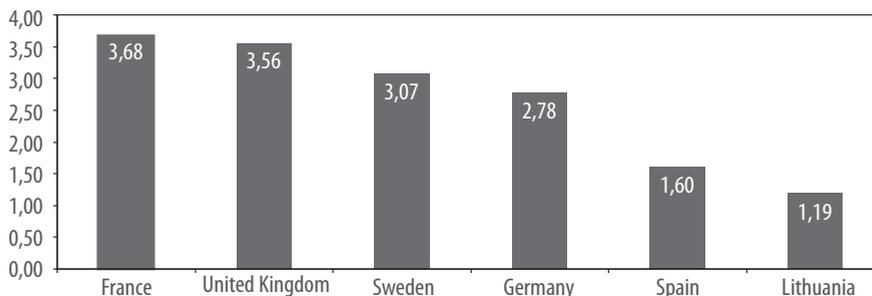
En la mayoría de los casos la presencia de miembros dependientes conduce a una reducción de impuestos (a través de deducciones fiscales por hijo,...). También las prestaciones por hijo pueden ser pagadas en metálico, por cada hijo, independientemente de los ingresos familiares.

Aunque no siempre las concesiones de deducciones fiscales sobre la familia son parte de las políticas de conciliación. Las Políticas centradas en reducir las desigualdades de ingresos entre las familias se basan en promover un modelo familiar tradicional de un único sustentador. Como refieren Plantenga y Remery (2005), recientemente, muchos países han realizado una reforma de su sistema de desgravación fiscal dirigidas a incentivar a las familias de ingresos más bajos (Hungría e Irlanda no incluyen a las familias de dos trabajadores). Lo mismo ocurre en Reino Unido, (*Working Tax Credit*) se centra en las familias donde solo un miembro trabaja más de 30 horas (se incluyen a familias donde solo trabaja uno de los miembros de la pareja y a las que no tienen hijos). Estas medidas, además de prestar especial atención a las familias con menores ingresos, también se dirigen a proteger a las familias monoparentales.

Uno de los pocos ejemplos de prestaciones financieras centradas en los trabajadores y la conciliación es el existente en Holanda, la combinación de prestaciones de desgravaciones para la conciliación (*combination tax allowance*). Consiste en un suplemento de la desgravación fiscal que reciben los padres menores de 65 años (224 euros). Esta deducción la pueden solicitar ambos miembros de la pareja (si concilian). El miembro que menos ingresos aporte tiene el derecho a una prestación adicional de 290 euros, lo que fortalece el papel de las familias con dos trabajadores.

El gasto público en prestaciones familiares en España aumentó entre 2003 y 2007, pero representando un 1,6% del PIB en 2007 continua por debajo del promedio de la OCDE (2,2%). En España, el gasto social por niño se encuentra también por debajo del promedio de la OCDE y es mayor en la infancia media y tardía.

Gráfico 6. Gasto público total en Familia 2007.

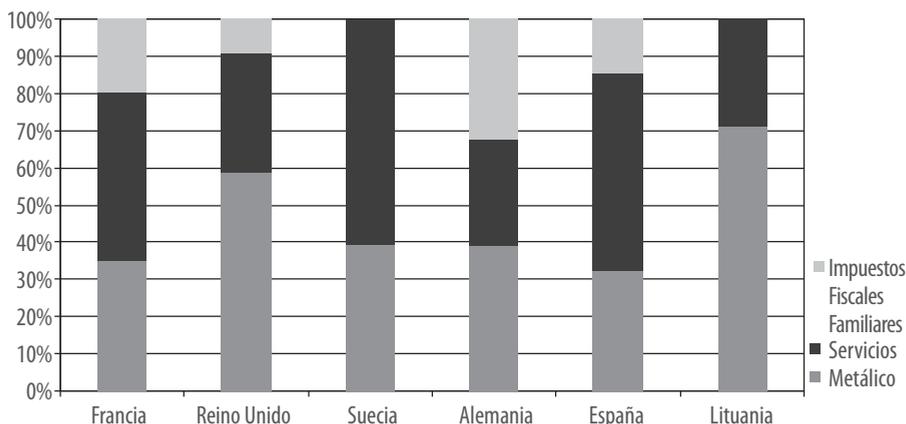


Fuente: OCDE 2007.

De los países analizados, Francia (3,68%) es el que en 2007 muestra un mayor porcentaje de gasto público en familia, le siguen Reino Unido y Suecia (3,56 y 3,07) y en la cola se encuentran España y Lituania con un 1,6 y un 1,19 respectivamente.

El gasto público en familia comprende: gasto en metálico, servicios públicos y medidas fiscales. Se observan diferencias en los países estudiados en las cantidades dedicadas al gasto público en familia y en la distribución según las distintas partidas (Gráfico 7.).

Gráfico 7. Distribución del Gasto Público por países en 2007.



Fuente: OECD 2007.

Suecia destaca por ser el país que realiza una mayor inversión en la partida dedicada a servicios a la familia. Lituania ofrece una mayor proporción de gasto en metálico y Alemania, se centra especialmente en las medidas fiscales. Por su parte, España, según los datos de 2007, muestra una mayor inversión en servicios.

Conclusiones

Pese a las dificultades que presenta el estudio de las Políticas de Conciliación en Europa (diversidad, falta de datos comparables, distinto desarrollo de las mismas) se consigue ofrecer una visión de las más recientes prácticas políticas en este terreno. Además, se muestran algunos de los cambios más significativos y las tendencias hacia las que apuntan los distintos regímenes de bienestar social europeo.

Se constata que, paralelamente a la diversidad existente, en todos los países se concentran esfuerzos centrados en la búsqueda de la implantación de un sistema que promueva la conciliación (en aras a la promoción del pleno empleo y la igualdad de oportunidades entre los sexos).

La tendencia generaliza se centra en el aumento de la participación ciudadana en la utilización de dichos servicios públicos, siendo Alemania el país que mayor cambio ha experimentado en este ámbito.

Se comprueba que el país con la tasa más elevada de participación en los servicios de cuidados ofrecidos por el Estado es Suecia y el de menor es Reino Unido. Y el que ha experimentado el mayor cambio en este ámbito es Alemania, aunque aún no alcanza la media observada en la EU27 y sigue siendo muy alto el porcentaje de padres que brinda tales cuidados en exclusiva a sus hijos menores, incidiendo en un fortaleciendo del modelo tradicional de familia. Esta tendencia también se observa en Lituania. En general, los países del Este han centrado el desarrollo de las Políticas de Conciliación en el sistema de permisos.

Respecto a los permisos se observan tres tipos de pautas en su aplicación: países en los que predominan los períodos muy cortos (Reino Unido), aquellos que ofrecen períodos acordes con las Recomendaciones Europeas (España, Francia) y otros que facilitan períodos prolongados (Alemania, Suecia y Lituania) y que superan las Recomendaciones Europeas.

Solo un reducido grupo de países pertenecientes a los regímenes de bienestar socialdemócrata y liberal ofrece adecuadas prestaciones en las dimensiones relativas a permisos y servicios de cuidados, destacan entre ellos Suecia y Francia. Frente a estos se encuentra un grupo que ha desarrollado escasamente ambos aspectos, los estados o países del Este y del Sur de Europa (entre los que se sitúa España).

En lo concerniente a los rasgos comunes, se puede señalar que existe un patrón de comportamiento consensuado, presente en todos los países miembros, los permisos parentales siguen recayendo principalmente en la mujer, quizás por las influencias de las actitudes tradicionales que tienden a sancionar en mayor medida al varón que a la mujer que decide tomar esta opción. También, otra tendencia altamente frecuente en los países miembros es aquella que nos mueve a establecer la correlación positiva entre la retribución del período de baja y la extensión de su disfrute. Aunque se debe hacer notar el posible efecto perverso que puede derivarse de esta práctica (períodos largos de permisos que inciden en una reducción de la participación y/o reincorporación femenina en el mercado laboral).

Respecto a las prácticas de flexibilidad, las principales diferencias entre países se observan en el grupo objetivo (padres con hijos con distinción en las edades de los mismos) y el período de tiempo que abarca. Además de las diversas prácticas desarrolladas en cada país: los bancos de horas, interrupción de la carrera laboral, el trabajo a tiempo parcial, el teletrabajo. Podría señalarse el punto de encuentro en el hecho de que pocos países ofrecen un derecho universal de trabajo flexible. En general, se observa que la incidencia de las medidas de trabajo flexible es menor en los países del Sur y entre los nuevos países miembros.

Se observan dos claras tendencias entre los países estudiados. Por un lado, crecen las familias donde ambos padres trabajan a tiempo completo y por otro, las familias donde el varón trabaja a tiempo completo y la mujer a tiempo parcial. España presencia un aumento de ambas pautas de comportamiento entre 1994 a 2007.

Las prestaciones a través de reducción de impuestos para el cuidado de los hijos y las prestaciones familiares existen en prácticamente todos los países, pero hay importantes variaciones que dependen de: los ingresos, el tipo de familia y la edad de los hijos.

Se detecta un cambio favorable en España¹⁰ que atiende a un incremento en el gasto público dedicado a prestaciones familiares, aunque todavía no se ha conseguido alcanzar el promedio de los países integrantes de la OCDE.

Resulta especialmente interesante observar que los países que ofrecen una oferta más completa en las Políticas Sociales de Conciliación (en las cuatro dimensiones analizadas) son los que presentan una tasa mayor de madres trabajadoras (Suecia). En este caso queda patente que una amplia duración de los permisos no tiene por qué suponer un efecto negativo en la carrera laboral de las mujeres, siempre y cuando vengán acompañados de una adecuada oferta para atender a las necesidades de cuidados (de los niños entre los tres y la edad de entrada en la enseñanza obligatoria) y de un mercado flexible.

Por otro lado, este trabajo invita a la reflexión acerca de la clasificación de los países miembros según los criterios que atañen a las Políticas Conciliatorias, todavía queda mucho trabajo por hacer y lo que se ha observado es el momento crítico que atraviesan todos los países miembros, entre otras razones, por la crisis económica que vivimos y que puede generar nuevos planteamientos.

Bibliografía

- [1] ANTONEN, A. AND SIPILÄ, J. (1996). "European social care services: is it possible to identify models?". *Journal of European Social Policy*, 62(2), 87-100.
- [2] CAMPILLO, I. (2010). "Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España". *Política y Sociedad*, vol. 47 núm. 1: 189-213.
- [3] BONOLI, G. (1997). "Classifying Welfare States: a Two-dimension Approach", *Journal of Social Policy*, 26(3), 351-372.
- [4] CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS, CIS (2006). *Fecundidad y valores en la España del siglo XXI*, Abril-Mayo 2006, Estudio 2.639.
- [5] DALY (2002). "Care as a good for Social Policy". *Journal of Social Policy*, vol. 31 (2), pp. 251-270.
- [6] DE LA CAL Y BENGOTXEA (2010). "La flexiguridad como clave de la política de empleo de la Unión Europea: entre la competitividad, la inclusión social y el respeto a los derechos sociales en De La Cal, Bengoetxea, García Lupiola y Uncetabarrenechea Larrabe *La nueva estrategia europea 2020*. http://eurobask.org/ficherosFTP/LIBROS/3_Universitas_2010.pdf

¹⁰ Hemos de precisar que el análisis se sitúa en un contexto anterior a la actual (2011) crisis económica.

- [7] DE VILLOTA, P. (ed.) (2008). *Conciliación de la vida profesional y familiar: políticas públicas de conciliación en la Unión Europea*, Madrid, Síntesis.
- [8] Encuesta de Población Activa (EPA) 1995 y 2005, Instituto Nacional de Estadística, España.
- [9] Encuesta a los Establecimientos sobre el Tiempo de Trabajo, 2004-2005 (entrevistas a los empresarios) en Riedmann, A., Bielenski, H., Szczurowska, T., Wagner, A. (2006), *Working time and work-life balance in European Companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- [10] ESPING-ANDERSEN, G.:
– (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Oxford: Polity Press.
– (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.
– (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Barcelona, Ariel.
- [11] EUROSTAT (2008). *The Life of Women and Men in Europe: A Statistical p Portrait*, collection Statistical Books, Eurostat, European Commission.
- [12] FERNÁNDEZ CORDÓN, J.A. Y TOBÍO SOLER, C. (2005). "Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales". Documentos de Trabajo 79/2005, Madrid, Fundación Alternativas. <http://www.pid.evimo.es/ConciliacionFamiliarMadres.pdf>
- [13] FERRERA, M. (1996). "The "Southern" model of welfare in social Europe", *Journal of European Social Policy*, 6, 17-37.
- [14] FINE-DAVIES, M, FAGNANI, J., GIOVANNINI, D. ET AL., (2004): *Fathers and mothers: dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four European countries*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- [15] FOUNDATION FINDINGS, (2009). *Chilcare Services in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- [16] GUSTAFSSON, S. (1994). *Childcare and types of welfare status*. Ver Sainsbury 1994, pp. 45-61.
- [17] HAKIM, C. (2005). *Modelos de familias en las Sociedades Modernas. Ideales y Realidades*, Madrid, C.I.S. (Centro de Investigaciones Sociológicas).
- [18] INSTITUTO DE LA MUJER (2005). *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral*.

- [19] KAHN, A. AND KAMERMAN SH. (1987). *Child Care: Facing the Hard Choices*, Dover, Mass.: Auburn House
- [20] KAMERMAN, SH.B. (2000). "Parental Leave Policies: An Essential Ingredient in Early Childhood Education and Care Policies". *Social Policy Report, Giving Child and Youth Development Knowledge Away*, Volume XIV, Number 2.
- [21] KAMERMAN, SH.B. AND KAHN, A.J. (1978). *Family Policy. Government and Families in Fourteen Countries*. New York.
- [22] KAMERMAN, SH. B. AND KAHN, A.J. (1983). *Maternity Policies and Working Women*. New York, Columbia University Press.
- [23] MACDONALD (2000). "Gender equality, social institution and the future of fertility" *Journal of Population Research*, 17, (1): 1-16.
- [24] MEIL LANDWELIN, G. (1995). "Presente y futuro de la política familiar en España" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, pp. 67-90.
- [25] OCDE (1995). "Long-term leave for parents in OECD countries" in *Employment Outlook*, Paris: OECD, pp. 171-202.
- [26] OECD (2001). "Balancing work and family life: helping parents into paid employment" en *Employment Outlook*, Paris, OECD, pp. 129-166.
- [27] OECD (2002), *Babies and bosses: reconciling work and family life*. Volume 1, Australia, Denmark and the Netherlands, Paris, OECD.
- [28] PINNELLI, A.; BUCCELLATI, T.; MANCINI, P. (2002), *Feasibility study on the availability of comparable child care statistics in the European Union*, Eurostat Working Papers, Living Conditions 3/2001/E/Nº16.
- [29] PLATENGA, J. AND REMERY, CH. (2005). *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*. http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2005/ke6905828_en.pdf
- [30] Recomendación 92/241/CEE del Consejo de 31 de marzo de 1992 sobre el cuidado de los niños y de las niñas [Diario Oficial L 123 de 8.5.1992].
- [31] RIEDMANN A., BIELENSKI H., SZCZUROWSKA T. Y WAGNER A. (2006). *Working time and work-life balance in European companies*, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida de Trabajo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0627.htm>

- [32] SAINSBURY, D.:
– (1994). *Gendering welfare states*. Thousand Oaks, CA: Sage.
– (1996). *Gender equality and welfare states*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [33] SARACENO, C. (1997). "Family Change, Family Policies and the Restructuring of Welfare" en *OECD Social Policy Studies*, nº 21 Family, Market and Community, Paris, OECD, pp. 81-100.
- [34] TAYLOR-GOOBY, P. (1991). "Welfare State Regimes and Welfare Citizenship" en *European Sociological Policy*, 1:93-105
- [35] WENNEMO, I. (1994). *Sharing the cost of children: studies on the development of family support in the OECD countries*, Stockholm, Sweden: Swed. Inst. Soc. Res. Diss. Ser., No.25.

Códigos éticos de las empresas españolas: ¿Qué compromisos contienen?

Codes of ethics in spanish companies: Which are their compromises?

Silvia Ayuso,

Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la estrategia y gestión de la RSC, gobierno corporativo, diálogo con los "stakeholders" e innovación. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".
silvia.ayuso@esci.upf.edu

Jordi Garolera,

Doctor en Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE, Barcelona) de la Universidad de Navarra, Licenciado en Administración de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona y Bachelor of Business Administration por la University of Miami. Es director de formación continua de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF), codirector del Máster of International Business en el ESCI-UPF, y profesor de Marketing en el ESCI-UPF. Su principal área de interés es la estrategia internacional de marca, y ha participado en proyectos de investigación relacionados con la gestión de las marcas a nivel internacional.
jordi.garolera@esci.upf.edu

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo examinar el contenido de los códigos éticos establecidos por las empresas españolas y analizar los compromisos adquiridos en estos documentos. En particular, se estudiará a qué valores/principios y normas de conducta apelan los códigos, si existen unos valores/principios y normas de conducta comunes y si estos compromisos comunes son similares o diferentes a los compromisos adoptados por empresas multinacionales (en base a un estudio realizado por Kaptein en el año 2002). Los resultados del estudio muestran que los compromisos más citados en los códigos españoles hacen referencia a la protección de la compañía y del empleado y que ponen el énfasis en algunas cuestiones aparentemente "universales" como el trato igualitario y digno de los empleados, la gestión de la información confidencial, la corrupción/soborno y los conflictos de interés.

Palabras clave

Ética empresarial, código ético, código de conducta, Responsabilidad Social Corporativa.

Códigos JEL

M14.

Abstract

This study aims to examine the content of codes of ethics defined by Spanish companies and analyze the commitments made in these documents. Specifically, we study which values/principles and rules of conduct the codes refer to, whether there are a common set of values/principles and rules of conduct and if these common commitments are similar to or different from the commitments made by multinational companies (based on a study by Kaptein in 2002). The results show that the commitments mentioned in the Spanish codes refer to the protection of the company and the employee, and that they emphasize some apparently "universal" issues as employee treatment with equality and dignity, management of confidential information, corruption/bribery and conflicts of interest.

Key words

Company ethics, codes of ethics, codes of conduct, Corporative Social Responsibility.

JEL codes

M14.

Introducción

Durante los últimos años ha proliferado enormemente la utilización de códigos éticos o de conducta por parte de las empresas, para comunicar interna y externamente los valores y principios que defienden. Los códigos suelen ser una declaración formal del comportamiento que se espera de la compañía hacia empleados, accionistas, consumidores, entorno o sociedad. Estos códigos parecen constituir una señal claramente visible de que una organización es consciente de la necesidad de un comportamiento ético y por lo tanto representan una importante herramienta de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC).

Sin embargo, existen diferentes visiones de lo que exactamente constituye un código ético y qué compromisos debe contener (Kaptein, 2004; KPMG, 2008). Aparte de distintas maneras de denominar este tipo de documentos (código ético, código de conducta, principios y valores, normas de actuación, etc.), las empresas también difieren en los formatos utilizados y en los valores, responsabilidades y normas de conducta a los que apelan con respecto a temas como corrupción y sobornos, conflictos de interés, discriminación, violencia/acoso, etc. (Carasco y Singh, 2003; Langlois y Schlegelmilch, 1990).

El presente estudio tiene por objetivo examinar en detalle el contenido de los códigos de conducta establecidos por las empresas españolas. ¿Qué compromisos contienen? ¿Cuáles son los temas más citados? ¿Hacia qué colectivos se muestran responsables las empresas? ¿Qué grado de uniformidad o diversidad existe en los códigos? ¿Existe un conjunto básico de normas universales a las que apelan todas las empresas? ¿Qué dicen los códigos sobre su implantación y cumplimiento?

El artículo está estructurado de la siguiente manera: el siguiente apartado se ofrece una breve descripción de los códigos de conducta y de los estudios realizados hasta el momento. A continuación, se describe la metodología de la investigación realizada, y seguidamente se da paso al análisis de contenido de los códigos éticos de las empresas españolas. Finalmente, en el último apartado, se extraen las principales conclusiones del estudio.

Los códigos éticos o códigos de conducta

Los códigos éticos como herramienta de la RSC

Los códigos éticos o de conducta intentan definir la filosofía y los valores de la empresa, fijando reglas para enfrentarse a ciertos dilemas o asuntos delicados que pueden surgir en la dirección y gestión de la misma. En los últimos años, son cada vez más las empresas que adoptan códigos de conducta, en parte porque la legislación se lo exige, como es el caso de empresas estadounidenses, y en parte porque se conciben como una buena práctica de gestión respecto a grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos. Asimismo, las empresas multinacionales consideran los códigos de conducta como un instrumento para guiar éticamente los procesos de toma de decisión más allá de las diferencias en las normas éticas de empleados pertenecientes a diferentes culturas.

Tradicionalmente, se han utilizado los códigos de conducta como sistemas de control organizacional, que intentan ordenar y hacer predecible el comportamiento de los empleados (De la Cuesta y Valor, 2007). Así, se entiende que los códigos reflejan explícitamente los valores de la empresa, sirviendo a los empleados a la hora de orientar determinadas decisiones, en especial en situaciones de dilema entre valores personales y organizacionales.

En una segunda línea, se ha empezado a utilizar códigos de buen gobierno corporativo inspirados en diferentes informes nacionales e internacionales.¹ Los códigos de buen gobierno corporativo recogen un conjunto de recomendaciones a modo de pautas de buena conducta, de aplicación voluntaria en los consejos de administración de las empresas, con el fin de mejorar el gobierno de las compañías, haciendo que los consejos de administración cumplan su función de mecanismo interno de supervisión y control. En todo caso, el buen gobierno de las empresas hace necesario el desarrollo de códigos de conducta específicos que autorregulen el comportamiento de los consejeros y eviten los conflictos de intereses.

Más recientemente, con la globalización de los mercados y la deslocalización de la producción, se ha empezado a extender el uso de los códigos de conducta para el control de las prácticas laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa;

¹ En España, los documentos de referencia para el buen gobierno han sido el Informe Olivencia, el Informe Aldama y el más reciente Código Unificado de Buen Gobierno ("Código Conthe").

especialmente, de aquellas dirigidas al control del comportamiento de proveedores y empresas contratistas.

En definitiva, podemos decir que los códigos de conducta se han convertido en una importante herramienta de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC). Se trata de un instrumento para promover la interiorización de los valores organizativos y comunicar a todos los miembros de la empresa (e incluso a proveedores) el comportamiento que estos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía (RACEF, 2007).

Sin embargo, para conseguir que el código de conducta sea capaz de fomentar un comportamiento ético por parte de todos los integrantes de la empresa, hay que tener en cuenta varios factores en la elaboración, difusión y seguimiento del mismo y el establecimiento de las sanciones y compensaciones correspondientes (De la Cuesta y Valor, 2007). Así por ejemplo, la creación de un código ético debe ir acompañada de un proceso de reflexión ética que incluya la participación de los empleados en la elaboración del código y actividades dirigidas a asegurar la correcta comprensión e interpretación del texto. Sin una serie de condiciones necesarias para lograr la eficacia del código, esta herramienta puede quedarse en un mero ejercicio de mejorar la imagen pública de la empresa.

Teniendo en cuenta el propósito del estudio, definimos código ético como “un documento de política que define las responsabilidades de la empresa hacia sus grupos de interés y/o la conducta que la empresa espera de sus empleados” (Kaptein, 2004, p. 13). En este sentido nos centramos en los códigos éticos que se dirigen a la empresa como entidad y a todos sus integrantes.

Revisión de los estudios realizados

En la creciente literatura académica sobre códigos éticos empresariales, los estudios empíricos se han centrado sobre todo en analizar la existencia y el contenido de los códigos de empresas de determinados países como Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, Canadá, Australia o Alemania, o empresas multinacionales (Helin y Sandström, 2007). Algunos trabajos han encontrado diferencias nacionales y regionales en los enfoques de los códigos éticos. En este sentido, Kaptein (2004) encontró diferencias significativas entre Europa y los Estados Unidos: mientras las empresas europeas se centran en las responsabilidades y los principios que deben guiar las relaciones con sus *stakeholders* y

sus códigos son fundamentalmente descriptivos, los códigos de las empresas estadounidenses tratan más bien la conducta interna y son principalmente prescriptivos. Un estudio más reciente de Singh et al. (2011) parece confirmar estas diferencias. El análisis de contenido de códigos éticos de Australia y Canadá (ambos países de cultura anglosajona) revela que son más prescriptivos que los códigos de Suecia, pero que estos últimos incluyen en mayor medida cuestiones relativas a la relación con los consumidores, el medio ambiente y la seguridad del producto. En cambio, otras investigaciones han puesto énfasis en identificar cuestiones comunes a los diferentes contextos culturales (Carasco y Singh, 2003; Langlois y Schlegelmilch, 1990) y en analizar las variaciones existentes entre códigos de diferentes sectores empresariales (Lugli et al., 2009; O'Dwyer y Madden, 2006). Finalmente, se han llevado a cabo numerosos estudios empíricos que examinan el impacto de los códigos éticos sobre el comportamiento de directivos y empleados, y que llegan a resultados dispares (Kaptein y Schwartz, 2008).

En España se han realizado muy pocos trabajos empíricos sobre este tema. La tabla 1 muestra los estudios llevados a cabo con empresas que operan en España, ya sean de matriz española o extranjera. La mayoría de los estudios pretende averiguar el grado de penetración de los códigos de conducta en las empresas españolas. Es remarcable que las encuestas contestadas por empresas con altos estándares de RSC (empresas que participan en los estudios de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, del Instituto de la Empresa Familiar y del Club de Excelencia en Sostenibilidad) presentan porcentajes muy altos, mientras que los estudios con muestras más heterogéneas (Forética y Rodríguez-Domínguez et al.) revelan porcentajes mucho más bajos.

Tabla 1. Estudios sobre códigos éticos en empresas españolas.

Estudio	Método de investigación y muestra	Resultados con respecto a existencia de códigos éticos
Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011)	Envío de cuestionario mediante correo electrónico a 385 mayores empresas o corporaciones empresariales que operan en España y respuesta de 144 empresas (37%)	85% de las empresas cuentan con un código de conducta y 11% disponen de directrices o normas internas
Forética (2011)	Encuesta telefónica a 1.031 empresas representativas de España	16,5% de las empresas tienen un código de conducta escrito y 9,5% tiene previsto elaborarlo en el futuro
Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2010)	Envío de cuestionario mediante correo electrónico a 32 de las empresas del IBEX 35	87,5% de las empresas dispone de un código de conducta
Instituto de la Empresa Familiar (2009)	Envío de cuestionario mediante correo electrónico a las 96 empresas asociadas al Instituto de la Empresa Familiar (empresas familiares españolas de gran tamaño) y respuesta de 34 empresas (35%)	74% de las empresas disponen de un código de conducta
Rodríguez-Domínguez et al. (2009)	Consulta de páginas web de 117 empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid (Junio 2007)	15,3% de las empresas tienen un código ético (accesible en su página web)
Valor y de la Cuesta (2007)	46 empresas españolas cotizadas analizadas por la agencia de análisis ético EIRIS en el año 2006	47,8% de las empresas disponen de un código ético*
Guillén et al. (2002)	Envío de cuestionario mediante correo postal a 590 mayores empresas españolas por número de empleados y respuesta de 106 empresas (21%) (Abril-Mayo 2000)	63,2% de las empresas cuentan con un código de conducta, 67,1% integran valores éticos en su misión o visión y 48,7% disponen de una declaración de valores o "credo" de empresa

* Aunque el 100% de las empresas analizadas dice disponer de un código ético, en 23 empresas este se refiere exclusivamente a la relación con el mercado de valores y es un requisito impuesto por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

De los estudios realizados se deduce que son más bien las empresas grandes las que elaboran un código ético, presumiblemente por su mayor visibilidad y presión recibida por diversos *stakeholders* (Rodríguez-Domínguez et al., 2009). De acuerdo con el trabajo de Guillén et al. (2002), las empresas con sede central española cuentan en menor medida con códigos éticos que las empresas radicadas en otros países europeos o Estados Unidos. En la misma línea, la investigación de Valor y de la Cuesta (2007) indica que las empresas con códigos más desarrollados en cuanto a su contenido son las que cotizan en mercados estadounidenses.

Uno de los pocos estudios que analiza el contenido de los códigos éticos de las empresas españolas es el de Rodríguez-Domínguez et al. (2009). Los auto-

res concluyen de su estudio que los códigos de conducta existentes reflejan el concepto de RSC, estableciendo las responsabilidades hacia los diferentes *stakeholders* –como es el caso hoy día de muchos códigos de empresas europeas– y prescriben la conducta deseable de los empleados –una influencia de los códigos de conducta estadounidenses. Sin embargo, cabe remarcar que este estudio solamente analiza los códigos éticos de 18 compañías cotizadas, excluyendo las empresas del sector de finanzas y seguros. Los resultados coinciden en parte con el estudio realizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, según el cual los temas más tratados en los códigos españoles son confidencialidad de la información, corrupción y sobornos y seguridad y salud laboral (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009). Se trata de cuestiones prácticamente “universales” que junto a otros temas como aceptación de regalos, conflictos de interés y adhesión a la ley, han sido corroborados por otros estudios (KPMG, 2008; Langlois y Schlegelmilch, 1990; Lugli et al., 2009; O’Dwyer y Madden, 2006).

En este sentido, el presente estudio pretende ampliar el conocimiento sobre los códigos éticos españoles, realizando un análisis más amplio y más detallado que el trabajo de Rodríguez-Domínguez et al. (2009). En este sentido, el presente estudio pretende ampliar el conocimiento sobre los códigos éticos españoles, realizando un análisis más amplio y más detallado que el trabajo de Rodríguez-Domínguez et al. (2009). En particular, partimos de una muestra más grande que el estudio mencionado, y más heterogénea en cuanto a tamaño y sector, para poder examinar la influencia de estas características empresariales sobre el contenido de los códigos éticos. Además, pretendemos realizar un análisis pormenorizado de los valores/principios y normas de conducta a los que apelan los códigos y compararlos con los compromisos adoptados por las grandes empresas multinacionales en base a un estudio realizado por Kaptein en el año 2002 (Kaptein, 2004). Asimismo, examinamos qué información contienen los códigos españoles sobre herramientas para su implantación y cumplimiento.

Metodología de la investigación

Descripción de la recogida de datos

A diferencia de los estudios realizados hasta el momento en España, el objetivo de esta investigación no es determinar el porcentaje de empresas que disponen de un código ético sino analizar el contenido de estos códigos. En consecuencia, el enfoque escogido para identificar a las empresas estudiadas no perseguía seleccionar una muestra representativa de empresas españolas sino recoger el

mayor número posible de códigos éticos. Para ello, se realizó un inventario de empresas españolas participantes en iniciativas relacionadas con la RSC. Se consideró que estas empresas, que muestran su compromiso con la RSC de forma pública, tienen más probabilidades que otras de haber desarrollado un código ético o de conducta. En concreto, se identificaron las empresas que participaban a fecha de 9 de abril de 2010 en las siguientes iniciativas: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Accountability, Club Excelencia en Sostenibilidad, Foro de Reputación Corporativa, Forética, Fundación Entorno, Fundación Seres y SGE 21. Si las empresas pertenecían a un grupo empresarial, solamente se consideraba la empresa matriz. Las empresas filiales de compañías extranjeras fueron excluidas del estudio.

Del inventario resultante de empresas se buscó un correo electrónico de contacto, ya fuera del Departamento de RSC o general, a través de sus páginas web. En el caso de que la empresa no dispusiera de página web, se buscó un teléfono de contacto en las Páginas Amarillas y se pidió el correo electrónico por teléfono. En total, se obtuvieron los contactos de 874 empresas, a las cuales se les envió un email explicando el objetivo del estudio y pidiendo que en caso de que la empresa tuviera un código ético nos lo remitiera o nos indicara dónde podíamos encontrarlo (por ejemplo, en su página web).

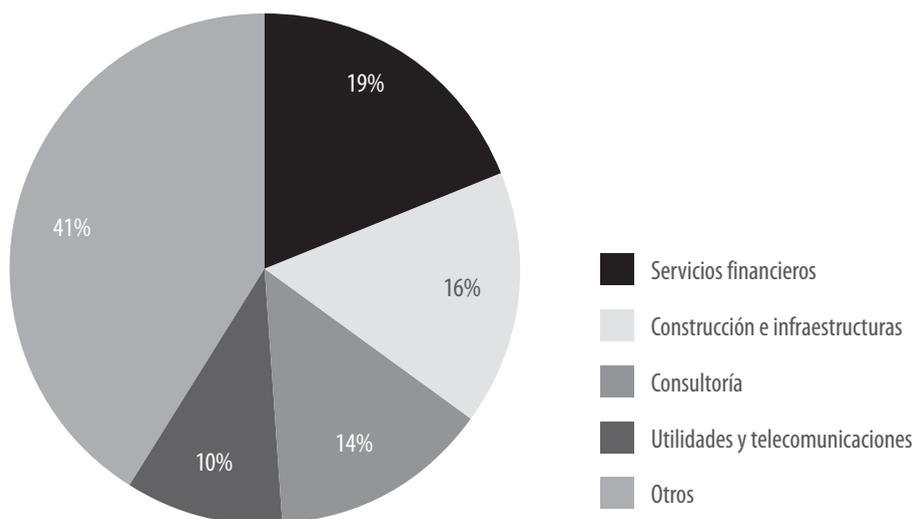
El contacto con las empresas y la recopilación de los códigos se realizó durante los meses de Abril, Mayo y Junio de 2010. De las empresas contactadas, contestaron un total de 124 empresas: 65 nos remitieron su código, 12 respondieron que estaban en fase de elaboración de un código y 47 contestaron que no tenían código o nos enviaron otro tipo de documento (Política de la empresa, Memoria de RSC, instrucciones de medio ambiente, etc.). De los 65 códigos recibidos, finalmente se descartaron 7 códigos por tratarse de normas de comportamiento de organizaciones con características muy especiales (hospitales o despachos de abogados) o por centrarse únicamente en normas de cumplimiento para grupos de interés específicos (administradores y directivos o proveedores). De esta manera, el número final de códigos analizados es 58. El listado completo de los códigos analizados puede consultarse en el Anexo.

Descripción de la muestra

Con respecto al tamaño y tipo de las empresas que cedieron sus códigos para el presente análisis, estas se distribuyen equitativamente en tres categorías: empresas grandes cotizadas (33%), empresas grandes no cotizadas (31%) y

empresas micro, pequeñas y medianas (36%).² De las 58 empresas, 11 pertenecen al sector de servicios financieros, 9 a construcción e infraestructuras, 8 a consultoría, 6 a compañías eléctricas, de gas, agua y teléfono. Las 24 restantes pertenecen a sectores diversos como ropa, óptica, química, seguros, gestión de infraestructuras y ferrocarril entre otros, pero con una representación inferior a las seis empresas. La figura 1 muestra la distribución porcentual de los sectores.

Figura 1. Sectores de empresas.



Con relación a la participación de las empresas de la muestra en diferentes iniciativas de RSC, cabe destacar que el 86% son empresas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el 59% elaboran Memorias de Sostenibilidad según las directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Asimismo, el 22% de las empresas han implantado un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de acuerdo con la norma SGE 21 que requiere que las empresas elaboren un código de conducta. La tabla 2 muestra la adhesión de las empresas a las diversas iniciativas.

² De acuerdo con la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, se consideran empresas grandes las empresas con más de 250 empleados.

Tabla 2. Participación en iniciativas de RSC.

Pacto Mundial	86%
GRI	59%
SGE 21	22%
Forética	16%
Fundación Seres	16%
Foro de Reputación Corporativa	12%
Fundación Entorno	9%
Club Excelencia en Sostenibilidad	5%
WBCSD	3%

Metodología empleada en el análisis

El análisis de contenido de los 58 códigos éticos de la muestra consistió en un inventario de las cuestiones incluidas en los textos de los códigos. Adaptando el modelo de Kaptein (2004) distinguimos entre (1) valores y principios, (2) relaciones con los grupos de interés, (3) conducta de empleados e (4) implantación y cumplimiento. Para cada empresa se rellenó una ficha, en la que se marcaban con una "x" los valores/principios, responsabilidades, normas de conducta y herramientas de implantación que se mencionaban en el documento facilitado por la empresa. Como punto de partida se decidió que la ficha incluyera las cuestiones resultantes del estudio de Kaptein (2004) de las empresas multinacionales más grandes del mundo. Además, se habilitó un apartado de "otros" para poder incluir todos aquellos temas adicionales mencionados por la empresa de la muestra.

Una vez rellenas las fichas se procedió a la creación de una hoja de cálculo compuesta por 58 filas y 104 columnas. Las filas correspondían a las 58 empresas y las columnas a los aspectos mencionados por lo menos por una de las 58 empresas en su documento. Para cada empresa se introdujo un "1" en las casillas de los aspectos mencionados y un "0" para los no mencionados. Una vez completada la introducción de 1's y 0's, se calculó el número de veces que cada tema es mencionado por las 58 empresas de la muestra y el porcentaje que esta cantidad representaba del total.

Después, a partir de esta hoja de cálculo, se crearon cuatro hojas adicionales para las empresas de los sectores con mayor representación: servicios financieros, construcción e infraestructuras, consultoría, utilidades y telecomunicaciones. Con cada una de estas hojas de cálculo se procedió a calcular el porcentaje de veces que cada tema era mencionado por las empresas de ese sector.

Análisis de contenido de los códigos éticos³

Perfil de los códigos

La gran mayoría de los 58 códigos analizados son documentos de acceso público (generalmente disponibles en la web corporativa) (88%), y solamente en un 12% de los casos se trata de documentos confidenciales de difusión interna. Con respecto a los títulos de los códigos, se observa que algunas empresas utilizan el término "código ético" (36%), mientras que otras prefieren el término "código de conducta" (31%) o la combinación de ambos, p.ej. "código ético y de conducta" (24%). Un 9% emplea otros conceptos como principios y valores, normas de actuación o código de Responsabilidad Social Empresarial. Los títulos de todos los códigos analizados pueden consultarse en el Anexo.

Los códigos analizados van dirigidos a todo el personal de la empresa, directivos y empleados. Su extensión varía sustancialmente desde 1 a 66 páginas, siendo el promedio 14 páginas. Entre los códigos que indican el año de su elaboración, se observa que la mayoría entró en vigor a partir del año 2007 (68%). Asimismo, en los pocos códigos que informan de que ya han sido revisados, estas revisiones datan del 2007 al 2010.

Kaptein (2004), en su estudio de las 200 empresas multinacionales más grandes del mundo en 2002, distingue tres tipos de códigos de conducta en función de su enfoque: declaración de valores, descripción de responsabilidades con los *stakeholders* y normas de conducta para empleados. De los 58 códigos éticos analizados en el presente estudio, el 86% incluyen valores o principios, el 100% incluyen responsabilidades específicas hacia alguno de los *stakeholders* y el 97% incluyen normas específicas de conducta para los empleados. Parece ser pues, que estos tres enfoques no representan diferentes tipos de códigos sino más bien tres elementos integrantes de los códigos éticos actuales (KPMG, 2008; Rodríguez-Domínguez et al., 2009). A continuación se analizan y discuten los compromisos de los códigos de la muestra con referencia a estos tres bloques de contenido.

³ A continuación se presenta un resumen de los resultados del análisis efectuado. El análisis completo se puede consultar en el informe del estudio "Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido", disponible en <http://mango.esci.es/documentos-de-trabajo>.

Valores y principios

Los códigos suelen comunicar los valores o principios por los que se debería regir la empresa en su conducta interna y en su relación con los grupos de interés. Estos valores o principios se refieren a las cualidades que la compañía considera deseables y que deberían guiar el comportamiento de sus consejeros, directivos y empleados (Kaptein, 2004; Rodríguez-Domínguez et al., 2009).

Al revisar la declaración de valores incluida en los códigos de conducta, observamos que la responsabilidad es el valor más mencionado con un 55%, seguido del respeto con 53% y la transparencia con 52% (véase tabla 3). Le siguen el trabajo en equipo (43%), la innovación/creatividad (38%), la integridad (36%), la igualdad (33%), la confidencialidad (29%) y la profesionalidad (28%). Otros valores como eficiencia, compromiso, calidad, honestidad, confianza y motivación son citados en menor medida. En definitiva, se aprecia claramente que los códigos de conducta hacen más referencia a valores de carácter ético (responsabilidad, respeto, transparencia, integridad e igualdad) que a valores de carácter estratégico (trabajo en equipo, innovación/creatividad, confidencialidad y profesionalidad).

En comparación con los porcentajes encontrados en el estudio de Kaptein (2004) sobre las 200 empresas multinacionales más grandes del mundo, las empresas españolas mencionan la mayoría de conceptos éticos y estratégicos con más frecuencia que las grandes empresas multinacionales.⁴ Con respecto a los valores más nombrados, ambos estudios coinciden en el valor de la transparencia. En cambio, los valores honestidad e imparcialidad, entre los más citados en el estudio de Kaptein (2004), en los códigos españoles no son mencionados como principios generales sino principios que rigen la relación con *stakeholders* específicos (véase tabla 4).

Si analizamos las diferencias entre las empresas de los cuatro sectores principales de la muestra, vemos que cada sector enfatiza algunas cuestiones específicas. Así, el sector de servicios financieros nombra con más frecuencia los valores de transparencia (67%) y trabajo en equipo (67%), mientras que los sectores de la construcción y de la consultoría destacan los valores del respeto (67% y 75% respectivamente). Por su parte, el sector de utilidades y telecomunicaciones pone el énfasis en la transparencia (67%) y la integridad (67%). En general, llama la atención que los códigos de conducta de los sectores

⁴ A diferencia del estudio de Kaptein (2004), consideramos como valores y principios tanto los valores empresariales (*corporate values*) como los principios para relacionarse con los grupos de interés (*stakeholder principles*).

construcción, consultoría y utilidades hacen más referencia a valores éticos que estratégicos y que, en cambio, el sector de los servicios financieros prioriza más los valores estratégicos.

Tabla 3. Valores y principios de los códigos éticos.

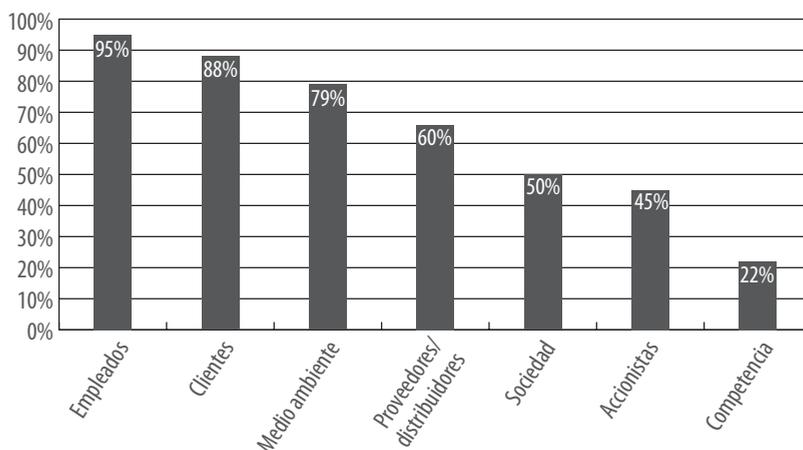
	Servicios financieros	Construcción	Consultoría	Utilidades y telecom.	Muestra entera	Multinationales 2002 (Kaptein, 2004)
Responsabilidad	56%	44%	38%	50%	55%	33%
Respeto	44%	67%	75%	50%	53%	20%
Transparencia	67%	56%	38%	67%	52%	55%
Trabajo en equipo	67%	33%	25%	33%	43%	43%
Innovación/ creatividad	44%	56%	38%	50%	38%	29%
Integridad	0%	56%	0%	67%	36%	n/a*
Igualdad	44%	33%	50%	17%	33%	12%
Confidencialidad	33%	33%	50%	33%	29%	n/a*
Profesionalidad	44%	44%	25%	17%	28%	14%

* No es mencionado en el estudio de Kaptein (2004).

Relaciones con los grupos de interés

Aparte de los valores y principios, los códigos éticos también suelen describir las responsabilidades que las empresas creen que deberían asumir frente a sus diferentes grupos de interés (Kaptein, 2004; Lugli et al., 2009). En este sentido, los textos pueden hacer referencia a los objetivos y a las actitudes que deben prevalecer en las relaciones de la empresa (*“conduct on behalf of the company”*) con los clientes o consumidores, con los proveedores de capital, con los empleados, con los proveedores y distribuidores, con los competidores, con el medio ambiente y con la sociedad o la comunidad local.

La figura 2 muestra los grupos de interés qué más dedicación reciben en función de la frecuencia con la que se mencionan las responsabilidades hacia cada uno de ellos. La gran mayoría de códigos incluyen el compromiso con empleados, clientes y medio ambiente; alrededor de la mitad de los códigos considera la relación con proveedores/distribuidores, sociedad y accionistas, y solo una quinta parte de los documentos hacen mención del comportamiento hacia la competencia.

Figura 2. Responsabilidades con los grupos de interés.

De acuerdo con estas orientaciones de los códigos, los compromisos mencionados con más frecuencia son la no discriminación hacia los empleados (83%), la prevención de riesgos laborales (79%), la oferta de productos/servicios de calidad a los clientes (72%), el trato digno y el respeto de los empleados (67%) y la prevención, preservación y restauración del medio ambiente (64%). Además, cabe señalar el compromiso muy generalizado entre las empresas de cumplir con la legalidad vigente (86%). La tabla 4 presenta las responsabilidades encontradas para cada tipo grupo de interés. En general, estas responsabilidades son descritas en mayor medida por las empresas españolas que por las empresas multinacionales del estudio de Kaptein (2004), dándose la diferencia más significativa en las responsabilidades hacia los empleados.

El énfasis en los temas de cumplimiento de la legalidad, discriminación y seguridad y salud laboral coincide con los resultados de estudios anteriores que analizaban el contenido de los códigos éticos españoles (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009; Rodríguez-Domínguez et al., 2009). En consonancia con las muestras utilizadas por estos estudios, son las empresas grandes cotizadas las que incluyen estas cuestiones en mayor medida y en porcentajes muy altos (alrededor del 90%).

Al comparar los resultados por sector, vemos que algunos temas aparecen claramente influidos por las características de los trabajos realizados en cada sector. Por ejemplo, las empresas financieras mencionan con más frecuencia la privacidad o confidencialidad en la relación con los clientes (73%), la totalidad de las empresas constructoras incluyen el compromiso de prevención de los riesgos laborales y todas las empresas de utilidades y telecomunicaciones incluyen la prevención, preservación y restauración del medio ambiente.

Tabla 4. Relación de la empresa con los grupos de interés.

	Servicios financieros	Construcción	Consultoría	Utilidades y telecom.	Muestra entera	Multinationales 2002 (Kaptein, 2004)
Cientes						
Ofrecer productos/servicios de calidad	45%	89%	50%	83%	72%	67%
Integridad/honestidad	55%	44%	75%	67%	47%	50%**
Privacidad/confidencialidad	73%	44%	50%	67%	47%	n/a*
Proveer a tiempo, lugar y cantidad	18%	22%	25%	0%	16%	10%
Accionistas						
Compromiso/honestidad/transparencia	64%	22%	22%	67%	40%	50/55%**
Conservar, proteger y aumentar valor	18%	11%	0%	17%	16%	9%
Lograr retorno del capital satisfactorio	0%	0%	0%	0%	5%	41%
Empleados						
No discriminación	82%	89%	88%	67%	83%	n/a*
Prevención de riesgos laborales	73%	100%	50%	83%	79%	49%
Trato digno/respeto	64%	78%	75%	50%	67%	39%
Selección y contratación con equidad	64%	56%	50%	50%	57%	31%***
Equilibrio trabajo y tiempo personal	64%	56%	63%	33%	47%	2%

	Servicios financieros	Construcción	Consultoría	Utilidades y telecom.	Muestra entera	Multinacionales 2002 (Kaptein, 2004)
Proveedores y distribuidores						
Equidad en la selección	64%	56%	38%	50%	55%	14%
Integridad/honestidad	36%	22%	25%	50%	34%	50%**
Peticiones razonables	18%	11%	13%	0%	10%	3%
Competencia						
Lealtad	9%	33%	13%	17%	17%	n/a*
Respeto	0%	0%	13%	17%	7%	n/a*
Promover el libre mercado	9%	0%	13%	0%	5%	n/a*
Medio ambiente						
Prevenir, preservar y restaurar	27%	67%	75%	100%	64%	56%
Limitar y reducir contaminación	18%	78%	63%	67%	48%	31%
Uso eficiente de recursos	27%	67%	75%	33%	43%	20%
Sociedad						
Cumplimiento legalidad	82%	89%	50%	100%	86%	57%
Respeto derechos humanos	9%	11%	38%	50%	24%	11%
No trabajo infantil	9%	44%	38%	33%	22%	4%
Contribuir al desarrollo	9%	11%	38%	17%	14%	18%
Colaboración con ONG	0%	0%	0%	17%	12%	7%
Imparcialidad política	0%	0%	0%	0%	3%	n/a*

* No es mencionado en el estudio de Kaptein (2004).

** En el estudio de Kaptein (2004) figura como principio en las relaciones con stakeholders.

*** En el estudio de Kaptein (2004) figura como "valorar la diversidad/igualdad de oportunidades".

Conducta de empleados

Debido a que los empleados son los principales destinatarios de los códigos éticos, estos suelen estipular la conducta que la compañía espera de los empleados en su relación con la empresa y con el resto de compañeros de trabajo (Kaptein, 2004; Lugli et al., 2009). En este sentido, los textos pueden hacer referencia a una amplia gama de normas y reglas de comportamiento que los empleados deberían seguir con respecto a temas como los fondos y equipos corporativos, la información corporativa, las autoridades, el tiempo corporativo y el trato entre empleados. Muchas de estas normas están formuladas como prohibiciones para evitar dañar la compañía ("*conduct against the company*").

Como resultado de nuestro análisis vemos que las normas más mencionadas son la no discriminación (78%), la prohibición de filtrar información confidencial (76%), la prohibición de la corrupción o soborno y el respeto mutuo (ambos 74%) y el evitar los conflictos de interés (64%). La tabla 5 presenta las normas de conducta para empleados encontradas en los códigos analizados. En la mayoría de cuestiones, los porcentajes son superiores o iguales a los de las empresas multinacionales del estudio de Kaptein (2004). Sin embargo, las empresas de la muestra de Kaptein (2004) –con una importante presencia de empresas de Estados Unidos tradicionalmente preocupadas por la conducta contra la empresa– contienen en mayor medida algunas prohibiciones específicas, como por ejemplo el fraude y el uso de información interna para operaciones bursátiles.

Dentro de la muestra de códigos españoles, se observa que las empresas grandes generalmente prescriben más normas y reglas de comportamiento que las empresas micro, pequeñas y medianas. De nuevo observamos que las empresas grandes cotizadas muestran una gran uniformidad (alrededor del 90%) a la hora de incluir algunos temas (aceptación de regalos, conflictos de interés, corrupción o soborno, confidencialidad de la información y uso apropiado de equipos), en consonancia con los resultados de estudios anteriores (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009; Rodríguez-Domínguez et al., 2009).

Asimismo, detectamos que algunas cuestiones preocupan más a sectores determinados. Por ejemplo, el sector de utilidades y telecomunicaciones es el que más énfasis pone en evitar el fraude, mientras que el sector de servicios financieros es el único sector que contempla la malversación de fondos. Estos dos sectores también son los que incluyen con más frecuencia en sus códigos la necesidad de mantener la confidencialidad y de prevenir los conflictos de interés.

Tabla 5. Conducta de los empleados.

	Servicios financieros	Construcción	Consultoría	Utilidades y telecom.	Muestra entera	Multinationales 2002 (Kaptein, 2004)
Uso de fondos corporativos						
No fraude	27%	22%	25%	50%	22%	45%
No gastos injustificados	36%	11%	0%	17%	14%	n/a*
No malversación de fondos	18%	0%	0%	0%	10%	19%
Uso de equipos corporativos						
Uso apropiado	73%	56%	38%	83%	55%	29%
Protección y conservación	36%	67%	13%	67%	40%	18%
No robo	9%	22%	0%	33%	14%	18%
Uso de información corporativa						
No filtrar información confidencial	91%	67%	75%	83%	76%	50%
No usar códigos no autorizados	45%	11%	0%	33%	17%	10%
No usar información interna para operaciones bursátiles	45%	11%	0%	50%	16%	44%
Relación con autoridades						
No corrupción o soborno	73%	78%	88%	83%	74%	46%
No conflictos de interés	91%	67%	25%	100%	64%	52%
Prohibición de aceptar regalos	91%	56%	38%	83%	59%	47%
No favoritismos de amigos y familia	82%	11%	0%	17%	26%	34%
Uso de tiempo corporativo						
No uso privado de internet	9%	11%	0%	33%	7%	3%
No alcohol o drogas	18%	0%	0%	17%	5%	17%
No bajas injustificadas	9%	0%	0%	0%	2%	1%

	Servicios financieros	Construcción	Consultoría	Utilidades y telecom.	Muestra entera	Multinacionales 2002 (Kaptein, 2004)
Trato entre empleados						
No discriminación	73%	67%	88%	67%	78%	44%
Respeto mutuo	64%	56%	75%	83%	74%	35%
No acoso sexual	27%	11%	13%	17%	21%	26%
No favoritismo	9%	11%	0%	0%	5%	3%
No "bullying"	0%	0%	0%	17%	3%	10%

* No es mencionado en el estudio de Kaptein (2004).

Implantación y cumplimiento

La credibilidad de un código de conducta no depende solo de los temas que abarca, sino también de los esfuerzos realizados para implantar el código en la práctica. Algunos códigos contienen información sobre herramientas para su implantación y cumplimiento (Kaptein, 2004; Rodríguez-Domínguez et al., 2009). Sin embargo, el hecho de que los códigos no proporcionen esta información no quiere decir que la empresa no haya definido procedimientos al respecto (Kristensen, 2005). Algunas empresas simplemente deciden no formalizar estos procedimientos o definir documentos separados que los describan. Así, algunos de los códigos analizados hacen referencia a documentos de estas características, como por ejemplo el Reglamento de Procedimiento sobre el Código de Conducta de Acciona o el Procedimiento de sanción de infracciones del Código de Ética de Bankinter.

De los códigos analizados, la gran mayoría hace alguna referencia al proceso de implantación (81%), aunque sea de forma muy general.⁵ La herramienta para asegurar la implantación y el cumplimiento del código más nombrada –por tres cuartas partes de las empresas (74%)– es la creación de un organismo de seguimiento que generalmente se denomina "Comité de Ética" o similar (Comité Ético, Comisión de Ética, Comité de Seguimiento del Código, etc.). Este comité –mencionado sobre todo por las empresas grandes cotizadas de la muestra– suele ser un comité creado *ad hoc*, cuyas principales funciones son resolver dudas sobre la interpretación y/o aplicación del código y revisar y actualizar el texto del código.

⁵ Los porcentajes nombrados a continuación en este apartado se refieren a los 47 códigos que hacen alguna referencia al proceso de implantación.

Más de la mitad de las empresas (el 57%) explica en sus códigos que ha establecido un canal de denuncia específico, a veces denominado "canal ético". En la mayoría de los casos se especifica que es confidencial, pero solo en algunos códigos se establece que también se permiten las denuncias anónimas (AIS, Red Eléctrica de España y Telefónica). Las restantes empresas muchas veces estipulan que los empleados comuniquen los incumplimientos del código a su superior jerárquico o a través de los mecanismos de sugerencias y denuncias existentes.

La mitad de las empresas (el 51%) también hablan de sanciones en caso de incumplimiento del código. Sin embargo, normalmente se hace referencia al establecimiento de sanciones sin más especificaciones, con formulaciones como por ejemplo "se sancionará con arreglo a las normas laborales vigentes" o "supondrá las medidas disciplinarias oportunas".

En una proporción menor, un 30% de los códigos incluyen referencias a la comunicación interna para difundir el código; y solo un 15% hace referencia a un sistema de seguimiento para evaluar el nivel de cumplimiento del código. Aparte de formulaciones generales sobre la evaluación y la verificación del cumplimiento, en particular los textos analizados hablan de informar periódicamente al Consejo de Administración, realizar un informe anual sobre el grado de cumplimiento del código y encargar auditorías.

Con respecto a la tipología de empresas de la muestra, son ante todo las empresas grandes cotizadas las que mencionan en sus códigos herramientas para promover la implantación y el cumplimiento. En consonancia con el estudio de Lugli et al. (2009) sobre empresas italianas cotizadas, los mecanismos más referidos son la creación de un organismo de control o seguimiento para resolver dudas sobre la interpretación y/o aplicación del código, la creación de un canal de denuncia específico y la definición de sanciones en caso de incumplimiento del código.

Conclusiones

El objetivo del presente estudio era examinar el contenido de los códigos éticos o de conducta establecidos por las empresas españolas y analizar los compromisos adquiridos en estos documentos. Tras el exhaustivo análisis de contenido de los 58 códigos de la muestra, podemos afirmar que los códigos éticos empresariales son un fenómeno relativamente reciente en España (la mayoría de los códigos recopilados han sido elaborados y/o revisados en los últimos 3 años) y que generalmente integran tres elementos: valores y principios, responsabilidades con los grupos de interés y normas de conducta para los empleados.

De acuerdo con su objetivo, los códigos de conducta hacen más referencia a valores de carácter ético (responsabilidad, respeto, transparencia, integridad e igualdad) que a valores de carácter estratégico (trabajo en equipo, innovación/creatividad, confidencialidad y profesionalidad). Los valores que se mencionan con más frecuencia (por aproximadamente la mitad de las empresas) son responsabilidad, respeto y transparencia –valores clave de la RSC que se refieren a la relación de la empresa con sus grupos de interés.

Los *stakeholders* que más dedicación reciben en los códigos son los empleados, los clientes y el medio ambiente. En consonancia, entre las responsabilidades de la empresa mencionadas con más frecuencia se encuentran el trato igualitario y digno de los empleados y la prevención de riesgos laborales. Asimismo, las normas de conducta más comunes hacen referencia al trato igualitario y respetuoso entre empleados, pero también a comportamientos que pueden dañar a la compañía, como la gestión de la información confidencial, la corrupción/soborno y los conflictos de interés.

Los compromisos identificados en los códigos de las empresas españolas de la muestra son mencionados con más frecuencia que por las 200 empresas multinacionales más grandes del mundo del estudio de Kaptein (2004), de forma más generalizada en los apartados de valores/principios y responsabilidades con los grupos de interés y menos generalizada con respecto a las normas de conducta. Esto sugiere que las empresas españolas siguen el enfoque característico de las empresas europeas, poniendo el acento en la Responsabilidad Corporativa con los diferentes *stakeholders*. Al mismo tiempo, cabe destacar que las empresas grandes combinan este enfoque con un planteamiento más cercano al modelo estadounidense, detallando la conducta deseable de los empleados.

Los mayores porcentajes encontrados en comparación con el estudio de Kaptein (2004) pueden explicarse por el desfase temporal entre los dos estudios y apuntan a un esfuerzo por parte de las empresas españolas de integrar los temas de RSC en sus códigos éticos. Sin embargo, los datos todavía muestran bastante diversidad de las empresas españolas a la hora de tratar los diferentes temas éticos, y solamente se dan altos índices de uniformidad con respecto a algunas cuestiones aparentemente “universales” o preocupaciones específicas de un sector empresarial.

Generalmente, observamos que los compromisos más citados en los códigos españoles hacen referencia a la protección de la compañía y del empleado, o en palabras de Stohl et al. (2009) a la primera y segunda generación de RSC. La primera generación de RSC se basa en el cumplimiento de la ley a la vez que en la maximización del retorno a los accionistas, la segunda generación de RSC consiste en la protección y las contribuciones positivas hacia el bienestar de los empleados. El reto pendiente es que las empresas integren en sus códigos éticos la tercera generación de RSC, tomando en consideración el impacto en los *stakeholders* externos y la sociedad en general.

Con respecto a la implantación y el cumplimiento, no todos los códigos hablan de su implantación y cumplimiento, pero esto no quiere decir que estos temas no se controlen en las empresas. En concreto, se observa que la mayoría de las empresas grandes cotizadas de la muestra indica explícitamente que dispone de herramientas para identificar y gestionar los posibles incumplimientos del código. Sin embargo, cabe remarcar que el presente estudio se limita a ofrecer un análisis de los compromisos escritos en los códigos y no de las prácticas empresariales. Futuras líneas de investigación deberían profundizar en los factores que influyen en la puesta en práctica efectiva de este instrumento de RSC en nuestro país, como el proceso de elaboración del código de conducta, la integración en la cultura organizativa, la comunicación formal e informal, los canales establecidos para aclarar dudas sobre la interpretación o reportar violaciones del código y las penalizaciones aplicadas (O'Dwyer y Madden, 2006; Stevens, 2008). Asimismo, la investigación futura debería examinar el impacto de los códigos de conducta sobre las percepciones y los comportamientos de directivos y empleados en las empresas españolas, con el fin de determinar la eficacia de esta herramienta para impulsar una conducta ética y disuadir actuaciones deshonestas.

Bibliografía

- [1] CARASCO, E.F., SINGH, J.B. (2003). "The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations", *Business and Society Review*, Vol. 108, N. 1, págs. 71-94.
- [2] CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2009). *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2009*. Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid.
- [3] CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2011). *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2011*. Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid.
- [4] DE LA CUESTA, M., VALOR, C. (2007). "Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa", *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, N. 65, págs. 128-149.
- [5] FORÉTICA (2011). *Informe Forética 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Forética, Madrid.
- [6] GUILLÉN, M., MELÉ, D., MURPHY, P. (2002). "European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, N. 2, págs. 167-178.
- [7] HELIN, S., SANDSTRÖM, J. (2007). "An inquiry into the study of corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, N. 3, págs. 253-271.
- [8] INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2009). *La RSE en la gran empresa familiar española..* Diciembre de 2009. Instituto de la Empresa Familiar, Documento 155, Barcelona/Madrid.
- [9] KAPTEIN, M. (2004). "Business codes of multinational firms: what do they say?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, N. 1, págs. 13-31.
- [10] KAPTEIN, M., SCHWARTZ, M.S. (2008). "The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, N. 2, págs. 111-127.
- [11] KPMG (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. KPMG/RSM Erasmus University.
- [12] KRISTENSEN, R.A. (2005). *Corporate codes of conduct in Denmark –An examination of their CSR content*, Confederation of Danish Industries/Danish Institute for Human Rights, Copenhagen.

- [13] LANGLOIS, C.C., SCHLEGELMILCH, B.B. (1990). "Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, N. 4, págs. 519-539.
- [14] LUGLI, E., KOCOLLARI, U., NIGRISOLI, C. (2009). "The codes of ethics of S&P/MIB Italian companies: An investigation of their contents and the main factors that influence their adoption", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, Supl. 1, págs. 33-45.
- [15] O'DWYER, B., MADDEN, G. (2006). "Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, N. 3, págs. 217-236.
- [16] RACEF, REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Madrid.
- [17] RACEF, REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (2010). *Medición y evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Madrid.
- [18] RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L., GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M., GALLEGO-ÁLVAREZ, I. (2009). "Codes of ethics in Spanish corporations: an exploratory content analysis", *International Journal of Law and Management*, Vol. 51, N. 5, págs. 291-309.
- [19] SINGH, J., SVENSSON, G., WOOD, G., CALLAGHAN, M. (2011). "A longitudinal and cross-cultural study of the contents of codes of ethics of Australian, Canadian and Swedish corporations", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, N. 1, págs. 103-119.
- [20] STEVENS, B. (2008). "Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, N. 4, págs. 601-609.
- [21] STOHL, C., STOHL, M., POPOVA, L. (2009). "A new generation of corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, N. 4, págs. 607-622.
- [22] VALOR, C., DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2007). "Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas", *Innovar*, Vol. 17, N. 30, págs. 19-30.

Anexo: Listado de empresas y códigos analizados

Empresa	Título del código
Abertis	Libro de Normas de Desarrollo Organizativo y Recursos Humanos. Código ético
Acciona	Código de conducta
ACEFAT	Código ético
ACS (Actividades de Construcción y Servicios)	Código de Conducta
ACUSMED (Acústica y Medio Ambiente)	Código de Conducta y Ética de Empresa
ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias)	Código Ético y de Conducta
AGBAR	Código Ético Corporativo y de Conducta de los Profesionales de las Empresas del Grupo Agbar
AIS (Aplicaciones de Inteligencia Artificial)	Código de conducta
AMBICAL Proyectos	Principios éticos
Badalona Serveis Assistencials (BSA)	Codi étic
Banco Popular	Libro de estilo
Banco Sabadell	Código de Conducta del Grupo Banco Sabadell
Bankinter	Código de Ética Profesional del Grupo Bankinter
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)	Código de Conducta del Grupo BBVA
BMC Maderas	Código ético
Caixa Sabadell	Código de Conducta del Grupo Caixa Sabadell
Caixa de Aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra (Caixanova)	Código ético y de conducta profesional
Caja Laboral	Código de Conducta Profesional de Caja Laboral
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (Caja Madrid)	Normas y Criterios de Actuación en Materia Profesional
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra (Caja Navarra)	Código ético y de conducta
Monte de Piedad y Caja de Ahorros San Fernando de Huelva, Jerez y Sevilla (Cajasol)	Código de Conducta y Responsabilidad Social
Celer Soluciones	Código de valores y de conducta
Contratas y Obras	Nuestro Código Ético
Cortefiel	Código de conducta interno
CRC Obras y Servicios	Código de Conducta
Criteria CaixaCorp	Código Ético de Criteria CaixaCorp
Domínguez Pastor & Asociados	Código de Conducta Ética
Ercros	Código de conducta ética de los empleados de Ercros
Eroski	Código ético – SA 8000
Eulen	Principios y valores del Grupo Eulen

Empresa	Título del código
Eurofirms	Código de Conducta
Euskaltel	Código de Conducta. Código ético de empleados
Ferrovial	Código de Ética Empresarial
Fluidra	Código Ético de Fluidra
Gamesa Corporación Tecnológica (Gamesa)	Código de Conducta
Gas Natural Fenosa	Código Ético de Gas Natural Fenosa
Hidroeléctrica del Cantábrico (HC Energía)	Código de Ética
Huber y Ana	Código ético
Industria de Diseño Textil (Inditex)	Código de Conducta Interno. Directriz Interna de Prácticas Responsables del Personal del Grupo Inditex.
INGECAL	Código ético
Inicia Formación y Consultoría	Código de Conducta
ISOVAS Aislamientos Vascos	Código Ético y de Conducta
Kutxa	Código de Responsabilidad Social Empresarial
La Farga Group	Código de Ética
Mango	Código ético
Pavimentos Asfálticos Salamanca (PAS)	Código General de Conducta
Red Eléctrica de España	Código ético y valores corporativos
Repsol YPF	Norma de Ética y Conducta de los Empleados de Repsol YPF, S.A.
Roadmap	Código ético
Sacyr Vallehermoso	Código de Ética y Conducta de los empleados del Grupo SyV
SegurCaixa Holding	Código Ético Grupo SegurCaixa Holding
SEM	Código Ético de Conducta de los Empleados de Grupo SEM
Serficoín	Código de Conducta
SIGRE Medicamento y Medio Ambiente	Código de Conducta
SperIT IT Consulting Services	Código ético
Tecnibat	Normas de ética y conducta
Telefónica	Nuestros Principios de Actuación
Torrezuri Servicios de Atención Integral Sociosanitaria	Código de Ética y de Conducta Institucional

Funciones e indicadores de impacto social a nivel de unidad autónoma de producción

The social impact of integrated production units

Jesús González Babón,

Departamento de Ingeniería Energética y Fluidomecánica. Universidad de Valladolid, Escuela de Ingenierías Industriales. Francisco Mendizábal 1. 47014 Valladolid, España. babon@eii.uva.es

Jordi Olivella Nadal,

Instituto de Organización y Control de Sistemas Industriales y Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya, Av. Diagonal, 647. 08028 Barcelona, España. jorge.olivella@upc.edu

Resumen

Las Unidades Autónomas de Producción (UAP) agrupan un cierto número de equipos de trabajo y técnicos, generalmente a cargo de un mismo proceso, y con una amplia autonomía. Las UAP pueden tener una actividad propia en relación a su impacto social, vinculada a la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de su empresa. En el presente trabajo, a partir del conocimiento de expertos de las empresas IVECO, Michelin España y Renault España: (1) se establece qué funciones de impacto social asumen actualmente las UAP, en base a las prácticas de las empresas de referencia; (2) se plantean otras funciones de impacto social que podrían asumir las UAP y (3) a partir de lo anterior, se propone un cuadro de indicadores de impacto social para las UAP.

Palabras clave

Impacto Social, Unidades Autónomas de Producción (UAP), Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Códigos JEL

M14, M54.

Abstract

The Integrated Production Units (IPU) gathers several work and technical equipment, usually in charge of the same process, and with a broad autonomy. They may have their own activity related to their social impact and CSR of their company. This paper tries to define which social impact actions are done by the IPUs, which other actions could be assumed by them, and finally a social impact table of index is proposed for the IPUs.

Key words

Social impact; Integrated Production Units; Corporate Social Responsibility.

JEL codes

M14, M54.

Introducción

En la empresa actual, la asignación de un número cada vez mayor de funciones a las unidades de base es una tendencia creciente. La cercanía de las decisiones a los procesos de negocio facilita la adopción rápida de las decisiones más adecuadas y favorece el compromiso de los trabajadores. Dentro de esta tendencia destaca la utilización de las llamadas Unidades Autónomas de Producción (UAP), que agrupan un cierto número de equipos de trabajo y técnicos, generalmente a cargo de un mismo proceso, y con una amplia autonomía. Las UAP alcanzan un nivel superior de desarrollo cuando, más allá de sus responsabilidades directas, asumen funciones en relación a la repercusión externa de sus actividades –en la denominación que hemos adoptado aquí, funciones relativas al impacto social de sus actividades.

La actividad de las UAP en relación a su impacto social debe vincularse a la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa en la que se desarrolla. Los compromisos en RSE vinculan e inspiran a toda la organización, y las UAP pueden participar en el despliegue de las correspondientes políticas. En el campo de la RSE, por otra parte, se obtiene conocimiento y experiencia sobre el análisis y el control de la repercusión externa de una actividad. Sin embargo, la utilidad de tener en cuenta el impacto social de la UAP va más allá de apoyar a la política de RSE.

Las UAP pueden y deben disponer de prácticas y herramientas de gestión que les permitan ser excelentes en el cumplimiento de los objetivos que les ha asignado la empresa. Partimos de la hipótesis de que la asunción de funciones de impacto social y su control por indicadores mejoran la capacidad de las UAP de cumplir de manera excelente los objetivos que tienen asignados. Además, la implicación de los trabajadores en actividades con implicación social les permite canalizar sus valores y su afán de desarrollar actividades que les aporten nuevos conocimiento, tal y como se ha analizado a partir de las actividades de voluntariado (Dávila, 2010).

El presente trabajo se plantea, a partir del conocimiento de expertos empresariales, los siguientes objetivos:

- Establecer qué funciones de impacto social asumen actualmente las UAP, en base a las prácticas de un conjunto de empresas de referencia.
- Plantear otras funciones de impacto social que podrían asumir las UAP, de acuerdo con las opiniones de los expertos de las mismas empresas.
- A partir de lo anterior, proponer un cuadro de indicadores de impacto social para las UAP.

Dentro de esta introducción, en los siguientes puntos se trata sobre las funciones de las UAP, la relación entre el impacto social de las UAP y la RSE y, finalmente, se expone la metodología del trabajo.

Las UAP: concepto y funciones

La organización en equipos semi-autónomos está ampliamente extendida en la industria europea y, en particular, en la industria europea del automóvil. Su implantación fue especialmente intensa a partir de los años 90, debido a la influencia de los sistemas de producción japoneses (Wergin, 2003). Las llamadas Unidades Autónomas de Producción, en particular, se desarrollan en Francia. La expresión UAP se ha utilizado como un término genérico, y es utilizada en compañías como Michelin, Faurecia y Valeo. También se utilizan, con el mismo sentido, las expresiones Unidad Elemental de Trabajo (en Renault) y Unidad Operativa (en Iveco), entre otras.

La UAP constituye, en el marco de la empresa, una unidad de negocio, y se define como una agrupación de recursos humanos, técnicos, de información, de espacio y de conocimiento destinada a realizar todas las actividades relativas a un conjunto de productos, o a una parte de esas actividades, con un inicio y un final claramente identificables (Olivella, 2009). Las unidades autónomas de producción (UAP) están integradas por miembros asignados al equipo a largo plazo y las dirige un jefe de unidad o supervisor. Incluyen distintos equipos de trabajo y miembros de apoyo. En algunos casos se articulan en dos áreas, una de operaciones y otra de ingeniería de producción (Camuffo and Volpato, 1998).

La UAP controla y analiza sus propios parámetros de producción. Interviene en las relaciones comprador-proveedor con los otros equipos de los que depende, tanto aguas abajo como aguas arriba del proceso de producción (Freysenet, 1995). Lo que se espera de esta forma de organización del trabajo es más capacidad de reaccionar ante los problemas, una mejora en la calidad de

los productos y del funcionamiento de las máquinas, una mayor flexibilidad de la producción, el desarrollo de competencias, un mayor interés en el trabajo, y, finalmente, la modificación de las relaciones jerárquicas (Freysenet, 1995).

Las UAP se caracterizan por la asunción de un nivel importante de funciones. En la tabla 1 se presenta una relación de las funciones típicas de una UAP, de acuerdo con la literatura (Delbridge et al., 2000, Olivella, 2009). A diferencia de los denominados equipos autodirigidos, el nivel de autonomía de las UAP es limitado, ya que asumen solo en parte la supervisión de sus propias actividades (Tata, 2000).

Tabla 1. Funciones típicas de las UAP.

Área	Tarea
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de la calidad del producto • Control de los indicadores de calidad • Rectificaciones
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de primer nivel • Pequeñas reparaciones
Planificación y control del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la programación • Control de las desviaciones sobre el programa • Control de los indicadores de rendimiento
Coordinación con proveedores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de suministros y coordinación con proveedores • Gestión de envíos y coordinación con clientes • Acordar modificaciones del plan
Actividades de participación y de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad • Mejora del proceso
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las políticas de seguridad
Gestión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos de formación y polivalencia • Asignación de tareas • Determinación del ritmo de trabajo • Resolución de conflictos

Impacto social de las UAP y la Responsabilidad Social de la Empresa

Las UAP asumen funciones en relación a la repercusión externa de sus actividades. Intervienen típicamente en la relación con los proveedores y clientes, internos y externos (Freysenet, 1995) y en diversos aspectos relativos al desarrollo de los trabajadores que forman parte de ellas, entre otros aspectos. Se propone aquí denominar a la repercusión de las actividades de las UAP, más allá de las responsabilidades directas que tiene encomendadas, "impacto social de la UAP". Con esta expresión se pretende establecer una clara distinción con la RSE. En efecto, mientras que la RSE comprende compromisos públicos de la empresa, aquí hacemos referencia a la asignación de funciones en el ámbito de la gestión interna de la empresa, en concreto a una unidad organizativa como es la UAP.

El hecho de que las UAP tengan en cuenta su impacto social es, por tanto, una práctica de gestión que hay que distinguir claramente de la asunción de compromisos por la empresa que supone la RSE. La relación entre el impacto social de las UAP y la RSE debe establecerse adecuadamente. La actividad de las UAP respecto a su impacto social debe subordinarse, naturalmente, a la política de la empresa, y en particular a su política de RSE, que compromete a toda la organización. Por otra parte, la RSE es la referencia necesaria para cualquier iniciativa en relación a la repercusión externa de la actividad empresarial. Por ello, para establecer en qué factores tiene repercusión la actividad de las UAP, más allá de sus responsabilidades directas, se ha partido de las normas y la literatura sobre RSE (Global Reporting Initiative, 2006, Rialp y Truñó, 2007, ISO, 2010). Para obtener un listado inicial de posibles temas a tener en cuenta se ha utilizado, en concreto, la norma ISO 26000 (ISO, 2010).

En la tabla 2 se muestran las llamadas materias y asuntos de la ISO 26000, y se indican los asuntos en los cuáles se considera, en principio, que la actividad de una UAP puede incidir de manera directa. Como se puede apreciar, existen puntos de coincidencia entre las funciones de una UAP y las materias y asuntos de la Responsabilidad Social. Es en estos puntos en los que las UAP puede, en potencia, asumir funciones respecto al impacto social de su actividad. En el desarrollo de la investigación se analiza en cuáles de ellos es conveniente que lo haga y en cuáles no.

Tabla 2. Materias y asuntos en la ISO 26000

Materia	Asunto
1. Gobernanza de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y estructuras de la toma de decisiones
2. Derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Debida diligencia • Situaciones de riesgo para los derechos humanos • Evitar la complicidad • Resolución de reclamaciones • Discriminación y grupos vulnerables (2.1) • Derechos civiles y políticos • Derechos económicos, sociales y culturales (2.2) • Principios y derechos fundamentales en el trabajo (2.3)
3. Prácticas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo y relaciones laborales (2.3) • Condiciones de trabajo y protección social • Diálogo social • Salud y seguridad ocupacional (2.4) • Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (2.2)
4. El medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la contaminación • Uso sostenible de los recursos (2.5) • Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo • Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales
5. Prácticas justas de operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Anticorrupción • Participación política responsable • Competencia justa • Promover la Responsabilidad Social en la cadena de valor • Respeto a los derechos de la propiedad
6. Asuntos de consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación • Protección de la salud y la seguridad de los consumidores • Consumo sostenible • Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias (2.6) • Protección y privacidad de los datos de los consumidores • Acceso a servicios esenciales • Educación y toma de conciencia
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de la comunidad • Educación y cultura • Creación de empleo y desarrollo de habilidades • Desarrollo y acceso a la tecnología • Generación de riqueza e ingresos • Salud • Inversión social

() Asuntos en los que se considera que una UAP incide de manera directa, indicando el apartado en el que se trata sobre ese asunto

Metodología

La verificación de la hipótesis y el desarrollo de los objetivos planteados se han realizado a partir de la experiencia y las opiniones de un panel de expertos, formado por directivos de empresas que son una referencia en el desarrollo de las UAP. Las etapas de la investigación son las siguientes:

- Preparación de una relación de funciones de impacto social que las UAP podrían asumir. Para ello se han seleccionado, del cuadro de materias y asuntos de la ISO 26000, aquellos asuntos en las que se considera que una UAP incide de manera directa (tabla 2).
- Análisis, con los expertos de la relación de funciones expuesta en el punto anterior. Se trata de establecer qué funciones ya son asumidas actualmente por las UAP de algunas o de todas las compañías a las que pertenecen los expertos y, respecto al resto, qué funciones sería conveniente que fueran asumidas por las UAP y cuáles no.
- Preparación de una propuesta de indicadores de impacto social de la UAP y discusión de la propuesta con los expertos.

Los expertos consultados son los siguientes:

- D. Rafael Herrero Llorente (IVECO Valladolid). La compañía IVECO forma parte de FIAT Industrial. FIAT Industrial ha adoptado en sus plantas una estructura organizativa que incluye las llamadas "Unidades Operativas" (Camuffo and Volpato, 1998). Fiat Industrial ha asumido compromisos de sostenibilidad (Fiat Industrial, 2011).
- D. Javier Sainz Velicia (Renault España, Planta de Motores Valladolid). Las Unidades Elementales de Trabajo forman parte del sistema de producción Renault desde 1.991 (Freysenet, 1995). Renault tiene compromisos de RSE y sostenibilidad (Renault, 2011).
- Dña. Pilar Yeves Yeves (Michelin España). Michelin utiliza la estructura en Unidades Autónomas de Producción. Michelin ha asumido objetivos de Responsabilidad Social y RSE (Michelin, 2011).

En la siguiente sección se analiza qué funciones de impacto social asumen o pueden asumir las UAP y cuáles no, mientras que en la sección 3 se dedica al cuadro de indicadores de impacto social de las UAP, la sección 4 se dedica a las conclusiones y los trabajos futuros, y en el último apartado se exponen las referencias.

Funciones de impacto social de las UAP

Discriminación y grupos vulnerables

En relación a las acciones sobre discriminación y grupos vulnerables hay que distinguir entre la política frente a casos de discriminación y las políticas de fomento de igualdad. Respecto a la discriminación, la norma ISO 26000, en su punto 6.3.7.1 (ISO, 2010), define el asunto del siguiente modo:

La discriminación implica cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esa consideración se basa en prejuicios, más que en motivos legítimos. Los motivos ilegítimos para la discriminación incluyen, entre otros, los siguientes: raza, color, género, edad, idioma, (...) Entre los motivos prohibidos emergentes se incluyen el estado civil o situación familiar, las relaciones personales y el estado de salud como, por ejemplo, ser portador o padecer VIH/SIDA.

Los expertos consultados explican que sus compañías desarrollan políticas en estos ámbitos. En Renault Valladolid la dirección promueve una política de no discriminación. En Michelin se ha abordado el control de los riesgos psicosociales mediante la creación de un comité específico, con representación de los sindicatos, al que puede acudir cualquier persona que se sienta discriminada. En IVECO existen procedimientos para prevenir la discriminación, que se controlan desde Recursos Humanos.

Los tres expertos consideran que no sería apropiado delegar los temas de discriminación a las UAP. El motivo es que, dado que los problemas de discriminación tienen implicaciones disciplinarias y legales, es preferible que se gestionen a un nivel jerárquico superior al de la UAP. Según Pilar Yeves (Michelin),

“Se trata de temas que están muy controlados, que no creo que deban llegar a las UAP, porque no se va a permitir que se produzcan, no tienen que llegar ahí. Michelin dice que no lo vamos a tolerar (...) Es política de empresa”

No se recomienda, por tanto, que las UAP asuman funciones relativas a la discriminación y los grupos vulnerables.

Hay que considerar, por otra parte, la política de fomento de la igualdad de oportunidades. Siguiendo con el punto 6.3.7.1 de la ISO 26000 (ISO, 2010):

La participación e inclusión totales y efectivas de todos los grupos en la sociedad, incluidos los grupos vulnerables, ofrece y aumenta las oportunidades de todas las organizaciones y de las personas afectadas. Una organización tiene mucho que ganar si opta por un enfoque activo que asegure la igualdad de oportunidades y el respeto para todos los individuos.

Los expertos explican que sus compañías desarrollan políticas en estos ámbitos. En Renault la igualdad de oportunidades forma parte del código deontológico de Renault, que se ha difundido a los distintos niveles de la empresa. Todos los mandos han recibido, además, formación sobre cómo facilitar que todos tengan oportunidades y no se discrimine. En Michelin se ha definido un Plan de Igualdad, de acuerdo con los sindicatos, en el que se trata de los temas relativos a la mujer, los discapacitados y otros que pudieran surgir. La promoción, un aspecto crítico de la política de igualdad, se basa en indicadores objetivos.

En tanto que la UAP interviene en las decisiones sobre, entre otros temas, formación, aprendizaje de nuevas tareas y, en especial, promoción, la UAP puede asumir entre sus funciones la aplicación, en lo que corresponda, de la política de igualdad.

Formación y desarrollo profesional

En referencia al asunto "Derechos económicos, sociales y culturales", la ISO 26000, en su punto 6.3.9.1 (ISO, 2010), especifica que:

Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derechos económicos, sociales y culturales indispensables para su dignidad y desarrollo personal. En ellos se incluyen el derecho a: la educación, un trabajo en condiciones favorables y justas, la libertad de asociación, un nivel de salud adecuado, un nivel de vida adecuado para la salud física y mental y el bienestar propio y el de su familia, (...) y a tener oportunidades verdaderas de participar sin discriminación en la toma de las decisiones que apoyan prácticas positivas y disuaden de prácticas negativas en relación con esos derechos.

Las empresas, al contratar trabajadores y contribuir al desarrollo de sus capacidades, mejoran su propia capacidad operativa y favorecen, asimismo, el progreso económico y social. También apoyan, en algunos casos, actividades de formación poco o nada relacionadas con el trabajo, así como la educación de los hijos de los empleados. En este ámbito, la formación y desarrollo profesional son las actividades más vinculadas a la actividad de las UAP.

La formación directamente vinculada con el trabajo y el desarrollo profesional sirven también al asunto "Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo". Sobre este asunto, la ISO 26000, en su punto 6.4.7.1 (ISO, 2010), indica que:

El desarrollo humano incluye el proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplios conocimientos y que tengan un nivel de vida decente.

Los expertos consideran que la formación que no esté ligada a las funciones concretas del trabajador debe ser asignada con criterios homogéneos a nivel de todo el centro de trabajo, por lo que las UAP no deberían asumir funciones relacionadas con la formación generalista.

La formación directamente vinculada con el trabajo y el desarrollo profesional, en cambio, sí forma parte del ámbito de gestión de una UAP. Las UAP pueden participar en las decisiones sobre qué personas se van a formar y en qué temas, tanto mediante cursos (*off line*) como desarrollando nuevas tareas (*learning by doing*). Según Rafael Herrero (IVECO),

"La gestión de la formación de las personas y la evolución de su perfil es una de las labores que tendrían que hacer las UAP. Han de conocer a sus personas y sus capacidades, y hacer una función de apoyo a RRHH en formación y aprendizaje".

Las UAP inciden también en el desarrollo profesional a través de la gestión de la polivalencia, que es una de sus funciones típicas. Para tener polivalencia es necesario que los trabajadores tengan una variedad de habilidades y, al mismo tiempo, les permite desarrollar estas habilidades y tener una mayor visión de conjunto. También pueden participar en la promoción interna, informando sobre los candidatos más adecuados. Los expertos son partidarios de la implicación de las UAP en estos aspectos.

Derechos fundamentales

En relación al asunto "Principios y derechos fundamentales en el trabajo", la norma ISO 26000, punto 6.3.10.2 (ISO, 2010), indica:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha identificado derechos fundamentales en el trabajo [54]. Estos derechos incluyen: libertad de asociación y reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; abolición eficaz del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

Respecto al asunto "Trabajo y relaciones laborales" se señala, a su vez, en el punto 6.4.3.1 (ISO, 2010):

A pesar de que las pruebas y los criterios precisos para determinar si existe una relación laboral varían de un país a otro, la realidad de que el poder de las partes contratantes no es equitativo y que, por ello, los empleados requieren protección adicional está aceptada universalmente y sienta las bases del derecho laboral. (...) Tanto si el trabajo se realiza bajo un contrato laboral o un contrato comercial, todas las partes sujetas a un contrato tienen derecho a comprender sus derechos y responsabilidades, y a poder acogerse a algún recurso adecuado ante la eventualidad de que no se respeten los términos del contrato.

La necesidad de respetar estos derechos ha de ser evidente a todos los niveles de la empresa. Parece claro, sin embargo, que para ejecutar acciones en este ámbito se precisa de un alto nivel jerárquico, tal y como se ha razonado en el apartado 2.1 para los aspectos de discriminación. Ello no obsta para que los miembros de la UAP y la UAP como tal colaboren en lo que corresponda, pero no asumirían como propias estas funciones.

Salud y seguridad ocupacional

La ISO 26000 en su punto 6.4.6.1 (ISO, 2010) indica, respecto al asunto "Salud y seguridad ocupacional", que:

La salud y la seguridad en el trabajo implican promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. También se refiere a la protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud

y a la adaptación del ambiente de trabajo a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores.

Los expertos explican que en sus empresas las UAP tienen funciones en el ámbito de la seguridad. En concreto, se ocupan de detectar los riesgos, tanto los debidos a actos incorrectos como a condiciones inseguras, y realizan auditorías de seguridad. También hacen un seguimiento de los indicadores de este ámbito, en concreto de los indicadores de accidentes.

Respecto al absentismo, los expertos consideran que es un terreno en el que las UAP, y en particular los jefes de UAP, deben tener un peso creciente. El absentismo se vincula, en buena medida, a la motivación del empleado y a problemas personales que le puedan surgir. Este tipo de situaciones se pueden gestionar mejor desde la cercanía de la UAP que desde los servicios especializados. También hay que considerar la importancia para el bienestar de los trabajadores de la conciliación de la vida laboral y familiar. Las posibilidades reales de conciliación se concretan con frecuencia en cada unidad, ya que la aplicación de la política de conciliación depende, en gran parte, de aspectos organizativos de cada trabajo (Luque, 2009).

Uso sostenible de los recursos

En relación al asunto "Uso sostenible de los recursos", la ISO 26000 en su punto 6.5.4.1 (ISO, 2010) indica:

Una organización puede progresar hacia un uso sostenible de los recursos utilizando electricidad, combustibles, materias primas y procesadas, tierra y agua de manera más responsable y combinando o reemplazando recursos no renovables por recursos renovables, por ejemplo, utilizando innovaciones tecnológicas. Cuatro áreas clave para mejoras en la eficiencia son:

- Eficiencia energética.
- Conservación del agua, uso y acceso al agua.
- Eficiencia en el uso de materiales.
- Minimizar la exigencia de recursos de un producto.

También en este apartado las UAP están a cargo de determinadas funciones. Javier Sainz (Renault) destaca que:

“Las UAP tienen una función importante en los temas medioambientales, tanto por lo que respecta a acciones concretas como en la sensibilización de la plantilla en estos aspectos”

El papel de la UAP se concreta en aspectos como la gestión de los residuos, por ejemplo los envoltorios de los materiales y componentes. Respecto a la labor de concienciación sobre temas ambientales y sobre el uso correcto de los recursos, la UAP puede tener una labor destacada por su proximidad al trabajo directo y a los problemas.

Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias

La norma ISO 26000, en su punto 6.7.6.1 (ISO, 2010) y en relación al asunto “Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias”, expone que:

Los servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias son mecanismos que una organización utiliza para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios. Dichos mecanismos incluyen una instalación adecuada, certificados de garantía, apoyo técnico acerca del uso, así como disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento.

Mientras que el establecimiento del marco de relaciones con clientes y proveedores raramente estará a cargo de las UAP, el día a día de esta relación sí está muy marcado por su actividad y buen hacer.

En el ámbito interno las UAP gestionan la relación cliente/proveedor de la unidad con las otras unidades con las que se relaciona –en el caso de Michelin se prepara un “contrato cliente/proveedor”, de carácter interno, para fijar las relaciones de unas unidades con otras. En las empresas de los expertos, la información sobre las reclamaciones e incidencias del final llega a las UAP, aunque no exista una relación directa.

Por otra parte, los expertos consideran que es importante y muy positivo que la opinión del cliente externo llegue a las UAP. El contacto directo, en la mayoría de los casos, no es posible.

El cuadro de indicadores de impacto social de la UAP

Se propone el uso de un cuadro de indicadores de impacto social. Con ello se pretende, por un lado, disponer de una herramienta de seguimiento y control, y por otro, dotar a las acciones de impacto social de la UAP de sentido global y visibilidad.

Distinguiremos entre los indicadores de seguimiento periódico, que sirven para verificar que las políticas establecidas se desarrollan, y los indicadores de resultados del día a día, de seguimiento continuo. Los indicadores del día a día son susceptibles de ser agrupados en un panel propio, que se podría denominar “panel de impacto social de la UAP” y situarse al lado de los paneles en los que figuren el resto de indicadores correspondientes a producción, calidad, coste, etc.

Tabla 3. Indicadores de seguimiento continuo.

Ámbito	Indicador
Formación y desarrollo profesional	Formación (prevista/desarrollada)
	Polivalencia (aprendizaje de nuevas tareas prevista/desarrollada; indicador global de tareas por empleado)
Salud y seguridad ocupacional	Proyectos de mejora con impacto en la salud y seguridad ocupacional.
	Índices de accidentabilidad y siniestralidad laboral
	Índices de absentismo
Uso sostenible de los recursos	Acciones de sensibilización
	Proyectos de mejora en el uso de los recursos
	Listado de residuos generados (o proporción de ellos) que se clasifican según tipo, toxicidad, modo de gestión o impacto medioambiental
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Numero de reclamaciones, por tipo

En la 3 se muestran los indicadores de seguimiento permanente propuestos, mientras que tabla 4 corresponde a los indicadores de seguimiento periódico.

Tabla 4. Indicadores de seguimiento periódico.

Ámbito	Indicador
Discriminación y grupos vulnerables	Cumplimiento de los objetivos de igualdad de género
Formación y desarrollo profesional	Existe un plan de formación para el trabajo
	Existe un plan de adquisición de polivalencia
	Cumplimiento de los objetivos de promoción interna
Salud y seguridad ocupacional	Existe un plan de formación en prevención y control de riesgos
	Existe un plan de sensibilización en prevención y control de riesgos

Preguntados sobre la viabilidad de este planteamiento, los expertos han manifestado que verían viable y positiva la adopción de funciones e indicadores de impacto social por las UAP. Respecto a la incorporación de los indicadores a un panel específico de impacto social, consideran que podría tener una repercusión positiva en las UAP y que es una práctica que merecería ser implantada y experimentada.

Conclusiones y futuros trabajos

En las secciones precedentes, primero, se ha relacionado la unidad organizativa de las UAP con la RSE, argumentando la posibilidad de que las UAP desarrollen algunas funciones propias de la RSE. En segundo lugar, se ha propuesto denominar a las funciones asumidas por las UAP como “impacto social de la UAP”, en tanto que las UAP no pueden asumir responsabilidades como sí lo hace la empresa como tal. En tercer lugar, se ha analizado con el apoyo de expertos de las empresas IVECO, Renault y Michelin, qué funciones de impacto social vienen ya desarrollando o sería factible que desarrollaran en el futuro las UAP.

Finalmente, tomando como base el análisis desarrollado, se ha concretado una propuesta de indicadores de impacto social a nivel de UAP. Estos indicadores se dividen entre indicadores de seguimiento periódico, que sirven para verificar qué políticas se desarrollan, e indicadores de resultados de seguimiento continuo. Se propone también que estos últimos se incluyan en un panel visual propio, que se podría denominar “panel de impacto social de la UAP”.

La continuación de este trabajo pasa por la implantación efectiva de las prácticas propuestas y por el correspondiente análisis del resultado de esta implantación. Este análisis incluirá tanto el resultado en el desarrollo de las funciones asignadas como el efecto sobre el funcionamiento general de la UAP y las reacciones de los trabajadores de la unidad.

Bibliografía

- [1] CAMUFFO, A. & VOLPATO, G. (1998). "Making manufacturing lean in the Italian automobile industry: the trajectory of Fiat". *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, 311-335.
- [2] DÁVILA, C. (2010). "Motivaciones personales en voluntariado corporativo". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 6, 103-120.
- [3] DELBRIDGE, R., LOWE, J. & OLIVER, N. (2000). "Shopfloor responsibilities under lean teamworking". *Human Relations*, 53, 1459.
- [4] FIAT INDUSTRIAL. (2011). *Fiat Industrial - Commitments, Results, Targets* [Online]. http://www.fiatindustrial.com/en-US/sustainability/impegni_risultati_obiettivi [6 de Agosto 2011].
- [5] FREYSSINET, M. (1995). "The origins of team work at Renault". *Enriching Production*, Avebury, Aldershot, UK, 293-305.
- [6] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, Amsterdam, Holanda, Global Reporting Initiative.
- [7] ISO (2010). *ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Ginebra: Secretaria General de ISO.
- [8] LUQUE, M. (2009). "La conciliación y la responsabilidad social de la empresa. Un enfoque organizativo". *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 2, 133-164.
- [9] MICHELIN. (2011). *Mobilité durable* [Online]. <http://www.michelin.com/corporate/FR/le-groupe/mobilite-durable> [6 de Agosto 2011].
- [10] OLIVELLA, J. (2009). *Organización de los recursos humanos para la producción de alto rendimiento*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- [11] RENAULT. (2011). *Développement durable* [Online]. <http://www.renault.com/fr/groupe/developpement-durable/pages/developpement-durable.aspx> [6 de Agosto 2011].
- [12] RIALP CRIADO, J. & TRUÑO I GUAL, J. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa: Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible*, Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Unidad Autónoma de Barcelona.
- [13] TATA, J. (2000). "Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints". *Work study*, 49, 187-193.
- [14] WERGIN, N.E. (2003). "Teamwork in the automobile industry—An Anglo-German comparison". *European political economy review*, 1, 152-190.

L La extensión de los derechos para consolidar la responsabilidad social en las organizaciones: la cara oculta de la luna

The extension of rights to shore up CSR in organizations: the hidden side of the moon

Carmen Jaulín,

Licenciada y doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la UNED. Máster en Filosofía por la Universidad Complutense. Acreditada ANECA como contratada doctora. Profesora de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Educación de la Universidad Complutense. Profesora funcionaria de secundaria en la especialidad Administración de Empresas. Autora de artículos y libros relacionados con la responsabilidad social, la educación, la familia, las organizaciones, la formación profesional, los agentes sociales y la pobreza.
carmen.jaulin@telefonica.net

Resumen

¿Cómo puede la extensión de los derechos apuntalar la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)? En el marco paradójico de la actual crisis económica, política y social sin respuestas efectivas, este artículo plantea la idea central que los conceptos de conflicto social y Responsabilidad Social se necesitan tanto para garantizar el ciclo de vida de la organización como para encontrar el punto de equilibrio entre tensiones tradicionalmente rígidas. El planteamiento parte de la consideración de que la justicia social necesita límites, si no evanece desarrollando mitos; avanza por el camino del dualismo jurídico posicionando la RSO entre los ejes jurídico y ético; y concluye con la perspectiva del trialismo jurídico configurando un gran angular (integración, implicación, conflicto, responsabilidad, crisis y cambio) fundamentado en la trigonometría analítica para revisar la gestión eficiente de los *stakeholders* en el sistema.

Palabras clave

Responsabilidad Social en las Organizaciones, conflicto social, grupos de interés, equilibrio correctivo, posicionamiento, perspectiva jurídica tridimensional.

Códigos JEL

D5, D6.

Abstract

How can the extension of rights shore up the Organizational Social Responsibility (OSR)? In the paradoxical framework of current economic, political, and social crisis without effective responses, the thrust of this paper is that the concepts of social conflict, and social responsibility required not only to ensure the organizational life cycle, but also to find a balance between traditional and rigid strains. The approach begins with the idea that social justice requires same limits, if not vanishes creating myths; it moves forward to legal dualism positioning the OSR between legal and ethical axes; and it concludes with legal tridimensional outlook shaping a wide-angle process (integration, involvement, conflict, responsibility, crisis and change) based on analytical trigonometry to examine efficient management of stakeholders in the system.

Key words

Organizational Social Responsibility, conflict social, stakeholders, corrective balance, positioning, tridimensional legal outlook.

JEL codes

D5, D6.

Introducción o la razón dialógica como enfoque metodológico

La Comunicación *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas* COM (2011) 681 final supone un paso firme para el desarrollo eficiente de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), plantea una evolución socialmente efectiva respecto del antiguo concepto de 2001¹. El contexto semántico requiere una nueva definición caracterizada por la precisión y sencillez: "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad"²; y exige un despliegue de principios clave para comprender el potencial que ofrece la RSE como herramienta de gestión empresarial para el equilibrio del mercado y la mejora de la sociedad. Los antecedentes normativos próximos [el Informe sobre Competitividad en Europa, COM (2008) 774 con el correspondiente documento de trabajo SEC (2008) 2853; y las regulaciones que a lo largo de 2010, y 2011 vienen configurando la Estrategia Europea 2020]³ han venido configurando un proceso hacia la praxis. Ese contexto está condicionado por las consecuencias de una crisis económica que ha deteriorado la cohesión social traducida en pérdida de confianza del ciudadano en las empresas, siendo las preocupaciones básicas dos: el compromiso de actualizar el comportamiento responsable de las empresas para hacer de la Unión Europea un espacio competitivo, y la creación de empleo duradero a medio y largo plazo.

Luego el nuevo enfoque pretende llevar las obligaciones jurídicas al plano de la experiencia y superar el estado primario del voluntarismo filantrópico con dos objetivos clave que constituyen un norte para este trabajo:

"Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio.

Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas"
(COM (2011) 681 final, página 7).

¹ "Integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" COM (2001) 366.

² Definición que proyecta consecuencias con un claro enfoque jurídico: el respeto a la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre interlocutores sociales.

³ A estos antecedentes normativos hay que añadir otras regulaciones que contribuyen al desarrollo de la Comunicación: las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales; los Diez Principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; la norma ISO-2006 sobre responsabilidad social; las disposiciones de la OIT en materia de Responsabilidad Social; y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

La Comunicación presenta un programa de acción para el período 2011-2014 con propuesta de ocho mejoras, de las que las dos primeras estructuran este artículo:

- a) Mejora de la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas.
- b) Mejora y seguimiento de la confianza en las empresas.
- c) Mejora de los procesos de autorregulación y corregulación.
- d) Mejora de la recompensa que supone la RSE en el mercado.
- e) Mejora de la divulgación de información de carácter social y medioambiental por parte de las empresas.
- f) Mayor integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación.
- g) Insistencia de la importancia de las políticas nacionales y sub-nacionales de RSE.
- h) Mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre RSE.

En la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa nº 9, el artículo "La Responsabilidad Social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano Costes/Derechos/Beneficios en las organizaciones" (Jaulín, 2011: 115-147) configuraba el bosquejo de la Teoría de Equilibrio de la Responsabilidad Social (TERS), entendida no como presupuesto general y absoluto de una verdad incondicionada, sino todo lo contrario, como experiencia interdisciplinar de conocimiento integral (económico, jurídico, y ético). Como sus siglas explican, la TERS es el esfuerzo por fundamentar una teoría sobre el equilibrio sistemático de una organización en su entorno, armonizando tres elementos estructurales (Derechos, Costes y Beneficios) que tradicionalmente han girado como nudo gordiano estrangulando las oportunidades de crecimiento. Esa razón teórica surge del incesante devenir del pensamiento clásico griego en nuestros días y en la conciencia de haber heredado una modernidad occidental racionalista que ha olvidado la senda de la moderación.

Si algo nos ilustra tanto la crisis que estamos viviendo de manera galopante desde 2008, como las reformas emprendidas que no ofrecen alternativas al modelo de crecimiento, es que la racionalidad objetiva no tiene sentido, que en todo caso debe ser intersubjetiva y con esta afirmación volvemos a la necesidad de recuperar la dialogia griega platónica para destacar tanto el protagonismo de los interlocutores sociales (empresas y sindicatos) como el papel central del diálogo social.

El objetivo de partida del presente artículo es cuestionar el foco de luz lunar que ilumina la Responsabilidad Social en la Empresa, o la Responsabilidad So-

cial Corporativa en la noche de la estrategia de *marketing* de reputación empresarial entre especialistas, en foros, mercados de Responsabilidad Social, club de sostenibilidad, pero con poca transferencia de procesos de intercambio de la empresa como sistema con el entorno, o mercado (relación de *stakeholders*) para generar valor compartido.

Resulta paradójico comprender que en un momento de reducción sistemática de los derechos sociales (minimización de salarios, aumento de horas de trabajo, desaparición de causas objetivas de despido, pérdida del bilateralismo en la contratación, etc.), la Responsabilidad Social vaya en aumento, desplegándose en tácticas de acción de lo más diverso y difuso en una atmósfera cada vez más etérea por fetiche: la sostenibilidad. De manera que los términos de Responsabilidad Social en la Empresa o de Responsabilidad Social Corporativa tienen un significado diletante cuando responden al desarrollo de los derechos sociales. Las respuestas configuran una cuerda floja de alternativas que van desde estrategias que tienden a sustituirlos, directamente, hasta fórmulas de responsabilidad que los minimizan, o anulan. Y con ello no solo la construcción del derecho social está amenazada; sino también debilitado el campo de significación de la Responsabilidad Social.

¿Puede tener sentido ampliar el desarrollo de la Responsabilidad Social aminorando derechos? ¿Acaso reduciendo derechos, las organizaciones gestionan mejor los costes; o por el contrario, entran en una espiral viciada por desequilibrios estructurales?

Una empresa como sistema u organización es un entramado de decisiones que configura una experiencia de gestión única; una oportunidad de viaje hacia el crecimiento económico sostenible y, por tanto, hacia el conocimiento permanente. O se crece sostenidamente o se especula. Luego, en el contexto de la sostenibilidad, la RSO tampoco es una alternativa, es una cultura; no es conjunto de medidas a tomar, en un momento y en un espacio determinado, es un plan de negocio que comienza cuando los *stakeholders* deciden participar en la construcción del sistema, y descubrir las oportunidades que la RSO ofrece para gestionar sus derechos o para garantizar la permanencia del ciclo vital del sistema.

La hipótesis de trabajo que estructura esta fase de la investigación plantea que la RSO es una herramienta de conocimiento integral eficiente, transfiriendo el equilibrio interno al mercado y a la sociedad, cuando responde al conflicto social desde la visibilidad, sensibilización y experiencia jurídica.

El metafundamento es el mercado y el fundamento una cultura de RSO que integre e implique a los individuos; que reduzca tensiones a las organizaciones; que ofrezca alternativas a la diversidad de formas de inclusión y de implicación de los *stakeholders* en el sistema; que negocie sus conflictos, entendiendo las crisis como renovación, y los cambios como innovación. La propuesta es comprender la cultura organizativa como proceso cíclico que depende del desarrollo de las siguientes fases: integración, implicación, conflicto, responsabilidad, crisis y cambio.

¿Cómo fomentar la cultura de RSO? El artículo plantea cuatro objetivos convertidos en anclajes para desarrollar metodología cualitativa, cuantitativa y dialógica de análisis para el posterior análisis de casos a una muestra de empresas representativas de la diversidad de modos de gestión:

Primero, advertir las consecuencias de la debilidad de la justicia social como mito que enmarca el concepto de responsabilidad en las constituciones modernas.

Segundo, fomentar, a través de la perspectiva dualista del derecho (lo ético y lo jurídico), visibilidad a la RSO para construir organizaciones más transparentes para la sociedad.

Tercero, desarrollar, a través de la perspectiva trialista del derecho (lo ético, lo social y lo jurídico), sensibilización de RSO para conseguir organizaciones más tolerantes y eficientes a los vaivenes de los ciclos económicos del mercado. Perspectiva que construye la hipótesis de trabajo de esta fase de la investigación.

Y el cuarto objetivo, hacer de la experiencia jurídica un estado de conciencia armónica permanente sobre la situación social del *stakeholder* en la organización (Pérez Luño, 2011: 13).

Estos objetivos determinan el reto que tiene por delante la extensión de los derechos desde la RSO, sirviendo como base a los cuatro apartados que estructuran el trabajo: el primer apartado plantea la necesidad de que la justicia social configure límites, porque lo contrario procura una filantropía abocada al mito. En el segundo apartado, la perspectiva dualista del derecho sirve para comprender que en el cruce de los ejes ético y jurídico podemos posicionar a la RSO para visibilizarla mejor. En el tercer apartado, la RSO, a través de la perspectiva trialista, encuentra una zona clave de equilibrio en el proceso escalar de los *stakeholders* en el sistema (integración, implicación, conflicto, respon-

sabilidad, crisis y cambio), fundamentada en la periodicidad de la geometría analítica. Apartados que confluyen en la síntesis de que hay que ver la RSO desde otra perspectiva, metafóricamente expresada como el intento de descubrir “la cara oculta de la luna”, porque desde la experiencia jurídica puede servir de contrapunto a la gestión positiva del conflicto social.

En la Comunicación aludida, la “Mejora y seguimiento de la confianza en las empresas”, explica que hay un desfase entre las expectativas de los ciudadanos y la percepción que tienen sobre el comportamiento de las empresas, en parte debido a la conducta irresponsable especuladora, para lo que la Comisión propone:

“Tratar el problema del *marketing* engañoso en relación con las consecuencias medioambientales de los productos (el denominado *green-washing*, que consiste en atribuir falsas virtudes ecológicas a un producto) en el contexto del informe sobre la aplicación de la directiva relativa a las prácticas comerciales desleales (Dir 2005/29/CE), previsto para 2012, y estudiar la necesidad de adoptar medidas específicas sobre esta cuestión.

Iniciar un debate abierto con los ciudadanos, las empresas y otras partes interesadas sobre el papel y el potencial de las empresas en el siglo XXI, a fin de fomentar una interpretación común de las expectativas y realizar encuestas periódicas sobre la confianza de los ciudadanos en las empresas y las actitudes hacia la RSE” (COM (2011) 681 final, página 11).

Estas dos propuestas construyen esa mirada que precisa un angular propio para comprender qué hay detrás de la luz incandescente de la RSE: ¿qué hay en la cara oculta de la luna?

Debilidad de la justicia como mito

La cultura occidental ha avanzado socialmente en la justicia como mito sin advertir límites espacio-temporales, evanesciendo el conocimiento. La filosofía presocrática explica que el primer obstáculo hacia la razón histórica está en el mito. En el pensamiento griego presocrático "lo justo" responde a la necesidad de generalizar el orden (cada cosa debe ocupar el lugar que le corresponde); y existe injusticia cuando hay exceso. Para Ferrater Mora los griegos presocráticos tenían una visión "cósmica" de justicia: toda realidad debe ser regida por una ley universal (Ferrater Mora 1994, 197). Pero esa cosmovisión universal entra en crisis cuando hay que definir el concepto de "compensación justa" o el de "injusticia", porque la cosmovisión construye el proceso socializador sobre el eje de la venganza para contestar al daño ocasionado y para provocar al hombre en su contexto que es la guerra.

El pensamiento presocrático presenta la justicia en un contexto mitológico que desarrolla una cosmovisión sin límites espacio-temporales, así que la venganza fue el epicentro de una cultura que encontraba en Homero al educador del pueblo. Hesiodo percibió el vacío, llenándolo de contenido político y social a través de la fuerza del trabajo para fundamentar los valores, pero chocó con una justicia general sin recursos que tiene que compensar lo distributivo con lo correctivo. El mito, al personificar a los dioses, genera la ausencia de límites y es la clave para entender que los esfuerzos de los poetas presocráticos por construir un mundo mejor son oraciones evanescentes. Las consecuencias para el desarrollo de la justicia son nefastas, porque el hombre, al no encontrar límites con los que identificarse y defenderse, tiene que autolimitarse con los designios del azar (*moira*): nadie puede escapar ni a la justicia divina (*Themis*), ni a la *moira*. La transformación del orden primitivo griego con la producción económica artesanal, propia de los siglos VII y VI adC, precisa de *justicia humana* y *normas* (*dike* y *nomos*), y de igualdad distributiva en derechos de los ciudadanos (*isonomía*): *estos son antecedentes de la demokratia* en el pensamiento sofista, Sócrates, y la época clásica griega, así que no es de extrañar que la máxima aspiración de la sociedad griega arcaica para salir del mito de los dioses y llegar al espacio público sea la conquista del capital. El avance social es mínimo: se cambia el mito del dios que todo lo ve por el mito de la riqueza que todo lo consigue. Ese es el paradójico contexto que hereda el mundo de las ideas y del pensamiento clásico griego.

Desde la democracia ateniense, la cultura occidental ha confundido justicia individual con interés particular, en el contexto de que la democracia siempre ha

tenido el mismo enemigo, la guerra; y al diálogo como la única metodología para prevenir o mitigar la destrucción. El pensamiento de Platón es un esmerado esfuerzo por enfrentarse a un contexto bélico permanente. Con Platón el diálogo es un proceso de comprensión muy duro –*eikasia, pistis, dianoia, y dialogia*– cuyo objetivo es imbricar lo individual en lo social, porque la naturaleza humana solo se mueve por interés. Con Aristóteles, de manera expresa, la razón de ser de la política es la búsqueda de la paz; y el proceso para construirla es fundamentar la polis en los valores de la ciudadanía.

A pesar de las críticas metodológicas de Aristóteles a la razón dialógica de Platón, “la sombra del maestro es alargada” (Jaulín, 2011: 118-125); y los neoplatónicos vuelven a considerar la importancia de la dialéctica platónica (para Plotino no es un recurso de la filosofía, sino una parte esencial de ella); también los estoicos la defienden (el trabajo de Diógenes recoge la influencia platónica para explicar la finalidad del discurso y las funciones del lenguaje en la sociedad). El estoicismo concebirá a la dialéctica, junto con la gramática y la retórica, como una de las divisiones de la lógica. En la Edad Media, la controversia está servida: por un lado formaba parte del *Trivium* de las artes liberales; por otro lado era imprescindible la *logica dissertiva* para la demostración probatoria.

Pero la modernidad se retrae tanto del concepto de justicia redistributiva como del de metodología dialógica clásica. La trampa del contrato social, o constitución política moderna, está fundamentada en la preeminencia de la justicia correctiva antes que la distributiva. Cuando el pensamiento moderno introduce la idea de justicia en un contrato social, abandona el fundamento distributivo que había definido el clasicismo aristotélico, aunque esté subyacente en algunos autores; abanderando el carácter “correctivo” de la justicia como necesidad de consolidar la constitución a través de la obediencia a una ley magna, y por lo tanto, en la penalización de su infracción como salvaguarda de los derechos fundamentales” (Jaulín, 2011: 126-136). Ese es el marco ético-jurídico que da lugar a los derechos fundamentales, constitucionales, o humanos.

Pérez Luño, observando la evolución jurídico occidental, tiene tres preocupaciones básicas: la función de los derechos fundamentales en el constitucionalismo; su evolución; y las dificultades del concepto de derecho partiendo de la relación de interdependencia que tiene el Estado de Derecho, bien sea social o liberal, con los derechos fundamentales. Para él, esos derechos son la garantía de funcionamiento del sistema político y del jurídico; las constituciones tienen un doble significado: por un lado, sirven para proteger un conjunto de valores; y por otro, ofrecen el cauce adecuado para el desarrollo de situaciones jurídicas subjetivas. Pérez Luño añe-

de al estudio clásico de Jellinek⁴ una quinta fase: el *status positivus socialis*, por el que se reconocen los “derechos económicos, sociales y culturales” como vínculos que relacionan la esfera individual con la social: objetivo básico del constitucionalismo (Pérez Luño, 1984:19-51). En esta quinta fase del desarrollo de los derechos es en el que hay que situar la evolución jurídico-conceptual de la RSO.

Para Peces-Barba los derechos fundamentales surgen como consecuencia de una larga evolución de la Edad Media a la Moderna con las siguientes características: aparición progresiva del capitalismo y la reafirmación de la burguesía; cambio en el poder político y el fortalecimiento de la idea de Estado; cambios de mentalidad; existencia de cultura propia moderna que evoluciona bajo cuatro principios: secularización, naturalismo, racionalismo e individualismo; consolidación del nuevo espíritu científico y el fortalecimiento del Nuevo Derecho (Peces-Barba 1999: 113-138).

La aparición y evolución de derechos representativos del constitucionalismo como el de igualdad y el de libertad obliga a diferenciar el contenido formal o abstracto, del material o concreto. La perspectiva reduccionista de la teoría jurídica tradicional los contrapone, pero no tiene porque ser así. La libertad en sentido formal o abstracto es hacer lo que se quiera y decidir libremente sin obstáculos ni barreras; la libertad en sentido material o concreto obliga a entenderla dentro de la moralidad como libertad social, política y jurídica. Por lo tanto, la libertad material va a evolucionar en función de las necesidades que se tengan que satisfacer y del tipo de organización que la sociedad y el Estado conformen. La igualdad formal es la igualdad en el punto de partida, necesario pero no suficiente porque lleva al igualitarismo o uniformidad del individuo en la comunidad; la igualdad material es la que garantiza que el individuo llegue a sus propias metas, y solo puede entenderse bajo el principio de igualdad social. La tensión entre lo material y lo formal es una de las razones que hacen complejo visibilizar la RSO.

Peces-Barba insiste en que el valor central de la evolución de los derechos fundamentales es el principio de libertad y que el resto de derechos “sin perjuicio de su autonomía, se orientan hacia él, para completarlo y perfeccionarlo”, de ahí la importancia de la igualdad material del artículo 53-3 de la Constitución para combinar la justicia, la validez jurídica y la eficacia” (Peces-Barba 1999: 283)

⁴ Para Jellinek las etapas que descubren la evolución de los derechos públicos subjetivos son las siguientes: una primera etapa, *status subiectionis*, en la que los ciudadanos se muestran pasivos ante las normativas estatales; en una segunda, *status libertatis*, se garantiza la no intromisión del Estado o garantía de libertad negativa para el ciudadano; en la tercera, *status civitatis*, los ciudadanos pueden reclamar libertad positiva al Estado; y por último, *status activae civitatis*, por la que el ciudadano participa en la formación de la voluntad del Estado.

Peces-Barba, en la misma dirección que Bobbio, aboga por una libertad de sistema de mercado en los que la producción debe ser corregida por razones éticas y en función de la redistribución de necesidades básicas.

Pero sobre todo, el objetivo jurídico de Peces-Barba es metodológico: dialogar sobre los cambios económicos y culturales profundos desde finales de siglo XX que exigen correcciones continuas y esenciales. Por eso reivindica el esfuerzo de Bobbio por unificar la filosofía política con la teoría de la justicia, para explicar que los derechos humanos son, ante todo, "históricos": "Derechos humanos, democracia y paz, son tres elementos necesarios del mismo movimiento histórico: sin democracia no existen las condiciones mínimas para la solución pacífica de los conflictos" (Peces-Barba 1999: 24-25).

En la Constitución española de 1978, el concepto de responsabilidad aparece velado en el Título Preliminar por las funciones sociales de los partidos políticos (artículo 6), de los sindicatos y empresarios como agentes sociales (artículo 7); de manera expresa señalando los principios constitucionales de los que son responsables los poderes públicos (artículo 9.3); y posteriormente, con carácter funcional, obliga de manera directa a los miembros del gobierno (artículos 102 y 108). Por lo tanto, el estado de derecho social que propone la constitución actual reserva un destacado papel a la responsabilidad como garante del equilibrio del sistema político, económico y social; y ese papel cobra especial significación con el desarrollo de los derechos fundamentales (Alzaga, 1996: 441-529).

En el capítulo cuarto, "De las garantías de la libertades y derechos fundamentales", explicando el artículo 53, a través de tres claves esenciales como la eficacia, el amparo, y los principios sociales y económicos que los fundamentan, plantea de manera abierta las dificultades sobrevenidas para el desarrollo y la extensión de los derechos sociales: por un lado, la incertidumbre ante la necesidad de tutela; y por otro, la exigencia requisitoria de la eficacia de los derechos. Y es en esta ambigüedad donde tiene campo de acción la Responsabilidad Social como "principio rector" (poderes públicos, agentes sociales y ciudadanos) para buscar un punto de equilibrio en la tensión de dos extremos: la hermenéutica y la dogmática. Desde 1978 esta tensión ha venido monopolizando el debate del que han surgido ideas, teorías y metodologías de indudable valor para esta investigación⁵. Jiménez Campo, estudiando con detalle las

⁵ Citar como trabajos clave: Cruz Villalón (1987: La formación del sistema europeo de control de constitucionalidad). Blanco Valdés (El valor de la constitución: separación de poderes, supremacía de la ley y control de constitucionalidad en los orígenes del Estado liberal). Rubio Llorente (1997: "La jurisdicción constitucional como forma de creación del Derecho" en la forma de poder). Aragón Reyes (1998: Constitución y derechos fundamentales). Y especialmente Peces Barba (1999: Curso de los Derechos fundamentales. Teoría General).

raíces del “derecho fundamental derivado del artículo 53”, evalúa la madurez “científica” por tres variables: la eficacia continua, la justiciabilidad inmediata y la aplicación directa, llegando a la conclusión que derechos fundamentales tienen que estar en el mismo plano que los derechos constitucionales desde la “interpretación integral” (semántica, jurídico-constitucional) del título 1, capítulo segundo (Jiménez Campo 1999:27).

La universalidad del Título 1 y capítulo 2 explica tanto la necesidad de juridificación, como la evolución de la sociedad civil hacia la normativización. Cabo Martín, en el análisis contextual, conceptual y comparado con países del entorno, sobre el concepto de ley, plantea como primera conclusión que con la aparición del estado social emerge la lógica intervencionista y la legislación pierde su carácter general y evoluciona hacia la integración de intereses individuales para desarrollar tanto los procedimientos parlamentarios como extraparlamentarios, lo que aumenta la complejidad del constitucionalismo (Cabo Martín, 2000: 95) A lo que añade una conclusión final, aludiendo a la dogmática jurídica de Luhmann (1983), en la evolución del constitucionalismo histórico-político y el constitucionalismo del estado social surge un “nuevo sujeto social” que precisa una nueva legitimidad para gestionar la dinámica de crisis, cambio y conflicto social (Cabo Martín, 2000: 113-114).

Zagrebelky, bajo el concepto de “derecho dúctil”, anticipa que aunque el constitucionalismo es el marco de la acción política, económica y social de los países democráticos, los grandes problemas jurídicos no encuentran contestaciones en el derecho positivo (constituciones, códigos, leyes o decisiones de jueces) sino en la “idea de derecho”, por eso es importante que la constitución como carta magna no se entienda como un sistema cerrado de principios, sino como un contexto abierto de elementos para que el legislador pueda gestionar el pluralismo, la libertad política para la resolución de conflictos o propuesta de alternativas; o para que los jueces sean los garantes del derecho: “El derecho no es un objeto de propiedad de uno, sino debe ser objeto del cuidado de todos” (Zagrebelky, 2009: 153).

Tanto la cultura occidental, como los estados constitucionales en particular, han avanzado con las ideas de justicia y derecho. Desde su origen (década de los cincuenta), la RSE, RSC o RSO ha huido de exigencias normativas, considerando la voluntariedad una oportunidad, pero ¿se puede sustraer a la idea de justicia y derecho si pretende avanzar en la línea que propone la Comisión Europea?

Perspectiva dualista del derecho como base material para visibilizar la RSO

Los humanistas del siglo XIV, los ilustrados del XVIII, y los comunitaristas del siglo XX vuelven a Platón para proyectar el pensamiento hacia la acción política, de manera que la búsqueda del bien común se convierte en reivindicación de felicidad (siglo XIX), en procura de bienestar (siglo XX) y en requerimiento de sostenibilidad (siglo XXI). Suceden las palabras fetiche en el tiempo (felicidad, bienestar, sostenibilidad), ampliando la atmósfera inasible. ¿Habrá llegado el momento de superar el plano de la justicia social como mito?

En las páginas web de todo tipo de empresas es habitual justificar la viabilidad a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como seña identitaria. La gran paradoja está en que al buscar las actividades que la determinan, tan solo son campañas publicitarias que presentan filantrópicas contribuciones a Organizaciones No Gubernamentales en el mítico objetivo de hacer un mundo más justo y sostenible; mientras, apenas hay esfuerzo por profundizar en su desarrollo para gestionar el conflicto (coste elevado de oportunidad para la organización cuando no puede encontrar el equilibrio para atender las necesidades de los *stakeholders*) Apreiciar en la RSO solo la máscara superficial de *marketing* relacional es negar el potencial de gestión que ofrece como herramienta de conocimiento integral.

Visibilizar la RSO no es solo una estrategia publicitaria, va mucho más allá, es un entramado de decisiones en proceso que requiere encontrar un conjunto de equilibrios de manera sistemática cuyos resultados van a ofrecer distintos tipos de valor a las relaciones de los *stakeholders* en la organización [Valor Individual (VI), Valor Ético (VE), Valor Jurídico (VJ) y Valor Compartido (VC)]. El VC es el óptimo en RSO, pero es complejo de conseguir si no se posiciona de manera metodológica.

¿Por qué hoy una aproximación dualista del derecho facilita la visibilidad de la RSO?: Primero, porque como el párrafo anterior explica, la trayectoria histórica de los derechos (fundamentales, sociales o humanos) es una fuente de oportunidades como metafundamento para la gestión de las organizaciones, dar la espalda a ese conocimiento es introducir la RSO en vacío ético y jurídico sistemático. Segundo, porque en los comienzos del siglo XXI hay mucha confusión con las actividades que pretenden visibilizar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a costa de sustituir derechos fundamentales, sociales y humanos; entrando en una senda opaca y resbaladiza que deja de lado la segu-

ridad de un conocimiento histórico ilustrado que ha luchado por el equilibrio sistemático de principios (libertad, igualdad y fraternidad) desde mediados del siglo XVIII, y, por lo tanto, sin el impulso necesario para hacerla eficaz, eficiente y efectiva como proceso. Y tercero, porque los dos grandes ejes que construyen la perspectiva dual (lo ético y lo jurídico) posicionan la RSO en un espacio angular consistente por su valor compartido.

El antecedente histórico para construir la base material de aproximación dual que imbrique lo ético y lo jurídico es el trascendentalismo kantiano. Para Kant, el siglo XVIII fue el siglo de la moralidad, y no por ello quiso construir un nuevo sistema moral, sino reflexionar y discutir sobre los principios de la conciencia. Para Kant el sentido práctico de la moral no es solo una cuestión filosófica, puesto que el hombre tiene de manera innata elementos determinantes de moralidad⁶. La filosofía no puede dictar normas y leyes a la conciencia, por lo tanto la filosofía kantiana cuestionaba el determinismo-libertad del pensamiento racionalista ilustrado. Kant cree más en la eficacia de las habilidades del hombre como sujeto moral: un hombre es libre en la medida que cumple con sus obligaciones. La libertad para Kant no es una cuestión física, sino moral; y se inscribe en el terreno de la “estética”, es decir, de la sensibilidad. Por otro lado, el estado de la conciencia o libertad lleva al individuo a sumarse al acuerdo con los demás. En la medida que la persona no decide por sí misma, sino teniendo en cuenta los que le rodean, adquiere la categoría de persona moral, lo que llama “exigencias universales de la racionalidad” (Kant, 2000: 403).

Para Kant hay que encontrar la racionalidad en la ley moral (qué es el hombre); y buscar racionalidad jurídica en la aplicación de esa ley moral (qué se permite hacer). De ahí la necesidad de “universalidad subjetiva”, “intersubjetividad”, o dominio de la autonomía. Kant no ofrece una definición de justicia social, pero sí la comprende como oportunidad metodológica en el sincretismo de lo ético y lo jurídico:

- a) Lo ético, o norma interna, hace del deber el móvil de la acción.
- b) Lo jurídico, de carácter externo, tiene consecuencias directas o indirectas en el ejercicio de la libertad individual y de la Responsabilidad Social.

Esta aportación metodológica surge porque que a Kant ni el empirismo, ni el racionalismo le ofrecían respuestas integradoras y necesitaba más seguridad y fundamentos de la filosofía asentados en la experiencia. Ese es el antecedente

⁶ Schiller cuestionó el aspecto negativo de la moralidad kantiana, ya que si se eliminan los sentimientos, como ocurrió en la Francia de 1793, el racionalismo se puede convertir en terrorismo moral. Por lo tanto insiste para aproximar lo racional a lo afectivo, en la importancia del papel mediador de la estética. La educación estética reconcilia a la humanidad consigo misma.

kantiano de la necesidad de un análisis crítico de la razón: es necesario crear límites frente al racionalismo dogmático; y profundizar en las oportunidades, frente al empirismo escéptico que niega la posibilidad del conocimiento, tanto en el terreno teórico (Razón pura), como en la praxis (Razón práctica). El período crítico de Kant coincide con la madurez del filósofo y la necesidad de vincular su pensamiento a lo que se ha denominado "idealismo trascendental", cuya finalidad es sacar la filosofía de su constricción académica y buscarle un contexto explicativo en el que ofrezca preguntas y respuestas, con carácter universal.

Kant diferencia entre sensibilidad y conocimiento: mientras la sensibilidad es pasiva y se limita a recibir impresiones del exterior; el entendimiento es activo. Y la actividad debe centrarse en producir conceptos puros o categorías para poder unificar, clasificar, ordenar, pero especialmente "pensar como experiencia". Para ello echa mano a la lógica aristotélica y deduce metafísicamente 12 categorías. En este proceso el entendimiento es el motor de analítica trascendental que ofrece una conclusión determinante: solo hay verdadero conocimiento si se produce una síntesis entre las intuiciones empíricas y categorías. El conocimiento se halla limitado en el noúmeno o cosa en sí. Luego no es posible el conocimiento del noúmeno (anti-experiencia) sin el desarrollo del fenómeno (experiencia). Si todo conocimiento nace en los sentidos, sigue en el entendimiento, y termina en la razón, ¿es posible la metafísica como ciencia? Kant responde que no, porque Dios, alma y mundo no tienen un correlato en el terreno de la experiencia (Kant, 2000: 345-505). En ese contexto de trascendentalismo kantiano, la perspectiva dual de lo ético y lo jurídico ofrece un yacimiento de conocimiento permanente para buscar equilibrios homeostáticos que mejoren las condiciones de los sistemas a través de la libertad, la voluntad, el entendimiento, y la percepción del individuo para responder con la responsabilidad de la experiencia a los requerimientos de la comunidad u organización.

Asís observa ventajas clave en la aproximación dualista de los derechos diferenciando dos planos: el plano del concepto (qué es y en qué consiste) del plano del fundamento (por qué existe). Ambos planteamientos, en estrecha relación, cobran más potencia cuando adquieren connotaciones morales cuestionando para qué existen, concluyendo que tanto la determinación del concepto como del fundamento afectan directamente a la protección de los derechos (Asís, 2001:5-10); y estimando que la protección de los derechos exige dos objetivos clave: primero, desarrollar un sistema de garantías; y segundo, comprender que la interpretación normativa tiene una posición categórica, puesto que la atribución del significado va a depender del que dice la última palabra, haciendo una clara distinción entre interpretación jurídica común y constitucional. El proble-

ma está en los enunciados básicos que no tienen ordenamiento jurídico, en los que es el intérprete quien debe adoptar una toma de postura proyectando tanto concepto como fundamento para minimizar la discrecionalidad y optimizar la eficacia de ley. Y ahí encontramos la primera debilidad de la RSO como norma voluntaria: el fundamento no tiene como finalidad reducir la discrecionalidad, luego para hacerla eficaz debe complementar los derechos fundamentales.

Asís también traza una perspectiva angular para consolidar la base material de los derechos fundamentales sobre dos ejes (Ético y Jurídico). Y esto le obliga a contextualizar los derechos a través de la trayectoria histórica y del modelo de consolidación del poder político. El resultado de esa perspectiva es vislumbrar con claridad que la extensión de los derechos permite “comprender la idea de sujeto moral que acompaña a la justificación de los derechos” (Asís, 2001:14). Esta visión le proporciona una primera síntesis vinculando lo ético con lo jurídico: Los derechos son instrumentos éticos y jurídicos definidos por la dimensión histórica y la legitimación del poder político. Síntesis de equilibrio entre el iusnaturalismo y positivismo.

Siguiendo a Peces Barba, Asís observa tres problemas en el análisis que ofrece la perspectiva ética: los límites al racionalismo; la variedad y diversidad de derechos; y la universalidad. Por lo que propone acotar los derechos a través del espacio y del tiempo para comprender su eficiencia. Existe una contradicción en la base que justifica ese acotamiento espacio-temporal, es preciso imbricar el racionalismo a la educación sentimental, porque la razón solo es relevante en la medida que justifica los sentimientos. Y para reconducir el problema y hacer un modelo eficiente que coloque el racionalismo en un punto de equilibrio que cimiente la intuición, la impresión y el sentimiento es necesaria una ajustada interpretación de la norma. El racionalismo extremo conduce a la rigidez interpretativa de la norma y al desprecio de opiniones contrarias; por otro lado, existe un dato objetivo, y es que la racionalidad ha construido el estado moderno. Esto a Asís le lleva a diferenciar “metafundamento” (derecho abstracto) de “fundamento” (derecho concreto) (Asís, 2001:24): contexto y concepto que facilitan la localización histórica temporal y espacial para explicar la base material de la extensión de los derechos.

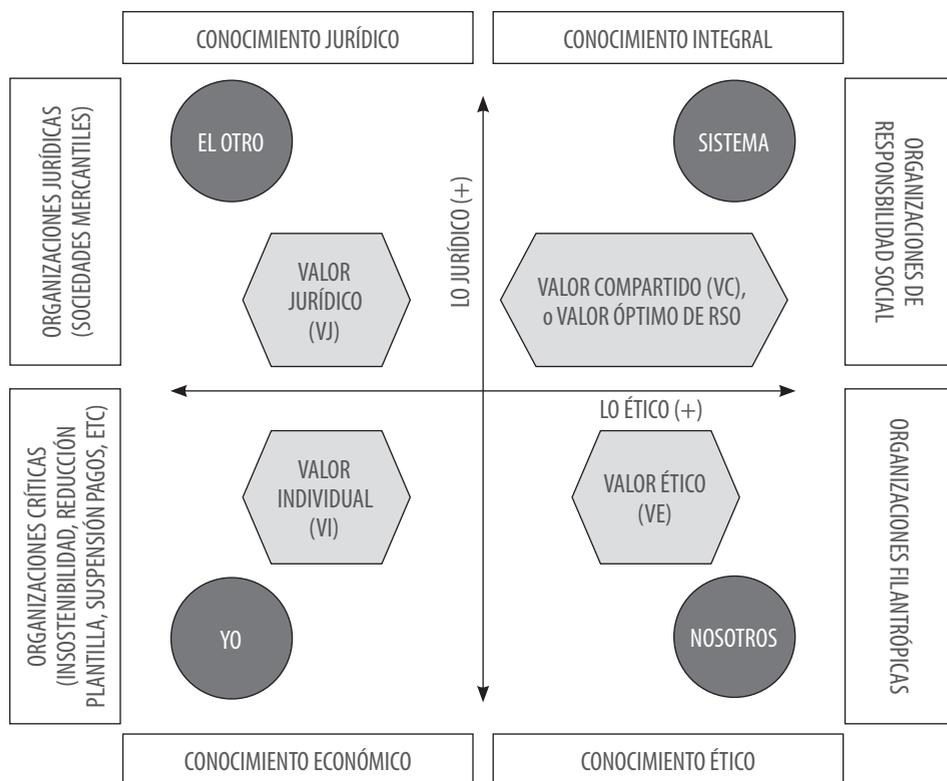
Para Asís, “los derechos se justifican por la función que desempeñan en la evolución y desarrollo de la humanidad al servicio de los valores que en cada momento histórico se persigue satisfacer, existe un contenido mínimo delimitador” (Asís, 2001:36). Es en este punto de “mínimo moral” en el que Asís se aleja de posturas complejas: en primer lugar, cuestiona las consecuencias de

la abstracción de Walzer al criticar el “mínimo moral” de Rawls; y en segundo lugar, observa en las “Cinco fáculas sobre los derechos humanos” de Lukes, un reduccionismo innecesario con la clasificación de los derechos. Lo que posteriormente lleva a Asís a asegurar un techo de contenido sobre lo básico, delimitado por su carácter “mínimo y negativo”: “es contrario a la dignidad humana aquello que provoca que el sujeto moral no pueda ver satisfechas sus necesidades básicas o aquello que impida que pueda mantener su capacidad de elección” (Asís, 2001:37, en nota a pie de página 73).

La perspectiva dual define los derechos como instrumentos jurídicos que intentan un “punto intermedio” entre “las fundamentaciones abstractas y las históricas, y entre las fundamentaciones objetivistas y no objetivistas” (Asís, 2001:24). Esta perspectiva sitúa al individuo como epicentro del desarrollo social, acercándose al republicanismo de Pettit, para dar consistencia al principio de libertad, diferenciando entre libertad moral (inicial, o capacidad de elección), y libertad social (proceso, o desarrollo procedimental) activando los derechos hacia la igualdad, así como hacia la solidaridad (resultados). En este contexto de ética ilustrada, y siguiendo a De Lucas, es donde hay situar la complementariedad del valor compartido de la RSO (De Lucas, 1998: 29). Luego la perspectiva dualista madura el criterio de elección, garantizando la extensión de los derechos con proyección de eficiencia y transparencia hacia la sociedad y el mercado.

En el momento actual de quiebra del estado de bienestar por una reducción sistemática de derechos para conseguir equilibrios presupuestarios, en los países democráticos, a costa de déficit 0, la propuesta de trabajo es visibilizar la RSO categorizando tipos de organizaciones, gestión del conocimiento y valores asociados, en un mapa de posicionamiento entre dos ejes perpendiculares (el jurídico y el ético) como muestra el cuadro nº 1. No se trata de hacerla solo visible hacia el interior de la organización, ni proyectarla como reclamo publicitario hacia el mercado.

Cuadro 1. Posicionamiento de la RSO por el tipo de valor que aporta (VI, VE, VJ y VC), según la clase de cultura organizacional y la construcción de conocimiento para gestionar las tensiones de los *stakeholders* entre lo jurídico y lo ético.



Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva dual explica que la necesaria tensión de lo jurídico y lo ético puede convertirse en una oportunidad para un *stakeholder* en la organización cuando la transparencia de información amplía su capacidad de elección. Cuando un *stakeholder* (gerente, accionista, trabajador, proveedor, cliente, etc) negocia, compra, vende, participa, trabaja, etc., precisa comprender dos variables básicas: qué tipo de cultura tiene la organización y qué valor le va a reportar. Ese reconocimiento transfiere conocimiento al exterior reduciendo la incertidumbre del mercado.

Existen cuatro culturas diferentes (especulativa, mercantil, filantrópica y de Responsabilidad Social) que construyen de manera respectiva cuatro tipos de conocimiento a compartir (económico, jurídico, ético e integral) y que consecuentemente aportan diferentes tipos de valor hacia la sociedad y el mercado (VI, VJ, VE y VC).

Partiendo de la base que la empresa es una organización económica, el mapa de posicionamiento dualista, entre los ejes jurídico y ético, desarrolla visibilidad de RSO porque permite a las organizaciones categorizar atmósferas en función del conocimiento aplicado (jurídico, ético, económico o integral), así como cuestionar las ventajas e inconvenientes de la cultura predominante (sociedad mercantil, organización filantrópica, insostenible o de Responsabilidad Social), a la vez que introduce claves de transparencia para dotar a la organización del valor asociado (VJ, VE, VI, y VC). El proceso de visibilizar permite valorar, ponderar, posicionar y aconsejar cómo la organización puede conseguir Valor Compartido, o Valor Óptimo de RSO por su ponderación máxima ética y jurídica. Luego para visibilizar la RSO hay que maximizar lo ético y lo jurídico.

Perspectiva trialista del derecho como base metodológica para sensibilizar hacia la RSO

Uno de los planteamientos iniciales de la TERS es valorar cómo la organización puede mejorar el mercado desde el interior del sistema. La perspectiva dualista posiciona la RSO como herramienta de conocimiento integral para facilitar tanto el intercambio de insumos, servicios y productos del interior hacia el entorno de la organización, como las oportunidades de introducir transparencia en las organizaciones, luego sí hay campo de acción para visibilizar la RSO, pero la visibilidad por sí sola no garantiza la transferencia de procesos y resultados, de ahí la necesidad metodológica de acudir a la perspectiva trialista, o dimensión tridimensional de la justicia y la extensión de derechos.

El trialismo surge con efectividad de la mano de Warner Goldschmidt para hacer frente a la rigidez interpretativa y purista del derecho, fundamentada en el positivismo de la norma, y en la objetividad del derecho científico, cuyo antecedente próximo es Hans Kelsen, para quien la subjetividad y los valores quitaban rigor interpretativo. Goldschmidt busca comprensividad, interdisciplinaria y metodología propia del derecho asociado a la sociología, la psicología o la economía. Tradicionalmente, la contribución de ambos se ha considerado opuesta, para este artículo nada más lejos, puesto que a los dos les preocupa la pureza del derecho y ambos construyen una metodología propia y complementaria: Kelsen apoyando la base del derecho, lo objetivo; y Goldschmidt desarrollando el valor de la interpretación, o hermenéutica del derecho, lo subjetivo, y especialmente lo intersubjetivo. Luego la oportunidad de la aportación trialista para esta investigación es esencialmente hermenéutica, entroncando con la metodología dialógica de la TERS. Solo que la búsqueda de la verdad aristotélica para reorganizar la polis (alèthia, lo que las cosas son) se actualiza

en el siglo XXI con perspectivas que buscan respuestas, como la de Goldsmidt a través del desarrollo de la Dikelogia⁷. ¿Qué aporta la perspectiva trialista? Novelli lo explica muy claro: "Permite visualizar conflictos de intereses y discutir las auténticas metras que ha de tener el Derecho" (Novelli 2001: 116).

Es una perspectiva defendida por cátedras preocupadas por la efectividad tanto de la teoría del derecho como de la filosofía del derecho en la sociedad: la de Bobbio en Turín, la de Ciuro Caldani, en Rosario; o la de Pérez Luño, en Sevilla, quien incorpora al trialismo la dimensión histórica como criterio diacrónico temporalizador para revalorizar las otras tres. La aportación esencial de la teoría trialista es triangular normas, conductas o "repartos", y valores, desde la pureza del derecho hacia la resolución de problemas complejos, para hacer frente a la complejidad social.

Para Ciuro Caldani, las normas no solo deben ser, sino que hay que vincularlas a su causalidad para que predomine la verdad por encima de la imputación (hay que contrastar la fidelidad, la exactitud, la adecuación): "La remisión trialista es muy amplia... la normatividad trialista se piensa como será, no cómo debe ser" (Ciuro Caldani 1986: 93). Y para desarrollar la justicia normativa hay que dar tres "saltos": el salto de la simultaneidad, a través de la interpretación; el salto de la posterioridad, que depende de la aplicación; y el salto de la plenitud, que está en función de la elaboración (Ciuro Caldani 1986: 233). Relacionando las aportaciones de Kelsen y Ciuro Caldani, el problema de la normatividad no es solo su rigidez interpretativa, sino que hay que dotarla de "derecho viviente", esto no agota el derecho, al contrario, le ofrece oportunidades de responder a la sociedad, reduciendo el anacronismo, y fortaleciéndolo.

La persona en la doctrina kelseniana es "un haz de obligaciones, de responsabilidades y de derechos subjetivos; un conjunto, pues, de normas" (Kelsen, 1999: 102-103); en el pensamiento trialista de Caldani, es el sujeto integral en su dimensión sociológica, y puede aportar y recibir potencia e impotencia, luego la clave va a estar en los "repartos", que es lo que diferencia "persona natural" de "persona ideal". Los repartos lo que proporcionan es la visualización de las personas en una perspectiva tridimensional (socio-normo-dikelogia): "Cada conjunto de repartos son lo que las personas que los integran los hacen ser; pero, al mismo tiempo, cada persona es lo que el conjunto de los repartos, el conjunto de las normas y la justicia del conjunto de repartos la hacen ser" (Ciuro Caldani 2001: 955). La idea de "reparto" está ampliamente desarrollada

⁷ Término con raíz etimológica en *Dike* (justicia) y *Logos* (conocimiento).

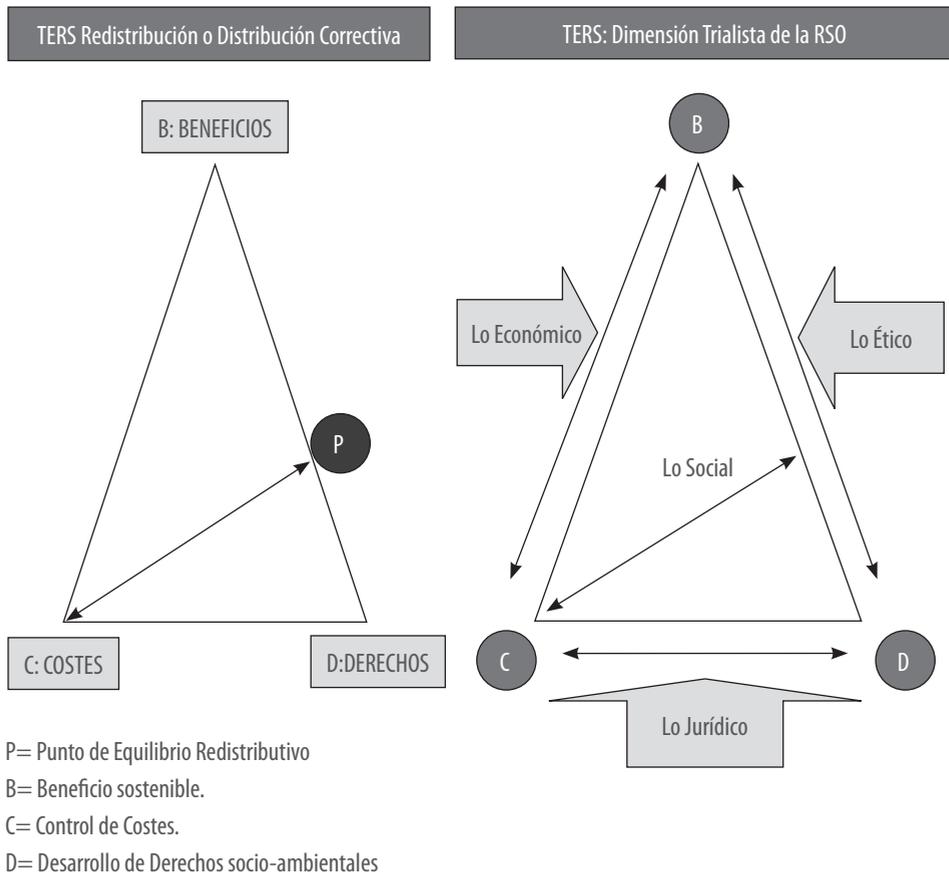
por la "libertad de agencia" que inspira a Sen a *La idea de justicia* (2010). Y en cualquier caso es la síntesis de una teoría general del derecho universal que busca significación jurídica para fortalecer los derechos humanos.

Lejos de simplificar las posturas en el enfrentamiento entre positivismo e idealismo, la teoría trialista de los derechos las imbrica: mientras que para Kelsen el problema de la justicia es la subjetividad que puede reconducirse con una uniformidad de voluntades coincidente en la heteronormatividad de los códigos, Goldschmidt acude Scheler para insistir que la justicia es un valor absoluto y natural que requiere carácter científico (Goldschmidt, 1958, 736), de ahí el carácter axiológico que justifica como Dikelogia. La limitación de la perspectiva de Kelsen es su reduccionismo normativo; y la de Goldschmidt, seguramente influenciado por su religiosidad, es su espíritu constructivista en la teleología del consenso, sin advertir la fuerza de articular el disenso para construir lo que fragua como Dikelogia, de especial significación para gestionar el conflicto social como potencia para desarrollar la perspectiva trialista del derecho, no exenta de crítica a la juridización de la sociedad. Como síntesis de debilidad, Bourdieu encuentra que el campo jurídico tiene una "autonomía relativa", y quizás por esta razón es "impermeable" a los avances de otros campos, como el de las ciencias sociales y las ciencias naturales (Bourdieu, 2000).

Retomando los fundamentos de la TERS y partiendo de la teoría trialista de Platón (intelecto, sensibilidad e instinto) y de Aristóteles (virtud, libertad y riqueza), la *alèthia* (lo que las cosas son) y el *mesotes* (punto de equilibrio) son imprescindibles para la buena gestión de las polis (Jaulín 2011: 121-125). En estos veintitrés siglos, en occidente, la vida social ha cambiado mucho, y las exigencias y tensiones democráticas también, pero para que las organizaciones generen equilibrios sigue siendo clave la perspectiva trialista griega por su caudal de respuestas: La virtud aristotélica representa hoy el esfuerzo por conseguir un beneficio sostenido sobre el criterio de elección que logre armonizar la estructura de costes con el desarrollo de los derechos. La riqueza aristotélica hoy está presente en la capacidad emprendedora de control de costes, factor que explica tanto la ponderación patrimonial (ajuste) como la desestructuración (desajuste), de manera que sin el control de costes el beneficio es efímero y los derechos inestables. Y la libertad de Aristóteles tiene mucho que ver con la de Rawls (principio de diferencia) o la de Sen (libertad de agencia), es la oportunidad de democratizar las organizaciones como alternativa de crecimiento económico que genere riqueza sin el agotamiento de recursos y derechos.

El cuadro 2 desarrolla el planteamiento original de la TERS: a la izquierda los dos triángulos semejantes BCP=CDP para conseguir encontrar el punto de equilibrio entre los tres fundamentos aristotélicos de redistribución de la justicia (Virtud, Riqueza y Libertad) fundamentan el tercer triángulo congruente de equilibrio organizativo (Beneficio, Coste y Derecho). A la derecha, las tres dimensiones para conseguir que la RSO sea el punto de equilibrio entre tres espacios tradicionalmente irreconciliables (Lo Económico, lo Ético y lo Jurídico) para los que lo Social es la dirección armónica. En este sistema de armonía clásica, la perspectiva angular de los derechos (D) fundamenta a su vez el trialismo de lo ético, lo jurídico y lo social: primero, el conjunto de conductas, comportamiento o actitud conforman lo Ético. Segundo, la eficacia y validez de las normas configuran lo Jurídico. Y tercero, el valor compartido construye lo Social.

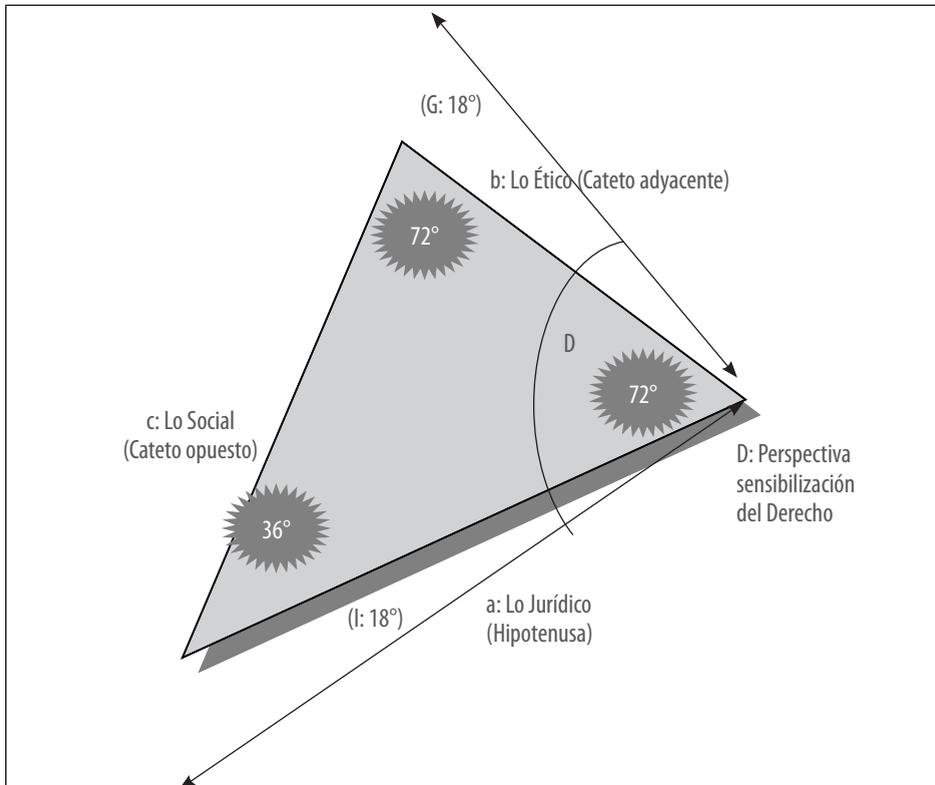
Cuadro 2. Herramienta Integral de RSO.



Fuente: Elaboración propia.

De manera que la triangulación de variables permite diseñar un sistema de equilibrios que guarda correlación tanto desde la perspectiva teórica trialista como desde la matemática empirista trigonométrica. En la triangulación isósceles (72° , 72° , 36°) el trazo de la bisectriz del ángulo congruente (190° : 108° y 72°) produce tres triángulos congruentes a través del equilibrio de semejanza armónica del número áureo irracional representado por la letra griega φ (Fi) con un valor de $1,61803398\dots (1 + \sqrt{\frac{5}{2}})$. Como consecuencia, el ángulo que desarrolla la perspectiva de extensión de los derechos (D) conforma un triángulo isósceles representado por 72° , 72° y 36° con proyección en ángulo recto al incluir zonas externas al equilibrio ($G + I = 18^\circ + 18^\circ$) que permiten cuestionar parámetros de razones trigonométricas, como muestra el cuadro 3.

Cuadro 3



Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar la perspectiva angular del derecho (D), fundamentada en las funciones de las razones trigonométricas que correlacionan los catetos y la hipotenusa, las variables de análisis (lo social, lo ético, y lo jurídico) permiten construir una herramienta de conocimiento integral por su valor procesual, periódico y de respuesta a ciclos que se repiten indefinidamente, como explica el cuadro 4.

Cuadro 4

Razones Trigonómicas	Fórmulas Trigonómicas	Fórmulas de Equilibrio en la organización	Variables (Situaciones sociales y ponderación)
Zona Desequilibrio G			Individualismo posesivo (0)
Seno	(c/a) Cateto Opuesto/ Hipotenusa	Lo Social/ Lo Jurídico	Integración social (1)
Coseno	(b/a) Cateto Adyacente/ Hipotenusa	Lo Ético/ Lo Jurídico	Implicación social (2)
Tangente	(c/b) Cateto opuesto/ Cateto Adyacente	Lo Social/ Lo Ético	Conflicto social (3)
Cotagente	(b/c) Cateto Adyacente/Cateto opuesto	Lo Ético/ Lo Social	Responsabilidad Social (-3)
Secante	(a/ b) Hipotenusa/ Cateto Adyacente	Lo Jurídico/ Lo Ético	Crisis social (-2)
Cosecante	(a/c) Hipotenusa/ Cateto Opuesto	Lo Jurídico/ Lo Social	Cambio social (-1)
Zona Desequilibrio I			Tensión de intereses corporativistas (0)

Fuente: *Elaboración propia.*

Por lo tanto, la trigonometría analítica ayuda a comprender el proceso de equilibrio cíclico y periódico permanente, la senda armónica para gestionar la situación social del *stakeholder* en la organización con criterio gradual y escalar de ponderación [integración (1), implicación (2), conflicto (3), responsabilidad (-3), crisis (-2) y cambio (-1)] teniendo en cuenta su identidad, su diversidad, sus intereses y sus necesidades. El proceso tiene en sus extremos dos alertas de debilidad sistemática: el individualismo posesivo y la tensión de intereses corporativistas. Pero también tiene una zona de equilibrio, o negociación central sólida asentada en el valor del conflicto y en el de responsabilidad como contrapartida. Que la respuesta al conflicto (tangente) sea la responsabilidad (cotagente) diseña un sistema de equilibrios contrarios con garantía de permanencia. Pero sobre todo es un procedimiento para desarrollar sensibilización de RSO de manera eficiente porque la manera más consecuente de que el individuo tome contacto con la realidad social construida en cualquier tipo de organización es cuando cobra conciencia del conflicto social y experimenta sus efectos políticos, éticos, económicos, jurídicos o sociales (Pérez Luño 2011: 20-21).

A MODO DE CONCLUSIÓN ¿QUÉ HAY EN LA CARA OCULTA DE LA LUNA?: LA RSO COMO EXPERIENCIA JURÍDICA

Para el desarrollo de la RSO la extensión de los derechos no figura como necesidad, atención o interés, es una existencia, persistencia o resistencia incómoda: si las comunidades, sociedades, empresas u organizaciones avanzaran en el crecimiento económico hacia la extensión de los derechos ¿tendría razón de ser la RSO, RSE o RSC? ¿Desde qué perspectiva la extensión de los derechos puede consolidar la RSO?

Desde el planeta Tierra la luz lunática encanta a quien la observa porque el orden cósmico del tiempo brinda la oportunidad de cambiar el plano (ora llena; ora creciente; ora menguante) con el que ofrecer esotéricas respuestas a los ciclos o días que tarda el satélite en girar alrededor de la Tierra, no hay más que esperar. Metafóricamente expresado es un brillo resplandeciente que nadie explica porque su roca es oscura como el carbón. Develando la metáfora, pretender observar "La Cara Oculta de la Luna" es cuestionar la modernidad de un siglo XX que tiene puesto el imaginario colectivo en la conquista lunar sin darse cuenta que ha perdido la senda de equilibrio y la fuerza de su propia cultura. Pero todavía estamos a tiempo de recuperar la armonía, a través de la idea regeneradora de conflicto en la comunidad, en la organización, en la sociedad, o en el estado. ¿Por qué el conflicto tiene que acabar en anquilosada tensión? ¿Por qué no puede servir para construir el diálogo social, como propuso Platón?

Taylor, tras una larga investigación de años y bajo la aparente perspectiva de cuestionar la "identidad moderna", llega a la conclusión de que tanto el proceso como el resultado le han llevado a que la modernidad no se puede entender sin la idea del "bien" (Taylor 2006: 19) por lo que cree que hay que recuperar "ciertos modos de pensamiento problemático" que la filosofía moral ha velado al centrar más lo que es "correcto hacer", en lugar de lo que es "bueno hacer"; en definir el contenido de la obligación en lugar de la naturaleza de la "vida buena" (Taylor 2006: 20) y con ello vuelve al platonismo y al comunitarismo destacando que el sentido primitivista de la comunidad restringe en todos sus modos la confianza en la vida buena.

La tesis que estructura el trabajo de Taylor parte que las fuentes morales que construyen la identidad quedan difuminadas: la fuente teísta se ha hecho "añicos"; la fuente racionalista se ha desvinculado por el afán cientifista; y la fuente romántica de la modernidad no ha tenido la suficiente aceptación. Esa carencia de fuentes plantea tensiones a la modernidad: la primera surge de

una sensibilización ilustrada que lleva al ciudadano a percibir los principios de igualdad, libertad, justicia como axiomáticos, sin embargo existen fisuras en lo que concierne a los “bienes constitutivos” por lo que se está cayendo en la superficialidad de una ética procedimental sin referencia al bien (Taylor 2006: 669-670). La segunda mantiene un conflicto permanente entre el instrumentalismo y el romanticismo. Y la tercera, cuestiona hasta qué punto la moral debe exigir el precio a la integridad, como lo hizo Nietzsche o postmodernos como Foucault o Derrida. La pretensión de Taylor es entender la modernidad a través de la relación del yo con la moral, valorando el agotamiento actual de los recursos de análisis.

Si Taylor cuestiona las consecuencias de la ética procedimental en la construcción de la identidad del yo, Mouffe cuestiona la democracia procedimental de Habermas porque no articula el disenso en la construcción de la vida buena, ni de Rawls porque en su esfuerzo por construir una sociedad “razonadamente ordenada” deja fuera al diferente. La perspectiva de Mouffe es muy distinta a la de Taylor, quiere penetrar en la oscuridad del antagonismo entre “nosotros y ellos en la constitución de las identidades colectivas”, pero no desde fuera como opuesto dialéctico, sino desde dentro porque al cuestionar la esencia está construyendo el vínculo (Mouffe 2006: 29) para lo que la deconstrucción de Derrida aporta metodología propia. Crítica con el racionalismo porque no puede resolver posiciones contrarias, y seguidora del *einstimmung* (adhesión) de Wittgenstein porque los acuerdos se alcanzan participando en las formas de vida en común, Mouffe propone el “agonismo” y “pluralismo agonista” para destacar la capacidad del conflicto para encontrar soluciones y fortalecer la comunidad, frente al término antagonismo como relación de adversarios que ha construido la modernidad. Mouffe observa en las propuestas de la Tercera Vía de Blair un camino sin retorno porque borrar los extremos de izquierda y derecha y sacralizar el consenso deja un vacío democrático sin alternativa a la resolución de injusticias. Aludir al centrismo exigiendo flexibilidad en la misma medida a empleados que empresas trasnacionales deja sin eficacia tanto la cohesión social como la capacidad de negociación y de desarrollo (Mouffe 2006: 132).

Siguiendo la estrategia de Pérez Luño, mientras advertía el potencial de la *Teoría de la Justicia* de Rawls, llegaba a la conclusión que la experiencia jurídica es el fundamento clave de la *Teoría del Derecho* que propone (Pérez Luño, 2011: 13) por su capacidad de despertar la conciencia del hombre hacia su entorno. Para Pérez Luño la experiencia jurídica es la clave del despertar social; y el conflicto, el “estímulo para la consciencia de la experiencia jurídica” (Pérez Luño, 2011: 20-21), es la llamada de atención de que la inercia de la vida cotidiana produce

actos jurídicos que aceptamos sin reflexionar sobre sus amenazas y oportunidades, y sin advertir el alcance del valor jurídico hasta que llega el conflicto, y perturba los intereses particulares del individuo. De manera que el despertar de las consecuencias del conflicto social hace madurar al individuo y le permiten evaluar las dimensiones de un entorno que la rutina le ha impedido apreciar. Sin conflicto social es muy difícil desarrollar la percepción jurídica.

Pérez Luño diferencia perspectivas particulares por su valor jurídico, recogiendo los postulados de Heller para quien los valores son “modos de preferencias conscientes y generalizables” y de Bobbio “el valor es una abstracción mental realizada a partir de una experiencia concreta”, por lo tanto para Pérez Luño el valor jurídico es una proyección de la consciencia del hombre hacia el mundo externo, ahí radica el carácter empírico que intenta ir más allá del desarrollo metafísico (Pérez Luño, 2011: 213).

La base de la perspectiva jurídica de Pérez Luño es tridimensional (conductas, normas y valores), encontrando que las tres dimensiones o planos tienen implicación entre sí, se interrelacionan de manera necesaria, porque la acción humana “para devenir experiencia jurídica, precisa hallarse en tensión dialéctica con la justicia” (Pérez Luño, 2011: 38-39). En momentos de injusticia es donde la racionalidad intersubjetiva busca el derecho justo: “En el orden jurídico los episodios de injusticia son formas parasitarias de perfección” (Pérez Luño, 2011: 39). La exigencia de la justicia lleva a la normalización del derecho, pero su gestión va a depender de la cultura jurídica y de los valores aplicados.

Pero Pérez Luño va más allá de la perspectiva tridimensional, bajo el título de “Del tridimensionalismo al tetradimensionalismo jurídico” añade una cuarta dimensión, la histórica, añadiendo criterios espaciales y temporales a la experiencia jurídica para destacar en el plano su valor diacrónico, así el tiempo se convierte en una variable que determina el derecho por su interpretación y su aplicación.

Para Pérez Luño, la experiencia jurídica del derecho es interdependiente y heteropoiética (referencia universal): “Es el vértice que, con morfología de cúpula, es capaz de ofrecer una visión cabal de los múltiples aspectos conformados de esa totalidad” (Pérez Luño, 2011: 42), por lo tanto se enfrenta al reduccionismo científico del conocimiento fragmentado (sociología sobre la sociedad, positivismo jurídico sobre la norma, o iusnaturalismo sobre el valor) para buscar la eficacia y validez de la experiencia jurídica. De ahí que requiera “concordancia práctica” de principios como la dignidad, libertad e igualdad para consolidar los derechos fundamentales, llamados humanos en el espacio internacional

(Pérez Luño, 2011: 234), destacando el papel axiológico del necesario bien común para perfeccionar “un clima de solidaridad colectiva y un compromiso social constructivo (Pérez Luño, 2011: 238).

Concluyendo, bajo el título metafórico de “La Cara Oculta de la Luna” (surcada por la sinuosa extensión de los derechos de los *stakeholders* en las organizaciones) está la perspectiva que busca el equilibrio armónico histórico, traducido en grados de valor compartido. Lejos de movimientos lineales, el ciclo de las situaciones sociales ofrece un papel central a la RSO porque puede dialogar eficientemente con el conflicto de los *stakeholders* en las organizaciones, respondiendo a las necesidades de la sociedad y a la incertidumbre de mercado; puede servir de contrapunto para garantizar la gestión en organizaciones que crecen con el valor compartido de las personas.

Bibliografía

- [1] ALZAGA VILLAMIL, O. DIR. (1996). *Comentarios a la Constitución española de 1978*. Madrid: Cortes Generales y Edersa.
- [2] ASÍS, R. (2001). *Sobre el concepto y el fundamento de los Derechos: Una aproximación dualista*. Madrid: Dykinson.
- [3] BOBBIO, N. (1987). *Teoría General del Derecho*. Bogotá: Temis.
- [4] BOURDIEU, P.(2000). “Elementos para una sociología del campo jurídico” en *La fuerza del derecho*. Bogotá: Uniandes.
- [5] CABO MARTÍN, C. (2000). *Sobre el concepto de ley*. Madrid: Editorial Trotta.
- [6] CIURO CALDANI, M.A. (1986). “Las fuentes de las normas”, en *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad de Rosario* N° 4/6 Rosario: UNR.
- [7] CIURO CALDANI, M.A. (2000). *La conjetura del funcionamiento de las normas jurídicas. Metodología Jurídica*. Rosario: Fundación para las Investigaciones Jurídicas.
- [8] CIURO CALDANI, M.A. (2001). “El Derecho Universal (Perspectiva para la ciencia jurídica de una nueva era)”, Rosario, Fundación para las Investigaciones Jurídicas.
- [9] COROMINAS, J. (2000). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.

- [10] DE LUCAS, J. (1992). "Algunos equívocos sobre el concepto y el fundamento de los derechos humanos", en J Ballesteros (de.) *Derechos humanos* Madrid: Tecnos.
- [11] DWORKING, R. (1984). *Los derechos en serio* Barcelona: Ariel.
- [12] FERRATER MORA, J. (1994). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Ariel.
- [13] GOLDSCHIMDT, W. (1973). *Introducción filosófica del Derecho*. Buenos Aires: Depalma.
- [14] HESÍODO (2007). *Teogonía, Trabajos y Días, Escudo Certamen*. Madrid: Alianza Editorial.
- [15] JAULÍN, C. (2011). "La Responsabilidad como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano Costes/Derechos/Beneficios en las organizaciones". *Revista de Responsabilidad Social de la empresa*. Nº 9 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [16] JIMÉNEZ CAMPO, J.(1999). *Derechos fundamentales. Conceptos y garantías*. Madrid: Trotta.
- [17] KANT, E. (2000). *Crítica a la razón práctica*. Madrid. Alianza Editorial.
- [18] KELSEN, H. (1999). *Teoría pura del derecho*. Buenos Aires: Eudeba.
- [19] LUHMANN, N. (1983). *Sistema jurídico y dogmática jurídica*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- [20] LUKES, S. (1998). "Cinco fábulas sobre los derechos humanos" en Shute S. y Hurley S. *De los derechos humanos*. Madrid. Trotta.
- [21] NOVELLI, M.H. (2001) "La teoría trialista frente a la teoría pura. Reflexiones comparativas sobre tres cuestiones jurídicas relevantes". *Revista del Centro de Investigaciones de Filosofía Jurídica y Filosofía Social*. Nº 28, pp 115-122.
- [22] MOUFFE, C. (2000). *La paradoja democrática*. Barcelona: Gedisa.
- [23] PECES-BARBA MARTÍNEZ, G. Y COL. (1999). *Curso de derechos fundamentales. Teoría General*. Madrid. Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.
- [24] PÉREZ LUÑO, A.E. (1984). *Los derechos fundamentales*. Madrid. Tecnos.
- [25] PÉREZ LUÑO, A.E. COL (2011). *Teoría del derecho. Una concepción de la experiencia jurídica*. Madrid. Tecnos.
- [26] RORTY, R. (1998) "Derechos humanos, racionalidad y sentimentalidad" en Shute S. y Hurley S. *De los derechos humanos*. Madrid: Trotta

- [27] SEN, A.(2010). *La idea de justicia*. Madrid: Taurus.
- [28] STIGLITZ, J. (1998). *Towards a new paradigm for development: strategies, policies and processes*. Prebisch Lecture UNCTAD.
- [29] TAYLOR, C. (2006). *Las fuentes del yo*. Barcelona: Paidós.
- [30] WALZER (1993). *Las esferas de la justicia*. Madrid. Fondo de Cultura Económica.
- [31] ZAGREBELSKY, G.(2009). *El derecho dúctil. Ley, derechos y justicia*. Madrid: Trotta.
- [32] *Comunicación Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas COM (2011) 681 final*. Bruselas: Comisión Europea.



**Colaboraciones,
documentos,
buenas prácticas
y casos**



Turismo en Colón: exclusión y marginalidad. Análisis desde la perspectiva de la Economía Social

María Belén Gómez,

*Profesora Adjunta en "Economía Internacional I" en la carrera de Lic. en Economía
en la Universidad de Concepción del Uruguay. Año 2011.
gomez_belen@hotmail.com*

Resumen

Colón, la perla dorada del turismo en Entre Ríos (Argentina), es la cabecera del departamento homónimo que se caracteriza por la tranquilidad de su población, sus suaves ondulaciones y calles con tupidas arboledas que ayudan a convertirla en un hermoso balcón natural a la vera del río Uruguay. Ahora bien, cabe preguntarse, ¿qué sucede con la población residente? ¿Cómo viven? ¿Qué efectos produce sobre ellos el turismo? La hipótesis de este ensayo es que el advenimiento de la actividad turística produce marginalidad y exclusión en la población local sobre todo a causa de la temporalidad que caracteriza a su economía. En tal dirección, y en base a los fundamentos de la Economía Social, es que se hacen las siguientes consideraciones; ellas buscan demostrar cómo puede superarse la problemática presentada.

Palabras clave

Asociativismo, turismo sustentable, desarrollo local, Economía Social, marginalidad, exclusión social.

Códigos JEL

O29, R11.

Abstract

Colón, golden pearl of tourism in Entre Ríos (Argentina), is the head-board of the homonymous department that is characterized by the tranquility of his population, his soft wavinesses and streets with thick groves that help it convert into a beautiful natural balcony to the side of the river Uruguay. Now then, it is necessary to ask, what happen with the resident population? How do they live? What effects does tourism produce on them? The hypothesis of this test is that the advent of the tourist activity produces marginality and exclusion in the local population especially because of the temporality that characterizes the economy. In such a direction, and on the basis of the foundations of the Social Economy, it is that the following considerations are done; they seek to demonstrate how one can overcome the presented problematic.

Key words

Associative, sustainable tourism, local development, social economy, marginalization, social exclusion.

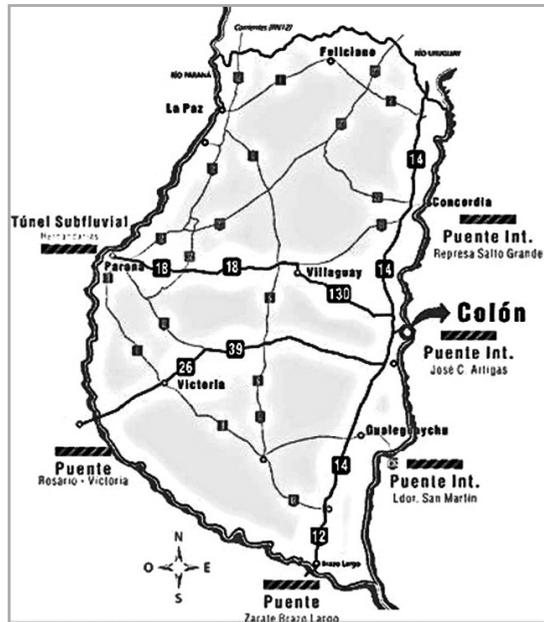
JEL codes

O29, R11.

Introducción

Colón, la perla dorada del turismo en Entre Ríos, es la cabecera del departamento homónimo que se caracteriza por la tranquilidad de su población, sus suaves ondulaciones y calles con tupidas arboledas que ayudan a convertirla en un hermoso balcón natural a la vera del río Uruguay.

Muchos son los nombres que la representan, pero uno de ellos es el más popular: "Ciudad Paraíso". Este edén se encuentra a 295 km de la capital provincial, Paraná, y a 320 km de la capital de la República Argentina. Se puede acceder a esta región del país a través del Puente Zárate-Brazo Largo, que se conecta con la Ruta Nacional N°12, luego empalma con la Ruta



Fuente de Imagen: www.colon.gov.ar.

Nacional N°14, hasta el destino. Desde Uruguay se logra llegar por medio del Puente Internacional General Artigas que une a Colón con la ciudad de Paysandú, del vecino país.

Como principal propiedad ventajosa cuenta con un clima que corresponde a la región templada, variedad pampeano. Las mayores temperaturas medias de

la temporada estival se verifican en los meses de noviembre a marzo, con registros de 23° a 34°C. El invierno es suave con mínimas de 10° y máximas de 19°C.

Posee playas con suaves declives e islas con arenas blancas que se prestan para la contemplación de las bellas vistas y paisajes que el río Uruguay entrega. Pero es insoslayable adjudicar el asidero turístico de esta ciudad a un recurso natural especial, que es el Parque Nacional El Palmar, ubicado a unos cincuenta kilómetros de Colón, conservación de las palmeras *Syagrus yatai* en una extensión de 8.500 has. con arroyos de aguas cristalinas y exuberante vegetación virgen. También se cuenta con un complejo termal ubicado en el sector norte de la ciudad, junto al Golf Club, compuesto por aguas mesotermales-bicarbonatadas-sodicadas (presencia de sodio, cloruro, potasio y fosfato). Poseen alrededor de 36 grados de temperatura y son recomendadas en aplicaciones terapéuticas, tanto en la ingesta como en las inmersiones. Por los alrededores de Colón se pueden desarrollar actividades tales como safaris náuticos utilizando embarcaciones semirrígidas, visitando las islas San Francisco y Hornos con abundante vegetación y fauna autóctona, o interesantes safaris terrestres de hasta tres horas y media en 4x4, alcanzando lugares inhóspitos y sumamente interesantes. Se llega hasta La Calera, Pueblo Liebig y cerro Los Chivos. Estas actividades, como otras mencionadas, podrían formar una oferta turística dirigida a un sector de clase media y media-alta, causal en muchos casos de los elevados precios que los habitantes locales deben pagar.

Por todo lo mencionado en líneas anteriores en correspondencia a una política decidida por parte del municipio (como se analizará en profundidad en páginas posteriores) a encarar todos los esfuerzos hacia un único objetivo que es el desarrollo turístico de dicha localidad, Colón es en la temporada 2009 la tercera ciudad más elegida para vacacionar del país.¹

Ahora bien, hasta aquí no se hace más que reproducir el *marketing* que gira en torno a Colón como ciudad turística, pero cabe preguntarse, ¿qué sucede con la población residente? ¿Cómo viven? ¿Qué efectos produce sobre ellos el turismo?

La hipótesis es fundamentalmente que el advenimiento de la actividad turística en Colón es productor de marginalidad en la población local, sobre todo a causa de la temporalidad que caracteriza a dicho tipo de economía. Para demostrar tal consideración es que se desarrollará el análisis presentado a continuación.

¹ "Colón es la tercera ciudad de la Argentina en recepción de turistas" Diario UNO -14/01/2009.http://www.notife.com/noticia/articulo/959320/Colon_es_la_tercera_ciudad_de_la_Argentina_en_recepcion_de_turistas.html

Turismo y desarrollo

Para comenzar este ensayo es necesario esbozar una concepción respecto de qué se entiende por desarrollar y su relación con el turismo. A nivel mundial, el turismo es considerado como una suma de actividades, principalmente de servicios más importantes y que experimenta tasas de crecimiento aceleradas así como de gran magnitud. Según diversos estudios propiciados por la OMT (Organización Mundial del Turismo), en este sector están ocupados más de 200 millones de trabajadores, el mayor número de empleados en un sector económico según lo plantea dicho organismo. De acuerdo con estas estimaciones, el turismo representa alrededor de un tercio del comercio mundial de servicios, siendo los países industrializados los que alcanzan la mayor porción del mercado. Mientras en las regiones del mundo que tienen que enfrentar crisis y endeudamiento, que tratan de generar empleo y divisas promoviendo el turismo, esta actividad es vista con esperanza y está fuertemente alentada por los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la OMT.

Derrame Económico

Ahora bien, para el tratamiento de este ensayo es que se utiliza un concepto fundamental que arroja el turismo denominado "derrame económico". El ingreso directo de una región es la cantidad de gasto turístico que sobra localmente después de que los impuestos, las ganancias y los salarios son pagados fuera del área y después de la adquisición de las importaciones; estas cantidades restadas se llaman derrames económicos. Existen dos formas principales en las que ocurren las derramas:

- a) **El derrame económico de la importación** ocurre comúnmente cuando los turistas exigen estándares en el equipo, alimento y otros productos que el país anfitrión no puede proveer. Gran parte del ingreso del turismo sale de la localidad otra vez para pagar estas "importaciones" provenientes de otras ciudades.
- b) **El derrame económico de la exportación.** El capital proveniente de inversores no residentes de la ciudad, así como algunas empresas multinacionales, juegan una parte substancial, dado que, a menudo, estas son las únicas que poseen el dinero necesario para invertir en la construcción de la infraestructura y de las instalaciones turísticas. Como consecuencia de esto, la derrama económica de la exportación se presenta cuando los inversionistas que financian los recursos y los hoteles toman los beneficios económicos de regreso a su lugar de origen.

Pero además de la pretérita descripción conceptual, a los efectos de este trabajo en particular, es menester establecer una conexión entre turismo y lo que se concibe como "*desarrollo*". Mundialmente se entiende al turismo como una alternativa que conduce al desarrollo económico, esta última palabra no es menor ya que, a pesar de ello, la relación entre turismo y desarrollo resulta mucho más compleja si se toman en cuenta los costes más bien sociales para la población local que devienen de tal actividad.

Así es que el turismo posee una doble cara o personalidad podría decirse: por un lado, se trata de un elemento prometedor para la mejora de la situación laboral de los habitantes del espacio geográfico receptor y, en efecto, para el desarrollo económico local; pero, por otra parte, es generador de problemas sociales, culturales, ecológicos y hasta económicos en tanto la ciudad se torna excesivamente dependiente únicamente de esta actividad. Para tener muy en cuenta es que durante la actividad turística se comercia gratuitamente con el medioambiente global y local, cuyo "desgaste" nunca se suma al precio del viaje. Este último es uno de los aspectos más estudiados en la actualidad por aquellos que defienden la instauración de una Contabilidad y de una Economía Social² al mismo tiempo que Ambiental.

La actividad turística representa una fuente de empleo para los territorios en los cuales se realiza. Sin embargo, una alta carga laboral, dependencia de las temporadas y falta de protección social son algunas de las características típicas de estas relaciones laborales. Este trabajo precario, poco calificado, estacional y con sueldos muy bajos (\$15 por noche para el caso de los mozos) contribuye, además, a la pérdida de empleos en sectores tradicionales. El carácter estacional de la industria del turismo crea problemas económicos para los destinos que son altamente dependientes de él. Los problemas que afrontan los trabajadores estacionales son inseguridad en el trabajo (y por lo tanto en ingresos), generalmente sin ninguna garantía de empleo entre esta y la próxima estación, dificultades en conseguir capacitación y en el acceso a un seguro médico relativo al empleo, reconocimiento de su experiencia, y condiciones insatisfactorias laborales así como de vivienda.

Cabe destacar que la fuerte dependencia económica de la comunidad local del turismo conlleva a que, dado de que la diversificación en una economía es

² La Economía Social y Solidaria aborda o, mejor dicho, toma la misma definición que la Economía, es decir, que contempla a la producción, distribución, intercambio y consumo de los bienes y servicios, pero con lo distintivo de que no se realizan en base a fines privados sino *comunitarios*. Vale expresar también que la Economía Social y Solidaria resuelve necesidades materiales y simbólicas, estableciendo *lazos sociales fraternales y solidarios*, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, sin explotación del trabajo ajeno, en otras palabras, velando por la consecución del *bien común* de la comunidad toda.

una muestra de bienestar, si una región llega a ser totalmente subordinada en su supervivencia económica a una sola actividad económica como el turismo, puede ejercer una gran tensión sobre la misma, así como a las personas implicada en su buen funcionamiento. Sin embargo, la práctica turística puede ser una significativa, incluso esencial, parte de la economía local. Así como el ambiente es un componente básico de los activos de la industria turística, los réditos del turismo se utilizan a menudo para medir el valor económico de las áreas protegidas.

Además, los efectos del turismo no se limitan a los impactos sobre el medioambiente y los ecosistemas. En lugares de interés turístico específico, la puesta en marcha de actividades turísticas por la iniciativa privada apoyada por el área pública puede entrar en conflicto con la población de la zona. Es el caso de la presión que ejercen a menudo los inversionistas sobre la población local para la compra de tierras, o el desalojo de la población local para la instalación de estructuras turísticas, o la privatización y concentración del suministro de agua en lugares donde esta puede ser un bien escaso con el fin de abastecer actividades de ocio vinculadas al turismo. Colón puede dar fiel muestra de esta problemática, tal es así que durante el mes de enero de 2009 numerosas fueron las protestas encabezadas por los pobladores para peticionar ante el Intendente Hugo Marsó que se solucione el desabastecimiento de agua que aqueja a la ciudad, toda producto de que haya llegado a duplicarse el número de habitantes de la localidad con el advenimiento de los turistas. Como solución al planteo es que el gobierno provincial estudia los alcances y beneficios de un Plan de Agua Potable y Saneamiento para Colón que demandará una inversión inicial de 15 millones de pesos y que será financiada por Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento (Enohsa). El proyecto contempla la optimización de la red de agua potable local y el servicio de cloacas.

También, como se mencionaba en los primeros párrafos introductorios, en los lugares de intenso desarrollo turístico se asiste, muy a menudo, a una desviación del gasto público hacia los intereses del sector turístico y en perjuicio de la población más débil. El desarrollo del turismo puede costar al gobierno local y a los contribuyentes locales una gran cantidad de dinero. Los desarrolladores pueden desear que el gobierno mejore el aeropuerto, los caminos y otras infraestructuras, y posiblemente que se les proporcione la exención de impuestos y otras ventajas financieras, que son actividades costosas para el gobierno. Los gastos de los recursos públicos en infraestructura subsidiada o en la exención de impuestos, pueden reducir la inversión del gobierno en otras áreas críticas tales como educación y salud, desventaja que como se verá luego en el

análisis puntual de la ciudad de Colón es altamente comprobable. Sin embargo, al mismo tiempo puede que el turismo induzca al gobierno local a llevar a cabo mejoras en infraestructura tales como un mejor sistema de agua y drenaje, caminos, electricidad, teléfono y redes de transporte público, haciendo que con todos ellos se pueda mejorar la calidad de vida de los residentes en paralelo a facilitar el turismo.

Además, la llegada de personas con alta capacidad adquisitiva provoca en muchos casos la elevación de los precios, sobre todo de bienes de primera necesidad y recursos naturales como tierra y agua, que van en perjuicio de la parte más débil de la población local. De la misma forma, la contribución del turismo al equilibrio de la balanza de pagos nacionales, que muy a menudo viene indicada como una de las grandes ventajas de la implementación de actividades turísticas en los países del sur, se ve a menudo mermada por la gestión del turismo por parte de empresas transnacionales, propietarias de las principales compañías de vuelo y de las grandes cadenas hoteleras, las que controlan, gestionan y acaparan la mayor parte de los beneficios del turismo internacional. Puede suceder además que buena parte del consumo que el turista realiza, aunque adquirido en empresas nacionales, son bienes y servicios de importación que representan una ulterior fuga de capitales del país. El desarrollo del turismo y el aumento relacionado con la demanda de los bienes raíces pueden incrementar dramáticamente los costos de los edificios y el valor de las propiedades. La única vía en la localidad de Colón, dados las altas cotizaciones de los terrenos, las propiedades y las construcciones, para acceder a una vivienda es la banca, pero las entidades bancarias solo brindan créditos cuando se trata de construcciones destinadas pura y exclusivamente al turismo.

Sin embargo, no siempre el turismo genera procesos similares. El impacto económico del turismo depende de varios factores (naturaleza y volumen del turismo, tipo de participación de la población local y nacional en la actividad, los atractivos del lugar de destino, equilibrio entre sectores económicos, capacidad del municipio para hacer cumplir las normativas existentes y controlar el "modelo de desarrollo local" que se persigue). Pero fundamentalmente, el impacto del turismo varía dependiendo de las características de la sociedad anfitriona y de su contexto, por ello es que en este trabajo se hace vital hincapié en ello.

Frente a los impactos negativos que ha tenido el desarrollo del turismo, algunas experiencias, a menor escala y con una gestión diferente, muestran que esta actividad puede generar también efectos positivos. Base indispensable para que esto pueda tener lugar es que la población, las comunidades, pue-

dan decidir libre y soberanamente qué modelo de desarrollo turístico desean y, sobre todo, **si desean alguno** (es radical y determinante la concepción que posean los habitantes, lo que piensen respecto del turismo). En este sentido, la población ha de ser considerada la verdadera protagonista y primera beneficiaria de la actividad turística. Esto significa, entre otras cosas, que el poder real, entendido como capacidad de decisión y control de los recursos y beneficios, tiene que corresponder y quedar en manos de las comunidades receptoras.

Concepción del “Turismo Sustentable”

Desde principios de los años 90 se ha acuñado una nueva idea que recibe el nombre de “turismo sustentable” como respuesta inmediata al impacto ambiental que se evidenció ante el creciente tránsito de viajeros. Las cifras de ese crecimiento son realmente impactantes: según cálculos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2020 se registrarán 1.500 millones de arribos en el mundo, el doble del nivel actual.

La primera definición acerca de dicho término fue expresada en 1991, en el marco del 41 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo. En este surgimiento, el Turismo Sustentable se creó como una aplicación del principio de desarrollo sustentable: “el turismo sostenible es aquel que mantiene el equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos”. La OMT, en el año 2000, agregó que “el turismo sustentable es aquel que atiende las necesidades de los viajeros actuales y de las regiones receptoras, al mismo tiempo que protege y fomenta las oportunidades para el futuro”.

Otra definición plausible es la brindada por la Asociación de Monitores Medioambientales Almirante de España que enuncia lo siguiente: “Es aquel que engloba las actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad; el que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes; en el que la relación entre el turista y la comunidad es justa; en el que los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa; y en el que los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje”.

En definitiva, si bien existen diversas definiciones, no contradictorias claro, lo cierto es que todas confluyen hacia la conclusión de que todos los elementos que forman parte y hacen posible el turismo en una localidad o región (tales como gobiernos, agentes de viajes, prestadores de servicios turísticos, comercios y viajeros) tienen como deber el desarrollar acciones responsables y prác-

ticas ambientales. Ahora bien, ¿cómo puede llevarse a cabo tal propósito? ¿Se cuenta con alguna herramienta? Para responder a estas interrogantes es que la OMT decidió elaborar un Código Ético Mundial Para el Turismo, el cual consiste en un listado de reglas a las que deberán atenerse todos los agentes siempre priorizando el respecto y conocimiento por el lugar de destino así como su población autóctona (conocer las costumbres del lugar, consumir productos locales, no dañar el medio ambiente, entre otras).

Pero cabe la pregunta de qué es lo que sucede en Argentina o si el mismo es parte de esta nueva concepción de Turismo. Lo cierto es que Argentina está inmersa en dicha tendencia y prueba de ello es que el Consejo Federal de Turismo, el Consejo Federal de Inversiones, la Cámara Argentina de Turismo, la Administración de Parques Nacionales y la SECTUR hayan diseñado un Plan Estratégico de Turismo Sustentable con miras al 2016, con el objetivo de construir una “Argentina equilibrada, integrada y socialmente justa”.

Tabla 1. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Nación.

Metas	Campos de Actuación
Ecológico – Natural	Uso racional adecuado de los recursos naturales y el aprovechamiento y conservación de la diversidad natural y paisajística.
Socio – Económica	Estimular procesos de desarrollo económico endógenos, que supongan la promoción de actividades económico-productivas capaces de sustentar a las economías locales.
Socio – Cultural	Supone la recuperación y promoción de los atributos históricos, artísticos y culturales locales.
Socio – Espacial	Prever y planificar procesos de ocupación, uso y gestión del territorio, armónicos entre necesidades socio-económicas y la oferta y potencialidades del medio propiamente físico-natural.
Social	Implica la distribución social de los beneficios, y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de la población, así como la recuperación del poder de decisión e iniciativa de la ciudadanía en las cuestiones que afectan la vida de la sociedad.

Contexto situacional de la ciudad de Colón

La ciudad de Colón, Entre Ríos, cuenta con un total de 20.000 habitantes según censo del año 2001, pero se considera que de ese año a esta parte la población ha crecido, alcanzando un total aproximado de 25.000 hab. en la actualidad. Como bien se expresaba al comienzo del trabajo, dicha ciudad toma lugar a 295 Km. de la ciudad de Paraná, capital de Entre Ríos, y a 320 Km. de la Capital Federal.

Su génesis data de la llegada de miles de franceses, suizos, piamonteses y saboyanos que arribaron a estas tierras a mediados del siglo XIX para instalarse en la vecina localidad de San José, una colonia nacida a instancias del general Urquiza. Sin embargo, con los años sería Colón la ciudad que creciera como la más pujante de la zona. Caracterizada por su extensa costanera que une el Parque Quirós y el puerto, mientras que hacia el norte de la ciudad se despliegan el complejo termal y su vecino Golf Club Colón. Desde la costa, subiendo por la calle 12 de Abril, se llega hasta la plaza San Martín, rodeada de hoteles con antiguas e imperdibles fachadas.

Colón tiene numerosas islas vírgenes hermosas para el turismo, como las de San Francisco, Queguay y Hornos, casi todas con amplios bancos de arena blanca y cubiertas por una selva en galería de árboles misioneros cuyas semillas bajan con las aguas. Al ser inundables, se encuentran desiertas y floridas porque nadie ha construido aún sobre ellas, lo que no significa que no existan proyectos para tal fin en un futuro cercano.

Sobre la costa, se pueden disfrutar siete kilómetros de playas amplias. Entre los arroyos Artalaz, al norte, y La Leche, al sur, hay cinco balnearios: Playa Norte, Club Piedras Coloradas, Santiago Inkier, Playa Nueva y Playa Honda. En ellos es posible nadar o practicar *kayak*, remo, *windsurf*, navegación a vela o esquí acuático.

No es casual que dos balnearios de la zona hayan logrado la certificación IRAM 42100, poniendo el acento en la "Gestión de la calidad y la seguridad ambiental en balnearios". Se trata del balneario Villa San José, en el municipio Villa San José, y Playa Punta Colón, en la costanera norte de Colón. El objetivo es contribuir "a la mejora de la calidad de los servicios y realizar actividades en forma segura para usuarios y empleados, cuidando el ambiente y contribuyendo a la protección de los recursos naturales y culturales".

Como otros destinos de Entre Ríos, Colón atrae con sus aguas termales, que desde 1996 brotan de la tierra a 36 grados y permiten a los turistas pasar un día de relax, con *spa* y baños en el balneario local incluidos. El complejo posee

diez piscinas familiares, que permanecen abiertas de 9 a 21. Los visitantes más estresados pueden acompañar los baños con masajes y fangoterapia. La especialidad del centro son los masajes suecos.

También para viajeros que necesitan descanso, el hotel Quirinale puede ser una opción atractiva, con sus dos piletas y un solárium de 400 metros cuadrados que mira al río en una sinfonía amable de beige y azul. El séptimo piso pone a disposición de los huéspedes sus veinte años de experiencia en servicios de spa y de recuperación corporal. Un piso más arriba se encuentra el casino.

Otra posible recreación está en manos de la pesca. El río Uruguay es rico en dorados, enormes surubíes, tarariras, bagres y bogas. En el club Náutico del balneario norte o en la costa del sur se puede probar suerte sin riesgo a quedar defraudado. Una opción interesante: para hacer *trolling* en los canales o pescar con mosca hay salidas embarcadas.

Como se mencionaba en el Resumen Ejecutivo de este trabajo, ubicado a 50 kilómetros de Colón, el Parque Nacional El Palmar es quizás el mayor atractivo en la zona. Con 8.500 hectáreas de palmeras yatay, bosques en galería y pastizales, el lugar alberga una rica fauna silvestre y propone diversos circuitos de visitas.

El turismo y su interacción con la población local

Se trata de una localidad turística que posee la particularidad de que en temporada alta (verano) su población se ve duplicada. Según datos oficiales en esta última temporada ya se ha duplicado la población local en la primera semana del mes de enero y se estima que suelen llegar a la ciudad en forma diaria en promedio aprox. 20.000 personas (según datos oficiales de la Secretaría de Turismo y de su Director Hugo Guisolfi), lo cual aumenta las posibilidades laborales temporarias para los habitantes de la ciudad.

Por ese motivo, existe una gran migración de personas provenientes del interior de la provincia, como también de Buenos Aires, Misiones, Corrientes y la República Oriental del Uruguay. Muchos de ellos migran con el capital económico para invertir en emprendimientos turísticos y otros migran sin este capital, intentando encontrar en Colón un lugar donde mejorar su calidad de vida a través del denominado "empleo golondrina". Esto genera un problema complejo ya que por un lado personas de escasos recursos, en su mayoría indocumentados, se han afincado clandestinamente en la ciudad, y por otro lado los inversores que llegan desde otros lugares provocan una sobrevaluación de los terrenos, materiales de construcción y la mano de obra, haciendo

inaccesible el acceso a la vivienda propia a la mayoría de los colonenses. Se suma a esto el hecho que los propietarios de una o más viviendas o *bungalow* no alquilan a personas de la ciudad, ya que es mucho más redituable alquilar por menos tiempo pero por mucho más dinero a visitantes ocasionales.

Este fenómeno repercute en los servicios de la ciudad, los cuales deben estar preparados para hacer frente en muchas etapas del año al doble de su capacidad normal. Crecimiento que provoca por ejemplo que la planta de agua deba incrementar todos los años su capacidad generadora, que los servicios energéticos se saturen en verano, que se deba hacer un análisis profundo del sistema cloacas y muchos problemas más.

Es así que, desde hace aproximadamente 15 años, en la ciudad de Colón se comienza a generar un resquebrajamiento social, cultural y económico, generado por la diferencia entre los que "más poseen y los que menos", una situación que ha llegado a desarraigar a los propios colonenses.

En lo que refiere a las costumbres, la ciudadanía colonense, dada su característica turística, se puede decir que se encuentra encerrada en una dualidad peculiar de sociedad conservadora hacia adentro y abierta hacia afuera, de exclusión-inclusión. Esto se debe a que se pueden aceptar y lograr una gran abertura con el turista portador de capital económico que viene a invertir a la ciudad, gracias a lo cual la localidad "vive", pero no así con el ciudadano común que habita en Colón desde hace años, o que migra de otros territorios y que no posee dicho bien, resultando las acciones y actitudes de estos últimos mayormente juzgadas en referencia a la posibilidad de aceptación dentro de esta sociedad.

Actividad laboral de los colonenses

La ciudad cuenta con un complejo termal y con una gran capacidad hotelera y gastronómica, lo que le permite albergar el flujo turístico que recibe en forma habitual. La ocupación de la mano de obra destinada a satisfacer las demandas turísticas es temporal; durante el verano, Semana Santa, vacaciones de invierno y fin de semana largos, es necesario contratar gente temporalmente para atender la gran cantidad de visitantes que duplica en número a la población colonense. Es así que locales gastronómicos, hoteles y demás actividades relacionadas con el turismo incrementan en estas fechas el personal con el que trabajan. Vale destacar que la Dirección de Turismo de Colón dio a conocer que la ocupación registrada durante la primera quincena de febrero fue de un 95%, cifra consensuada con el sector privado de la ciudad, a través de las instituciones Casita, Hoteleros–Gastronómicos y la Asoc. de Cabañas y Bungalows.

Otro punto a considerar es el reducido número de empleados públicos, ya que la actividad administrativa de los gobiernos nacionales y provinciales se circunscribe a unas pocas reparticiones, siendo la planta municipal de aproximadamente 400 empleados (hecho opuesto a lo acaecido en la ciudad por ejemplo de Rosario del Tala).

En Colón existe un gran número de comercios constituyendo una de las mayores fuentes de empleo. Cabe destacar que la mayoría de los asalariados cobra un sueldo de comercio.

A diferencia de las ciudades vecinas del departamento no existen las grandes empresas (que nucleen un número importante de obreros) y la industria avícola y del campo tiene nula injerencia en la región.

Otra fuente importante de trabajo es la construcción. Según índices estadísticos, Colón, es la ciudad que más construye en la provincia, destacando no solo la cantidad sino también la calidad de las construcciones, todas por supuesto orientadas a satisfacer la demanda turística (no como sucede en Concepción del Uruguay, en que dichas construcciones son destinadas al hospedaje de estudiantes universitarios).

Tabla 2

Departamento	Áreas con mayor requerimiento de capacitación	Perfiles / Actividad con mayor demanda	Observaciones relacionadas con las actuales ofertas de capacitación laboral
Colón	Servicios turísticos, hotelería y gastronomía	Turismo	Las ofertas de capacitación responden a demandas identificadas. Sin embargo, no existen ofertas relacionadas con el turismo y la hotelería. Finalmente, es escasa la cantidad de ofertas en el área gastronómica, limitándose estas a las actividades de panadería y pastelería.
		Panadería y Pastelería	
		Turismo Alternativo	
	Producción artesanal y manufacturas	Manufacturas con elementos y recursos de la región	
	Construcción, instalaciones y servicios relacionados	Electricidad	
		Reparación artefactos	

Tabla 3. Entre Ríos – Resumen de Necesidades de Capacitación reveladas por municipios.

Departamento	Municipio	Necesidades de capacitación identificadas
Colón	San José	Turismo – Computación – Microemprendimientos
Colón	Ubajay	Aserrador – Operador afilador – Industria Maderera

Fuente: “Estudio de demandas de formación profesional para el desarrollo local y regional –provincia de Entre Ríos”. Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

Contexto social

En el Departamento Colón existe una población aproximada de 55.000 habitantes, de los cuales 25.000 pertenecen a la ciudad de Colón, registrándose el 40% en dicha ciudad debajo de la línea de pobreza.³

Los programas sociales que se llevan a cabo en la localidad son:

A nivel provincial:

- Programa de Mejoramiento Barrial (PRO. ME. BA.).
- Programa Alimentario Familiar (Bono PAF).
- Programa de ayuda alimentaria a Celiacos.
- Programa Fortalecimiento Familiar.
- Programa Garrafa Social.
- Programa Refuerzo Alimentario Focalizado (Bono Praf)

A nivel Nacional:

- Programa Plan Jefes y Jefas de Hogar
- Programa Familias para la Inclusión Social

³ **Debajo del Nivel de Pobreza:** comprende a todas aquellas personas con un nivel de ingreso o remuneración mínima (provenientes en su mayoría de los casos de algún Programa Social, de alguna Pensión, o algún ingreso proveniente de una changa ocasional), insuficiente para poder cubrir las necesidades de alimentos o de remedios de su grupo familiar. También se ha tenido en cuenta para definir este concepto la posibilidad de acceso al mercado laboral, la falta de cobertura social, el nivel de acceso a la escolaridad, y la situación habitacional de cada familia. Se toma en cuenta el nivel de necesidades básicas insatisfechas, y el índice de la canasta familiar.

Distribución de la ciudad según sus barrios

La ciudad de Colón esta distribuida en 7 barrios, estos son:

- **Barrio Centro, comprendido entre las calles:** *Urquiza al Sur; Gouchon al norte; Av. Quiroz al Este y calle 1º Junta al Oeste.*
- **Santo Justo y Pastor, comprendido entre las calles:** *Gouchon al Sur, Lima al Norte, 1º Junta al Este y Calle las Piedras al Oeste.*
- **Norte, comprendido entre las calles:** *Calle Gouchon al Sur, Sabatier al Norte, Peyret al este y 1 Junta al Oeste.*
- **Juan Domingo Perón, comprendido entre las calles:** *Lima al Sur, Av. Perón al Este e Illia al Oeste, al Norte linda con el Arroyo Artalaz*
- **Hipólito Irigoyen, comprendido entre las calles:** *Al Sur Noalles, Al norte Alberdi, al este Conte Grand y al oeste Cabo Pereyra.*
- **Medalla Milagrosa, comprendido entre las calles:** *Al Sur Calle N° 23, al Norte Noalles, al Este Bvard. González y al oeste Cabo Pereyra.*
- **Tiro Sur, comprendido entre las calles:** *al Norte Bvard. Ferrari, al este Calle Hernández, al Oeste Bvar González y al Sur linda con el Arroyo de la Leche.*

A excepción del Centro los demás barrios cuentan con sede vecinal propia.

Cada centro barrial tiene servicio de comedor y de copa de leche, los cuales son solventados con partidas provinciales, con ayuda municipal y con la colaboración de comerciantes de la ciudad.

Cuatro de estas sedes ubicadas en barrios Santos Justo y Pastor, Medalla Milagrosa, Hipólito Irigoyen y Tiro Sur cuentan con salas donde se llevan adelante tareas de Atención Primaria de Salud. También en tres de ellos existe sala de odontología para personas de escasos recursos y sin cobertura social.

Puede decirse que existe en la ciudad un grupo de familias que presentan situaciones estructurales de vulneración de sus derechos básicos en lo que refiere a vivienda, educación, servicios públicos y salud. Las mismas se encuentran asentadas en barrios de la periferia de la localidad, denominados: "Tiro Sur" (en el sector sur de la ciudad) con un total de aproximadamente 300 familias; "Juan D. Perón" (en el sector noroeste) con un total aproximado de 500 familias.

Descripción de Barrios más vulnerables

Barrio Tiro Sur

Población: existen alrededor de 300 familias establecidas en el lugar con una antigüedad mayor a los 20 años. Se diferencian dos grupos sociales bien marcados, las que se encuentran bajo el umbral de pobreza, cifra que abarca un 50% del total del barrio.–La otra mitad estaría encuadrada dentro de lo que se podría llamar “los nuevos pobres” que son aquellas familias con algún que otro ingreso precario, asalariados con sueldos muy bajos y sin ningún tipo de cobertura social.–

Teniendo en cuenta las edades de los jefes de hogar la población mayor de 50 años abarca el 46% de la población relevada, y por otro lado, el grupo de los jefes de hogar de edades comprendidas entre 21 y 30 años, representa el 21% de las familias encuestadas. Otro dato nos revela que en la población femenina se ubica la mayoría de los beneficiarios de los Programa Nacionales de Empleo y el Bonos mensuales que tienen que ver con un Programa Alimentario Familiar.

Niveles de Asistencia Escolar: para descubrir este indicador se tomaron a los jefes de hogar donde se pudo visualizar que en un 56% tienen completa su escolarización primaria mientras que un 36% no la ha completado, lo que coincide con datos de las familias jóvenes, que tienen de 4 a 8 hijos o más que vieron truncada su escolaridad por ingresar al mundo laboral a temprana edad y adquirir responsabilidades como jefes de hogar.

Situación Habitacional: este indicador permite observar que existe un 43% de casillas de madera, y que el 35% restante corresponde a viviendas de material, teniendo un 3% de casas precarias construidas con madera y material. Dentro de este mismo análisis, se considera de relevancia el nivel de hacinamiento dentro de la vivienda. Para lo mismo se evaluó la cantidad de habitaciones por hogar y de ellos se puede extraer que el valor más alto se encuentra en el hecho de que existe una sola habitación en un 50%, contra un 3% correspondiente a tres habitaciones o más.

En un análisis más exhaustivo se observa que en un 53% de los casos viven en una habitación entre 4 y 8 personas y de 1 a 3 personas en un 48%. Analizando estos datos en conjunto se puede decir que existe un nivel de hacinamiento superior al 70%.

Otro elemento a destacar es el hecho de cómo están ubicadas las viviendas dentro del terreno: una al lado de otra sin espacio mediante, lo que produce la

existencia de una submanzana dentro de lo que se denomina manzana, produciendo niveles externos de hacinamiento sumados a los propios de cada vivienda en su parte interna.

Las familias han usurpado terrenos, por lo cual no existen servicios públicos de luz eléctrica, cloacas o agua potable, el municipio ha extendido canillas públicas a fin de solucionar precariamente la situación, y se encuentra en juicio con los dueños del terreno a fin de lograr estatizar dichos espacio geográfico; a la luz eléctrica la mayoría se encuentra conectado ilegalmente, las viviendas son precarias, de madera y la mayoría de su ocupación laboral es como "changarines" en obras de construcción (mayormente de emprendimientos turísticos), y planes sociales. Se habla de familias numerosas, con la figura de la mujer como jefa de hogar y sus hijos adolescentes que trabajan a fin "de ayudar en la casa" y satisfacer minimamente sus necesidades básicas. Esta situación social, agravada por la realidad social, organizacional y económica que el país atravesó los últimos años, ha provocado, espacialmente en estos espacios una fuerte vulneración de derechos resultando la prioridad de las familias vivir el "día a día", vislumbrándose el mayor impacto en los niños y adolescentes, quienes generalmente abandonan la escuela entre el cuarto y quinto grado (la mayoría de adolescentes de este barrio no han culminado sus estudios primarios, como así tampoco sus referentes adultos). Así también, comienzan a trabajar en situación de calle, como "lava-autos", en diferentes puntos turísticos de la ciudad. Frente a esta realidad de exclusión, los niños y adolescentes pierden la posibilidad de imaginar un futuro ajeno a la situación que viven en el presente, les cuesta pensarse por fuera de este barrio, de sus ocupaciones actuales. Este proceso ha generado en los adolescentes sentimientos de exclusión, lo cual provoca situaciones de trasgresión de límite impuestas socialmente; lo cual reproduce dicha exclusión social; esto es: conflicto con ley penal, abuso del consumo de alcohol y uso sustancias ilegales.

Esto provoca una identificación negativa hacia ellos, que es reproducida en la sociedad colonense toda. Y el hecho de que los espacios de participación y capacitación de los niños y jóvenes existan, pero no sean reconocidos por un grupo de ellos como propios, provoca un quiebre en la construcción del sentido de pertenencia en su espacio cotidiano, el barrio.

Así también, se vislumbra que las adolescentes mujeres presentan actividad sexual a muy corta edad, lo cual provoca embarazos adolescentes promediando la edad de 14 años en adelante. Es así que las mismas abandonan sus estudios y se transforman en madres jefas de hogar a temprana edad reconocién-

dose en un rol de madre que no alcanza a construir. Tal situación repercute en forma directa en sus hijos, ya que la mamá-adolescente no llega a construir su identidad como adulto responsable.

Barrio Juan D. Perón

Situación socioeconómica: el índice de desocupación es del 62,41%, contemplándose aquellos casos en los que el jefe de hogar se encuentra sub-ocupado, es decir con empleos eventuales. Se reconoce que el 32,4% de los niños menores de 8 años se encuentra en situación de pobreza.

Situación habitacional: se reconoce un porcentaje de 83% de viviendas construidas con material y madera y el restante 26% de casillas de madera sumamente precarias en las cuales se reconoce hacinamiento

En lo que refiere al barrio J.D. Perón, este es un barrio nuevo, cuya existencia es de aproximadamente 8 años, se reconocen familias que han emigrado de barrios aledaños, así como también que provienen de otras provincias y la R.O. del Uruguay. Se halla aquí una población que se encuentra en proceso de construcción de su identidad barrial, las viviendas son de madera y material, poseen servicios de agua corriente, luz eléctrica, y se realizan obras para la instalación de cloacas. Se trata de familias constituidas tradicionalmente (mamá, papá, hijos) en su mayoría; la ocupación laboral de los adultos es como “changarines” y planes jefes y jefas de hogar. Existe una mayor población de niños hasta 11 años que adolescentes, la gran mayoría se encuentra escolarizada. Se reconocen problemáticas de violencia familiar, asociada al abuso en el consumo de alcohol; esto impacta en los niños, quienes expresan estas problemáticas, en especial en la institución escolar, donde se reconocen situaciones problemáticas de conducta en los niños.

Además de estos barrios, existen barrios como el “San Francisco de asís”, donde la mayoría de sus habitantes vive de la basura, por tanto existe una fuerte problema de tipo ambiental, que se reconoce especialmente en los niños quienes presentan problemas en la piel y afecciones pulmonares.

Por tanto, se puede expresar que las principales situaciones de vulneración de derechos en niños y niñas se encuentran fuertemente relacionada con su contexto, familiar, contextual, ambiental, social. Las situaciones de violencia familiar y social, precarización económica, exclusión social, entre otras, provocan problemáticas que en las instituciones educativas se reconocen como: conductas violentas, deserción escolar y precarización en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Respecto a la salud y alimentación:

La ciudad cuenta en cuatro barrios con Centros de salud, 3 de los cuales se describen a continuación expresando datos respecto de las problemáticas más fuertes que se atiende en los mismos.

El centro de salud “**La medalla milagrosa**” (ubicado en el barrio del mismo nombre) y el denominado “**Hipólito Irigoyen**” cuentan con diferentes profesionales de la salud entre ellos: Médico Clínico, pediatra, enfermeros, Obstetras, Nutricionistas, Psicólogo, Quinesiólogo, en los cuales se puede observar que durante el año 2007 se han presentado diferentes enfermedades, entre las que más se ven son las que prevalecen según la época del año, ellas son:

- en verano: problemas gastrointestinales tales como parásitos, vómitos y diarrea.
- en invierno: problemas respiratorios, entre ellas bronquitis, anginas, gripe y broncoespasmo.

Lo que respecta a la atención nutricional se puede observar que el mayor porcentaje de consultas están relacionadas con el sobrepeso y la obesidad. Siendo una menor cantidad las consultas relacionadas con problemas gastrointestinales, colesterol, diabetes e hipertensión.

Es importante destacar también que a dichos centros acuden muchas personas que padecen diabetes e hipertensión para su respectivo control en enfermería.

En cuanto a los niños se puede ver durante el año 2007 que los que acuden al control son los beneficiarios de estrategias de asistencia alimentaria que se dan en este barrio: los bonos PRAF y la entrega de leche.

El centro de salud “**Tiro Sur**” cuenta con diferentes profesionales de la salud, entre ellos: Médico Clínico, pediatra, enfermeros, Obstetras, Nutricionistas.

Durante el año 2007 se han registrado 1.034 consultas médicas desde enero hasta julio, y 497 consultas nutricionales (desde febrero hasta julio).

Resultando los mayores problemas de consulta:

- **Enfermedades respiratorias**, que ocupan el mayor porcentaje, 21%, entre ellas se puede citar bronquitis, broncoespasmo, bronquiolitis, laringitis, faringitis, neumonía, asma, faringoamigdalitis. Entre las más frecuente es el broncoespasmo y la bronquitis, y la menos recurrente la laringitis.

- **Enfermedades relacionada con los cambios brusco de temperatura y estacionales:** ocupan un 19%, entre ellas se puede ver: anginas, fiebre, gripe, resfrío, cefalea, ordenadas de la más recurrente a la menos recurrente.
- **Hipertensión arterial:** ocupando un 11%.
- **Problemas gastrointestinales:** 10%, parásitos, gastritis, diarrea, vómitos, son las más frecuentes. Otras que también se consulta pero en menos cantidad son: constipación, cólico abdominal, úlcera.
- **Problemas en la piel:** 7%, la consulta más frecuente en la piodermatitis y la dermatitis alérgica y las menos frecuente: la dermatitis, micosis, sarna, epidermitis.

En lo que respecta a la atención nutricional se puede observar que el mayor porcentaje de consultas están relacionadas con el sobrepeso y la obesidad, por una parte y la hipertensión y el bajo peso por otra.

Siendo en menor cantidad las consultas relacionadas con problemas gastrointestinales, colesterol y diabetes.

En cuanto a los niños se puede ver durante el 2007 que un 6% del total de personas que asisten al centro de salud son niños sanos que acuden al control pediátrico correspondiente.

Por otro se observan niños de bajo peso menores de 5 años, reconociendo un total de 52 chicos que acudieron con bajo peso al centro de salud, donde solamente 1 tenía bajo peso en grado de consideración; estos chicos reciben además del asesoramiento médico-nutricional, la estrategia de asistencia alimentaria que se dan en este barrio: Los bonos PRAF y la entrega de leche.

Los bonos PAF y PRAF

P.R.A.F: Programa de Refuerzo Alimentario Focalizado. Cuyos requisitos son:

- Niños menores de 6 años desnutridos, hasta 6 meses posteriores a su recuperación.
- Embarazadas desnutridas hasta 6 meses posteriores al parto.

Este programa otorga *ticket* de compra y su valor es de \$32 y \$47 mensualmente.

El objetivo de esta estrategia es que el recurso sea utilizado solo para la adquisición de alimentos, siguiendo las pautas nutricionales adecuadas para una correcta alimentación.

Este objetivo no se cumple en su totalidad debido a que hay muy pocas consultas de los beneficiarios de este programa con respecto a la alimentación.

La cantidad de *tickets* que se entregan mensualmente (datos del último mes entregado, junio 2007) es:

Bonos P.R.A.F: 46

De los cuales se puede observar que:

- 16 niños se encuentran con bajo peso, de los cuales 7 chicos tienen más de 5 años y 9 son menores de 5 años.
- 8 niños tienen riesgo de bajo peso, 2 mayor de 5 años, el resto menor de 5 años. La mayoría de estos chicos ha estado con bajo peso y se están recuperando.

Bonos P.A.F (programa alimentario familiar): 8 beneficiarios. (No es condición necesaria presentar problemas de tipo nutricional)

Se trata de ticket de compra por un valor aproximado de \$35.

Entrega de Leche: dependiente de la Dirección Materno Infanto Juvenil, por el cual se le hace entrega mensualmente de la leche entera, en polvo, fortificada con hierro, zinc, Vitamina A y Vitamina D.

Las normativas para la entrega de leche son expresadas en la resolución 2710/03 de fecha 20 de agosto-2003.

Se le entregará leche a:

- Mujeres embarazadas normonutridas o desnutridas.
- Mujeres nodrizas.
- Niños normonutridos y desnutridos.
- Única excepción de 0 a 6 meses: hijo de madre HIV (+).

Con respecto a la entrega de leche se puede observar que fue creciendo la cantidad de kilogramos entregados por mes, en enero se entregaban 93 Kg. de leche en polvo y en este momento se están entregando 128 Kg.

Es importante destacar que a principio de año el mayor porcentaje de chicos que retiraban leche eran mayores de 2 años y se encontraban con bajo peso y en la actualidad, estos porcentajes lo ocupan los chicos con riesgo de sufrir bajo peso, por lo cual se puede deducir que se están recuperando.

Problemas referidos a la salud del barrio Tiro Sur:

- Una alta proporción de la población que concurre al centro de salud, se encuentra en una situación de inseguridad alimentaria, lo que representa una alimentación insuficiente con baja calidad nutricional. Esto trae aparejada una mayor posibilidad a padecer enfermedades tanto relacionadas con la deficiencia nutricionales (bajo peso, anemia, falta de vitaminas y minerales esenciales) como mayor susceptibilidad a padecer enfermedades en general.
- Falta de educación en lo que respecta a la higiene tanto personal como la relacionada a la manipulación de alimentos a nivel familiar.

Educación

En la ciudad de Colón, existen ocho jardines de nivel inicial de Gestión Estatal, de los cuales dos son maternas. Los restantes albergan población entre cuatro y cinco años.

Comercio

En cuanto a los **Comercios** inscriptos al 19/12/08 es el siguiente:

- Industria: Cantidad 9
- Servicios: Cantidad 718
- Comercios: Cantidad 1.110
- Total: Cantidad 1.837

Dentro del tipo "Servicios", se tomaron en cuenta rubros como: Hoteles, Comedores, Talleres, Peluquería, etc., todos los comercios destinados a prestar servicios a la comunidad.

También se informa sobre los comercios sin habilitación municipal, detectados en el último operativo llevado a cabo por personal del Municipio, el cual asciende a la cantidad de 88 (ochenta y ocho) comercios.

Participación del Gobierno en el Turismo

Según datos proporcionados por Contaduría General de la ciudad de Colón, de \$45.146.810 de Recursos, **\$2.817.258,6 (el 6,24% de los gastos) son destinados al Turismo** como factor de Desarrollo de la Economía local. Detalladamente puede observarse así también que el **0% es asignado al sector Industrial**, lo cual habla por sí mismo respecto de cuál es el perfil económico de la ciudad en cues-

ción. El gasto para el área turística se atisba con mayor envergadura en lo que se refiere a pago de personal (\$1.171.272,6) por el lado de las erogaciones corrientes y trabajos públicos (\$913.000) por el lado de las erogaciones de capital.

El gasto turístico es aproximadamente la mitad de lo que implica el relacionado a salud, más particularmente a saneamiento ambiental (12,79%) y supera, triplica mejor dicho, aquel que tiene como principal objeto a la asistencia social (2,75%); ni que hablar de lo destinado a educación (0,26%), pero recordando que este bien es provisto por el nivel provincial básicamente.

Con respecto a los ingresos, cabe resaltar el 4,43% obtenido a partir tanto de la Fiesta Nacional de la Artesanía como del Complejo Termal por el mismo porcentaje.

Ahora bien, podrían inferirse ciertas conclusiones a través de los números presentados en el Presupuesto 2009 para conocer qué es lo que acontece en cuanto al valor de las propiedades y el acceso a la tierra. Para ello es necesario atisbar que a partir de la Tasa General Inmobiliaria se recaudan \$1.500.000. Vale destacar que los recursos provenientes del sector inmobiliario son los de mayor cuantía que posee el municipio (7,03% sumando la Tasa general Inmobiliaria, Contribuciones por Mejoras entendidas como sobretasas que se pagan por el aumento en el valor de una propiedad gracias a obras públicas, Derechos de Edificación, Habilitación Alojamiento Turístico y Contribución por Mejoras atrasadas), sacando a lo que se obtiene de Tasa por Inspección Sanitaria, Higiene, Profilaxis y Seguridad. Esto da prueba del fuerte vigor que cobra la construcción en sentido turístico en la localidad estudiada y lo vital que resulta ello para sostener los gastos del Estado.

Esto da muestras por un lado de que el gobierno municipal efectivamente contribuye con la marginalidad, principalmente debido a su relación simbiótica con el turismo del cual, como quedó demostrado en números, se alimenta y vive. Una prueba más se vislumbra a través de la última ordenanza impositiva que acaba de establecer, en la cual el sector que presta servicios en hotelería y restaurantes posea una de las alícuotas impositivas mayores (1,6), lo mismo para el sector de Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (3).

Problemática de la Economía Social. Sectores económicos de la región

Según datos propios, el 40% de la población no alcanza a cubrir la canasta básica de alimentos, siendo este un número variable, teniendo en cuenta que gran parte de la gente obtiene sus ingresos del sector turístico, por lo que ven a aumentar sus ingresos en temporada estival y disminuir el resto del año.

Como característica saliente de la ciudad, debe mencionarse el gran número de comercios, el cual emplea un número significativo de los asalariados locales. Dentro del comercio local se nota un crecimiento importante en el rubro servicios, siendo la gastronomía y la hotelería los más importantes del sector, empleando mayormente mano de obra no calificada, la cual es mucho más económica. También es importante señalar que existe una actividad artesanal desarrollada en la ciudad desde los años 70, actividad que se ve favorecida por la afluencia turística que es consumidora de productos regionales y autóctonos. En Colón existen establecimientos educativos de formación técnica, los cuales generan personas capacitadas para realizar diferentes oficios (carpintería, herrería, albañilería, electricidad), siendo esta una salida laboral importante, dado que la construcción es uno de los sectores más significativos de la ciudad, pero al mismo tiempo uno de dichos establecimientos posee como orientación académica el área administrativo-contable. Si bien este auge de las construcciones genera un movimiento económico importante, este no siempre repercute en el circuito económico de la ciudad, ya que emplea en gran medida mano de obra de la vecina ciudad del Paysandú (R.O.U.), la cual resulta mucho más económica debido al tipo de cambio que la favorece y a la falta de controles de las autoridades del ámbito laboral y del trabajo que tienen a cargo esta tarea. Referido al punto en cuestión, vale señalar que muchos de los inversores son de otros lugares del país, por lo tanto la ganancia que producen los servicios de hotelería y *bungalows* no retroalimentan el circuito económico local. La recaudación es otro tema importante, ya que el Municipio se encuentra en una dura batalla con los sectores más pudientes de la ciudad para readecuar la Tasa General Inmobiliaria de acuerdo con un índice que contemple los servicios que recibe cada propietario y al valor de la propiedad, permitiendo aumentar la recaudación con mayor equidad para así poder mejorar los servicios y las inversiones de infraestructuras que acompañen el desarrollo del sector privado. Otra cuestión problemática y de difícil solución, es la imposibilidad que tiene la mayor parte del sector asalariado de acceder a terrenos o viviendas propia debido al aumento exorbitado de los precios del mercado inmobiliario, y de la sobrevaluación de los alquileres, y la falta de oferta, ya que los dueños prefieren alquilarlas a turistas por menos tiempo pero por más dinero.

En la ciudad hay mucha subocupación y por lo tanto la economía informal es muy importante. Se da mayormente en la construcción, en la hotelería y gastronomía, en los servicios domésticos. Estas personas, si bien tienen algún tipo de ingresos, no pueden acceder a los beneficios de la formalidad, esto es, aportes jubilatorios, obra social, vacaciones, aguinaldos, acceso al crédito. Esta informalidad afecta también a otros sectores como los artesanos, pequeños

emprendedores de productos regionales, y de distintos oficios, los cuales se vieron afectados por la crisis de 2001 no pudiendo acceder a los adelantos técnicos que requieren los trabajos que desempeñan (por ej. los mecánicos no se han beneficiado con el crecimiento del parque automotor que requiere de una tecnología adecuada para atender la mecánica de los vehículos, quedando cada vez más lejos del circuito productivo).

Los jóvenes colonenses en gran medida no continúan con sus estudios terciarios o universitarios (muchos de ellos no terminan el secundario) lo que implica, en el largo plazo, una fuerza de trabajo poco capacitada. Al mismo tiempo, los niños parten de situaciones dispares, sin igualdad de oportunidades, que se traduce en el no acceso a computadoras, quedando desde el inicio al margen de la era de la información y la tecnología, lo que impacta directamente en la calidad del trabajo a la que estos niños van a poder acceder en su madurez.

A diferencia del resto de las localidades vecinas, la influencia de las actividades del campo y sus derivadas, es escasa en la ciudad. Colón basa el 90% de su actividad económica en el turismo y el comercio, y si bien puede señalarse que estos sectores cuentan con cadenas de valor bien establecidas, no existe un análisis de dichas cadenas que permita establecer la dinámica de cada una de ellas, sus fortalezas y debilidades y en este marco, nichos de trabajo, de empleo y de mercado.

En cuanto al turismo, este es el sector principal y más importante de la economía local. El auge del Turismo comenzó en los años 70, pero la idea se venía gestando con anterioridad. En el año 1914 un señor de apellido Bernard donó terrenos sobre el río con la condición de que allí se realizará un balneario municipal; hoy funciona el Balneario Piedras Coloradas, primera playa colonense. En el año 1954 se formó la Primera Comisión Municipal de Turismo en la Provincia con la idea de realizar acciones tendientes a lograr el desarrollo de esta actividad. Sobre el final de la década de los 60 se ideó promovió un plan tendiente a impulsar la actividad turística, atrayendo inversores que comenzaron a construir los primeros hoteles de la ciudad. En los años 80 este impulso no se detuvo, se consiguió el primer casino de la provincia, se ampliaron las playas existentes y se empezó a realizar la Feria Artesanal, por aquellos años de alcance regional y hoy nacional con proyección latinoamericana. En la década de los 90 la realización más importante fue la construcción del primer complejo termal de la provincia. Ya en el siglo actual lo importante fue la masificación de la afluencia de visitantes a la ciudad, viviendo en la actualidad un fenómeno sin precedentes, con una capacidad de alojamiento que duplica la población durante gran parte

del año. Como podrá observarse, el Turismo para Colón no es solo su actividad más importante, sino que es una forma de ser, un estilo de vida y un motor que impulsa a todos los demás sectores, secundarios de esta actividad. Sin embargo, se observan varias señales de alarma, los complejos termales al igual que los casinos hoy existen en la mayoría de las ciudades de la provincia, las inversiones que se requieren del sector público no han acompañado la demanda que implica el crecimiento de la ciudad, situación que se observa claramente en la temporada estival con los problemas en las redes eléctricas y de agua.

La región presenta una diversidad cultural muy importante, la tradición inmigratoria europea ha sido muy fuerte en la región, los antepasados son suizos-franceses, piemonteses, judíos y en menor medida sirios libaneses. Todo este crisol de razas confluyó en la región, la cual se convirtió en un paradigma cultural. Sin embargo existe un verdadero desconocimiento de este proceso. Con la aparición del turismo, comienzan a revalorizarse las tradiciones locales.

Conclusiones

En base a este diagnóstico, es que se pretende trabajar desde una visión de desarrollo sustentable el fortalecimiento de la economía local a través de la educación y formación, impulsando el autoempleo de para los jóvenes y los emprendimientos asociativos (en figuras de cooperativas o mutuales) de manera de lograr calidad de vida con distribución del ingreso en un marco de desarrollo regional y solidario, en donde las distintas localidades se complementan y no compitan, incluyendo en un marco de desarrollo regional y solidario.

Debe quedar claro que el fomento al emprendimiento desde el apoyo financiero únicamente, no resulta suficiente, ya que a nivel local se advierten las dificultades con que se encuentran pequeños y micro emprendedores a la hora de detectar nichos de mercado, diseñar, proyectar, presupuestar, poner en marcha un emprendimiento económico, y comercializar su producción, considerando que la gran mayoría de su potencial humano tiene escasa o nulas posibilidades de financiación, asesoramiento, apoyo técnico y administrativo, acceso a capacitación específica, tanto técnica como administrativo-contable e impositiva, posibilidades de espacios físico, selección de canales de comercialización adecuados y otras necesidades propias de la organización inicial de una actividad autónoma.

Asimismo, es bien conocido que son las Pymes las que generan ocupación, para ello es necesario fomentar el emprendedorismo y el autoempleo como

opción laboral, alternativa a los trabajos en relación de dependencia que en muchos casos no se traducen en calidad de vida y de superación de la pobreza. Es por ello que este proyecto es una herramienta para dar respuesta a esta problemática desde una visión de desarrollos económica equitativo y sustentable fomentando las oportunidades para todos los habitantes de la región.

Bibliografía

- [1] DE LISIO (2009). *Las cooperativas como parte de la economía social, ¿una alternativa para salir de la crisis?*. Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR (RECM). Uruguay.
- [2] HERRERA, J.J.R. COORDINADOR (2007). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Irecus Université de Sherbrooke, Canadá. UniRcoop.
- [3] KOPECEK, J. *Turismo y Pobreza*. Editorial Universidad Nac. de Lanús, Colección Desarrollo Productivo y Trabajo.
- [4] ROITTER, M. (2007). *Nuevas Experiencias de Economía Social en Argentina*. VI Conferencia Regional de Istr Para América Latina Y El Caribe., Salvador de Bahía, Brasil.
- [5] MISAHN. *Costes del Desarrollo Económico*. Editorial OIKOS-TAU.
- [6] VILLAR. *Políticas municipales para el desarrollo económico social*. Editorial Fund. Ciccus. Colección Transformación.
- [7] <http://www.entrerios-colon.com.ar>
- [8] <http://www.colon.gov.ar/>
- [9] <http://www.smn.gov.ar/?mod=clima&id=30&provincia=Entre%20Ríos&ciudad=Concordia>
- [10] <http://www.ambiente.gov.ar/?idseccion=67>
- [11] Oficina de Desarrollo Local de Colón
- [12] Secretaría de Turismo de Colón
- [13] Contaduría General de Colón

Turismo comunitario de montaña en Nepal: La experiencia del Annapurna Dhaulagiri Community Trail

Miguel Ángel Oyarbidem,

*Consultor en el Australian Centre for Corporate Social Responsibility
miguel.oyarbide@gmail.com*

Resumen

El sector del turismo en Nepal puede ser un importante agente de desarrollo. No obstante, es crucial que el turismo se plantee en el largo plazo e integrando la responsabilidad, la sostenibilidad, como partes centrales de la estrategia para asegurar su éxito. Como estudio de caso, este artículo explora el ejemplo del Annapurna Dhaulagiri Community Trail, un proyecto de turismo comunitario en Myagdi, el distrito de los Annapurnas. El posicionamiento estratégico de este proyecto radica en la sostenibilidad y equilibrio entre elementos económicos, sociales y ambientales para garantizar la supervivencia de cada uno de ellos a largo plazo.

Palabras clave

Turismo, Nepal, sostenibilidad, responsabilidad, desarrollo.

Códigos JEL

O2, R0.

Abstract

The tourism sector in Nepal can be an important driver of development. Nevertheless, it is crucial for tourism to be designed in the long-run and integrating responsibility, sustainability, as core parts of its strategy to ensure success. As a case study, this article explores the example set by the Annapurna Dhaulagiri Community Trail, a community-based tourism project in Myagdi, the Annapurna District. The strategic positioning of this project resides in the sustainability and balance between economic, social and environmental elements as a means to guarantee the feasibility of each of them in the long-term.

Key words

Tourism, Nepal, sustainability, responsibility, development.

JEL codes

O2, R0.

En 2006 Nepal finalizó oficialmente una guerra civil que se inició en 1996 y durante la cual más de 15.000 personas murieron y entre 100.000 y 150.000 se vieron desplazadas (Douglas, 2005:54), siendo las zonas rurales las que más sufrieron los efectos del conflicto, tanto social como económicamente. Hoy Nepal, aunque ha mejorado sus datos recientemente, es el segundo país con peor Índice de Desarrollo Humano del Sur de Asia, solo por delante de Afganistán (PNUD, 2010). La estabilidad y el desarrollo del país dependen de su capacidad para reconstruirse tanto social como económicamente, y en esta línea muchos expertos (Kruk *et al*, 2007:5) apuntan al turismo como el posible motor de la reconstrucción: “el turismo representa más del doble del volumen de transferencias monetarias (...) que el de ayuda internacional” (Ashley *et al*, 2005:1).

En Nepal, la actividad turística se caracteriza principalmente por el atractivo de sus zonas montañosas, contando con 8 de las 14 montañas más altas del mundo. Y son precisamente las zonas rurales, las más afectadas por el conflicto, las que *poseen* las montañas, sus *activos*.

El turismo puede contribuir directamente a aumentar los ingresos de las zonas rurales mediante nuevas oportunidades de empleo. Sin embargo, como apuntan la Dra. Ester Kruk y el Dr. Kamal Banskota, el turismo también puede hacer estas zonas más vulnerables si no es gestionado responsablemente (Kruk *et al*, 2007:7-10). Por una parte, existe el riesgo de una desigual distribución de los beneficios, los cuales se pueden quedar mayoritariamente en agencias de turismo en Kathmandu o en países desarrollados, sin que las zonas rurales obtengan una *justa* retribución por el uso de sus *activos*. Por otra, la erosión cultural y ambiental también pueden ser consecuencias del turismo mal gestionado (*ibid.*). Respecto al primer riesgo, dado que muchos tour operadores y agencias de viajes trabajan principalmente con su propio personal y llevan sus propios alimentos a las zonas rurales, los beneficios del turismo en empleo y negocios locales son mínimos. Según SNV solo el 10% del gasto del turismo de montaña en Nepal *se queda* en las comunidades locales –dato que cae al 1% en las zonas más remotas del país (Kruk *et al*, 2003:28). En cuanto al segundo riesgo, el caso del Everest es probablemente el mejor y peor ejemplo de esto: años de turismo masivo y cortoplacista han horadado las formas de vida tradicional de los pueblos de la zona, aumentado desmedidamente la demanda de madera y agua y la generación de residuos (Kruk *et al*, 2007:9). De hecho, aunque desde 2011 está en marcha el programa de limpieza del Everest ‘Saving Mount Everest’, en 1999 había 17 toneladas de basura por kilómetro cuadrado,

la ruta había sido apodada como “la ruta de la basura” y su campamento base como “el vertedero a mayor altura del mundo” (Price *et al*, 1999:28). Curiosamente, al tiempo que ha aumentado la degradación cultural y ambiental del Everest, la zona ha perdido visitantes drásticamente en los últimos años (Nepal Ministry of Tourism, 2009:10).

Es por ello de vital importancia que en el desarrollo del turismo en las zonas rurales del país los proyectos se planteen desde la perspectiva a largo plazo. Se trata por tanto de asegurar dos cuestiones:

1. En primer lugar, que las comunidades locales cuenten con capacidad propia de gestión para conservar la mayor parte posible de las divisas generadas por los turistas. Precisamente esta es una de las ideas centrales del turismo comunitario: la emancipación de las comunidades locales *productoras* respecto a agentes externos e intermediarios, para así recibir una parte *más justa* de los beneficios económicos del turismo (SNV, 2009:69).
2. En segundo lugar, asegurar un equilibrio entre el desarrollo del turismo y la conservación de los espacios naturales y la herencia cultural local, es asegurar el atractivo de la zona y, *por tanto*, asegurar el turismo (Kruk *et al* 2007:11). De hecho, si es bien gestionado, el turismo puede servir como el principal incentivo para proteger los espacios naturales y las tradiciones locales (*ibid.*).

Annapurna Dhaulagiri Community Trail

Fijándose en estas prioridades de responsabilidad y sostenibilidad, ocho comunidades de las zonas montañosas y más rurales de Myagdi, el distrito en el que se ubican los Annapurnas, iniciaron en 2005 un proyecto de rutas de turismo comunitario: el *Annapurna Dhaulagiri Community Trail* (ADCT), bajo el liderazgo de Mahabir Pun, premio Ramón Magsaysay 2007 y miembro de la Fundación Ashoka de emprendimiento social.

El proyecto consiste en una serie de rutas conectadas entre sí a lo largo de zonas hasta ahora solo usadas por la población local del Área de Conservación del Annapurna (ACA). Este proyecto se perfila como una alternativa al turismo masivo y con poca capacidad para generar valor entre comunidades locales (Kruk *et al*, 2007:4), que inunda la zona en las temporadas altas (febrero-mayo y octubre-diciembre).

Inspirándose en la idea del gobierno butanés en cuanto a turismo, ‘high value, low volume’ (Tourism Council of Bhutan), las rutas ofrecen un modelo turismo

caracterizado por su énfasis en la conservación ambiental y cultural, con un número limitado de plazas (máximo de 20 turistas en cada lugar de las rutas al mismo tiempo), y con el objetivo último de invertir todos los beneficios en escuelas y clínicas en la zona, para así mejorar el acceso a la educación y salud locales. Igualmente, el precio es notablemente más alto que los precios habituales en el ACA (alrededor de 3.500 Rupias Nepalíes al día frente a las 1.500 Rupias Nepalíes al día), lo cual se ha articulado como un mecanismo restrictivo para asegurar dos cuestiones:

1. Que los turistas que lleguen a la zona sean sensibles al valor responsable distintivo de estas rutas y por tanto a pagar la diferencia de precio.
2. Que los ingresos se perciban con un menor volumen de turistas y, por tanto, menos impacto ambiental y cultural.

En el desarrollo de este proyecto las comunidades están siendo apoyadas por Himanchal, una fundación dedicada a mejorar el acceso local a la educación y la salud en zonas rurales del distrito, y por el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDP en sus siglas en inglés) en Nepal, a través de su sección de apoyo a proyectos microempresariales –Micro-Enterprise Development Programme (MEDEP).

Por una parte, Himanchal ha provisto de los recursos necesarios para asistir al desarrollo de la estructura de gestión y organización del proyecto. Por su parte, en 2010 UNDP/MEDEP aportó más de 3,6 millones de Rupias Nepalíes (alrededor de €36.000), para la financiar la infraestructura material del proyecto –principalmente para la construcción de cabañas, edición y publicación de mapas, y formación de personal local para gestionar y atender las rutas (p.ej.: cocina, portadores, etc.).

Para su comercialización, las comunidades locales colaboran con dos de las empresas dedicadas al turismo de montaña más respetadas del país –Himalayan Mountain Guides y Nature-Treks, cuyos directores son miembros de la Fundación Ashoka y cuyo enfoque está alineado con los principios del proyecto de contribución al desarrollo local. La contribución de estas empresas al proyecto radica en la promoción y contratación, con una comisión de alrededor de entre un 20 y un 30% sobre el precio final. Al mismo tiempo, estas compañías colaboran con la formación continua del personal local de las rutas y actúan como consejeras en el desarrollo del negocio y de las prioridades de sostenibilidad del proyecto.

Negocio y sostenibilidad del ADCT

Desde 2011, las rutas están plenamente operativas y desde su inicio integran, como se mencionaba anteriormente, dos miradas mutuamente dependientes y complementarias: una **estrategia de negocio** clara que asegure su viabilidad financiera, y un **modelo de sostenibilidad** sólido que asegure el equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental que garantice la supervivencia de cada una de ellas.

Estrategia de negocio

En Nepal, la unidad administrativa más básica son los Comités de Desarrollo Local, que sirven no obstante como el principal instrumento de gobierno en las zonas rurales. A partir del Comité de Desarrollo Local de Ramche (en adelante, "el Comité"), el cual rige la zona en la que se sitúan las comunidades del proyecto, se creó en 2010 el Comité para la Gestión de las Rutas, con representantes de cada una de las comunidades involucradas. Este Comité es el foro responsable de tomar decisiones respecto a la gestión y desarrollo de las rutas –el cual delega la coordinación y supervisión de las operaciones diarias (comunicación con agencias de *trekking*, compras a proveedores, etc.) en la figura del Coordinador General de las rutas.

La primera y principal decisión del Comité fue definir el posicionamiento estratégico de las rutas en medio de la competencia existente. En *What is strategy?* Michael E. Porter señala que el posicionamiento estratégico permite "establecer una diferencia preservable" (Porter, 1996:9) puesto que provee de una identidad que permite tener éxito a largo plazo, guiando las decisiones y acciones de una empresa y definiendo así sus ventajas competitivas (*ibid.*).

Según Porter, el posicionamiento estratégico se asienta en tres pilares: la distinción del producto en medio de la **variedad**, capacidad de **acceso** de la audiencia al producto y **necesidades** de consumo a las que responde. En el caso de ADCT, el posicionamiento dentro del mercado está claro –*high value, low volume*, que se compone distintivamente por:

- **Variedad:** puesto que la competencia en el ACA tiene una audiencia heterogénea y de masas, aquí el ADCT se especializa en atraer turistas responsables, sensibles a contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades de la zona y que desean tener una experiencia más cercana con la población local –y que en consecuencia están dispuestos a pagar la diferencia respecto a los precios habituales en otras partes del área.

- **Acceso:** en el ADCT, el precio es notablemente más alto que la competencia en otras partes del ACA y no varía entre los lugares de la ruta porque todos se rigen por el mismo patrón –lo cual restringe y hace más exclusivo el acceso evitando así la saturación.
- **Necesidad:** en un entorno altamente competitivo pero *dañado* ambiental y culturalmente, este es un modelo alternativo al turismo de masas reinante en otras partes del ACA –lo cual viene a cubrir las necesidades de turistas que buscan espacios nuevos y poco explotados.

Estas tres bases forman el posicionamiento estratégico del ADCT y proveen los pilares que sostienen la estructura básica del negocio del proyecto de turismo comunitario. Es probable que detalles como el número máximo de visitantes en un mismo lugar al mismo tiempo, o la diferencia de precio entre ADCT y otras opciones en el ACA varíen en el futuro. Sin embargo, estas tres bases en cuanto a variedad, acceso y necesidad se mantendrán porque forman parte de su identidad distintiva y proveen su principal ventaja competitiva.

Modelo de sostenibilidad

Como se mencionaba en el apartado de *estrategia de negocio*, el modelo de sostenibilidad es un aspecto central del posicionamiento estratégico y de distinción del proyecto en medio de la competencia. Así pues, la cuestión de viabilidad de negocio de las rutas para conseguir fondos para el desarrollo local, es al mismo tiempo una cuestión de sostenibilidad.

Con esta idea el Comité, asistido por Himanchal, ha desarrollado un modelo para complementarla y asegure su viabilidad. Este modelo parte de un Código Ético compuesto por diez artículos: 1. Asegurar el acceso a educación y salud a través de los beneficios de las rutas; 2. Utilizar las rutas como medio para mejorar las oportunidades en la zona y reducir la pobreza; 3. Utilizar el turismo como vehículo para promover la conservación ambiental; 4. Utilizar el turismo como factor de preservación y enaltecimiento de las herencias y tradiciones culturales; 5. Utilizar el turismo como mecanismo de cooperación y entendimiento mutuo entre comunidades y entre comunidades y turistas; 6. Eliminación de cualquier forma de corrupción, soborno y/o extorsión; 7. Respeto de los derechos humanos; 8. Respeto de los derechos de los trabajadores y en las rutas junto a los de otros grupos de interés; 9. Promoción de la participación de las mujeres en todas las áreas de trabajo de las rutas; 10. Implantación de este Código Ético; que a su vez se dividen en secciones más específicas. Este Código Ético sirve como la principal guía para el uso y gestión de las rutas que todos los grupos de interés relacionados a ellas (población

local, personal empleado, proveedores, compañías de turismo, etc.), deben respetar y cumplir.

Para articular prácticamente el Código Ético y así reforzar la sostenibilidad del proyecto, Himanchal ha elaborado la principal herramienta de gestión del modelo de sostenibilidad, un cuadro de mandos vinculado a cada artículo del Código. Los indicadores de este cuadro de mandos son actualizados regularmente por el coordinador general de las rutas, el cual rinde cuentas sobre el desempeño tanto al Comité de Gestión como a Himanchal y a las compañías turísticas involucradas. A través de este mecanismo de gestión, el Comité de Gestión, Himanchal y las compañías reciben información regular, en base a la cual pueden evaluar el progreso del proyecto, detectar posibles debilidades, amenazas, riesgos u oportunidades y tomar decisiones en consecuencia, para la mejora continua del proyecto.

Los indicadores del cuadro de mandos requieren de numerosas métricas que se nutren de un amplio catálogo de recursos, como encuestas de satisfacción a turistas, empleados y empleadas, población local, pero también de estudios de campo, como mediciones de eficiencia energética o de generación y gestión de residuos.

Más allá de su uso para mejorar la gestión del proyecto, la información generada por este cuadro de mandos tiene un importante valor divulgativo hacia la audiencia potencial, ofreciendo evidencias de cómo el proyecto está consiguiendo sus objetivos de sostenibilidad, reforzando su posicionamiento estratégico y su distinción.

Gracias al primer análisis de base desarrollado en 2011 aplicando el cuadro de mandos, ya se han podido identificar ciertas áreas de mejora sobre las que el Comité, Himanchal y las compañías colaboradoras ya están trabajando, como la baja presencia femenina entre el personal empleado, la insuficiente planificación de abastecimiento de agua que puede presentar posibles problemas en el futuro, unos mecanismos de contabilidad financiera ineficientes o la necesidad de una mayor profesionalización en el servicio local.

Si bien el ADCT tiene todavía muchos retos por delante, sin duda cuenta con suficientes valores y activos que, bien gestionados, pueden asegurar su éxito a largo plazo en medio de un entorno altamente competitivo, y así mejorar el acceso local a educación y salud en las zonas más rurales del distrito de Myagdi.

Bibliografía

- [1] ASHLEY, C. ET AL (2005). *Can tourism accelerate pro-poor growth in Africa?* London: Overseas Development Institute.
- [2] DOUGLAS, E. (2005). "Inside Nepal's Revolution", Nov. 2005. Washington: National Geographic Magazine. Disponible en: <http://ngm.national-geographic.com/2005/11/nepal-revolution/douglas-text/1> (accedido el 29/06/2011).
- [3] HAROLD, G. ET AL (2009). "Community-based tourism: a success?," *Occasional Paper*, No. 11. Leeds: International Centre for Responsible Tourism.
- [4] KRUK, E. ET AL (2003). *Facilitating Sustainable Mountain Tourism. Volume I: Resource Book*. Kathmandu: SNV, ICIMOD, Nepal Tourism Board.
- [5] KRUK, E. ET AL (2007). *Mountain tourism in Nepal: from impacts to sustainability*. Kathmandu: ICIMOD.
- [6] NEPAL MINISTRY OF TOURISM (2009). *Nepal Tourism Statistics 2009*. Kathmandu: Ministry of Tourism.
- [7] PNUD (2011). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010 – Edición del Vigésimo Aniversario. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Nueva York: PNUD. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2010/capitulos/> (accedido el 29/06/11).
- [8] PORTER, M. (1996). "What is Strategy?," *HRB's Must-Reads on Strategy*, pp: 2-22. Cambridge: Harvard Business Review.
- [9] PRICE, M. ET AL (1999). *Mountain of the World: Tourism and Sustainable Mountain Development. Case Study*. Kathmandu, Nepal: Mountain Forum, Centre for Development and Environment. Disponible en: <http://www.mountainforum.org/en/node/16458> (accedido el 29/06/2011).
- [10] SNV (2009). *The market for responsible tourism products. With a special focus on Latin America and Nepal*. Amsterdam: SNV.
- [11] UNEP (2000). *About Sustainable Tourism*. Nairobi: UNEP. Disponible en: <http://www.unep.org/pc/tourism/sust-tourism/> (accedido el 29/06/2011).

Recursos web

- [1] Himalayan Mountain Guides
<http://www.himalayanmountainguides.com/> (accedido el 29/06/2011)
- [2] Himanchal
<http://www.himanchal.org/> (accedido el 29/06/2011)
- [3] Nature-Treks
<http://nature-treks.com/> (accedido el 29/06/2011)
- [4] Saving Mount Everest
<http://www.savingmounteverest.org/> (accedido el 29/06/2011)
- [5] Tourism Council of Bhutan
<http://www.tourism.gov.bt/about-tcb> (accedido el 29/06/2011)
- [6] UNDP/MEDEP Nepal
<http://www.medep.org.np/> (accedido el 29/06/2011)

R

Reseñas



Recensión de:

Isabel De La Torre Prados

Universidad Autónoma de Madrid

COMISIÓN EUROPEA (2011) COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES.

Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las empresas.

La Unión Europea muestra un gran interés en impulsar y fomentar la Responsabilidad Social en las grandes empresas y PYMES de los países miembros, difundiendo códigos de conducta socialmente responsables en la gestión empresarial. Pruebas del mencionado interés son las numerosas declaraciones públicas realizadas sobre la RSE, la creación de la Alianza Europea para la RSE en 2006 y los documentos publicados desde que en el año 2000, durante la celebración del Consejo Europeo de Lisboa, se recomendara a las empresas actuaciones socialmente responsables y sostenibles. Siguiendo esta línea de actuación, y a petición del Consejo y del Parlamento Europeo, la Comisión Europea ha publicado el 25 de octubre de 2011 un documento en el que se reiteran los requerimientos para promover la RSE en el contexto de un crecimiento sostenible.

La reciente Comunicación sobre *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*, establece un programa de acción para el periodo 2011-2014 basado en una amplia serie de medidas que detallan las recomendadas en la declaración de 2006 y cuyo seguimiento será revisado a mediados de 2014 con el objetivo de promover la adopción de una gestión empresarial responsable por parte del mayor número de empresas de la UE y establecer nuevos objetivos en el horizonte temporal de 2015 y 2020.

Tras un primer apartado introductorio en el que se reitera la importancia estratégica de la RSE para establecer una confianza duradera en modelos empresariales sostenibles y lograr los objetivos de la Estrategia Europea 2020, se exponen los avances más significativos producidos entre 2006 y 2011. Los progresos se miden por: 1) el incremento del número de empresas que han suscrito los diez principios de RSE del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que han aumentado de 600, en 2006, a más de 1.900, en 2011; 2) el número de organizaciones que tienen sitios registrados en el Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS), que han pasado de 3.300, en 2006 a más de 4.600, en 2011; 3) las empresas de la UE que han suscrito acuerdos de empresas transnacionales con organizaciones de trabajadores europeas o mundiales sobre asuntos de normas laborales, cuyo número se ha incrementado de 79, en 2006, a más de 140, en 2011; 4) el grado de adhesión a la Iniciativa de Cumplimiento Social de las Empresas para mejorar las condiciones de trabajo en sus cadenas de suministro, que ha aumentado de 69, en 2007, a más de 700, en 2011; y 5) el número de empresas europeas que publican informes sobre Sostenibilidad, siguiendo las directrices de la Iniciativa Global para la presentación de Informes, que ha pasado de 270, en 2006, a más de 850, en 2011.

Los avances mencionados no se han producido de forma homogénea en el conjunto de países de la UE, debido en parte a que solo quince de sus veintisiete países tienen políticas nacionales para promover la RSE, de aquí la necesidad por parte de la Comisión Europea de actualizar la definición de la RSE y de promover un nuevo programa de acción que contribuya a la orientación y coordinación de las políticas de RSE en los Estados miembros y reafirme la influencia mundial de la UE en este ámbito. Y con esta finalidad se establecen unos criterios para dinamizar su aplicación: incorporar a la definición europea de RSE los principios y directrices internacionales actualizados; adoptar un planteamiento multilateral que incluya la opinión de las empresas, de las partes interesadas no empresariales y de los Estados miembros; promover la recompensa de la conducta responsable de las empresas a través de la política de inversión y de la contratación pública; considerar los sistemas de autorregulación y corrección de los países miembros, reconociendo la aportación de la regulación complementaria para la implantación de la RSE; destacar la importancia de los derechos humanos y la transparencia sobre cuestiones sociales y ambientales.

En el tercer apartado se explicita una nueva definición de la RSE como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, entendida como *la aplicación, en estrecha colaboración con las partes interesadas, de procesos destinados a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operacio-*

nes empresariales y su estrategia básica. El objetivo es doble: maximizar el valor compartido y prevenir las consecuencias adversas, tratando de atenuarlas. Para alcanzar este doble objetivo se anima a las empresas a establecer un planteamiento estratégico de RSE a largo plazo, incluyendo a las cadenas de suministro.

La actualización de la política europea de la RSE debe apoyarse en el marco de referencia de las directrices internacionales, especialmente de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales; la política social de la OIT; la norma de orientación ISO 26000 sobre Responsabilidad Social; la declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. Todas estas directrices subrayan el carácter pluridimensional de la RSE que abarca los derechos humanos, las prácticas de trabajo y empleo, las cuestiones ambientales, la participación de las comunidades locales, la lucha contra el fraude y la corrupción, la integración de personas con discapacidad, los intereses de los consumidores, la promoción de la RSE en las cadenas de suministro y la promoción del voluntariado corporativo.

El papel de los poderes públicos tiene especial importancia en el ámbito de la buena gobernanza fiscal entre los Estados, basada en los tres principios de transparencia, intercambio de información y competencia leal en materia fiscal, pero también puede desempeñar una destacada función de apoyo a la RSE, ofreciendo una combinación inteligente de medidas voluntarias y, en caso necesario, de acciones reguladoras para promover la transparencia e informar periódicamente de sus resultados.

En el cuarto apartado se detalla un Programa de Acción para impulsar la RSE en el periodo 2011-2014, basado en ocho puntos:

- *Primero: Mejorar la visibilidad y la difusión de buenas prácticas de RSE,* prestando especial atención a las PYMES.
- *Segundo: Restablecer y aumentar la confianza de los ciudadanos en las empresas,* persiguiendo las políticas comerciales engañosas y estableciendo una comunicación fluida entre las expectativas de los ciudadanos y las actuaciones de las empresas con sus logros y sus limitaciones.
- *Tercero: Ampliar la eficacia de la RSE a través de buenas prácticas de autorregulación y corrección,* que proceden del análisis abierto de todas las cuestiones con todas las partes interesadas.
- *Cuarto: Mejorar la recompensa de la RSE en el mercado* impulsando políticas en el ámbito del consumo, la contratación pública y la inversión.

- Quinto: *Divulgar la información de carácter social y medioambiental en los informes anuales que publican las empresas.* Aunque las empresas de la UE ocupan una posición de liderazgo mundial ya que aproximadamente 2.500 empresas publican Memorias de RSE o de Sostenibilidad, representan un porcentaje reducido de las 42.000 grandes empresas. Además, se anima a todas las organizaciones de la sociedad civil y los poderes públicos, a adoptar medidas para mejorar la divulgación de sus logros en las actuaciones sociales y ambientales.
- Sexto: *Integrar la RSE en la educación, la formación y la investigación,* sensibilizando a los profesionales de la educación de la enseñanza secundaria y especialmente de la universitaria, en su doble condición de docentes e investigadores.
- Séptimo: *Insistencia en las políticas nacionales, regionales y locales de RSE* en apoyo de la estrategia Europa 2020, aplicando los Fondos Estructurales de la UE para desarrollar la RSE, especialmente entre las PYMES.
- Octavo: *Armonizar los enfoques europeo y mundial sobre RSE,* animando a las grandes empresas europeas a respetar la Declaración Tripartita y la política social de la OIT y seguir los principios y directrices de alguna de las instancias internacionales, ya sea el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales o la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, con el objetivo de que las empresas multinacionales contribuyan a proteger los derechos humanos, especialmente en aquellos países en los que el Estado no ofrece las debidas garantías para su protección. El impacto del comportamiento responsable de las empresas puede favorecer la recuperación y el crecimiento sostenible en terceros países.

Finalmente en la Conclusión del documento, la Comisión Europea hace un llamamiento a los líderes empresariales para promover, en estrecha cooperación con los poderes públicos y otras partes interesadas, la adopción de una gestión empresarial responsable con objetivos claros para 2015 y 2020.

En síntesis, el citado documento confirma aspectos tratados en los pronunciamientos anteriores de la UE, incorporando nuevas líneas de acción para impulsar la gestión responsable en las empresas y en otras organizaciones, como la integración de la RSE en la educación y en la investigación o el protagonismo otorgado a las multinacionales para favorecer el crecimiento sostenible en terceros países. Un conjunto de actuaciones para consolidar la RSE en las empresas europeas cuyos objetivos se establecen en el horizonte temporal de 2015 y 2020, en el que se echa en falta la referencia explícita a la función de la RSE en la actual situación de crisis económica de la Unión Europea.

Recensión de:

Luciano Miguel García

Universidad Autónoma de Madrid

RAMIRO CEA MOURE.

Editorial La ley. Madrid, 2012.

La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea.

La reciente publicación de Ramiro Cea, editada por La Ley, adquiere un notable interés, que va más allá del ámbito especializado, como consecuencia de la actual situación de las entidades bancarias y de los efectos negativos que está teniendo en el conjunto de la sociedad. El propósito de su detallada investigación tiene una finalidad práctica, concreta y claramente definida: proponer un modelo normalizado para la presentación de los informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las entidades bancarias. Lo que realmente ha conseguido Ramiro Cea es que el cumplimiento de este oportuno propósito constituya una excelente propeuéutica para abordar el ineludible replanteamiento de las relaciones entre sociedad y sistema financiero, cuya viabilidad ha venido a cuestionar profundamente la crisis iniciada oficiosamente en octubre de 2008 con la caída de Lehman Brothers.

En el desarrollo de la obra pueden distinguirse tres partes: una primera, teórica, en la que se revisan los principales conceptos que intentan esclarecer el ejercicio de la RSC, una segunda, empírica, en la que se hace una revisión de los informes presentados por las entidades bancarias europeas, a la que se añaden los resultados de una encuesta a asociaciones o personas con funciones de defensa o supervisión, y una tercera, normativa, en la que se expone el modelo normalizado de informe que propone Ramiro Cea considerando los hallazgos expuestos en las dos primeras partes. Todas las propuestas que se

lanzan en la obra sirven como soporte para abordar problemáticas centrales en la construcción de la sociedad actual.

En la primera parte, la revisión de los conceptos sobre la RSC se completa tanto desde una perspectiva doctrinal como desde una perspectiva institucional. Los dos primeros capítulos están referidos a la RSC en general; el tercero y el cuatro a la RSC en las entidades bancarias. En el primer capítulo se ofrece una panorámica bastante completa de las principales implicaciones que tiene la RSC para la estrategia empresarial, dando cuenta también de las complejidades y conflictos que atraviesa este emergente campo de actuación. El segundo capítulo recopila los principales pronunciamientos institucionales que sirven de referencia a las prácticas de RSC. En él se aporta una panorámica bastante completa de las declaraciones más relevantes con diferente alcance: declaraciones de principios, como la de la ONU, la del CERES o la del CRT, guías como la de la OCDE, códigos de conducta como el de la OIT, normativas de calidad, como la de la Social Accountability International, la del Institute of Social and Ethical Accountability o la International Organisation for Standardization, manuales como el del GRI, reflexiones como la de la Comisión Europea, diagnósticos como el del Congreso de los Diputados, y propuestas de regulación, como la de la AECA. El tercer capítulo demuestra el profundo impacto que ha tenido la RSC en la manera de entender la naturaleza del negocio bancario. En este apartado se constata cómo la irrupción de la RSC ha obligado al desarrollo de nuevos productos, nuevas orientaciones en las políticas organizativas, nuevas estrategias, como la Inversión Socialmente Responsable (ISR), o incluso nuevos subsectores, como la banca ética o los microcréditos. En el cuarto capítulo se introduce la noción de sostenibilidad como horizonte de la gestión socialmente responsable de las entidades financieras, que se plasma en dos declaraciones capitales: la de Collevocchio, promovida por más de 200 ONGs, y la presentada por el Gobierno británico en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo de 2002. A estas dos se añaden otras declaraciones de carácter más ético y más orientadas a la promoción del principio general de responsabilidad: los Principios de Ecuador, los Suplementos de la Global Reporting Initiative para el Sector de Servicios Financieros, declaraciones sobre principios y procedimientos dirigidos a las entidades financieras contra actividades ilícitas, como las de la OCDE, y los principios para la Inversión Responsable promovidos por las Naciones Unidas.

El hilo conductor de la revisión de la RSC en general es la contraposición entre las ideas tradicionales de la empresa como entidad unitaria y las ideas surgidas a partir de la Segunda Guerra Mundial de la empresa como entidad plural. A

pesar de la dispersión de estas ideas pluralistas, en las que encuentra justificación la praxis de la RSC, la defensa de su pertinencia es clara. En sintonía con ellas Ramiro Cea apela a la concepción *moderna* de la RSC como ventaja competitiva y, por tanto, como componente estratégico de la gestión empresarial (pág. 69 y sgts.). Conviene resaltar la mención de la contraposición entre los dos tipos de racionalidad que confluyen en las ideas pluralistas (pág. 35): de una parte, una racionalidad fragmentada en grupos de interés, avalada por autores como March y Simon, de otra, una racionalidad colectiva de carácter sistémico, abogada por autores con Touraine. No se trata de una divergencia específica del ámbito de la RSC sino de la actualización de una larga disputa *moderna* entre el carácter individual o el carácter social de la racionalidad que ha de consumir interés general. La disputa ha tenido hitos notorios en los debates entre kantianos y hegelianos, entre liberales y marxistas o entre durkheimianos y weberianos. Enfatizar esta divergencia fundamental, a pesar de no estar resuelta, y reivindicar la *modernidad* de la RSC ha de resultar sin duda más constructivo y esclarecedor que entregarse a los cantos de sirena *post-modernos* que han sumido en la esterilidad a buena parte de la producción intelectual de nuestro tiempo. Prueba de ello es el encaje en este marco general de la noción clave de sostenibilidad, a la que Ramiro Cea apela como un componente consustancial de la RSC específica de las entidades financieras en la correspondiente revisión de doctrinas y pronunciamientos institucionales.

La información recogida en la segunda parte es de carácter empírico y se basa en la realización de una encuesta a los responsables de RSC de una selección representativa de entidades bancarias de la Unión Europea. El objetivo es recoger las prácticas y las opiniones sobre las diferentes dimensiones de la RSC y contrastarlas con las Memorias e Informes publicados por las mencionadas entidades entre los años 2004 y 2007. La encuesta se realizó entre noviembre de 2008 y enero de 2009, cuando todavía no se alcanzaban a vislumbrar las implicaciones del estallido de las burbujas especulativas. En el capítulo 5 se completa una revisión detallada y sistemática de la información sobre RSC aportada por las 51 entidades que cumplimentaron la encuesta. A partir de la frecuencia, los distintos asuntos aludidos en las respuestas atendidas se clasifican en tres grados de mayor, media y menor importancia. Los asuntos identificados se refieren a distintos apartados, tales como soporte, denominación y tamaño del propio informe, verificación externa, demanda de opinión de los usuarios, fuentes institucionales, periodicidad, cuadro de indicadores, código de conducta, código de gobierno corporativo, perfil de la entidad, cumplimiento de disposiciones legales, estrategia de RSC, líneas futuras, política de gestión de riesgos, creación y distribución de valor, calificaciones otorgadas

por organismos independientes, inversión socialmente responsable, criterios sociales y ambientales de financiación de grandes proyectos, impactos generados por la banca, grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente) y finalmente, simbología de portada. En el capítulo 6 se sigue una estrategia paralela. A partir de los resultados de la encuesta auto-administrada a responsables de entidades bancarias y expertos externos, se clasifican los asuntos a incluir en los informes sobre RSC en necesarios, recomendables y discrecionales.

La conclusión más llamativa de la parte empírica es la constatación del desequilibrio informativo de las actuaciones de RSC de las entidades financieras. Destaca positivamente la buena disposición de las entidades a informar sobre cuestiones formales, como el cumplimiento de la normativa legal o la organización del gobierno corporativo, y sobre cuestiones referidas a estrategias, políticas y prácticas específicas de RSC, como inversiones socialmente responsables o relaciones con los *stakeholders*. Pero destaca negativamente la escasa predisposición a aportar información sobre la gestión de riesgos y sobre la creación y distribución de valor económico. Frente a este desequilibrio se muestra crítico Ramiro Cea, al proponer la inclusión en el informe normalizado de RSC de la información sobre riesgos, por considerarla de "gran importancia" para el sector (pág. 532) y de la información sobre creación y distribución de valor, por considerarla "la clave de la responsabilidad social de la entidad frente a sus grupos de interés" (pág. 534). La trascendencia de esta propuesta va más allá de su carácter aparentemente técnico. Por lo que atañe a las relaciones entre el sector financiero y la sociedad, cuestiona de raíz la gestión financiera guiada por el ensimismamiento de las entidades y la visión a corto plazo que está en el origen de la crisis. Y por lo que se refiere a la propia concepción de la RSC, cuestiona la viabilidad de una RSC especializada, sustanciada en un departamento propio dentro de la organización, separada de una RSC general, que encauce la actividad de la empresa al cumplimiento del requisito de su sostenibilidad. Se neutraliza de esta manera la contradicción que se ha observado en algunas entidades financieras entre una política excelente de RSC y una gestión financiera de consecuencias catastróficas.

A día de hoy, la aplicación efectiva de la RSC sigue encontrando resistencias, en parte interesadas y en parte justificadas, por la ausencia de un consenso doctrinal relevante. Tal como constata Ramiro Cea, "no hay un pronunciamiento universalmente aceptado y, por tanto, tampoco hay informes unificados" (pág. 75). Contra esta confusión, Ramiro Cea ha emprendido una valerosa vía de trabajo, que debería contribuir a la consolidación de la RSC y, por tanto, a la progresiva reconciliación de la sociedad consigo misma.

E

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 en el período 2011/2012 a:

Alicia Real	Universidad Complutense de Madrid
Ana Isabel Fernández Álvarez	Universidad de Oviedo
Antonio Partal Ureña	Universidad de Jaén
Begoña Navallas	Universidad Autónoma de Madrid
Begoña Prieto Moreno	Universidad de Burgos
Carlos Ballesteros	Universidad Pontificia de Comillas
Carlos Larrinaga	Universidad de Burgos
Carmen Avilés	Universidad Politécnica de Madrid
Carmen Cabello	Universidad Pablo de Olavide
Carmen Valor Martínez	Universidad Pontificia de Comillas
Chaime Marcuello	Universidad de Zaragoza
Clara Cardone	Universidad Carlos III de Madrid
David Camino	Universidad Carlos III de Madrid
Enrique Bigné	Universidad de Valencia
Eduardo Cuenca García	Universidad de Granada
Esther Quevedo	Universidad de Burgos
Fernando Casani	Universidad Autónoma de Madrid
Fernando Gómez-Bezares Pascual	Universidad La Comercial De Deusto

Guadalupe Rico García	Universidad Rey Juan Carlos
Icía Alzaga	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Irene Clara Pisón Fernández	Universidad de Vigo
Isabel García	Universidad de Salamanca
Francesca Sanna-Randaccio	Universidad de La Sapienza
Idalina Sardinha	Universidad de Madeira
Isabel de la Torre	Universidad Autónoma de Madrid
Javier Delgado	Universidad de Granada
Joaquín Garralda	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
José Céspedes Lorente	Universidad de Almería
José Luis Lizcano Álvarez	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Josep María Lozano	ESADE
José Luis Martínez Merino	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Manuel Rodríguez Carrasco	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Miguel Rodríguez Fernández	Universidad de Valladolid
Josep Rialp	Universidad Autónoma de Barcelona
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	Universidad de Burgos
Juan Benavides	Universidad Complutense de Madrid
Juan Mascareñas	Universidad Complutense de Madrid
Juan Ignacio Martín Castilla	Universidad Autónoma de Madrid
Katiuska Cabrera Suárez	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Longinos Martín	Universidad de Murcia
Luis Ferruz Agudo	Universidad de Zaragoza
Luis Rodríguez Domínguez	Universidad de Salamanca
Manuel Monjas Barroso	Universidad Autónoma de Madrid
María de la Cruz Déniz	Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Marcos Santamaría Mariscal	Universidad de Burgos
María Ángeles Luque	Universidad Autónoma de Madrid
María Jesús Nieto	Universidad Carlos III
María Sacristan Navarro	Universidad Rey Juan Carlos
Mariano Nieto	Universidad de León
Marta de la Cuesta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Marta Rey García	Universidad de A Coruña
Martina Menguzzato	Universidad de Valencia
Miguel Ángel Galindo	Universidad Politécnica de Valencia
Myriam García Olalla	Universidad de Cantabria
Natalia Ortiz	Universidad de Granada
Nuria Hurtado	Universidad de Granada
Óscar Alfranca	Universidad Politécnica de Cataluña
Prosper Lamothe Fernández	Universidad Autónoma de Madrid
Ramiro Cea Moure	Universidad Autónoma de Madrid
Ramón Valle Cabrera	Universidad Pablo de Olavide
Tomás Bañegil	Universidad de Extremadura
Vicente Ripoll	Universidad de Valencia
Vicente Salas Fumas	Universidad de Zaragoza
Victor Corado Simões	Universidad Técnica de Lisboa



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 estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, 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 Microsoft Word o PDF a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.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, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
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 de su publicación.

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. 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 estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.

9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de "Notas y Colaboraciones", "Herramientas", "Recesiones", "Experiencias" y/o "Documentos", este 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 **recensiones 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 r

eciente 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 mayúsculas) 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.

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).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the Corporate Social Responsibility Journal will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of two independent experts who will not belong to the editorial team.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org to be considered in the selection process.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short curriculum vitae, with their postal and electronic address and with their telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5 cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.
4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

5. The author will have to send two article versions: one including a short curriculum vitae and the email address and another need to be anonymous with a separate document which includes a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English, as well as a list of the key words (at least 2 but no more than 5 in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would be different publications within the same year), title of the book or "title of the article", name of the journal and number, publishing house, city of publication and, finally, pages (págs xxx).
i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link and the date of consultation.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les articles envoyés à la Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 **Sous-titre** ou 1.1.1 Sous-titre)
7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Revista Española del

Tercer Sector

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

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**

Inscripción impresa: **25€ (3 números)**

Más información en: **fundacionluisvives.org/rets**
tlf.: 91 540 08 78



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro



Fundación Luis Vives

Próximos números

Número monográfico sobre turismo responsable

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar un **número monográfico sobre turismo responsable**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o reseñas bibliográficas –solo artículos científicos y reseñas, ya se han recibido numerosas notas técnicas y colaboraciones– a que lo hagan **antes del 30 de septiembre de 2012** a la secretaría técnica de la revista a través del correo:

revistarse@fundacionluisvives.org.

Número monográfico sobre microfinanzas

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2013 un **número monográfico sobre microfinanzas**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos, notas y colaboraciones o reseñas, a que lo hagan **antes del 30 de diciembre de 2012** a la secretaría técnica de la revista a través del correo:

revistarse@fundacionluisvives.org.

Todos los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación**.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Doctor Zamenhoff, 36 duplicado. Planta Baja. 28027 Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa para el año:

- 2009 (nº 1, 2, 3)
- 2010 (números 4, 5 y 6)
- 2011 (números 7, 8 y 9)
- 2012 (números 10, 11 y 12)

Deseo **seguir suscrito todos los años de forma automática sin necesidad de renovar suscripción** cada año _____ (Para darse de baja habrá que comunicarlo a revistarse@fundacionluisvives.org).

(Marque con una X el año que le interesa o varios).

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____
(indique los números que le interesan).

Deseo suscribirme a la **versión on-line (versión gratuita)**

Datos del suscriptor (envío)

Entidad		
Nombre y Apellidos		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		Email
CP	Localidad	Provincia

Datos de facturación (sólo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		
CP	Localidad	Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 0182-2325-03-0200107646 de la Fundación Luis Vives)
- Cheque
- Efectivo
- Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco / Caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
Número de la c/c (20 dígitos)		

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
Número de la c/c (20 dígitos)		

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Luis Vives, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Luis Vives para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Luis Vives.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: Calle Doctor Zamenhof nº 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Luis Vives se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Luis Vives se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Luis Vives

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 y 3),
- 2010 (issue 4, 5 y 6),
- 2011 (issue 7, 8 y 9),
- 2012 (issue 10, 11 and 12).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a **cost per issue of 12€** + postage costs* (VAT included): _____.

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

INVOICE DETAILS (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION

Tax Identity Number

Telephone

Address

Postal Code

City

State / Region

Country

TYPE OF PAYMENT

- Bank account transfer

BBVA

C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646

Account number: 0182-2325-03-0200107646

- Cheque
- Cash

THE LUIS VIVES FOUNDATION DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Luis Vives Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Luis Vives Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Luis Vives Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Luis Vives Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Luis Vives Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: Calle Doctor Zamenhof no. 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Luis Vives Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Luis Vives Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

- I do not wish to receive information about other services and activities of the Luis Vives Foundation.