

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Septiembre-Diciembre 2012 **nº12 (vol. 4, nº3)**



Fundación Luis Vives

Septiembre-Diciembre 2012 nº12 (vol. 4, nº3)

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 Científico

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

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**.

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

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

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo** y Consejera de la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**.

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

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

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

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

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

Miembros del Consejo Asesor

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

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

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

Igone Bartumeu, Responsable de RSC de **Unilever**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Rey Juan Carlos y Director General de Responsabilidad Social de **Iberdrola**.

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

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

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

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

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

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

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

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

Miguel Ángel Prieto, Director de RSC del **Banco Popular**.

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

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

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

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

ÍNDICE

Editorial _____ 9-11

Artículos

Dividendo emocional: el papel
de los accionistas
en la Responsabilidad Empresarial
Luis Carlos Sánchez Martínez _____ 15-45

La Responsabilidad Social y el papel
de los directivos.
Una puesta al día en las ideas de Friedman
Ignacio Ferrero _____ 47-58

Determinantes empresariales de la RSC en España
José Luis de Godos Díez,
Laura Cabeza García
y Roberto Fernández Gago _____ 59-76

Centros Especiales de Empleo: empresas
para una sociedad comprometida responsablemente
María del Mar Camacho Miñano
y Raquel Pérez Estébanez _____ 77-89

Medios de comunicación de masas
y sistema de valores: un acercamiento
al programa de Responsabilidad Social Corporativa
de Telecinco
Francisco Alberto Vallejo Peña _____ 91-123

Gestión de la Diversidad.
El Caso Indra
Isabel de la Torre Prados
y Fernando Borrajo Millán _____ 125-148

Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos

Cuarto Sector: hacia una mayor
Responsabilidad Social Empresarial
Antonio Vives _____ 151-181

Reseñas

La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2012.

Editorial Pearson. Madrid. 2012.

Elaborada por *Arancha de Lorenzo* 185-189

Michael J. Sandel. *What Money can't Buy: The Moral Limits of Markets.*

Farrar, Strauss and Giroux. Nueva York, 2012.

Elaborada por *Antonio Vives* 191-201

Evaluadores 205-208

Normas de Publicación 211-218

E **Editorial**



Editorial

El presente número, el 12, de la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, se inicia con el trabajo del profesor Sánchez Martínez de la Universidad de Oviedo, bajo el título: “Dividendo emocional: El papel de los accionistas en la Responsabilidad Empresarial”. Tiene un claro valor conceptual en el ámbito de los modelos de empresa que puede añadir perspectiva en la investigación empírica. Concretamente, contempla las actuaciones de la empresa que mejoran la satisfacción de sus propietarios con independencia de la remuneración dineraria que perciban. Es decir, identifica conceptualmente lo que denomina “Dividendo Emocional” de los propietarios de la empresa. En este sentido define el dividendo emocional como “todos aquellos actos de la empresa que supongan una satisfacción no monetaria para el accionista y que le compense aquellos mayores sacrificios, monetarios o no, en los que deba incurrir”.

“Una puesta al día de las ideas de Friedman” es el subtítulo del artículo del profesor Ignacio Ferrero Muñoz de la Universidad de Navarra, denominado “La Responsabilidad Social y el papel de los directivos”. Para el autor la interpretación actual de conceptos claves como “el beneficio”, “la propiedad” y “el papel de los códigos de buena conducta”, permiten incorporar en el restrictivo modelo *shareholder* la Responsabilidad Social. En el trabajo se establece cómo el proceso de decisión de los directivos, al existir cláusulas que pueden limitar su actuación, se puede orientar hacia un comportamiento ético.

El artículo “Determinantes empresariales de la RSC en España”, de los profesores, de la Universidad de León, de Godos Díez, Cabeza García y Fernández Gago, permite tener un mayor conocimiento sobre las variables con mayor incidencia en los programas de Responsabilidad Social seguidos por las empresas españolas. Para el análisis realizado seleccionan las variables rentabilidad y tamaño empresarial, nivel de riesgo y sector de actividad, obteniendo como

resultado que son la dimensión de la empresa, su sector de actividad y el nivel de riesgo asociado, los factores más relacionados con las acciones socialmente responsables. Es decir, la rentabilidad de la empresa parece no afectar significativamente a la implementación de la RSE. Estas conclusiones no implican, como apuntan los autores, que no puedan existir otros factores que condicionen la realización de acciones socialmente responsables.

Un primer análisis de los llamados Centros Espaciales de Empleo es ofrecido en el trabajo de Raquel Pérez Estébanez y María Mar Camacho Miñano, ambas de la Universidad Complutense de Madrid. Estos centros forman parte del grupo de organizaciones denominado de "empresas sociales", que han de ser calificadas como tales institucionalmente y representan una figura relevante en la normalización de las personas con discapacidad. Estas entidades pueden ser con o sin fines de lucro y adoptar la figura jurídica que consideren más conveniente. Este trabajo nos muestra el crecimiento progresivo de estas organizaciones en los últimos años, así como su distribución geográfica de localización y sectorial de actividad. Estas entidades son creadas tanto por fundaciones de grandes empresas y asociaciones, como por personas independientes.

La hipótesis planteada en el artículo elaborado por el profesor Alberto Vallejo Peña, de la Universidad de Málaga y titulado: "Medios de comunicación de masas y sistema de valores: un acercamiento al programa de Responsabilidad Social Corporativa de Telecinco" ofrece una buena idea del su contenido. Se subraya cómo una empresa con su actividad real desafía los propios principios y valores difundidos por su programa de Responsabilidad Social Corporativa, ya que demuestra la relevancia de su meta prioritaria: la audiencia. En dicho trabajo se analiza el programa de RSC desarrollado por Telecinco en 2007 con objeto de valorar su diseño y aplicación. Se ha analizado el contenido de los informes de la cadena, su programación, emisiones, así como su repercusión en prensa gráfica e Internet. Se concluye indicando la necesidad de desarrollar mecanismos de protección que eviten que los medios de comunicación, especialmente los que han mostrado escasa contemplación del sistema de valores, encuentren en la adopción de programas denominados de Responsabilidad Social, mecanismos de maquillaje que faciliten su divulgación institucional y comercialización. Telecinco ha firmado los pactos institucionales para evitar repercusiones negativas de la televisión en la población.

La contribución de la Profesora Isabel de la Torre y del Profesor Fernando Borrajo, ambos de la Universidad Autónoma de Madrid, analiza como estudio de caso, la gestión de la diversidad en la empresa INDRA. Esta empresa multinacional

española con ventajas competitivas de carácter tecnológico, contrastadas a nivel internacional, ofrece el interés de integrar en su gestión los requerimientos sociales externos y los condicionamientos estructurales de la empresa, desde su evolución histórica hasta la actualidad. El seguimiento pormenorizado de su política de dirección de personas y sus líneas concretas de actuación ofrecen soluciones y experiencias de integración para orientar la gestión de los recursos humanos en un mercado global y en una sociedad multicultural desde un enfoque estratégico basado en la innovación permanente.

En la sección “Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos” se incluye el trabajo de Antonio Vives, que se ocupa de un tema de gran interés y sobre el que comienza a crearse una nueva línea de estudio. Concretamente trata de lo que se podría denominar Cuarto Sector de Empresas, que estaría conformado por organizaciones híbridas: parte de empresa (rentabilidad financiera) y parte de Tercer Sector (contribuir a la mejora de la sociedad). Estos dos objetivos estarían incorporados a su forma jurídica. El autor propone que el Cuarto Sector ha de estar integrado por “empresas con fines de lucro que se constituyen para atender un mercado, ya sea para resolver un problema social y/o con una visión amplia de su impacto y con el objetivo explícito de contribuir al desarrollo social a través de los beneficios”. Estas empresas han de tener viabilidad financiera a largo plazo, basándose en sus operaciones (no han de depender de donaciones o subsidios, salvo de forma temporal).

Las reseñas incluidas en este número corresponden al libro titulado “La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”, editado por Pearson, y realizada por Arantxa de Lorenzo, y a la obra titulada “What Money Can’t Buy” (obra finalista al mejor libro Financial Times), elaborada por Antonio Vives.

A

Artículos



D

Dividendo emocional: el papel de los accionistas en la Responsabilidad Empresarial

The emotional dividend: the role of shareholders in Corporate Responsibility

Luis Carlos Sánchez Martínez,

Doctorando en Dirección de Empresas en la Universidad de Oviedo y Máster en Banca y Dirección Financiera por el Centro de Estudios Financieros. Publicaciones galardonadas en los Premio AECA de artículos sobre administración de empresas, Premio Estudios Financieros de artículos sobre contabilidad y administración de empresas y Premio CESGAR de investigación sobre sociedades de garantía recíproca. Su línea de investigación es la gestión de empresas con multiplicidad de objetivos.
correo@luiscarlos.es

Resumen

Los seres humanos no dejan de tener empatía por ser propietarios de una empresa. Algunas teorías de la empresa obvian que la verdadera ganancia es el incremento de la satisfacción que puede ser por lograr una cantidad monetaria o por otra razón. El dividendo emocional se genera por todas aquellas actuaciones de la empresa que aumentan la satisfacción de sus propietarios, independiente del importe dinerario que les aporte. Así se concilia la empatía del ser humano en la actividad empresarial con el sistema de propiedad privada que permite un correcto cálculo económico de las decisiones de los agentes.

Palabras clave

Responsabilidad, accionistas, objetivos de la empresa.

Códigos JEL

M14, D21.

Abstract

Most human beings have empathy, even those who are business owners. Some theories of the firm obviate the fact that the real gain is the increased satisfaction no matter how this satisfaction is achieved, either through a monetary amount or otherwise. The emotional dividend is generated by those actions undertaken by the company in order to increase the satisfaction of its owners, regardless of the monetary amounts that these actions will bring them. Thus, this way we proceed to reconcile the empathy of the human being in business and the private property system that allows a correct calculation of the decisions of economic agents.

Key words

Responsibility, shareholders, corporate objective.

JEL Codes

M14, D21.

Introducción

El estudio de las relaciones de las empresas con la sociedad en la que desarrolla su actividad es relativamente reciente. A pesar de que las primeras corporaciones empresariales surgieron en el siglo XVII, un siglo después todavía Adam Smith consideraba que la separación entre dirección y propiedad sería residual ya que solo se podría producir en operaciones rutinarias y sin variación¹. Pero la evolución ha sido muy diferente y el número de empresas en las que la propiedad y la dirección se encuentran separadas se ha multiplicado, hasta llegar al punto de ser mayoritaria en el caso de las corporaciones de mayor tamaño. La separación entre el control y los propietarios permite un grado considerable de discreción a los administradores que podría ser usado en contra de los intereses de los propietarios (Berle y Jeans 1932). Galbraith (1967) advirtió que los accionistas apenas tienen peso en las decisiones empresariales que recaen fundamentalmente en los directivos.

Cuando la empresa era propiedad de un único individuo, las relaciones de esta con la sociedad eran las mismas que las del propietario. La empresa no era más que una figura legal bajo la cual el propietario operaba pero siendo él quien asumía la responsabilidad y el reconocimiento de las actuaciones empresariales. Pero en la actualidad ya no es así y no podemos identificar a las grandes empresas de una manera clara con sus propietarios, anónimos en la mayoría de casos.

La empresa es la agrupación de una serie de personas para alcanzar unos objetivos comunes que tiene una personalidad jurídica diferente a la de sus fundadores. Existe una visión que reduce el objetivo de las empresas a ofrecer una rentabilidad monetaria a sus propietarios. Pero esto supone olvidar que el ser humano tiene en cuenta varias motivaciones cuando toma decisiones. Las hay monetarias pero también emocionales ligadas a reconocimiento social, sentimientos personales o empatía hacia los demás. Los humanos no somos seres fríos y calculadores que buscan exclusivamente acumular dinero. En realidad somos seres sociales que nos importa la imagen que los demás tengan de nosotros, que sentimos emociones que escapan a la razón y que nos preocupan los padecimientos de nuestro semejantes.

Otra visión postula que los accionistas no deberían disponer libremente de su propiedad sino que son uno más entre otros muchos agentes a los que la gestión de la empresa debe prestar atención. Esta visión supone poner en duda la

¹ Smith, A. (1776, 2001): Libro I Capítulo VI.

figura misma de la propiedad privada, uno de los elementos centrales del desarrollo económico de la humanidad. Supone también incrementar aún más la indefinición en el control de la administración de los directivos y alimenta los peligrosos incentivos de dejar la toma de decisiones en aquellos que no sufrirán las consecuencias de los errores.

El presente trabajo trata de plantear una alternativa que compatibilice la visión de la empresa con objetivos no monetarios, como reflejo de la agrupación de seres humanos que es, con el respeto al concepto de propiedad privada. Si el ser humano toma decisiones en función de recompensas tanto monetarias como no monetarias, su participación en las empresas no debería ser una excepción. Por esa razón, las corporaciones deberían retribuir a sus accionistas no solo con una rentabilidad monetaria sino también llevando a cabo aquellas actuaciones que les reportan una satisfacción no monetaria, el dividendo emocional. Finalmente se expondrán los mecanismos e incentivos para facilitar que las empresas aporten valores emocionales a los accionistas y estos a su vez asuman su responsabilidad como propietarios.

El dinero no mueve el mundo

La actividad empresarial se suele caricaturizar como poblada por *homo economicus*, seres fríos y calculadores que buscan exclusivamente acumular grandes cantidades de dinero. Pero los seres humanos somos seres sociales que nos importa la imagen que los demás tengan de nosotros, que sentimos emociones que escapan a la razón y que nos preocupan los padecimientos de los demás. Por invertir en una empresa ni se deja de ser humano ni se convierte automáticamente en malvado. No nos podemos desdoblarse y dejar de ser humanos cuando compramos acciones de una empresa.

La imagen del *homo economicus* solo preocupado por acumular dinero suele identificarse con las ideas de Adam Smith, economista del siglo XVIII considerado por muchos el padre de la ciencia económica, que en su obra *La Riqueza de las Naciones* escribió que *“cada hombre con sentido común intentará invertir todo el capital de que pueda disponer con objeto de procurarse o un disfrute presente o un beneficio futuro”*². Esa forma de actuar no solo sería la natural sino que además ese comportamiento es el más beneficioso para la sociedad en su conjunto como lo expresaba en su pasaje más citado: *“No es de la benevolencia del carnicero-*

² Smith, A. (1776, 2001) Libro 2.

ro, el cervecero o el panadero de lo que esperamos nuestra cena, sino de sus miras al interés propio, y nunca les hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas”³.

Pero el economista escocés escribió en otra de sus obras, la Teoría de los Sentimientos Morales, sobre el carácter altruista de los individuos que “(...) *por muy egoísta que se suponga a las personas, hay algo en su naturaleza que los insta a preocuparse por la ventura y felicidad de los demás, no obteniendo de ello otro beneficio más que el placer de observarlas*”⁴

Parecen dos afirmaciones contradictorias planteadas por una misma persona: o se persiguen los intereses propios o los ajenos. No fue hasta mucho después cuando surgió un vocablo para expresar lo que Adam Smith señalaba: empatía, la facultad de las personas de ser conscientes de las emociones que albergan los demás y que nos hace reaccionar ante la injusticia y el sufrimiento humano. Como atestiguan investigaciones neurocientíficas, estas emociones provienen de determinadas áreas del cerebro (Fritch y Fritch 2003) que se han ido configurando a lo largo de la evolución. En la toma de decisiones participa tanto las áreas asociadas con las emociones como aquellas ligadas al razonamiento cognitivo (Damasio 1994).

Los experimentos de la teoría de juegos con numerosos grupos han mostrado que la empatía es una característica común en distintos pueblos y culturas. Se trata de experimentos como el juego del ultimátum o el juego del dictador donde los resultados han sido muy diferentes de los predichos por la fría lógica egoísta pero muy parecidos en todas partes: el reparto de las cantidades se ha realizado de manera equitativa (Bearden 2001). Estas decisiones también tienen un componente neuronal. Los exámenes de cerebro de personas que juegan al ultimátum indican que las propuestas injustas provocan una aversión en el cerebro del contestador con mayor actividad del lado emocional de manera proporcional al grado de la injusticia y están correlacionados con la decisión de rechazar propuestas injustas (Sanfey et al. 2003).

Aunque la influencia de las emociones en nuestro comportamiento es consustancial al ser humano, variará en función de cada persona y de cada situación. El peso de las motivaciones monetarias y de las emocionales dependerá en cada decisión de la influencia de factores biológicos y sociales o ambientales.

³ Smith, A. (1776, 2001) Libro 1 Capítulo 2.

⁴ Smith, A. (1759,1997) Libro 1 Capítulo 1.

Entre los factores biológicos, varios autores defienden la influencia de la presencia de hormonas como la oxitocina (Zak et al. 2004) o las endorfinas (Danielli 1980). Asimismo determinadas lesiones en la corteza cerebral ventromedial pueden limitar la influencia de las emociones (Contreras et al. 2008). Otra parte, la amígdala cerebral, es la parte más importante del cuerpo en el tratamiento de la información emocional (Simón 1997). Ebstein (2006) comprobó que el comportamiento más altruista se daba en aquellas personas en las que una parte del gen AVPR1a era más larga. La genética, aunque tamizada por las costumbres sociales, también hace que en nuestra relación con las personas que compartimos un grado de consanguinidad nos alejemos de la racionalidad y sea mayor la influencia emocional. Así Hamilton (1964) postulaba que estaremos más dispuestos a realizar sacrificios cuanto más próximo genéticamente estemos ante el beneficiario.

Nuestras decisiones también dependen de factores sociales. Los seres humanos no solo mantienen una afinidad con sus familiares sino también con el resto de sus semejantes. Pero la amplitud e intensidad de dicha afinidad variará en función de lo que Fukuyama (1995) denomina radio de confianza. Nuestros sentimientos jugarán un papel más relevante hacia aquellos a los que sentimos más cercanos y se irá decreciendo según disminuya nuestra afinidad.

Las costumbres o normas sociales son otro de los factores ambientales que influyen en el papel de las motivaciones emocionales. Por ejemplo, una de esas normas es la de autosuficiencia que incluye que cada cual debe cuidarse por sí mismo, tomar las precauciones razonables y evitar negligencias (Gruder, Romer y Korth, 1978). Esto supone que no todas las situaciones nos produzcan el mismo grado de compasión y, por tanto, las decisiones varíen en cada caso.

La influencia social se implementa mediante el reconocimiento social (Frey 2007; Ariely, Bracha y Meier 2009; Lacetera y Macis 2010) y el temor a la censura colectiva por un determinado comportamiento (Gneezy y Rustichini 2000). Los individuos adoptan conductas prosociales en algunos casos con el objetivo de ganar admiración o respeto entre los demás (Mead 1956) y en otros de adquirir el crédito moral necesario para ser recompensado en otra ocasión (Eisenberg 1982).

El origen de las normas sociales parecen ser acuerdos para establecer una pauta de comportamiento beneficiosa para todos que se van configurando mediante un proceso evolutivo. Cada individuo se ve influenciado por diferentes fuentes. Por ejemplo, aquellos con una misma religión (Weber 1958) o nacidos

en una misma época (Inglehart 2000) pueden compartir diversas normas sociales que afectan al rol emocional en sus decisiones.

Por tanto, el ser humano es un ser social que también responde a incentivos no monetarios. Las emociones afectan las decisiones dependiendo de factores intrínsecos o ambientales. En el ámbito empresarial será determinante el marco institucional en el que actúen los agentes, aspecto en el que nos detendremos en el presente trabajo.

Modelos de empresa

Si bien Adam Smith hablaba tanto en la Riqueza de las Naciones como en el Tratado de los Sentimientos Morales del interés propio de manera individual, en ocasiones para lograrlo es necesario cooperar con otros individuos creando organizaciones. Por eso surgen organizaciones constituidas por grupos de individuos unidos por un propósito común con el fin de lograr ciertos objetivos (North, 1990).

La constitución de una empresa supone el establecimiento de un mecanismo de cooperación estable mediante la promulgación de normas, una estructura jerárquica y relaciones contractuales continuas en el tiempo. En ocasiones la empresa resulta más ventajosa gracias a unos menores costes de coordinación y negociación que la alternativa del intercambio bilateral en el mercado a través del mecanismo de precios, dada la dificultad de acordar contratos con un elevado nivel de detalle (Coase 1937). La figura de la empresa puede salvar esas ineficiencias porque sustituye esos contratos incompletos por la capacidad del empresario de dar instrucciones directas a los empleados no recogidas explícitamente en el contrato (Tirole 1988).

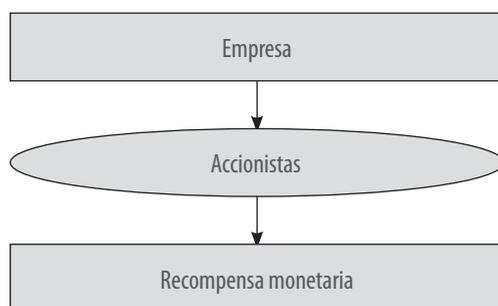
Schumpeter (1911) definió la palabra inglesa *entrepreneurship*, que podemos traducir como actividad emprendedora o empresarial, como la asunción del riesgo y responsabilidad en la creación de un negocio nuevo o en el diseño e implantación de una nueva estrategia de un negocio establecido. Como indica Kirzner (1989), toda acción maximizadora u optimizadora posee siempre un componente empresarial, pues es preciso que, previamente, el actor implicado en la misma se haya dado cuenta de que tal curso de acción es lo más conveniente. Y eso incluye las actividades no lucrativas que dan lugar a emprendedores como la Madre Teresa de Calcuta, que aplicó ideas innovadoras para paliar la pobreza en la India que anteriormente nadie había llevado a cabo (Huerta de Soto 2002).

El altruismo y el interés propio se conjugan en cada uno de los individuos, pero cuando se trata de lograr esos mismos objetivos de forma colectiva se suele distinguir entre dos organizaciones diferentes: empresa y asociaciones sin ánimo de lucro. Realmente se trata de dos organizaciones con muchas similitudes. Por esa razón se están aplicando herramientas de gestión típicamente empresariales para lograr una mayor eficiencia y productividad de las asociaciones sin lucro como detallan Bishop y Green (2008). Incluso existen similitudes en la gobernanza, Kearns et al. (2005) y Romero et al. (2008) encontraron una relación directa entre la presencia de los mayores donantes en la toma de decisiones y la eficiencia organizativa alcanzada. Una relación que recuerda a la estructura empresarial de ligar la capacidad de decisión con el capital desembolsado.

Empresa mono-objetivo

Friedman (1970) argumentó que los individuos invierten en empresas para obtener beneficios económicos mientras deja para la esfera personal el resto de los objetivos. Esta visión mono-objetivo deja a las empresas con un único objetivo, satisfacer los intereses de los accionistas, y supone que el único interés del accionista es la recompensa monetaria como muestra el gráfico 1. El resto de objetivos del accionista que se le supone como ser humano los debería alcanzar individualmente o en otra organización.

Gráfico 1. Modelo de empresa maximizadora de beneficios.



Fuente: *Elaboración propia a partir de Friedman (1970).*

Esta visión coincide con la de Yunus (2008), que defiende que se deben separar los objetivos monetarios y los altruistas en organizaciones diferentes. Así, los criterios empresariales para las actividades altruistas se aplicarían en otra figura que denomina empresa social. Este tipo de organización no tiene pérdidas ni tampoco reparte dividendos y se dedican a mejorar la situación de los

colectivos más necesitados. Sus inversores participan en su capital para resolver un problema social que desean corregir. No se trata de una organización sin lucro al uso, ya que los accionistas son propietarios del capital y pueden recuperarlo cuando quieran o puedan.

Aunque las empresas sociales no obtengan beneficios, asumen la obligación de lograr un retorno de la inversión para los accionistas idéntico al importe invertido. Un donativo tiene un retorno monetario del 0%, es decir, que una vez que lo entregas no vas a recibir cantidad alguna. Una inversión en una empresa social depara un retorno del 100%, es decir, puedes recuperar la cantidad invertida. Yunnus es muy crítico con la opción de que las empresas sociales pueden ofrecer una devolución del capital por encima de ese 100% a pesar de que dicho porcentaje no recoge la posible pérdida del poder adquisitivo del dinero invertido.

Tanto la postura de Friedman como la de Yunnus pueden caer en un cierto maquinismo. Si Yunnus censura la obtención de un retorno del 101%, Friedman crítica la obtención de un retorno de la inversión del 99% por ir contra la concepción de empresa. Ambas propuestas olvidan que la retribución monetaria no es más que uno de los componentes de decisión del inversor. Un accionista puede estar dispuesto a aceptar ese rendimiento del 99% si logra otro tipo de objetivos que para lograr de forma individual le supondría un coste mucho mayor. Por ejemplo destinar ese 1% a una empresa social o una ONG puede ser menos eficiente que si ese 1% es gestionado por la empresa para alcanzar un objetivo social. Asimismo, que una determinada actividad logre una rentabilidad del 101% no desmerece la actividad altruista que hubiese logrado, siendo posible que fuera mayor que la lograda por otra organización que no hubiese obtenido rentabilidad alguna.

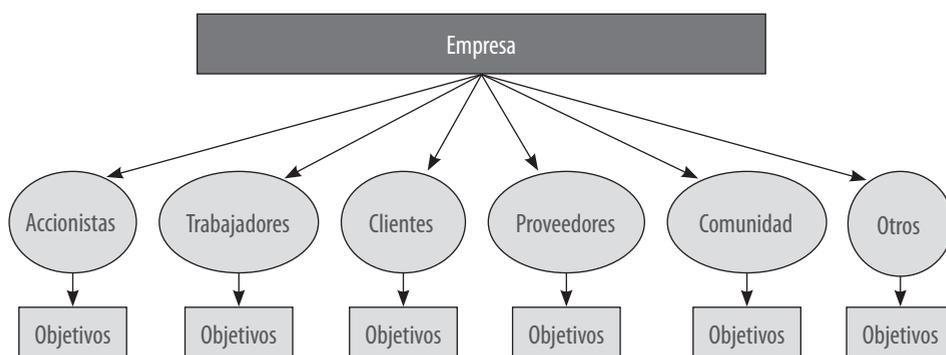
Incluso podría darse la paradoja de que por tener que separar ambas actuaciones en dos organizaciones diferentes, se produjera que un inversor tuviera que aportar dinero en empresas sociales para mitigar consecuencias censurables de la actividad de una empresa maximizadora de resultados monetarios en la que también participara.

Modelo de los 'stakeholders'

Una alternativa al modelo de empresas mono-objetivo lo encontramos en la teoría de los *stakeholders* que establece que la empresa afronta sus obligaciones en beneficio de los objetivos de todos sus grupos de interés y no solo de sus propietarios. Dichos grupos están formados por cualquier individuo que

se vea afectado por la actividad de la empresa. El número y tipo de agentes afectados es variable (Maignan et al. 1999) dado que cada empresa es única y como tal deberá diseñar específicamente cómo incorpora sus actuaciones ante los grupos de interés (Durán 2009). Los *stakeholders* más comunes son los accionistas, clientes, comunidad, trabajadores, proveedores, gobierno... A su vez esos agentes pueden tener cada uno de ellos diferentes objetivos. En este caso los objetivos a satisfacer por la empresa se multiplicarían como esquematiza el gráfico 2.

Gráfico 2. Modelo de empresa bajo la teoría de *stakeholders*⁵.



Fuente: Elaboración propia a partir de Donalson y Preston (1995), Clarkson (1995) y Clarke (1998).

En los inicios de la teoría de *stakeholders*, Freeman (1984) consideraba que construir buenas relaciones con estos grupos y lograr su cooperación era necesario para lograr una gestión más exitosa de la empresa. Jensen (2001) consideraba que establecer esas relaciones supondría una mayor creación de valor para los accionistas en el largo plazo. Esto supondría que sería compatible con la visión de la empresa como maximizadora de beneficios monetarios. Aunque algunas medidas de Responsabilidad Social Corporativa ligada a esa teoría pueden aportar unos mayores beneficios como apuntan Calveras y Ganuza (2009), las investigaciones sobre la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y la rentabilidad financiera de la empresa realizadas desde los años 70 no permiten concluir que exista una relación clara, ni positiva ni negativa, entre ambas variables. Un repaso a esas numerosas investigaciones se puede encontrar en Margolis y Walsh (2001) y Capelle-Blancard y Monjón (2011). Asimismo, resulta muy complejo valorar la aportación al beneficio de

⁵ Obj: objetivos; Acci: accionistas; Client: clientes; Comu: comunidad; Traba: trabajadores; Prov: proveedores.

las medidas enfocadas a los *stakeholders* y su causalidad, como refleja Webber (2009).

También han surgido autores que defienden que el verdadero objetivo de las empresas es la creación de valor para el conjunto de los *stakeholders* (Post et al. 2002), sin que el interés de los accionistas tenga que prevalecer sobre los demás (Evan y Freeman 1993). Incluso otras voces han ampliado aún más ese concepto y postulan que la empresa debería orientarse al objetivo todavía más genérico e indefinido de perseguir un bien común (Alford y Naughton 2002). Esa visión rompería en primer término con la legislación de todos los países que establece los mecanismos por los cuales los accionistas, como propietarios de la empresa, establecen los intereses y la gestión de las empresas mediante las juntas de accionistas y consejos de administración. Además, supone la ruptura de la ventaja competitiva de la empresa como organización: que los propietarios sean quienes fijen las condiciones en los que los *stakeholders* internos y externos contribuirán a la producción a cambio de una retribución fijada anticipadamente. La razón por la que los accionistas sean los responsables de tomar las decisiones es que son los que asumen el riesgo residual del funcionamiento de la empresa (Easterbrook y Fischel 1991) por su inversión en capital específico (Boatright 2002, Bradley et al. 1999)

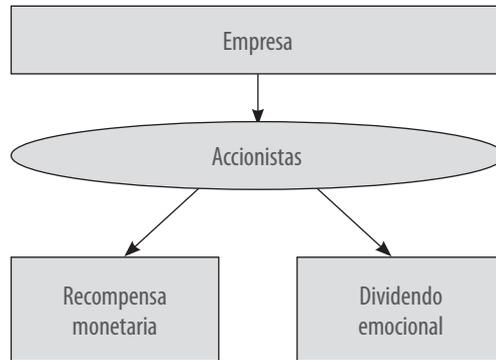
De lo contrario sería otorgar mayor poder de decisión a aquellos que no van a asumir ni costes ni pérdidas por dichas decisiones, con los incentivos perversos que eso supone. Las empresas se convertirían en instituciones con una propiedad indefinida y unos directivos irresponsables ante instancia alguna e incontrolables, dado que no existe consenso en una medida única del comportamiento responsable de las empresas (Arlow y Gannon 1982). Por ejemplo, algunos agentes pueden considerar censurable la energía nuclear, el cobro de intereses o las bebidas alcohólicas mientras otros con diferentes ideas políticas, religiosas o culturales pueden considerarlas todas esas actuaciones como asumibles. Asimismo, mientras la legislación mercantil establece unos mecanismos claros de toma de decisiones donde el peso de los accionistas se distribuye en función del capital aportado, ¿cómo se tomaría la toma de decisiones y cómo se ponderaría entre las prioridades de cada uno de los diferentes *stakeholders*? Tirole (2001) apunta la sospecha que los motivos de los gestores que apoyan el modelo *stakeholder* provienen realmente de su deseo de sustituir el control accionarial por otro control más leve e imperfecto que les dé mayor discrecionalidad y libertad de actuación.

Una alternativa: el dividendo emocional

Una debilidad de los modelos anteriores de empresas mono-objetivo o de la teoría de los *stakeholders* radica en la definición restrictiva del concepto de beneficio al limitarlo a la cantidad de dinero restante de los ingresos y gastos de una serie de transacciones comerciales de la empresa. Pero si los seres humanos no toman decisiones exclusivamente en base a resultados monetarios, los accionistas no tendrían que ser una excepción.

Una definición alternativa es considerar beneficio como la ganancia derivada de una decisión humana, calculada como el valor del incremento de la satisfacción (o disminución de malestar) lograda teniendo en cuenta los sacrificios realizados para su consecución. Una satisfacción que puede ser un aumento del dinero disponible o cualquier otra acción que nos satisfaga. Aunque se trata de una idea que aparece en Mises (1949), en realidad ya surgió en el siglo XIX con la teoría del valor de Böhm Bawerk cuya definición de bienestar no solo incluía a los bienes materiales sino a cualquier cosa que el individuo considerara deseable y valioso. La existencia de esas apreciaciones subjetivas o personales no altera el proceso de mercado que sigue rigiéndose por las mismas leyes de oferta y demanda, simplemente cambian los datos incorporados. La satisfacción obtenida o el sacrificio incorporado tendrán un equivalente monetario. Así el agente que obtenga la satisfacción estará dispuesto a pagar un mayor importe en la compra u obtener una menor rentabilidad en una inversión mientras que al que tenga que incurrir en un sacrificio le pasará lo contrario. Por tanto, las preferencias subjetivas simplemente tendrán una traducción monetaria trasladándose al sistema de formación de precios.

La satisfacción de los accionistas de una empresa irá en función del rendimiento monetario y del dividendo emocional que obtenga. Podemos definir dividendo emocional como todos aquellos actos de la empresa que supongan una satisfacción no monetaria para el accionista y que le compense aquellos mayores sacrificios, monetarios o no, en los que deba incurrir. Podemos plasmar la idea en el gráfico número 3. El abanico de posibilidades de dividendo emocional es amplio e incluye muchas causas que lógicamente también son valoradas por los individuos cuando actúan como consumidores o trabajadores: reducir la pobreza, mejorar el medio ambiente, cambiar las condiciones sociales o compartir un sentimiento familiar. Detallaremos ejemplos de estos casos en el siguiente apartado.

Gráfico 3. Modelo de empresa con dividendo emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Desde hace mucho tiempo el *marketing* considera que la decisión de comprar un producto o servicio proviene en primer lugar de una utilidad primaria, que puede ir desde cubrirse del frío si es una prenda de vestir o ir de un sitio a otro si se trata de un vehículo. Ante el aumento de la competencia, las empresas precisaron de diferenciarse por lo que desde el *marketing* se trató de proporcionar experiencias sensoriales, emocionales e intelectuales junto al producto físico o servicio habitual como señala Gobé (2001). Una de ellas es la satisfacción de comprar un producto acorde con sus ideas: que no explote a menores de edad, que sea respetuoso con el medio ambiente o que simplemente patrocine a su equipo de fútbol. Varios estudios reflejan que los consumidores están incluso dispuestos a pagar por ello (Elliot y Freeman 2001, Auger et al. 2004, Fernández y Merino 2005 y Martínez-Paz et al. 2011).

Este valor añadido que se aplica a los productos de los consumidores también se puede adjudicar a los empleados siguiendo la teoría expuesta por Herzberg (1959) mediante contraprestaciones por su trabajo que no supongan una entrega de dinero. Ahí se podría incluir la formación, el desarrollo personal, la compatibilidad con la vida familiar, el reconocimiento de la labor o facilitar la participación en un proyectos de ayuda de los más desfavorecidos o la difusión de unas ideas políticas.

Si los humanos como consumidores y como trabajadores estamos dispuestos a renunciar a una determinada cantidad de dinero con tal de obtener otras satisfacciones, por qué los inversores no van a desear obtener ese dividendo emocional que incremente su autorrealización personal. Existen menos investigaciones sobre este extremo que en el caso de consumidores, pero, por

ejemplo, un estudio de J.P. Morgan (2011) refleja que la mayoría de inversores encuestados sí están dispuestos a asumir ese *trade-off*.

La búsqueda de objetivos emocionales puede traer consigo mayores beneficios monetarios al lograr mayor éxito en el mercado, bien por una mejor reputación o por una mayor identificación con los clientes. Pero si no es así y las decisiones de la empresa suponen una menor rentabilidad, deberían ser los accionistas los encargados de evaluar si están dispuestos a asumir el coste. Esto hace desaparecer la denuncia de Friedman (1962) sobre la idea de que las empresas que asumen otros objetivos distintos a la maximización de la rentabilidad monetaria equivaldría a una separación entre la propiedad y el control de la toma de decisiones. Dicha separación pondría en peligro a todo el sistema al imposibilitar un correcto cálculo económico al no tomar las decisiones aquellos que soportaran los costes de los errores. En el caso del modelo de dividendo emocional, el control seguiría estando ligado a la propiedad, dado que únicamente serían considerados los objetivos de los accionistas. Pero es que los intereses de los accionistas no son exclusivamente monetarios y debemos tener en cuenta el resto de sus motivaciones de tipo emocional.

Este efecto del dividendo emocional se puede modelizar en la expresión (1) que recoge la maximización de la utilidad total de los agentes (U_T) como la suma de los resultados de todas (i) sus decisiones de inversión. Esa utilidad vendrá dada por una parte por los rendimientos monetarios logrados (M_i) y por otra por el dividendo emocional obtenido (E_i) descontándole su posible coste monetario (c_i).

$$U_T = \sum_i M_i + E_i(1 - c_i) \quad (1)$$

La fórmula se podría desarrollar en desglosando la composición del dividendo emocional (E_i) que tendría dos componentes como figura en (2). Uno mostraría la utilidad derivada de medidas altruistas mediante el aumento de la satisfacción de los demás (U_j) en función a nuestro grado de afinidad con cada uno de ellos (k_j^i). Otro componente reflejaría la satisfacción emocional por autorealización que no está relacionada con nuestra relación con terceras personas, como puede ser las derivadas de cumplir unos preceptos religiosos, mantenimiento del legado familiar o difundir nuestras ideas políticas⁶.

$$E_i = (\sum_j U_j \cdot k_j^i) + I_i \quad (2)$$

⁶ Varios ejemplos de inversiones que reporten satisfacciones altruistas y de autorealización personal se pueden encontrar en el capítulo 5 y su tabla 1

Con dicho desglose la modelización de la toma de decisiones quedaría recogida en la expresión (3):

$$\max. U_T = \sum_i M_i + [(\sum_j U_j \cdot k_j) + I_i](1 - c_i) \quad (3)$$

$$s.a. \sum_i M_i - E_i \cdot c_i > 0 \quad (4)$$

siendo

$$c \leq 0 \quad (5)$$

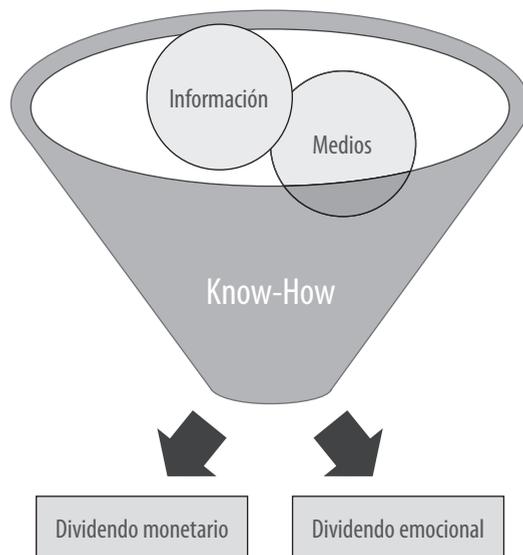
Se trataría de maximizar la utilidad logrando el mayor rendimiento monetario y la mayor satisfacción emocional posible. A la fórmula se le podría añadir una restricción (4) que bien podríamos denominar de Maslow o del Buen Samaritano, es necesario que los rendimientos monetarios sean positivos y que compensen el coste de nuestras satisfacciones emocionales. La referencia a Maslow proviene del requisito de que primero se satisfagan las necesidades básicas antes de poder apreciar valores más emocionales. La del buen samaritano proviene del hecho que el protagonista de la parábola bíblica precisaba de tener dinero para poder ayudar al necesitado al que le pagaba los gastos de la posada.

Asimismo el coste monetario de obtener el dividendo emocional es en la mayoría de ocasiones positivo ($c > 0$) y por tanto se debe abonar con el rendimiento monetario logrado (M_i). Pero también es posible que en ocasiones dicho coste sea nulo o incluso negativo ($c \leq 0$), es decir, puede llegar a suponer un mayor ingreso monetario. Las innovaciones o mejoras en la gestión pueden lograr que los accionistas consigan simultáneamente un rendimiento monetario y un dividendo emocional. Si se logra ese dividendo de manera adicional, la satisfacción de los accionistas será mayor que si solo hubieran obtenido el rendimiento monetario.

Una de las características básicas de las organizaciones empresariales para algunos autores (Hayek 1937, Foss 2002, Garrouste 2002) es su capacidad de reunir y procesar información necesaria para aplicar al proceso productivo. No aprovechar esa información para lograr beneficios monetarios y simultáneamente objetivos altruistas implica necesariamente una pérdida de eficiencia. Cuando una empresa no solo reporta beneficios monetarios sino también realiza una tarea adicional que aumenta la satisfacción de los propietarios, se logra mayores *outputs* para los mismos costes de gestión. Precisamente, una de las ventajas de la empresa frente a la actuación individual en el mercado es minimizar el coste de controlar la gestión (Alchian y Demsetz 1972) y la habilidad para gestionar los incentivos de los agentes involucrados en diversas tareas (Holmstrom y Milgrom 1994). Así

se puede aprovechar no solo los activos sino también ese conocimiento y experiencia o *know how* de la empresa para proporcionar simultáneamente beneficios monetarios y dividendo emocional a los propietarios como muestra el gráfico 4.

Gráfico 4. Aprovechamiento del Know-how en el modelo Dividendo emocional.



Fuente: *Elaboración propia.*

Un ejemplo de esas economías de escala o integraciones fue el caso de la multinacional del transporte TNT cuando en 2007 estableció una colaboración con la agencia de la ONU para la alimentación (FAO). La multinacional logró una reducción de los tiempos de entrega y de los costes superior al 20% en diferentes países africanos. Eso fue posible gracias al conocimiento y equipamiento que la empresa tenía por su actividad habitual con ánimo de lucro. Hubiera sido imposible alcanzar esa eficiencia sin la experiencia acumulada en el negocio de transporte por la multinacional.

Durante el huracán Katrina que asoló Estados Unidos en 2005 la empresa Wal-Mart fue capaz de ofrecer provisiones en la zona de manera mucho más rápida que las agencias gubernamentales de emergencia gracias a que pudo aprovechar su sistema de distribución descentralizado. Un sistema basado en el *just-in-time* para minimizar inventarios y maximizar beneficios que en aquellas circunstancias logró la labor altruista de hacer llegar los productos más básicos a zonas devastadas. La empresa de centros comerciales disponía de un *know-how* adquirido durante su labor habitual de venta de productos de la que carecían las agencias gubernamentales.

También se produce el caso contrario y de una actividad sin ánimo de lucro puede surgir una oportunidad de negocio aprovechando el *know how* desarrollado en la actividad altruista. Cuando se logra mejorar las condiciones de vida de la población, quien ya hubiera estado presente en el mercado logra una importante ventaja competitiva. Fue lo que ocurrió con la Fundación para Promoción y el Desarrollo de la Microempresa cuando decidió fundar en 1992 un banco comercial que se denominó Banco Solidario S.A. (BancoSol). Se establecían así dos entidades: BancoSol (crédito comercial y operaciones de ahorro basadas en la rentabilidad) y la ONG (sin ánimo de lucro, manteniendo su rol social y sirviendo de laboratorio de nuevos servicios para el banco).

La ONG aportó la mitad de su cartera, que había captado en su labor altruista y que en esos momentos ya era un colectivo que podía ser rentable para el banco dado el aumento de su poder adquisitivo, para obtener el 44,2% del capital del banco. Su accionariado lo completaban inversionistas privados locales y extranjeros. Los inversores se sintieron atraídos por una mezcla de rentabilidad y prestigio. La ONG lograba ampliar sus servicios a su público objetivo con los fondos obtenidos por los dividendos que pagaba el banco. Un caso similar al de las cajas de ahorro españolas, que nacieron como entidades de ayuda a los necesitados para convertirse después en entidades financieras rentables (Sánchez 2005). De esta manera se logran economías de escala en la búsqueda de dos objetivos simultáneos, la rentabilidad monetaria y la satisfacción emocional.

El dividendo emocional en la actualidad

Las empresas se han mostrado como una herramienta muy útil para lograr objetivos no monetarios perseguidos por sus propietarios. Es el caso del aumento del desarrollo y la disminución de la pobreza (Banco Mundial 2008) y así lo ha recogido el Programa de las Naciones Unidas (ONU 2008). Gracias tanto al papel de las empresas de países desarrollados en países pobres como de las empresas nacidas en esos mismos países haciendo accesibles productos y servicios y creando la riqueza. Asimismo hay empresas que protegen el medioambiente mientras desarrollan su actividad o invierten en nuevos desarrollos que minoran los daños causados a la naturaleza. Empresas de medios de comunicación logran difundir ideologías políticas. Los accionistas de empresas familiares logran una mayor satisfacción porque tienen intereses emocionales ligados a la supervivencia de la empresa (Ceja 2009). Unos intereses emocionales que también tienen aquellos que invierten en equipos deportivos organizados como empresas o que apliquen sus creencias religiosas en su actividad empresarial.

En la siguiente tabla se pueden encontrar algunos ejemplos, de los muchos existentes, de empresas que aportan un dividendo emocional a sus accionistas:

Tabla 1. Ejemplos de empresas con dividendo emocional.

Compañía	Dividendo emocional
Peaceworks (empresa de alimentación)	Promover la colaboración pacífica entre las comunidades enfrentadas árabe e israelí mediante la producción de salsas y condimentos para las comidas
Tata (conglomerado industrial)	El grupo trata de hacer accesible los productos de consumo mediante la integración de colectivos marginados desde que su fundador decidió construir el hotel más lujoso de la India para que pudieran entrar los indios cuando a él no le permitieron entrar en un hotel en la época del colonialismo británico
La Frageda (fabrica de yogures ecológicos)	Un grupo de psiquiatras que consideraban que el trabajo era la mejor herramienta para la recuperación de enfermos mentales por lo que crearon una fabrica para dotarles de trabajo
Nutriset	Empresa francesa que creó un compuesto nutritivo que suplementa de manera muy efectiva la alimentación infantil.
Vestergaard Frandsen	Comercializa LifeStraw: una pajita para beber que limpia el agua de virus al pasar por ella, permitiendo a miles de personas acceder a agua potable en sitios recónditos
COELCE Electricidad Brasil	Hacer asequible la electricidad a la población con menores recursos suministrándola a cambio de residuos reciclables
Unilever	Ofreció contratos estables de compra, apoyo técnico y facilitó financiación a agricultores indonesios para que le suministraran especias.
Precious Word	Explotación y mantenimiento de amplias zonas forestales haciendo gala de un compromiso respeto de medioambiental que protege la fauna y la flora de los bosques tropicales a la vez que supone una garantía de futuros recursos para explotar para la empresa.
RecycleBank	La empresa reduce los residuos al incentivar a quien le entrega material para reciclar otorgando puntos que pueden canjear por nuevos productos de electrónica.
Virgin Green Fund	Invierte en energías renovables como biodiesel, energía solar y mejor aprovechamiento del agua con el objetivo de obtener la mayor rentabilidad posible y mejorar el medio ambiente
Fox News	Logró un aumento del voto conservador en las zonas que se instalaban (DellaVigna y Kaplan 2007)
Grupo Barceló	Sus accionistas consideran que cuando se toma la decisión de que desea que su proyecto continúe para las siguientes generaciones, los objetivos de la empresa toman otro rumbo (Barceló 2008)
Cadena COPE	En sus estatutos aparece como objetivos la difusión de la doctrina de la católica y la orientación de la opinión pública con criterio cristiano.

Fuente: *Elaboración propia.*

Todos estos ejemplos de gestión empresarial dependen de las características de los accionistas y no de los gestores. Si los propietarios del capital, o al menos la mayoría, no desearan estos dividendos emocionales las empresas, se hubieran comportado de manera diferente. Porque existen empresas que operan en los mismos sectores que aquellas detalladas en la tabla anterior que no aportan ese dividendo emocional. Así también existen grupos de comunicación que no tienen una ideología uniforme en todos sus medios, empresas que no encaran su permanencia como la continuación de un legado familiar o grupos empresariales que no están volcados en evitar la marginación de un determinado colectivo social.

Las características, opiniones y creencias de los propietarios y accionistas sí influyen en los objetivos y gestión de la empresa. Y no solo afecta a sus resultados sino también al nivel de riesgo asumido. Ese es el caso de las empresas familiares (Barontini y Caprio, 2006), los empresarios religiosos (Hilary y Hui 2009) o los equipos de fútbol con mayor participación de los aficionados como en la Bundesliga (UEFA 2011) que están menos endeudados que el resto de empresas de sus sectores. Asumen un menor riesgo que si solo se fijaran en objetivos monetarios por dos motivos principalmente. Primero, porque un mayor riesgo pondría en peligro la obtención del dividendo emocional. Segundo, porque el aumento de rentabilidad que compensara ese mayor riesgo solo podría venir de la parte monetaria dado que el endeudamiento no aportará un mayor dividendo emocional.

¿Cómo lograr empresas que aporten dividendo emocional?

Las decisiones de los accionistas se ven afectadas por un marco legal y por la forma en que se formulen las posibles alternativas a elegir que puede abocarlos a tomar decisiones en sentido contrario que si las tuvieran que tomar individualmente. Es necesario entender los mecanismos que provocan la toma de malas decisiones y diseñar los programas necesarios para evitarlos. Se trata de lograr instituciones, en este caso las empresas, que sirvan para los fines que fueron creados de la mejor forma posible.

En las elecciones políticas los votantes anteponen sus principios ideológicos a los puramente monetarios como refleja Sears y Funk (1991). ¿Por qué no iban a hacerlo también cuando votan una decisión en su empresa? La diferencia es que en el primer caso son conscientes de su papel en la marcha de su país mientras se muestran totalmente ajenos a su responsabilidad en los actos de las empresas que participan.

En la actualidad son una minoría las empresas que aportan dividendo emocional a sus accionistas debido a los problemas a los que se enfrentan la mayoría de ellas para poder lograrlo. Algunos de esos obstáculos son:

1. Las empresas son gestionadas por directivos a los que se enseña que su misión es maximizar el beneficio monetario. La maximización de beneficios puede convertirse en una profecía autocumplida. Al enseñarse a los futuros gestores de empresas, estos lo aplican y hacen que las compañías funcionen efectivamente así. Esto es lo que reflejan trabajos como los de Frank, Gilovich y Regan (1993); McCabe y Treviño (1995) y Ferraro, Pfeffer y Sutton (2005).
2. La estructura inadecuada de la empresa actual desincentiva la toma de decisiones basada en el dividendo emocional. Si en la primera parte vimos que los seres humanos somos seres empáticos, en determinadas situaciones también podemos tener un comportamiento malvado (Zimbardo et al. 1999). Y precisamente determinadas características de las empresas como las estructuras profundamente jerárquicas (Bosco 2008) y el elevado uso de incentivos monetarias (Vohs et al. (2008) facilitan la aparición de comportamientos egoístas y malvados. Además, esta forma de organización incentiva la adulación facilitando la dirección con un estilo psicópata como refleja Piñuel (2009).
3. Los dos puntos anteriores son fruto del amplio poder de los directivos gracias a la indiferencia de los accionistas. A pesar de ser los dueños legítimos de la empresa, los accionistas de las grandes empresas apenas participan en su gestión. Ante un capital repartido en un gran número de accionistas, cada uno de ellos con una participación de escaso porcentaje sobre el total, su papel apenas se limita a asistir a las junta de accionistas, a la que pocos acuden y aún menos desarrollan un papel activo. Las empresas son un ámbito propicio para la indiferencia ya que son muchos los individuos que pueden actuar, existe escasa información, los costes de actuar son muy elevados y los beneficios inciertos. El anonimato de una masa dispersa de accionistas alimenta una indiferencia que puede ser la antesala de comportamientos malvados. El grupo difumina la responsabilidad individual como reflejan las investigaciones de Darley y Latané (1968). Sin alguien que dé el primer paso, nadie actuará. Pero si una persona actúa, otras se sumarán como muestran Piliavin, Rodin y Piliavin (1969).

Todos estos comportamientos no son inevitables sino que dependen de la organización de las empresas. Tomamos decisiones en función de las alternativas que dispongamos y de cómo se planteen. Es la denominada arquitectura de las decisiones (Thaler y Sunstein 2008) que supone que según se formulen las preguntas, las decisiones de los agentes serán unas u otras alterando el comportamiento de las personas, aunque el fondo de la cuestión pueda ser el mismo.

Para resolver los problemas en la gestión de las empresas debemos comprender los mecanismos que nos hacen tomar malas decisiones, de modo que podamos diseñar los incentivos y programas necesarios para compensarlos. Baker, Jensen y Murphy (1988) destacan que la estructura interna de incentivos es determinante al influir en el comportamiento de los individuos en la organización. Podemos destacar tres posibles actuaciones:

1. Ligar los dividendos monetarios de los accionistas a su participación en la toma de decisiones. Los accionistas son los propietarios de las empresas por lo que son responsables de su gestión y por tanto tienen que asumir la responsabilidad de tomar decisiones. Si deseamos centrar la gestión de la empresa en obtener un dividendo emocional para los accionistas, estos deben desempeñar un rol central que marque los objetivos y evalúe su consecución. Actualmente la simple prima de asistencia no logra ese objetivo. A pesar del papel pasivo que tienen los accionistas en las empresas en la que participan, su capacidad de influencia está contrastada cuando han decidido desarrollar un rol más protagonista. por ejemplo en su éxito al controlar las remuneraciones de los directivos como muestran Ferri y Sandino (2009).
2. También es necesario tener en cuenta incentivos no monetarios para los accionistas. Las campañas dirigidas para que los consumidores actúen responsablemente empiezan concienciando de las consecuencias de su acto de compra, también deberían ir dirigidas a los verdaderos propietarios de la empresa, los accionistas, dado que las decisiones varían en función de si vamos a ser reconocidos o criticados socialmente como muestran Bénabou y Tirole (2006).
3. En el caso de los directivos, si establecemos sus incentivos en base a resultados exclusivamente monetarios les abocaremos a obtener mayores beneficios aún a costa de actuaciones que individualmente desaprobarían los accionistas. Para evitarlo es necesario establecer incentivos también para resultados no monetarios.

La toma de decisiones no solo se ve influenciada por el esquema de incentivos que tengan los agentes sino también en cómo se planteen las alternativas y las reglas que se establezcan para alcanzar decisiones colectivas. Algunas de las mejoras que se pueden utilizar en la arquitectura de decisiones son:

1. Ponderación del voto. Aunque se suele equiparar la máxima una "acción, un voto" con la fórmula "un hombre, un voto" de los sistemas democráticos, realmente en las elecciones políticas muy pocas veces se produce esa equivalencia. En la mayoría de países se establecen sistemas electorales para ponderar el voto estableciendo circunscripciones geográficas, límites mínimos de votos para lograr representación o segundas vueltas en las elecciones. Asimismo, para determinadas decisiones, como reformas constitucionales o nombramientos judiciales, no es suficiente el 51% de los votos sino que es necesario un mayor consenso entre las diversas partes. Esto es fácilmente trasladable a las decisiones empresariales mediante el establecimiento de mayorías cualificadas para determinadas decisiones, la limitación máxima de la capacidad de voto de un único accionista u otorgar una sobreponderación de voto a los accionistas con una determinada antigüedad. La influencia de fomentar la estabilidad del accionariado quedó reflejada en el trabajo de Cella et al (2010) que mostró que en empresas con accionistas más estables se reduce la volatilidad de las cotizaciones. Esto supone que la permanencia de los accionistas puede influir en que se lleve a cabo una gestión empresarial con una visión a más largo plazo.
2. Estructura dual: En los sistemas políticos de los países se suele crear un sistema de contrapoderes para que el poder no esté concentrado y exista un mayor control. Esto ocurre también en varias empresas que aportan un dividendo emocional donde existe una estructura de gobierno dual con una institución que controla las decisiones para maximizar el beneficio monetario y otro encargado de que la gestión sea compatible con sus objetivos altruistas. Es el caso de las empresas familiares donde por una parte disponen de un consejo de administración y por otra parte un consejo de familia donde sus integrantes, miembros de la familia, se encargan de redactar y velar por la implementación de un conjunto de acuerdos que regulan la relación entre los miembros de la familia y la empresa. Un órgano similar existe en los equipos de fútbol alemanes (Sánchez 2006) con un consejo de administración que vela por la situación financiera y una junta directiva que asume el papel de representar el sentimiento de los aficionados. Entidades financieras como Caixa Colonya disponen de un comité ético que vela por que la gestión siga la base ideológica de su fundador y que complementa la labor del consejo de administración. Ese doble papel

también se aprecia en el Charity Bank británico que está simultáneamente supervisado como institución financiera por la FSA (Financial Services Authority) y como entidad de beneficencia por la Charity Comisión.

3. Asociaciones de accionistas. Fomentar la agrupación de accionistas para aprovechar mejor los canales de participación. Si la empresa asume costes de asociación de sus trabajadores, por qué no va a hacerlo de sus accionistas. El experimento de Reicher y Haslam (2006) mostró que si existe un liderazgo sería más probable evitar actuaciones malvadas. El liderazgo puede provenir de una asociación de accionistas o de cualquier otra organización que recurra a ella para modificar una gestión, algo que ya ocurre con asociaciones ecologistas o agrupaciones religiosas cuando acuden a las juntas de accionistas. Pueden surgir asociaciones distintas según los diferentes criterios que defiendan los accionistas por ellas representadas. También supondrían el vehículo para lograr consejeros que defiendan inequívocamente los derechos de los accionistas siendo nombrados y elegidos nominalmente por ellos frente al sistema actual de consejeros independientes que suelen ser propuestos por la cúpula directiva y elegidos por aclamación. De esta manera se podría facilitar la reprobación de actuaciones censurables de altos directivos que son repudiadas por la población en general y probablemente también por los accionistas

Conclusiones

De tanto repetirlo y a pesar de que se nos advierte de que se trata de un simple supuesto teórico, hemos asimilado que estamos rodeados de *homo economicus* que solo se motivan por dinero. Algo que es aún más acusado en el ámbito empresarial, como si los seres humanos dejaran de serlo cuando pasan a comprar unas acciones. La verdadera ganancia derivada de una decisión es el incremento de la satisfacción lograda en relación al sacrificio realizado para su consecución. Las empresas no deberían obviar la empatía de sus propietarios y que su bienestar vendrá dado por una cantidad monetaria u otra razón, como el dividendo emocional. El dividendo emocional se genera por todas aquellas actuaciones de la empresa que aumentan la satisfacción de sus propietarios independiente del importe dinerario que les aporte.

El dividendo emocional es una alternativa a la hora de fijar los objetivos que deben perseguir las empresas frente a las visiones mono-objetivo o de la teoría de los *stakeholders*. El dividendo emocional concilia la empatía del ser humano en la actividad empresarial y el sistema de propiedad privada que permite un correcto cálculo económico de las decisiones de los agentes. El dividendo

emocional hace que los accionistas tomen decisiones diferentes a las que tomaría un *homo economicus*. No solo renuncian a una rentabilidad monetaria para reducir la pobreza, mejorar el medio ambiente o cambiar las condiciones sociales. También asumen un menor riesgo que si solo se fijaran en objetivos monetarios y por tanto aportan estabilidad al sistema económico.

Si la actividad de la empresa que reporte beneficios monetarios puede proporcionar un dividendo emocional, también muchos actos altruistas de las empresas pueden después aportarles mayores beneficios. De esta manera, la búsqueda de una rentabilidad monetaria puede reportar un dividendo emocional de manera adicional y, a su vez, la aportación de dividendo emocional puede aportar oportunidades de negocio de la que se deriven beneficios monetarios. Todo ello gracias a que el *know how* acumulado por la empresa le permite un mejor aprovechamiento de la información, de los medios con que cuenta y de la labor de control sobre los gestores. Así un mismo *know how* puede proporcionar rendimientos monetarios y dividendo emocional simultáneamente.

El anonimato de los propietarios, la estructura jerárquica y los incentivos monetarios presentes en las grandes empresas desincentivan el altruismo. La estructura de toma de decisiones puede distorsionarlas frente a las que tomarían directamente los accionistas teniendo toda la información y sufriendo todos los costes y beneficios de la decisión. La indiferencia es la antesala de la maldad y en las empresas se dan dos características que facilitan ese comportamiento: la gran cantidad de accionistas sobre los que recaería la responsabilidad y su anonimato. Para solucionarlo son necesarios mecanismos que permitan una individualización de la responsabilidad y una correcta definición de los incentivos que hagan posible una toma de decisiones adecuada.

Bibliografía

- [1] ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972). "Production, Information Costs and Economic Organization". *American Economic Review*, 62 (5), 772-795.
- [2] ALFORD, H. Y NAUGHTON, M. (2002). "Beyond the *Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business*", in S.A. Cortright y M. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition* (Notre Dame University Press, Notre Dame), 27-47.
- [3] ARLOW, P. Y GANNON, M. (1982). "Social Responsiveness, Corporate Structure and Economic Performance". *Academy of Management Review*, 7 (2), 235-241.
- [4] ARIELY, D.; BRACHA, A. Y MEIER, S. (2009). "Doing Goog or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially". *American Economic Review*, 2009, vol. 99 n. 1, 544-555.
- [5] AUGER, P.; DEVINNEY T. Y LOUVIERE J. (2004). "Consumer Assessment of Social Product Features: an empirical investigation using choice experiments". *Melbourne Business School Working Paper*.
- [6] BAKER, G.P.; JENSEN, M.C.; Y MURPHY, K.J. (1988). "Compensation and incentives: practice vs theory". *Journal of Political Economy*, vol. 43 (3), 593-616.
- [7] BANCO MUNDIAL (2008). *The 2008 World Bank Group Entrepreneurship Survey*, Washington, World Bank.
- [8] BARCELÓ, S.P. (2008). *La sucesión en la Empresa Familiar. El espíritu emprendedor*. Oviedo: Cátedra Empresa Familiar de Universidad de Oviedo.
- [9] BARONTINI, R. Y CAPRIO, L. (2006). "The effect of family control on firm value and performance: evidence from Continental Europe" *European Financial Management*, vol. 12 (5), 689-723.
- [10] BEARDEN, J.N. (2001). *Ultimatum Bargaining Experiments: The State of the Art*. Working Paper disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=626183.
- [11] BENABOU, R. Y TIROLE, J. (2006). "Incentives and Prosocial behavior." *American Economic Review*, 96(5), 1652-1678.
- [12] BERLE, A. Y MEANS G. (1932). *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan.
- [13] BISHOP, M. Y GREEM, M. (2008). *Philanthrocapitalism*, Londres, A& C Black.

- [14] BOATRIGHT, J.R. (2002). Ethics and corporate governance: justifying the role of *shareholders*" en N.E. Bowie ed. "The Blackwell Guide to Business Ethics". Blackwell, Oxford.
- [15] BOSCO, L. (2008). *Power, hierarchy and social preferences*. Working paper, University of Siena.
- [16] BRADLEY, M.A. SCHIPANI; SUNDARAM A.K. Y WALSH J.P. (1999). "The purposes and accountability of the corporation in the contemporary society: corporate governance at the crossroads". *Law and Contemporary Problems*, 62 (3), 9-86.
- [17] CAPELLE-BLANCARD Y MONJÓN S. (2011). *The Performance of Socially Responsible Funds: Does the Screening Process Matter?*, Paris: CEPII Working Paper nº 2011-12.
- [18] CALVERAS, A. Y GANUZA, J.J. (2009). "Responsabilidad Social Corporativa: una visión desde la teoría económica". *Cuadernos Económicos del ICE*, n. 76, 101-118.
- [19] CELLA, C., ELLIL, A. Y GIANNETTI, M. (2010). *Investors' Horizons and the amplification of market shocks*". Bruselas: ECGI Finance Working Paper nº 298/2010.
- [20] CEJA, L. (2009). *Subjective Well-Being And Families In Businesses: A Study Using The Experience Sampling Method*, Documento de Trabajo, IESE. Disponible en http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderid=14293&name=DLFE-49660.pdf
- [21] CLARKE, T. (1998). "The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age". *International Journal of Strategic Management Long Range Planning*, 31 (2), 182-194.
- [22] CLAKSON, M.B.E. (1995). "A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *The Academy of Management Review*, vol. 20, v. 1, 92-117.
- [23] COASE, R.H. (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*, 4, 386-405.
- [24] CONTRERAS, D.; CATENA, A.; CÁNDIDO, A.; PERALES, J.C. Y MALDONADO, A. (2008). "Funciones de la corteza prefrontal ventromedial en la toma de decisiones emocionales". *International Journal of Clinical and Health Psychology*, v. 8, n. 1, 285-313.
- [25] DAMASIO, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Nueva York, Avon Books.

- [26] DANIELLI, J.F. (1980). "Altruism and the internal reward system or the opium of the people". *Journal Social Biol.Struct.*, 3, 87-94.
- [27] DARLEY, J.M. Y LATANÉ, B. (1968). "Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility". *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.
- [28] DELLAVIGNA, S. Y KAPLAN, E. (2007). "The Fox News Effect: Media Bias and Voting". *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (3), 1187-1234.
- [29] DONALDSON, T. Y PRESTON, L. (1995). "The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- [30] DURAN, J.J. (2009). "La función económica de la empresa socialmente responsable". *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/1/articulos/33029/index.html>
- [31] EASTERBROOK, F.H. Y FISCHEL D.R. (1991). "*The Economic Structure of Corporate Law*". Harvard University Press, Cambridge.
- [32] EBSTEIN, R.P. (2006). "The molecular genetic architecture of human personality: beyond self-report questionnaires". *Molecular Psychiatry*, 11, 427-445.
- [33] EISENBERG, N. (1982). "The development of reasoning regarding to prosocial behaviour" en N. Eisenberg (ed.) *The development of prosocial behaviour*, 219-249, Nueva York: Academic Press.
- [34] ELLIOT K. Y FREEMAN R. (2001). *White hats or don Quixotes? Human Right Vigilantes in the Global Economy*, NBER Working Paper.
- [35] EVAN, W.M. Y FREEMAN R. E. (1993). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Analysis" en *Ethical Theory and Business*, 4th ed., Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie (ed.), 75-84. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- [36] FERNÁNDEZ, D. Y MERINO, A. (2005). "¿Existe disponibilidad a pagar por Responsabilidad Social Corporativa? Percepción de los consumidores". *Universia Business Review*, n. 7, 38-53.
- [37] FERRARO, F.; PFEFFER, J. Y SUTTON, R.I. (2005). "Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling". *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 8-24.

- [38] FERRI, F. Y SANDINO, T. (2009). "The impact of *shareholder* activism on financial reporting and compensation: the case of employee stock options expensing". *The Accounting Review*, vol. 84, n. 2, 433-466.
- [39] FOSS, N.J. (2002). "Economic Organization in the Knowledge Economy: An Austrian Perspective". In *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspective on Economic Organization*, ed. N.J. Foss y P.G. Klein, 48-71, Cheltenham: Edward Elgar.
- [40] FRANK, R.H.; GILOVICH, T. Y REGAN, D.T. (1993). "Does studying economics inhibit cooperation?". *Journal of Economics Perspective*, 7(2), 159-171.
- [41] FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- [42] FREY, B.S. (2007). "Awards as compensation". *European Management Review*, Volume 4, Number 1, pp. 6-14.
- [43] FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- [44] FRIEDMAN, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*, September 13, 32.
- [45] FRITH, U. Y FRITH, C.D. (2003). "Developments and neurophysiology of mentalizing". *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 358(1431), 459-473.
- [46] FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Nueva York: Free Press.
- [47] GALBRAITH, J.K. (1967). *The New Industrial State*, Boston, Houghton- Mifflin.
- [48] GAROUSTE, P. (2002). "Economic Organization in the Knowledge Economy: An Austrian Perspective". In *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspective on Economic Organization*, ed. N.J. Foss y P.G. Klein, 48-71, Cheltenham: Edward Elgar.
- [49] GOBÉ, M. (2001). *Emotional Branding: A new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press.
- [50] GNEEZY, U. Y RUSTICHINI, A. (2000). "A Fine is a Price". *Journal of Legal Studies*, vol. 29 n.1, 1-17.
- [51] GRUDER, C.L.; ROMER, D. Y KORTH, B. (1978). "Dependency and fault as determinants of helping". *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 227-235.
- [52] HAMILTON, W.D. (1964). "The genetical evolution of social behaviour". *Journal of Theoretical Biology*, 7 (1), 1-52.

- [53] HAYEK, F.A. (1935). "Economics and Knowledge". *Economica*, 4 n. 13, 33-54.
- [54] HERZBERG, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.
- [55] HILARY, G. Y HUI, K.W. (2009). "Does Religion Matter in Corporate Decision Making in America?". *Journal of Financial Economics*, forthcoming.
- [56] HOLMSTROM, B. Y MILGROM P. (1994). "The firm as an incentive system". *American Economic Review*, 84; 972-991.
- [57] HUERTA DE SOTO, J. (2002). *Nuevos estudios de economía política*, Madrid, Unión Editorial.
- [58] INGLEHART, R. (2000). "Globalization and Postmodern Values". *Washington Quaterly*, Winter, pg 215-228.
- [59] JENSEN, M.C. (2002). "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective fuction". *Business Ethics Quaterly*, v. 14, i. 2, 235-256.
- [60] MORGAN J.P. (2011). *Insight into the Impact Investment Market*, Nueva York: J.P. Morgan, The Rockefeller Foundation and the GIIN.
- [61] KEARNS, K.; PARK C. Y YANKOSKI L. (2005). "Comparing Faith-Based and Secular Community Service Corporations in Pittsburgh and Allegheny County, Pennsylvania". *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, 34 (2), 206-231.
- [62] Kirzner, I.M. *Discovery, Capitalism and Distributive Justive*, Oxford: Basil Blackwell.
- [63] LACETERA, N. Y MACIS, M., (2010). "Do all material incentives for pro-social activities backfire? The response to cash and non-cash incentives for blood donations". *Journal of Economic Psychology*, vol. 31, Issue 4, 738-748.
- [64] MAIGNAN, I; FERRELL, O.C. Y HULT, G.T. (1999). "Corporate Citizenship: cultural antecedents and business benefits!". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 4, 455-169.
- [65] MARGOLIS, J.D. Y WALSH J.P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*, Londres: Psychology Press.
- [66] MARTÍNEZ, J.M.; ALMANSA, C. Y PERNI, A. (2011). "Energía eléctrica procedente de fuentes renovables: Percepción social y disposición al pago". *Estudios de Economía Aplicada*, 29-2, 539-560.
- [67] McCABE, D.L. Y TREVINO, L.K. (1995). "Cheating among business students: A challenge for business leaders and educators". *The Journal of Management Education*, 19(2): 205-218.

- [68] MEAD, G.E. (1956). *Mind, self and society*, Chicago: Chicago University Press.
- [69] MISES, L. (1949). *Human Action, A Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press.
- [70] NORTH, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
- [71] ONU (2008). *Las empresas frente al desafío de la pobreza; estrategias exitosas*, Nueva York, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- [72] PILIAVIN, I.M.; RODIN, J. Y PILIAVIN, J.A. (1969). "Good Samaritanism: an underground phenomenon?". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 13, No. 4, 289-299.
- [73] PIÑUEL, I. (2009). *Liderazgo Zero*, Madrid, Lid Editorial.
- [74] POST, J. PRESTON, L. SACHS S. Y PRESTON L.E. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholders Management and Organizational Wealth*, Palo Alto, Stanford University Press.
- [75] REICHER, S.D. Y HASLAM, S.A. (2006). "Rethinking the psychology of tyranny: The BBC Prison Study". *British Journal of Social Psychology*, 45, 1-40.
- [76] ROMERO, E.; AZOFRA, V. Y ANDRES, P. (2008). "El gobierno de las fundaciones en España: patronatos sin patronos". *Universia Business Review*, 18, 86-103.
- [77] SÁNCHEZ, L.C. (2006). "¿Son compatibles el bolsillo y el corazón? El caso de las Sociedades Anónimas Deportivas". *Estudios Financieros Revista de Contabilidad y Tributación* 283, 131-164.
- [78] SÁNCHEZ, L.C. (2005). "Cajas de ahorro: el poder del lado oscuro". *Revista AECA*, nº 71, 24-27.
- [79] SANFEY A.G., RILLING J.K., ARONSON J.A., NYSTROM L.E., Y COHEN J.D. (2003). "The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game". *Science*, 300, 1755-1758.
- [80] SCHUMPETER, J.A. (1911). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- [81] SEARS, D.O. Y FUNK, C.L. (1991). "The role of self-interest in social and political attitudes". *Advances in Experimental Social Psychology*, 24 (1), 1-81.
- [82] SIMON, V.M. (1997). "La participación emocional en la toma de decisiones". *Psicothema*, v. 9, n. 2, 365-376.

- [83] SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres. (trad. esp. [2001] *La riqueza de las naciones*. Madrid, Alianza Editorial).
- [84] SMITH, A., (1759). *The Theory of Moral sentiments*, Versión española [1997], *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid: Alianza Editorial.
- [85] THALER, R.H. Y SUNSTEIN, C.S. (2008). *Nudge*, New Haven, Yale University Press.
- [86] TIROLE, J. (2001). "Corporate governance" *Econometrica*, 69, 1, 1-35.
- [87] TIROLE, J. (1988). *The theory of industrial organization*, Cambridge, MIT Press.
- [88] UEFA (2011). *The European Club Footballing Landscape*, Nyon: UEFA.
- [89] VOHS, K.; NICOLE, D.; MEAD, L. Y GOODE, M. (2008). "Merely Activating the Concept of Money Changes Personal and Interpersonal Behavior," *Current Directions in Psychological Science*, 17 (3), 208-212.
- [90] WEBER, M. (1958). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*, Nueva York: Charles Scribner's Sons.
- [91] WEBBER, M. (2009). "Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1.
- [92] YUNUS, M. (2008). *Creating a World Without Poverty*, Nueva York, Public Affairs.
- [93] ZAK, P.J.; KURZBN, R. Y MATZNER, W.T. (2004). "The neurobiology of trust". *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1032, 224-227.
- [94] ZIMBARDO, P. G., MASLACH, C., Y HANEY, C. (1999). *Reflections on the stanford prison experiment: Genesis, transformations, consequences*. In T. Blass (Ed.), *Obedience to authority: Current perspectives on the Milgram paradigm* (pp. 193-237). Mahwah, NJ: Erlbaum.

L La Responsabilidad Social y el papel de los directivos. Una puesta al día en las ideas de Friedman

Corporate Social Responsibility and the role of managers. An update on Friedman's ideas

Ignacio Ferrero Muñoz,

Licenciado en Filosofía y Letras, Bachelor en Ciencias Económicas y Doctor en Economía Aplicada por la Universidad de Navarra. Ha sido ayudante de Política Económica, Profesor Asociado de Economía Mundial, y ahora es Profesor de Ética de la Actividad Económica y Empresarial en la Universidad de Navarra. Ha sido profesor visitante en Harvard, Notre Dame (Mendoza College of Business) y Bentley. Es miembro de la Academy of Management y de la European Business Ethics Network. Actualmente investiga en la ética de la virtud aplicada al management. Ha publicado "La mano invisible al descubierto. La economía de mercado" (2006) y "¿Es útil la economía? Una mirada a los premios Nobel" (2007) en la colección de libros Introducción a la Economía (Ed. Ciedossat). Su publicación "Milton Friedman. La política económica de un pragmata liberal", le valió el Premio "Víctor Mendoza" del Instituto de Estudios Económicos, así como el Premio Extraordinario de Doctorado. Sus actuales campos de investigación versan sobre la Responsabilidad Social Corporativa, los modelos éticos en la toma de decisiones, las motivaciones humanas y la ética de la virtud aplicada al management.

jiferrero@unav.es

Resumen

Friedman ha sido tradicionalmente considerado como el exponente de la teoría de los *shareholders*. De acuerdo a este modelo los accionistas tienen prioridad sobre el resto de los agente implicados en la empresa, y, por tanto, los ejecutivos no tienen otra responsabilidad que maximizar el beneficio de los accionistas, si bien dentro de unos límites. En este artículo ofrecemos una interpretación distinta al enmarcar sus ideas en su filosofía libertaria. La nueva perspectiva que adquieren las cláusulas que limitan la actuación de los directivos, junto con recientes tendencias en los conceptos de beneficio, pro-

propiedad, así como en el papel de la cultura corporativa en la empresa, legitiman la incorporación de la Responsabilidad Social en las agendas de los directivos, incluso en el restrictivo modelo *shareholder*.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Milton Friedman, modelo *shareholder*, propiedad, beneficio.

Códigos JEL

M140.

Abstract

Friedman has been traditionally interpreted as the exponent of the shareholder theory. According to this theory, among the various actors associated with a business, shareholders have unrivaled primacy, and hence, corporations should be managed so as to maximize their value alone, within certain limits. However, by framing these ideas in his libertarian philosophy, we present a more accurate interpretation, especially of the clauses limiting the managers' actions. This interpretation, together with the developments in the concepts of profit, property, and the role playing by the corporate culture, legitimates the inclusion of Social Responsibility into the managers' agenda, even in the shareholder model.

Key words

Corporate Social Responsibility, Milton Friedman, shareholder model, property, profit.

JEL codes

M140.

En el año 2012 se celebra el centenario de Milton Friedman. Esta efeméride es una buena ocasión para volver a las ideas del que es sin duda uno de los economistas más influyentes de nuestro tiempo (Leube 1987). En su dilatada y prolífica obra, pocos temas han sido tan polémicos como sus ideas acerca de la Responsabilidad Social de las Empresas. A pesar de la evolución que han sufrido las corporaciones en las últimas décadas, así como el concepto de Responsabilidad Corporativa, es innegable el influjo que todavía tiene su doctrina en el mundo académico y empresarial (Ghoshal 2005).

Milton Friedman y la Responsabilidad Social Corporativa

Milton Friedman es reconocido como el principal exponente del modelo *shareholder* de la empresa (Schaefer 2008). Esta teoría defiende que los directivos no tienen otra responsabilidad que la de dirigir la empresa buscando la maximización de los beneficios, siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego (Friedman 1970). De aquí que si la llamada "Responsabilidad Social Corporativa" no es explícitamente requerida por los accionistas, o no asegura un impacto positivo, directo o indirecto, en los beneficios, debe ser rechazada.

A menudo estas ideas han sido interpretadas como la justificación para actuar al margen de la moral (Ghoshal 2005; Mulligan 1990), focalizando el interés sólo en los accionistas e ignorando por completo al resto de los grupos de interés de la empresa (Schrader 1987).

Friedman no suele entrar en el debate sobre las interpretaciones de sus ideas (Wagner-Tsukamoto 2007), pero en las pocas veces que ha manifestado su opinión, ha declarado estar en desacuerdo con las críticas que ha recibido (James y Rassekh 2000). Posiblemente porque no se han dirigido al núcleo de su pensamiento (Bowie 1991; Shaw 1988).

En este artículo defiende que para entender adecuadamente la doctrina de la Responsabilidad Social de las Empresas de Friedman es imprescindible conectarla con su filosofía política (Danley 1991), concretamente con su planteamiento acerca de la relación entre el Estado y el mercado. Friedman no pretende abordar los problemas de empresas particulares, sino que está pensando en términos de fuerza empresarial agregada (Friedman 1988).

El punto central de su rechazo de la Responsabilidad Social es la ausencia de legitimidad de los directivos, derivada de las características de la propiedad

privada. Los accionistas son los propietarios de las empresas (Friedman 1962), y, por tanto, tienen el derecho a controlar la propiedad. Lo pueden hacer por sí mismos o contratando a unos agentes. Los agentes, en virtud del contrato, han de servir a los intereses de los accionistas, que suele ser la maximización del beneficio. Si, por el contrario, los directivos se implicaran en acciones que no guarden razonablemente relación con el beneficio, estarían actuando al margen del contrato y, por tanto, ilegítimamente, excepto en el caso que los propietarios hubieran manifestado explícitamente su deseo de acometer estas acciones. Si no fuera éste el caso, los efectos de sus decisiones equivaldrían a la imposición de un impuesto preferentemente a los accionistas, ya que afectarían tarde o temprano a los beneficios reduciendo sus dividendos. Aunque podrían terminar afectando a otros, ya que para evitar la reducción de beneficios los directivos podrían reducir el salario de los trabajadores, el precio pagado a los proveedores, o subir el precio del producto o servicio vendido a los consumidores. De un modo u otro se gastan el dinero de otros (Friedman 1970).

Para Friedman estas actuaciones adulteran la responsabilidad fiduciaria de los agentes –los directivos– con el principal –los accionistas– violando, los elementos básicos que sustentan las sociedades libres: los derechos de propiedad privada y el intercambio voluntario (Friedman 1962). Al tomar decisiones para las que no están legitimados conculcan la propiedad privada, y al provocar resultados no deseados violentan la voluntariedad en las transacciones. A la vez, mediante la imposición de estos impuestos se erigen en legisladores, jueces y ejecutores aplicando una lógica política –que descansa en la conformidad– en lugar de los mecanismos de mercado –que se basan en la unanimidad–, alejándose de la economía libre e iniciando el camino hacia el socialismo (Friedman 1970). Una de las grandes virtudes de los mercados es que nadie puede forzar a otro a entrar en un intercambio no deseado. Todas las partes se implican voluntaria y libremente porque, según la información contenida en los precios, piensan que esas transacciones les benefician, existe una cooperación mutua (Friedman 1970). Por eso, el propósito de Friedman no es proteger el egoísmo sino la libertad (Cima y Schubeck 2001).

Visto desde nuestros días, estas afirmaciones parecen algo exageradas. La noción actual de Responsabilidad Social no merece los miedos que provoca en Friedman. Es verdad que, a pesar de la extensa literatura, no hay un consenso acerca del contenido exacto de la Responsabilidad Social (Campbell 2007; Lee 2008); sin embargo, se acepta un cierto compromiso en las empresas de mirar más allá de la búsqueda del beneficio (Carroll 1999; Garriga y Melé 2004; Rowley y Berman 2000), ampliando su interés y responsabilidad a los traba-

jadores, proveedores, clientes, comunidades locales, gobiernos y medio ambiente (Clarkson 1995; Donaldson 1999; Freeman 1984; Shum 2011).

Pero en la época en la que Friedman escribe su famoso artículo¹, a las empresas se les exigía algo de naturaleza muy distinta, gravitando entre contribuir a solucionar grandes problemas sociales –proveer empleo, eliminar la discriminación, evitar la polución, controlar la inflación, etc.– y acciones esencialmente caritativas (Friedman 1970).

Algunos autores han criticado la estrecha visión de Friedman acerca de la Responsabilidad Corporativa, tachándola casi de caricatura (Mulligan 1986), aunque en nuestra opinión es más bien lo contrario: su extensión a unos ámbitos que excedían claramente las obligaciones y posibilidades de la empresa (O’Leary 2004). Por tanto, bajo esta perspectiva no es extraño que Friedman considerara la Responsabilidad Social fuera de la obligación de las empresas, e incluso como una amenaza a los fundamentos de la economía de mercado.

¿Qué límites tienen los directivos en la búsqueda del beneficio?

Junto a estas precisiones sobre la naturaleza de la Responsabilidad Social, es importante destacar que Friedman no concibe la libertad como absoluta. Los ejecutivos no tienen licencia para emprender cualquier acción vinculada con el beneficio. Las empresas desarrollan su actividad en una sociedad interdependiente llena de constricciones. Por tanto, los directivos deben respetar unos límites, que Friedman designa como las reglas de juego: proteger una competencia abierta y libre; vivir la ley y la costumbre ética; no cometer fraude o engaño (Friedman 1970).

La interpretación de estas cláusulas ha provocado una gran cantidad de literatura (Bowie 1991; Carson 1993; Cosans 2009; Gallagher 2005; Grant 1991; James y Rassekh 2000; Mulligan 1986; Shaw 1988; Silver 2005; Wagner-Tsukamoto 2007). Nos llevaría mucho espacio entrar en profundidad en su interpretación, pero una aproximación puede ser suficiente para mostrar cómo Friedman no presenta un mundo tan amoral como a menudo se le critica.

Por un lado, **la prohibición de cometer fraude o engaño**, aunque se presenta como un mínimo moral, tiene sin embargo, una contrapartida positiva que se concreta en decir la verdad, cumplir las promesas, ser fiel, vivir la justicia y por tanto no cometer daños injustos, etc. (Cosans 2009, Shaw 1988), convirtién-

¹ “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” publicado en 1970 en *The New York Times Magazine*.

dose en la práctica en un alto nivel moral para las empresas (Gallagher 2005; Mulligan 1986). Por otra parte, esta restricción va de la mano con el requerimiento de **respetar la ley**. De hecho, una gran parte de las leyes que regulan las relaciones entre la empresa y el resto de los grupos de interés tienen un estrecho vínculo con esta cláusula (Wagner-Tsukamoto 2007). La condición de actuar dentro de **la costumbre ética** es de difícil interpretación desde que Friedman no detalla en ningún sitio cómo hay que entenderla. Es un término vago pero que parece navegar más en los terrenos marcados por la ley (Carson 1993), como si la ética se fuera plasmando de algún modo en la legislación, resultando que más allá de la ley no hay obligación moral de actuar (Wagner-Tsukamoto 2007). Si la ley estuviera correctamente formulada, su cumplimiento garantizaría un comportamiento ético. Por tanto, la legislación se presenta como un elemento clave para delimitar el ámbito de actuación de los directivos en la consecución del beneficio. Ésta es una de las funciones esenciales del gobierno, tal y como las detalla Friedman en *Capitalismo y libertad*: "mantener el orden y la ley, definir y modificar los derechos de propiedad, hacer cumplir los contratos, fomentar la competencia, proveer un sistema monetario, contrarrestar los monopolios técnicos y los efectos de vecindad de importancia, y suplementar a la familia y a la caridad en la protección de los irresponsables (sean locos o niños)" (Friedman 1962, 54).

Con relación a la protección de **una competencia libre y abierta**, dado que su garantía es el intercambio voluntario, toda decisión debe moverse dentro de la voluntariedad mutua. Como corolario de esta cláusula, los individuos en el ejercicio de su libertad deben compensar los costes o daños que causen a otros, tanto voluntaria como involuntariamente. Por consiguiente, si una empresa causa un daño a terceros debe compensarlos de algún modo.

El ejemplo más gráfico es el de la polución. Si una empresa contamina un río, y no hay contrato por medio, está imponiendo un coste extra a los demás, un impuesto, al obligarles a cambiar agua buena por mala sin compensación de ningún tipo (Friedman 1962, 30). No habría problema moral si existiera la mediación de un contrato por el que todas las partes estuvieran de acuerdo bajo qué condiciones aceptar esa contaminación, pero como habitualmente estas actuaciones acontecen sin la existencia de ese contrato habría que arbitrar una compensación posterior, ya que la naturaleza del intercambio voluntario así lo exige. Friedman no se plantea si la empresa debe compensar estos daños injustos o no, sino más bien cómo debe hacerlo (James y Rassekh 2000). En este caso concreto, como no sería posible para los afectados por la contaminación llegar a un acuerdo, ya que individualmente no tendrán fuerza suficiente

para evitar ese vertido ni para lograr una compensación adecuada, y conjuntamente es muy difícil que actúen (Friedman 1962, 30), estas externalidades negativas no tienen solución de mercado, dejando espacio a la intervención del gobierno. En opinión de Friedman, el gobierno debe intervenir por medio de impuestos a las empresas contaminantes más que mediante un control de emisiones (Friedman 1973).

Estas cláusulas, en definitiva, delimitan un campo de actuación a los ejecutivos que garantiza un comportamiento moral de las empresas, que dista mucho de la justificación de un comportamiento amoral que algunos critican al modelo de Friedman (Ghoshal 2005; Mulligan 1990).

Hacia la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en el modelo *shareholder*

El pensamiento de Milton Friedman acerca de la Responsabilidad Social ha recibido tantas interpretaciones como lecturas (Carson 1993), sin embargo, a la vuelta de los años, Friedman no ha considerado necesario cambiar ni añadir nada (Friedman 2005).

Esta constancia en su postura se debe, por un lado, a que las críticas han surgido mayoritariamente en el plano de la organización empresarial mientras que su intención se dirige al plano político: cómo organizar la sociedad sin interferir inadecuadamente en la libertad individual; y, por otro, a que Friedman está absolutamente seguro de su coherencia y solidez.

Sin embargo, recientes investigaciones acerca del significado de beneficio, de la noción de propiedad y del papel de los códigos y documentos escritos en las empresas, abren nuevas vías para integrar coherentemente la Responsabilidad Social en su planteamiento.

El significado del beneficio

Friedman establece un vínculo firme y cerrado entre los directivos y la consecución del máximo beneficio para los accionistas, que suele concretarse en el reparto más alto posible de dividendos. Pero hay muchas voces que reclaman una distinta noción del beneficio, considerando más bien el valor futuro de la acción en lugar del valor presente, lo que implica atender a la sostenibilidad de la empresa y al resto de los *stakeholders* (Bowie 1991, Grant 1991, Nunan 1988, Schrader 1987); o reclaman la inclusión en el beneficio de otros aspectos menos cuantificables como la satisfacción del trabajo, unas buenas relaciones hu-

manas, etc. (Mulligan 1990). Esta noción ampliada del beneficio da más libertad a los ejecutivos en la toma de decisiones, ya que cae bajo su interpretación y criterio qué medidas pueden contribuir al incremento del beneficio a medio y largo plazo, sin centrarse exclusivamente en el rendimiento a corto plazo.

El concepto de propiedad

Hemos visto cómo el rechazo de la Responsabilidad Social se justifica apelando a los derechos de propiedad, entre los que se encuentra el control de la posesión. Aunque todavía es común en el sentir general considerar que los accionistas poseen la empresa, esta afirmación empieza a perder adherentes en el mundo académico, especialmente en el jurídico (Bainbridge, 1993; Green, 1993; Stout, 2002). Parece que el concepto de propiedad de Friedman ha quedado obsoleto (Schrader 1987). La empresa se concibe más bien como un grupo de contratos firmados por las partes implicadas por el que se acuerda que recibirán un pago a lo aportado por cada uno: los accionistas reciben "las ganancias residuales" por el capital invertido, los trabajadores el salario por sus horas de trabajo, los proveedores el pago por los productos básicos que proporcionan, los consumidores el bien por el dinero que dan, etc. Propiamente nadie posee la empresa, ya que como dice Bainbridge "la empresa no es algo susceptible de ser poseído" (1993). Cada uno posee un input específico y recibe una compensación por él. Los accionistas son poseedores de una acción con el derecho a las ganancias residuales de la empresa, pero no por ello se pueden considerar propietarios de la empresa (Boatright 2004; Hansmann 1996). Además, sus portfolios están tan diversificados y el porcentaje de acciones que poseen es tan pequeño que difícilmente se pueden sentir reales propietarios (Green 1993). Por consiguiente, la vinculación de los directivos con los propietarios se amplía al conjunto de los grupos de interés de la empresa, ya que en caso de que alguien se considere dueño de la empresa, no serán los accionistas sino los firmantes de los contratos, es decir, los grupos de interés, los *stakeholders* directos.

El papel de los códigos y documentos escritos de la empresa

Por último, un modo claro y rápido de conectar la acción de los ejecutivos con una voluntad más amplia y social de los accionistas es por medio de documentos formales. Documentos como la visión y la misión de la empresa, al recoger los valores que conforman el espíritu de la corporación, pueden incluir también acciones de Responsabilidad Social (Mulligan 1986, 1990). Así, cuando el accionista invierte en esa empresa ya sabe que el beneficio no es el objetivo prioritario de esa corporación y, por tanto, da su conformidad implícita a la

persecución de otros fines, los señalados en esos documentos (Carson 1993). Por otra parte, la letra de los contratos que firman los ejecutivos les suelen otorgar una amplia libertad en las decisiones, sin vincularlas necesariamente con el beneficio a corto plazo. Hay mucha jurisprudencia que avala esta libertad (Nunan 1988; Silver 2005).

Conclusiones

En este artículo hemos argumentado que, a pesar de la extendida opinión del rechazo de Friedman de la Responsabilidad Social Corporativa, un adecuado encuadre de sus ideas en su filosofía política libertaria ofrece otra interpretación. La perspectiva que adquieren las cláusulas que limitan la actuación de los directivos debería garantizar un comportamiento ético de la empresa. Por otra parte, la evolución que han sufrido los conceptos de beneficio; la propiedad; y el papel desempeñado por los documentos formales que componen la cultura corporativa, permite, si se aceptan esas nuevas formulaciones, la consideración de la Responsabilidad Social Corporativa en las agendas de los directivos, incluso en el estrecho horizonte del modelo *shareholder*.

Bibliografía

- [1] BAINBRIDGE, S. M. (1993). "In defense of the *shareholder* wealth maximization norm: A reply to Professor Green", *Washington and Lee Law Review*, vol. 50, núm. 4, pp. 1423-1448.
- [2] BOATRIGHT, J.R. (2004) "Employee governance and the ownership of the firm. *Business Ethics Quarterly*", vol. 14, núm. 1, pp. 1-21.
- [3] BOWIE, N. (1991). "New directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August, pp. 56-65.
- [4] CAMPBELL, J. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, pp. 946-967.
- [5] CARROLL, A. (1999). "Corporate Social Responsibility", *Business and Society*, vol. 38, núm. 3, pp. 268-295.
- [6] CARSON, TH. (1993). "Friedman's theory of Corporate Social Responsibility", *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 12, núm. 1, pp. 3-32.
- [7] CIMA, L. R. Y SCHUBECK, TH. (2001). "Self-interest, love, and economic justice: A dialogue between classical economic liberalism and catholic social teaching", *Journal of Business Ethics*, vol. 30, núm. 3, pp. 213-231.

- [8] CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm 1, pp. 92-117.
- [9] COSANS, CH. (2009). "Does Milton Friedman support a vigorous business ethics?". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, núm. 3, pp. 391-399.
- [10] DANLEY, JH. (1991). "Polestar refined: Business ethics and political economy", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, núm.12, pp. 915-933.
- [11] DONALDSON, T. (1999). "Making stakeholder theory whole", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 2, pp. 237-241.
- [12] FREEMAN, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- [13] FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press.
- (1970). "The Social Responsibility of business", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
 - (1973) "Playboy Interview: Milton Friedman", *Playboy*, Vol. 28(2), Febrero, pp. 51-68. Reimpreso en Friedman, M. *Bright Promises, Dismal Performance: An Economist's Protest*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983, pp. 9-59.
 - (1998), The Suicidal Impulse of the Business Community. Luncheon Address of Dr. Milton Friedman, Nobel Laureate, Economics. Unedited Transcript. November 21, San José, California.
 - (2005). "Social responsibility: 'Fundamentally subversive'?", *Business Week on-line*.
 - with FRIEDMAN, R. (1980). *Free to choose*, Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- [14] GALLAGHER, S.A (2005). "Strategic Response to Friedman's Critique of Business Ethics", *Journal of Business Strategy*, vol. 26, núm. 6, pp. 55-60.
- [15] GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004). "Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, nn. 1-2, pp. 51-71.
- [16] GHOSHAL, S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, núm. 1, pp. 75-91.
- [17] GRANT, C. (1991). "Friedman fallacies", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, núm. 12, pp. 907-914.

- [18] GREEN, R.M. (1993). "Shareholders as stakeholders: Changing metaphors of corporate governance", *Washington and Lee Law Review*, vol. 50, núm. 4, pp. 1409-1421.
- [19] HANSMANN, H. (1996). *The ownership of enterprise*, Cambridge: Harvard University Press.
- [20] JAMES, H.S. Y RASSEKH, F. (2000). "Smith, Friedman and self-Interest in ethical society", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, núm. 3, pp. 659-674.
- [21] LEE, D. (2008). "A review of the theories of Corporate Social Responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, núm. 1, pp. 53-73.
- [22] LEUBE, K.R. (1987) *The essence of Friedman*, Stanford, California, Hoover Institution Press.
- [23] MULLIGAN, TH. (1986). "A critique of Milton Friedman's essay 'The Social Responsibility of business'". *Journal of Business Ethics*, vol. 5, núm. 4. pp. 265-269.
- [24] MULLIGAN, TH. (1990). "Justifying moral initiative by business, with rejoinders to Bill Shaw and Richard Nunan", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, núm 2. pp. 93-103.
- [25] NUNAN, R. (1988). "The libertarian conception of corporate property: A critique of Milton Friedman's views on the Social Responsibility of business", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, núm. 12. pp. 891-906.
- [26] O'LEARY, D. (2004). "Interpreting Friedman's view of business", *Journal of Macrodynamics Analysis*, vol. 4, pp. 40-52.
- [27] ROWLEY, T. Y BERMAN, S. (2000). "A brand new brand of corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, núm. 4, pp. 397-418.
- [28] SCHAEFER, B. (2008). "Shareholders and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, núm. 2, pp. 297-312.
- [29] SCHRADER, D. (1987). "The corporation and profits", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, núm. 8. pp. 589-601.
- [30] SHAW, B. (1988). "A reply to Thomas Mulligan's critique of Milton Friedman's", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, núm. 7, pp. 537-543.
- [31] SHUM, P.K. Y YAM, SH. L. (2011). "Ethics and law: Guiding the invisible hand to correct Corporate Social Responsibility externalities", *Journal of Business Ethics*, vol. 98, núm. 4, pp. 549-571.

- [32] SILVER, D. (2005). "Corporate codes of conduct and the value of autonomy", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, núm. 1, pp. 3-8.
- [33] STOUT, L.A. (2002). "Bad and not-so-bad arguments for *shareholder* primacy", *Southern California Law Review*, vol. 75, núm. 5 , pp. 1189-1210.
- [34] WAGNER-TSUKAMOTO, S. (2007). "Moral agency, profits and the firm: economic revisions to the Friedman theorem", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, núm. 2, pp. 209-220.

Determinantes empresariales de la RSC en España¹

Firm antecedents of CSR in Spain

José Luis de Godos Díez,

*Doctor en Economía de la Empresa por la Universidad de León
y Profesor Asociado del Área de Organización de Empresas en dicha Universidad.
Recientemente ha publicado artículos relacionados con la línea de investigación
del presente trabajo en Journal of Business Ethics, Universia Business Review
y Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, en colaboración
con los coautores de este mismo artículo.
jlgodd@unileon.es*

Laura Cabeza García,

*Profesora Titular del Área de Organización de Empresas de la Universidad de León.
Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Doctora por la Universidad
de Oviedo. Imparte docencia en asignaturas relativas a la Dirección Estratégica de la
empresa. Sus principales líneas de investigación
son privatizaciones, gobierno corporativo y Responsabilidad Social Corporativa,
habiendo publicado sus trabajos tanto en revistas nacionales como internacionales
con índices de calidad reconocidos (Corporate Governance: International Review,
Family Business Review, Journal of Comparative Economics,
Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa, etc.).
laura.cabeza@unileon.es*

Roberto Fernández Gago,

*Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad de León
y Profesor Titular del Área de Organización de Empresas en dicha Universidad.
Es autor de diversos artículos sobre Responsabilidad Social Corporativa recogidos en
diversas revistas nacionales e internacionales
y del libro "Administración de la RSC" publicado por Thompson.
roberto.fernandez@unileon.es*

¹ Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación (proyecto ECO2009-09283) y de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (proyecto LE004A10_1). Asimismo, también agradecen a los evaluadores anónimos y al editor de la Revista sus comentarios y sugerencias, que han contribuido a mejorar la versión inicial del trabajo.

Resumen

Este trabajo pretende analizar el efecto de una serie de características empresariales sobre la realización de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En concreto, para una muestra de 148 compañías españolas no cotizadas se trata de estudiar la influencia de la rentabilidad, el tamaño, el sector de actividad y el nivel de riesgo de la empresa en el desarrollo de actividades de naturaleza social. Tras aplicar un análisis de regresión lineal, los resultados sugieren que el tamaño empresarial y el sector de actividad son los factores que contribuyen significativamente a explicar la implementación de acciones socialmente responsables. Así, una empresa llevará a cabo más prácticas de RSC cuando pertenezca a un sector industrial y cuanto mayor sea su tamaño.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Características empresariales.

Códigos JEL

M14.

Abstract

This paper intends to analyse how a set of firm characteristics affect Corporate Social Responsibility (CSR). Specifically, drawing on a 148 Spanish companies' sample, we try to investigate the influence of firm profitability, firm size, industry, and risk level on the development of social issues. After applying a linear regression analysis, our results suggest that firm size and industry are the only significant factors which contribute to explain the implementation of socially responsible actions. Specifically, to the extent that a firm belongs to a manufacturing industry, and also the larger it is, the more CSR practices that firm will carry out.

Key words

Corporate Social Responsibility (CSR), Firm characteristics.

JEL codes

M14.

Introducción

El interés por la dimensión social de las actividades empresariales ha aumentado en los últimos años, encontrándose, en consecuencia, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) entre los principales temas de discusión en el ámbito de la dirección de empresas. Esta circunstancia se pone de manifiesto en el informe elaborado por Forética (2011) sobre la evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. En este informe queda constatada la consolidación del conocimiento sobre el concepto de la RSC en el tejido empresarial español². Sin embargo, todavía quedan algunos interrogantes relacionados con la RSC que demandan un análisis en mayor profundidad.

La RSC puede entenderse como aquellas acciones discrecionales realizadas por parte de la empresa que tienden a fomentar algún bien social más allá de sus propios intereses y de lo requerido por la ley (Barnett, 2007; McWilliams y Siegel, 2001). No obstante, esto no significa que sus implicaciones sobre la propia marcha de la compañía sean irrelevantes, sino que tanto en el plano académico como en el profesional se reconoce que la RSC constituye un elemento condicionante e integrante de la estrategia empresarial (Nieto-Antolín y Fernández-Gago, 2004), así como una fuente de oportunidades y de ventaja competitiva (McWilliams y Siegel, 2001; Porter y Kramer, 2006).

En este sentido, la RSC representa una compleja variable empresarial de naturaleza multidimensional (Zahra y Latour, 1987), cuya presencia y magnitud dependerá a su vez de diversos factores personales, organizativos y del entorno (Campbell, 2007). En particular, el nivel de desarrollo de la RSC vendrá condicionado significativamente por otras características empresariales (Marz et al., 2003). Así, en la literatura sobre RSC se ha investigado el efecto de diversas variables organizativas sobre la implementación de acciones socialmente responsables. En concreto, de acuerdo con una extensa revisión de la misma, es posible señalar que algunos de los factores más importantes son: la rentabilidad y el tamaño de la empresa, su nivel de riesgo y el sector de actividad. Así, el presente estudio trata de analizar la influencia conjunta de estas cuatro variables organizativas sobre la ejecución de prácticas de RSC. De esta manera, se avanza en el conocimiento sobre los determinantes de las acciones socialmente responsables en España, una cuestión escasamente analizada en los trabajos empíricos previos en el contexto español.

² De las 1.031 entrevistas realizadas en 2010 a empresas españolas, un 60% conocía lo que es la RSC frente a un 54% en 2008. Además, un 84% cree que su importancia en los próximos años será igual (28%) o incluso mayor (56%).

El artículo se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado se desarrollan las hipótesis basándose en la revisión de la literatura relacionada con el tema objeto de estudio. Los datos y la metodología se describen en el tercer apartado. A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se ofrecen una serie de conclusiones y se proponen posibles líneas de investigación para futuros trabajos.

Fundamentos teóricos y propuesta de hipótesis

Partiendo de la relevancia de las variables empresariales como determinantes de la RSC, a continuación se plantearán de forma separada los argumentos que justifican el estudio de cada una de las cuatro variables seleccionadas en esta investigación: rentabilidad y tamaño empresarial, nivel de riesgo y sector de actividad.

Rentabilidad empresarial y RSC

Tradicionalmente, el debate en materia de RSC se ha centrado en analizar su efecto potencial sobre los resultados organizativos (Zahra y Latour, 1987). Sin embargo, a pesar de la existencia de abundante evidencia empírica, los resultados no son concluyentes acerca de la relación entre desempeño social y financiero³. Asimismo, es preciso señalar que, aunque la mayor parte de los estudios previos han tratado de analizar únicamente el efecto de las actividades sociales sobre el desempeño financiero de las empresas (Barnett y Salomon, 2006; Simpson y Kohers, 2002), la secuencia causal de la relación también puede ser la inversa, tal y como señalan Salzman et al. (2005). Es posible plantear que el comportamiento socialmente responsable de las compañías dependa de los recursos disponibles (Allouche y Laroche, 2005; Preston y O'Bannon, 1997; Waddock y Graves, 1997). En concreto, de acuerdo con Preston y O'Bannon (1997)⁴, se pueden distinguir dos hipótesis relativas a la posible influencia, positiva o negativa, de los resultados económicos de una empresa sobre su desempeño social.

En primer lugar, según la *hipótesis de la disponibilidad de fondos* (influencia positiva del resultado económico sobre el resultado social), aunque las empresas pueden desear el seguimiento continuo de las reglas normativas de una buena ciudadanía corporativa, su comportamiento real al respecto va a depender de la disponibilidad de recursos. De este modo, si la rentabilidad previa de una compañía es alta podría convertirse en un factor de fomento de la inversión en

³ Para una revisión véanse por ejemplo, Allouche y Laroche (2005); Aupperle et al. (1985); Griffin y Mahon, (1997); Margolis et al. (2007); Orlitzky et al. (2003); Pelozo (2009); Van Beurden y Gössling (2008).

⁴ Este marco teórico ha servido de sustento para numerosos estudios empíricos previos (Allouche y Laroche, 2005; Marom, 2006; Moore, 2001; Simpson y Kohers, 2002; entre otros).

actividades sociales, mientras que lo contrario podría actuar como un factor inhibitor en el desarrollo de tales acciones. Así, varios trabajos empíricos han encontrado soporte para una influencia positiva de los resultados empresariales en la realización de acciones socialmente responsables (Brown y Perry, 1994; McGuire et al., 1988; Orlitzky et al., 2003; Preston y O'Bannon, 1997; Preston et al., 1991; Wu, 2006).

En segundo lugar, la *hipótesis del oportunismo de los directivos* (influencia negativa del resultado económico sobre el resultado social) se basa en la idea de que los directivos pueden perseguir sus propios objetivos, en detrimento de los propietarios y el resto de *stakeholders* (Williamson, 1985). De hecho, esta hipótesis establece que, si el desempeño económico de una empresa es elevado, los directivos podrían reducir las actividades de RSC para maximizar sus ingresos personales a corto plazo. Por el contrario, si el desempeño fuese bajo, los directivos podrían intentar justificar estos malos resultados embarcándose en programas sociales llamativos. A pesar de la existencia de esta argumentación teórica, de acuerdo con el artículo de revisión de Gómez-García (2008), parece que los estudios previos que han tomado la RSC como variable dependiente no han encontrado evidencia empírica en este sentido.

En consecuencia, a partir de este marco teórico se formula de forma abierta, en un doble sentido, la primera hipótesis a contrastar:

H1a. La rentabilidad empresarial tiene un efecto positivo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

H1b. La rentabilidad empresarial tiene un efecto negativo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

Tamaño empresarial y RSC

Habitualmente, el tamaño se ha asociado de forma positiva con el desempeño social (McWilliams y Siegel, 2000; Waddock y Graves, 1997) debido a la mayor exposición de las grandes empresas a la opinión pública y a su mayor impacto en la vida socioeconómica de los lugares donde desarrollan su actividad y al hecho de que a medida que las compañías crecen, concentran una mayor atención por parte de los *stakeholders* y, en consecuencia, necesitan responder más eficazmente a sus demandas (Hillman y Keim, 2001; Watts y Zimmerman, 1986). En este sentido, si bien existe evidencia empírica de que el tamaño empresarial y la RSC pueden no estar relacionados (Graves y Waddock, 1994; Orlitzky, 2001), con carácter general, la mayoría de los estudios ha en-

contrado una relación positiva y significativa entre ambas variables (Arora y Dharwadkar, 2011; Chih et al., 2010; Jo y Harjoto, 2011; Kraft y Hage, 1990; McWilliams y Siegel, 2000; Patten, 1991; Pava y Krausz, 1996; Stanwick y Stanwick, 1998; Waddock y Graves, 1997).

De este modo, de acuerdo con la línea de razonamiento y de resultados dominante, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. El tamaño empresarial tiene un efecto positivo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

Nivel de riesgo y RSC

El nivel de riesgo de una empresa, a priori asociado a su endeudamiento, puede explicar en cierta medida su RSC (McGuire et al., 1988). Se podría esperar una relación positiva entre el nivel de riesgo de la compañía y la realización de actividades de RSC a fin de reducir el riesgo global, evitando, por ejemplo, posibles problemas derivados de un descontento de los trabajadores, de daños medioambientales o de sanciones derivadas de regulaciones gubernamentales en esta materia (Arora y Dharwadkar, 2011; Orlitzky y Benjamin, 2001; Waddock y Graves, 1997). Por otro lado, cabe pensar que cuanto menor sea el nivel de endeudamiento mayor será la realización de actividades de RSC dado que los acreedores ejercerán menos presión sobre este tipo de actividades no ligadas de manera directa al éxito financiero de la compañía (Brammer y Pavelin, 2008). Así, la evidencia empírica no es concluyente, pues algunos estudios encuentran una influencia positiva del nivel de endeudamiento sobre la realización de actividades de RSC (Rashid y Lodh, 2008), otros un efecto negativo (Jo y Harjoto, 2011), o incluso una influencia no estadísticamente significativa (Arora y Dharwadkar, 2011; Prior et al., 2008).

De esta manera, a continuación se plantea de forma abierta, tanto en sentido positivo como negativo, la siguiente hipótesis:

H3a. El nivel de riesgo de la empresa tiene un efecto positivo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

H3b. El nivel de riesgo de la empresa tiene un efecto negativo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

Sector de actividad y RSC

Las diferencias derivadas del sector de actividad al que pertenece la empresa, por ejemplo, en términos de requerimientos de capital, intensidad de mano de obra, potencial de generación de residuos, etc., pueden influir también en el desarrollo efectivo de las prácticas de RSC (Graves y Waddock, 1994; Ndemanga y Kofi, 2009; Reverte, 2009; Ullman et al., 1985). En este sentido, mientras que las empresas industriales están obligadas por las leyes y por los *stakeholders* a introducir en su proceso productivo aspectos ambientales y sociales, las empresas de servicios se enfrentan a una menor presión en este sentido (Erden y Bodur, 2010; Ndemanga y Kofi, 2009).

En consecuencia, de forma general, planteamos la última hipótesis:

H4. La pertenencia a un sector de actividad industrial, frente a uno de servicios, tiene un efecto positivo sobre la ejecución de prácticas de RSC.

Metodología

Muestra

Para llevar a cabo el objetivo planteado en la presente investigación recurrimos a una encuesta mediante cuestionario postal, dada la inexistencia de los datos secundarios requeridos para medir las prácticas de RSC según se definirán en este trabajo, realizada entre julio y septiembre de 2008 a empresas con más de 250 empleados y con domicilio social en España, recogidas en la base de datos S.A.B.I. (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos), y cuyo número total ascendía a 2.978. La muestra final utilizada asciende a 148 compañías que respondieron al cuestionario enviado y de las que se disponía de datos objetivos para todas las variables consideradas. Así, la tasa de respuesta obtenida es de un 4,97%.

Medida de las variables

Variable dependiente. Para conseguir un indicador de las prácticas de RSC se han utilizado cinco posibles acciones de la empresa que tienen que ver con distintas facetas de la actuación de la compañía respecto a sus grupos de interés y que fueron utilizadas por Prado-Lorenzo et al. (2008) con el mismo propósito tras inspirarse en el contenido de las directrices del GRI (Global Reporting Initiative). Así, disponer de las certificaciones ISO 9001 y 14001 acredita cierto nivel de calidad de la producción ofrecida a los clientes y de respeto al medio ambiente. Por su parte, el sistema OHSAS 18001 exige un compromiso de la

empresa de minimizar y eliminar los riesgos para sus empleados expuestos a peligros asociados con su actividad. Por otro lado, disponer de un código ético significa un claro intento de incorporar a la práctica diaria de la compañía un conjunto de principios y valores morales. Finalmente, la elaboración de un informe de RSC responde al objetivo de informar públicamente de las relaciones que la empresa mantiene con sus *stakeholders* y las acciones que viene desarrollando con la sociedad y respecto al medio ambiente.

Estos cinco ítems podían adoptar dos únicos valores para cada empresa: 1 en el caso de que la acción correspondiente estuviera presente en la compañía ó 0 en caso contrario. El coeficiente Alpha de Cronbach resultante para este constructo fue de 0,62, que puede considerarse aceptable dada la novedad del tema analizado y la dificultad de su cuantificación (Malhotra, 1981). La unidimensionalidad del constructo creado quedó patente al realizarse el correspondiente análisis factorial (tabla 1). Como en el estudio de Prado-Lorenzo et al. (2008), se utilizó como medida de las prácticas de RSC de la Empresa la suma de las puntuaciones alcanzadas en los cinco ítems mencionados.

Tabla 1. Análisis factorial.

Prácticas de RSC	
Variable	Componente
Iso9001	0,53
Iso14001	0,75
Ohsas18001	0,63
Código ético	0,66
Informe RS	0,58

K.M.O. = 0,62
 $\chi^2 (10) = 105,65 (p < 0,01)$
 Autovalor Componente = 2,01
 %Varianza = 40,27

Fuente: *Elaboración propia.*

Variables independientes. De acuerdo con los fundamentos teóricos y la evidencia empírica previa, se han incluido cuatro variables organizativas, correspondientes al año 2006⁵. En primer lugar, se consideró la rentabilidad empresarial. En este caso se optó por utilizar alternativamente dos indicadores: la rentabilidad económica (ROA), medida como el ratio entre el resultado de explotación y el activo total (Reverte, 2009), y la rentabilidad financiera (ROE), definida como el ratio entre el resultado neto del ejercicio y el patrimonio neto (Li y Zhang, 2010). En segundo lugar, se incluyó el tamaño empresarial, medido como el logaritmo del activo total (Jo y Harjoto, 2011). En concreto, y respecto a esta variable, siguiendo la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión de las Comunidades Europeas, la muestra está compuesta por un 24,32% de empresas pequeñas (con menos de 10 millones de euros de activo total), un 27,71% de empresas medianas (entre 10 y 43 millones de euros de activo total) y un 47,97% de empresas grandes (con más de 43 millones de euros de activo total). También se tuvo en cuenta el nivel de riesgo de la compañía, el cual se planteó como el cociente entre la deuda total y el patrimonio neto (Padgett y Galán, 2010). Finalmente, se consideró el sector de actividad al que pertenece la empresa a través de una variable de tipo *dummy*, de forma que "1 = Empresa pertenece al sector industrial" y "0 = Empresa pertenece al sector servicios" (Ndemanga y Kofi, 2009). En cuanto a esta variable para las empresas de la muestra, aunque hay multitud de sectores representados que componen cada una de las dos categorías generales, dentro del sector industrial resultan particularmente relevantes (por el porcentaje que suponen sobre el total de la muestra) los sectores de la construcción (10,81%), la fabricación de vehículos de motor (6,08%), la industria química (5,41%) y la de productos alimenticios y bebidas (5,41%). Asimismo, los sectores de servicios empresariales diversos (26,35%), comercio al por menor, excepto el de vehículos (6,08%) y actividades sanitarias, veterinarias y de servicio social (5,41%), son los más destacados en el sector servicios.

⁵ Considerando un posible problema de endogeneidad asociado a la relación entre las distintas características empresariales y las prácticas de RSC, esta última se refiere al año 2008, mientras que el resto de variables –las rentabilidades económica y financiera, el tamaño, el nivel de riesgo y el sector– se corresponden con 2006. Cuando el problema de endogeneidad reside fundamentalmente en un sesgo de simultaneidad y/o de doble causalidad, la utilización de variables retardadas es una posible solución.

Análisis y resultados

La tabla 2 recoge los valores medios, desviaciones típicas y coeficientes de correlación de todas las variables utilizadas en el estudio. Aunque algunas de ellas muestran una correlación estadísticamente significativa, siguiendo la regla empírica de Kleinbaum et al. (1998) el examen de los factores de inflación de la varianza (FIVs) indicó que no había evidencia de multicolinealidad pues ningún FIV fue superior a 10.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos^a.

	Media	Dev. típ.	% ^b	1	2	3	4	5	6
1. Prácticas RSC	2,20	1,45		1					
2. ROA	0,06	0,11		-0,02	1				
3. ROE	0,15	0,58		-0,03	-0,01	1			
4. Tamaño	10,53	1,82		0,39**	-0,12	0,24	1		
5. Riesgo	2,10	15,79		0,11	0,01	-0,42**	0,00	1	
6. Sector			34,46	0,43**	-0,04	-0,08	0,28**	0,12	1

^a n = 148.

^b Porcentaje de casos en los que la variable Sector toma valor 1.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fuente: Elaboración propia.

Para contrastar las hipótesis planteadas se realizó un análisis de regresión lineal, controlando el posible problema de heterocedasticidad en la estimación de los modelos. En este sentido, dado que se optó por medir la rentabilidad empresarial con dos indicadores, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, de forma independiente, se plantean los dos modelos siguientes:

Modelo 1:

$$RSC_{i,t} = a_0 + \beta_1 ROA_{i,t-2} + \beta_2 TaMAÑO_{i,t-2} + \beta_3 RIESGO_{i,t-2} + \beta_4 SECTOR_{i,t-2} + \varepsilon_i$$

Modelo 2:

$$RSC_{i,t} = a_0 + \beta_1 ROE_{i,t-2} + \beta_2 TaMAÑO_{i,t-2} + \beta_3 RIESGO_{i,t-2} + \beta_4 SECTOR_{i,t-2} + \varepsilon_i$$

Así, como puede observarse en la tabla 3, ni el coeficiente de la rentabilidad económica (Modelo 1) ni el de la rentabilidad financiera (Modelo 2), resultaron estadísticamente significativos. De esta manera, no se cumple la Hipótesis 1 relativa a la influencia significativa, positiva o negativa, del rendimiento empresarial sobre la implantación de prácticas de RSC. Por otro lado, y de acuerdo con lo establecido en la Hipótesis 2, el tamaño empresarial parece influir de manera positiva y significativa sobre el desarrollo de prácticas socialmente responsables (Modelos 1 y 2, tabla 3). Es posible observar también que el nivel de riesgo de la empresa resultó positivo y significativo en los dos modelos planteados. Así, se apoya la Hipótesis 3a, que proponía un posible efecto positivo del nivel de riesgo sobre la RSC. Por último, el sector de actividad de la compañía resultó un determinante positivo y estadísticamente significativo de su nivel de desarrollo de iniciativas socialmente responsables (Modelos 1 y 2), lo cual va en línea con la proposición de la Hipótesis 4.

Tabla 3. Análisis de regresión^{a,b}.

VARIABLES INDEPENDIENTES	Modelo 1	Modelo 2
ROA	0,27 (0,35)	
ROE		0,07 (0,42)
Tamaño	0,23** (4,22)	0,23** (4,19)
Riesgo	0,01 [†] (1,67)	0,01 [†] (1,71)
Sector	1,06** (4,38)	1,05** (4,30)
R ²	0,27	0,27
F	15,93**	16,23**

^a Los valores corresponden a los coeficientes estandarizados, con los t entre paréntesis.

^b Variable dependiente: Prácticas de RSC. $n = 146$.

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Este trabajo trata de analizar la posible influencia de una serie de características empresariales de las compañías sobre su desempeño social. En concreto, se pretende estudiar conjuntamente el potencial efecto de la rentabilidad empresarial, el tamaño de la empresa, el nivel de riesgo y el sector de actividad.

Así, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal son el tamaño de la empresa, el sector de actividad al que pertenece la misma y su nivel de riesgo las variables que contribuyen significativamente a explicar la implementación de acciones socialmente responsables. En concreto, una compañía llevará a cabo más prácticas de RSC cuanto mayor sea su tamaño, cuando su actividad sea de naturaleza industrial y cuando tenga un mayor nivel riesgo.

Estos hallazgos se justifican en la medida en que la RSC constituye un tema que hoy en día todavía es predominante en las empresas de gran tamaño (Forética, 2011), cuyas acciones están sometidas a mayor exposición pública (Hillman y Keim, 2001; Waddock y Graves, 1997). Además, el volumen de fondos que manejan las grandes compañías y que pueden destinar a este tipo de acciones es significativamente más grande, por lo que pueden provocar un impacto real en la sociedad, mientras que las empresas pequeñas se enfrentan a la dificultad de conseguir que sus acciones se materialicen en un beneficio visible para la comunidad. Por otro lado, dada la propia naturaleza de las actividades de las empresas industriales, estas suelen ser más susceptibles de verse implicadas en cuestiones relacionadas con la RSC y, en especial, las derivadas de su potencial impacto medioambiental (Erden y Bodur, 2010; Reverte, 2009). Asimismo, los estándares de certificación que han sido utilizados en este trabajo para medir las prácticas de RSC suelen estar más extendidos en las empresas industriales que en las de servicios. Finalmente, la relación positiva entre el nivel de riesgo y la realización de actividades de RSC puede justificarse en la medida en que este tipo de iniciativas socialmente responsables pueden reducir el riesgo global de la compañía, en relación con posibles problemas derivados de las relaciones laborales o sanciones derivadas de normativa en materia medioambiental, entre otros (Arora y Dharwadkar, 2011; Orlitzky y Benjamin, 2001; Waddock y Graves, 1997).

Por otra parte, la rentabilidad empresarial parece no afectar de forma significativa a la implementación de la RSC. Este resultado es similar al obtenido por Reverte (2009) al estudiar los determinantes de la transparencia en RSC de empresas cotizadas en nuestro país.

En línea con los resultados de este trabajo, es posible sugerir la adopción de medidas para el fomento de la RSC por parte de las Administraciones Públicas, especialmente dirigidas a las empresas de menor tamaño y del sector servicios: acciones informativas argumentando los beneficios económicos de la RSC en el largo plazo, exigencias en materia social a la hora de optar a contratos públicos o subvenciones, etc.

Finalmente, si bien nuestros resultados son relevantes, existen ciertas recomendaciones para futuros trabajos que profundicen en el estudio del desarrollo de prácticas de RSC. Primero, en este estudio solo se han tenido en cuenta variables organizativas como determinantes de la RSC. Así, parece evidente que pueden existir otros factores que afecten a la realización de acciones socialmente responsables, ya sean del entorno (situación económica global o del país, impulso y orientación en RSC desde los organismos públicos nacionales o internacionales, sensibilidad general sobre determinados asuntos como el medioambiente, etc.) o personales de aquellos individuos involucrados en la toma de este tipo de decisiones. En segundo lugar, puede ser interesante la utilización de un panel de datos para comprobar la existencia o no de relaciones en el medio o largo plazo, horizonte temporal en el que se tienden a tomar las decisiones en materia de RSC. Finalmente, futuros estudios deberían analizar si los resultados obtenidos se mantienen con independencia del tipo de actividad industrial que desarrolle la empresa.

Bibliografía

- [1] ABBOTT, W.F. Y MONSEN, R.J. (1979). "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement". *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 501-515.
- [2] ALLOUCHE, J. Y LAROCHE, P. (2005). "A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 57, pp. 18-41.
- [3] ARORA, P. Y DHARWADKAR, R. (2011). "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack". *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-152.
- [4] AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B. Y HATFIELD, J.D. (1985). "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability". *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 446-463.

- [5] BARNETT, M.L. (2007). "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 794-816.
- [6] BARNETT, M.L. Y SALOMON, R.M. (2006). "Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 11, pp. 1101-1122.
- [7] BRAMMER, S., Y PAVELIN, S. (2008). "Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 2, pp. 120-136.
- [8] BROWN, B. Y PERRY, S. (1994). "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's 'Most Admired' Companies". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1347-1359.
- [9] CAMPBELL, J.L. (2007). "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 946-967.
- [10] CARROLL, A. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
- [11] CHIH, H.-L.; CHIH, H.-H. Y CHEN, T.-Y. (2010). "On the determinants of Corporate Social Responsibility: International evidence on the financial industry". *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 1, pp. 115-135.
- [12] ERDEN, D. Y BODUR, M. (2010). "Responsibility and Performance – Social Actions of Firms in a Transitional Society". en Aras, G. y D. Crowther (Eds.): *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gower Publishing, Farnham, UK, pp. 341-364.
- [13] FORÉTICA (2011). *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*, FORÉTICA, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid.
- [14] GÓMEZ-GARCÍA F. (2008). "Responsabilidad Social Corporativa y Performance Financiero: Treinta y Cinco Años de Investigación Empírica en Busca de un Consenso". *Principios: Estudios de Economía Política*, Vol. 11, pp. 5-24.
- [15] GRAVES, S.B. Y WADDOCK, S.A. (1994). "Institutional owners and corporate social performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 1034-1046.
- [16] GRIFFIN, J.J. Y MAHON, J.F. (1997). "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research". *Business and Society*, Vol. 36, No.1, pp. 5-31.

- [17] HILLMAN, A.J. Y KEIM, G.D. (2001). "Source *shareholder* value, *stakeholder* management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 125-139.
- [18] JO, H., Y HARJOTO, M. (2011). "Corporate governance and firm value: The impact of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No. 3, pp. 351-383.
- [19] JOHNSON, R.A. Y GREENING, D.W. (1999). "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 564-576.
- [20] KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L.L. Y MULLER, K.E. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. PWS-KENT Publishing Company. Boston, MA.
- [21] KRAFT, K.L. Y HAGE, J. (1990). "Strategy, Social Responsibility and implementation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, No. 1, pp. 11-19.
- [22] LI, W. Y ZHANG, R. (2010). "Corporate Social Responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China". *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 No. 4, pp.631-645.
- [23] MALHOTRA, N.K. (1981). "A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 456-464.
- [24] MARGOLIS, J.D.; ELFENBEIN, H.A. Y WALSH, J.P. (2007). "Does It Pay To Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on Corporate Social and Financial Performance". *Harvard University Working Paper*.
- [25] MAROM, I.Y. (2006). "Toward a Unified Theory of the CSP-CFP Link". *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 2, pp. 191-200.
- [26] MARZ, J.W., POWERS, T.L. Y QUEISSER, T. (2003). "Corporate and Individual Influences on Managers' Social Orientation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, No. 1, pp. 1-11.
- [27] MCGUIRE, J.; SUNDGREN, A. Y SCHNEEWEIS, T. (1988). "Corporate Social Responsibility and firm financial performance". *Academy Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 854-872.
- [28] MCGUIRE, J.B.; SCHNEEWEIS, T. Y BRANCH, B. (1990). "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance". *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 167-180.

- [29] McWILLIAMS, A. Y SIEGEL, D. (2000). "Corporate Social Responsibility and financial performance: correlation or misspecification?". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 603-609.
- [30] McWILLIAMS A. Y SIEGEL D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127.
- [31] MOORE, G. (2001). "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry". *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No. 3, pp. 299-315.
- [32] NDEMANGA, D.A. Y KOFFI, E.T. (2009). *Ownership structure, industry sector and Corporate Social Responsibility (CSR) practices: The case of Swedish listed companies*. University Essay de la University of Gothenburg's School of Business, Economics and Law.
- [33] NIETO ANTOLÍN, M. Y FERNÁNDEZ GAGO, R. (2004). "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, Primer Trimestre, pp. 28-39.
- [34] ORLITZKY, M. (2001). "Does Firm Size Confound the Relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?". *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, No. 2, pp. 167-180.
- [35] ORLITZKY, M. Y BENJAMIN, J.D. (2001). "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review". *Business and Society*, Vol. 40, No. 4, pp. 369-396.
- [36] ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. Y RYNES, S.L. (2003). "Corporate social and financial performance: a meta-analysis". *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441.
- [37] ORLITZKY, M., Y SWANSON, D. (2006). "Socially responsible human resource management: Charting new territory". en Deckop, J.R. (Ed.): *Human resource management ethics*, Information Age Publishing, Greenwich, CT, pp. 3-25.
- [38] ORLITZKY, M., Y SWANSON, D.L. (2002). "Value attunement: Toward a theory of socially responsible executive decision making". *Australian Journal of Management*, Vol. 27, Special Issue, pp. 119-128.
- [39] ORLITZKY, M.; SWANSON, D.L., Y QUARTERMAINE, L.K. (2006). "Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: Toward implications for corporate social performance". *Business & Society*, Vol. 45, No. 2, pp. 149-177.

- [40] PADGETT, R.C. Y GALÁN, J.I. (2010). "The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 4, pp. 407-418.
- [41] PATTEN, D.M. (1991). "Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure". *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 10, pp. 297-308.
- [42] PAVA, M.L. Y KRAUSZ, J. (1996). "The association between Corporate Social-Responsibility and financial performance: the paradox of social cost". *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 3, pp. 321-357.
- [43] PELOZA, J. (2006). "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance". *California Management Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 51-72.
- [44] PORTER, M.E. Y KRAMER, M.R. (2006). "Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.
- [45] PRADO-LORENZO, J.M., GALLEGU-ALVAREZ, I., GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. Y RODRÍGUEZ-DO-MÍNGUEZ, L. (2008). "Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms". *Management Decision*, Vol. 46, No. 8, pp. 1247-1271.
- [46] PRESTON L. Y O'BANNON D. (1997). "The corporate social-financial performance relationship". *Business & Society*, Vol. 36, No. 4, pp. 419-429.
- [47] PRESTON, L.E.; SAPIENZA, H.J. Y MILLER, R.D. (1991). "Stakeholders, shareholders, managers: who gains what from corporate performance?". en Etzioni, A., Lawrence, P.R. (Eds.). *Socio-Economics: Toward a New Synthesis*, Armonk, New York, NY, pp.149-65.
- [48] PRIOR, D.; SURROCA, J., Y TRIBÓ, J. (2008). "Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and Corporate Social Responsibility". *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 160-177.
- [49] RASHID, A. Y LODH, S.C. (2008). "The Influence of Ownership Structures and Board Practices on Corporate Social Disclosures in Bangladesh". en Tsamenyi, M. y S. Uddin (Eds): *Research in Accounting in Emerging Economies*, Emerald Group Publishing, Birmingham, UK, pp. 211-237.
- [50] REVERTE, C. (2009). "Determinants of Corporate Social Responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms". *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 2, pp. 351-366.
- [51] SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A. Y STEGER, U. (2005). "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options". *European Management Journal*, Vol. 23, pp. 27-36.

- [52] SIMPSON, W.G. Y KOHERS, T. (2002). "The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry". *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, No. 2, pp. 97-109.
- [53] STANWICK, P.A. Y STANWICK, S.D. (1998). "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 2, pp. 195-204.
- [54] SWANSON, D.L. (1999). "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 506-521.
- [55] ULLMAN, A.A. (1985). "Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U. S. firms". *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 540-557.
- [56] VAN BEURDEN, P. Y GÖSSLING, T. (2008). "The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance". *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, pp.407-424.
- [57] WADDOCK, S. Y GRAVES, S.B. (1997). "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303-319.
- [58] WATTS, R.L. Y ZIMMERMAN, J.L. (1986). *Positive Accounting Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [59] WILLIAMSON, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- [60] WU, M.L. (2006). "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size: A Meta-Analysis". *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No. 1, pp. 163-171.
- [61] ZAHRA, S.A. Y LATOUR, M.S. (1987). "Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach". *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, No. 6, pp. 459-467.

C Centros especiales de empleo: empresas para una sociedad comprometida responsablemente

Social firms: enterprises for a responsible committed society

María del Mar Camacho Miñano,

Licenciada y doctora por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora contratada doctor en la UCM. Ha publicado diversos manuales de contabilidad financiera en inglés y en español. Directora del Grupo de Investigación consolidado INIFCO-UCM (Información Financiera y Concurso de Acreedores) y miembro del grupo "Statistics and Accounting Education Research (SAER)". Directora de múltiples proyectos de innovación educativa. Estancias internacionales en Finlandia e Irlanda. Líneas de investigación: Información financiera y Ley concursal, lean management e innovación educativa.
marcamacho@ccee.ucm.es

Raquel Pérez Estébanez,

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la UCM desde 2006. Licenciada en CC. Económicas y Empresariales por la UCM en 1997. Actualmente trabaja como Ayudante Doctor en la Facultad de Informática de la Universidad Complutense de Madrid. Tiene una amplia trayectoria docente (acreditada como contratada doctora) e investigadora (artículos publicados a nivel internacional y nacional así como presentaciones a Congresos en ambos ámbitos y pertenencia a grupos de investigación sobre contabilidad de gestión pública).
raquel.perez@ccee.ucm.es

Resumen

La situación económica de crisis mundial ha hecho tambalear los cimientos del capitalismo y las empresas se replantean diferentes formas para sobrevivir. Los centros especiales de empleo (CEE) son una oportunidad de negocio para aquellos emprendedores que tengan una clara vocación social. Se crearon hace más de 25 años aunque aún hoy se desconocen. En este artículo se exponen las características, ventajas e inconvenientes de este tipo de empresas como motor de empleo y de cambio social.

Palabras clave

Centros Especiales de Empleo, Discapacidad, Trabajadores con discapacidad, Responsabilidad Social Corporativa.

Códigos JEL

M140, M510, A130, L260.

Abstract

The global economic crisis has shaken the foundations of capitalism system and corporations are rethinking different ways to survive. Special Employment Centers are business opportunity for entrepreneurs who have a clear social vocation. They were created over 25 years, although still generally unknown. This article outlines the main characteristics, advantages and disadvantages of such enterprises as an engine of employment and social change.

Keywords

Social firms, Disability, Disable workers, Corporate Social Responsibility.

JEL codes

M140, M510, A130, L260.

Introducción

Los Centros Especiales de Empleo (CEE) nacieron en el año 1985 y, aunque hace ya más de 25 años, existe un gran desconocimiento¹ sobre qué son y qué funciones tienen. De hecho, no se estudian como tipo de empresa en los planes de estudio universitarios. Al fin y al cabo, un CEE es una empresa, empresa que puede ser creada por las administraciones públicas, por entidades, por personas físicas, jurídicas o comunidades de bienes que tengan capacidad jurídica y de obrar para ser empresarios. Además, pueden tener finalidad lucrativa o no y su gestión está sujeta a las mismas normas que afectan a cualquier otro tipo de empresa. Pueden tener la forma jurídica que se desee pero es indispensable su calificación e inscripción en el Registro de Centros del Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) o en el correspondiente de las Administraciones Autonómicas. Esta calificación se consigue mediante el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la ley, además de la presentación de una memoria explicativa de la situación y actividades del centro.

Los CEE forman parte de las denominadas empresas sociales, incluidas en el subsector de mercado de la economía social (Barea y Monzón, 2008). Dentro de las numerosas ventajas que ofrecen, destacamos la labor social de crear empleo para personas con discapacidad con más garantías que el empleo ordinario, facilitando su incorporación al mercado laboral y por ende a la sociedad. Además, poseen una menor demanda personal para las personas con discapacidad en términos de habilidades sociales y laborales. Suelen ser más accesibles y estar mejor adaptadas. De hecho, el entorno de los CEE favorece la autoestima de sus trabajadores y su integración social que impacta positivamente en su ámbito personal, familiar y social. *"Es más humano, más socialmente digno y más rentable económicamente que las personas con discapacidad desempeñen un rol activo y productivo, en lugar de continuar en una posición pasiva y dependiente"* (De Lorenzo, 2004). En particular, recientes encuestas demuestran que todos los trabajadores de CEE consideran que es importante tener un trabajo, el 95% dicen que les hace más felices y el 96,67% que les hace sentirse bien (Jordán y Verdugo, 2010).

Por otra parte, los CEE también son ventajosos para lo/as empresario/as y las empresas. Colaborar con un CEE o serlo es una medida de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que pone en alza los valores de la empresa y mejora su imagen

¹ De hecho, a fecha de 15 de diciembre de 2011 no existe ninguna información al respecto en Wikipedia, uno de los principales portales de contenidos más importantes en Internet.

interna y externa, entendiéndose como *“un compromiso moral de la empresa en la construcción de una sociedad mejor”* (Fotrodona y Argandoña, 2011). De hecho, hay estudios empíricos recientes que correlacionan la RSC y los resultados empresariales (Olcese, A., 2011), incidiendo en que la RSC impacta positivamente en la cuenta de pérdidas y ganancias y tiene un efecto positivo en la obtención de ventajas competitivas (Server y Capó, 2009) que a largo plazo añade valor a las empresas. También es importante resaltar las ayudas que reciben los CEE para compensar su pérdida de poder productivo por la contratación de discapacitados o subvenciones para adaptación de puestos y eliminación de barreras. El artículo 11 de la Ley 13/1982 de Integración social de los minusválidos (LISMI) establece también que las administraciones podrán establecer convenios con los CEE con compensaciones económicas para equilibrar su presupuesto cuando sean declarados de utilidad pública e imprescindibles. Estas ayudas se han ido mejorando recientemente con la Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas. Entre estos beneficios cabe resaltar: ayudas directas de 12.020 € por puesto de trabajo creado en proyectos generadores de nuevo empleo, 100% de la cuota empresarial de la Seguridad Social, 50% del salario mínimo interprofesional, 1.803,04 € para la adaptación de puestos de trabajo o eliminación de barreras, subvención directa para sanear o equilibrar el presupuesto del CEE sin ánimo de lucro, deducciones de 4.808 € en la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades por contrato indefinido a jornada completa y ayudas complementarias de las Comunidades Autónomas.

Pero los CEE no están exentos de inconvenientes. Para los trabajadores de los CEE los sueldos son bajos, tienen poca capacidad de representación o negociación y una limitada transición al empleo ordinario. Los empleadores se enfrentan a situaciones de conflicto, ya que se quejan de problemas de absentismo laboral y de discontinuidad de la actividad productiva. En ocasiones, esta situación es consecuencia de un cierto *“paternalismo”* del empresario hacia sus trabajadores.

Recientemente se acaba de dar un nuevo impulso a los CEE con la aprobación en el Senado del proyecto de Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social que supone el pleno reconocimiento institucional de una forma comprometida de hacer empresa. Esta ley da respuesta a una demanda antigua y permanente de todo el sector de la economía social, para que esta modalidad de empresas tuviera el reconocimiento legal de su identidad. Para el Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI), la nueva regulación es también positiva por cuanto incluye tanto al tejido asociativo que despliega actividad económica como a las empresas de iniciativa social de inclusión de trabajadores

con discapacidad, integrantes de la economía social en España. Esto supone el reconocimiento legal de la economía social, con lo que se ofrece seguridad, estabilidad y un marco de apoyos para avanzar en estos emprendimientos.

El objetivo de este artículo es exponer qué son los Centros Especiales de Empleo, cómo funcionan y qué ventajas e inconvenientes tienen. Este tipo de empresas son una fuente de creación de empleo y una buena oportunidad para el emprendedor con una clara vocación social porque gracias a las ayudas públicas solventan la mayor dificultad a la hora de crear una empresa, la financiación. Además de cumplir el objetivo intrínseco de toda empresa, participarán socialmente de forma activa ayudando a personas capacitadas para la realización de múltiples tareas pero con algún tipo de discapacidad frente a otras, ya que permite la integración laboral de personas con alguna minusvalía.

Concepto y evolución de los CEE

Según el artículo 42 de la Ley 13/1982 de integración social de los minusválidos (LISMI), un Centro Especial de Empleo es *“aquel que tiene por objetivo principal realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, teniendo como finalidad asegurar un trabajo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores discapacitados, al mismo tiempo que son un medio de integración del mayor número posible de personas con discapacidad al régimen de trabajo normal”*. Por eso mismo tienen una doble fuente de recursos, los propios obtenidos del desarrollo de su actividad y aquellos provenientes de las ayudas procedentes de la Administración Pública (reguladas por Orden Ministerial de 16 de octubre de 1998-B.O.E. de 21 de noviembre de 1998). Su plantilla tiene que estar formada al menos en un 70 por 100 por minusválidos con una discapacidad de, al menos, un 33 por ciento, sin perjuicio de las plazas en plantilla del personal no minusválido imprescindible para el desarrollo de la actividad. Por lo demás, los Centros Especiales de Empleo son y funcionan como cualquier empresa y se pueden dedicar a todo tipo de actividades, primando las dedicadas a la prestación de servicios.

Los CEE surgen con la LISMI en el año 1982, pero no será hasta el año 1985 en que se regulan y se crea un registro especial para este tipo de centros. El primer CEE en nuestro país fue fundado en Navarra en el año 1987 por la asociación ASPACE, dedicándose a la subcontratación de Montajes Industriales y en Junio del año 2004 se constituyó como la Fundación ASPACE Navarra para el Empleo (FANE). Actualmente cuenta con una plantilla de 200 personas especializadas fundamentalmente en el montaje, control visual y la selección de piezas para

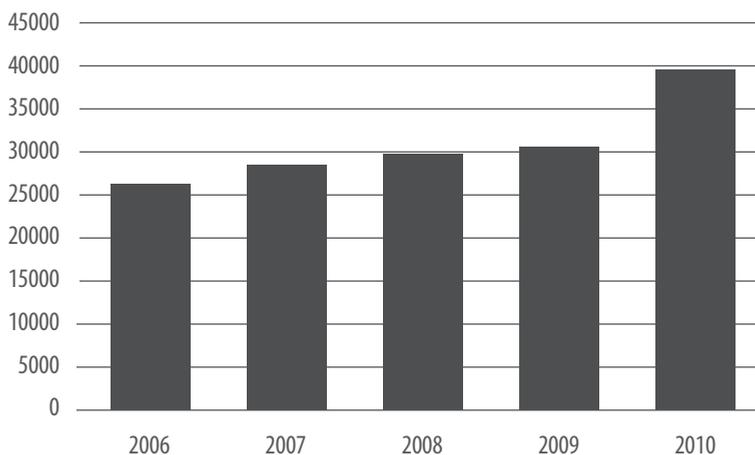
montajes industriales, la encuadernación de libros, la lavandería industrial y el tratamiento de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

En el año 2004 se crean los “Enclaves Laborales” (EL). Se trata de un contrato entre una empresa ordinaria, colaboradora, y un CEE para la realización de obras o servicios que guarden una relación directa con la actividad principal de ambas empresas y para su realización un grupo de trabajadores del CEE se desplaza temporalmente a la empresa ordinaria. De este modo se facilita la integración laboral y social real de los discapacitados y la empresa colaboradora consigue el cumplimiento de la obligación de la cuota de reserva legal obligatoria según lo establecido en la LISMI.

En el año 2006 se regularon las Unidades de apoyo a la actividad profesional, RD 469/2006, que ayudan al ajuste personal y social de los trabajadores de los CEE con parálisis cerebral u otra discapacidad reconocida superior al 65%. Se trata de normalizar a discapacitados con grandes dificultades para el acceso a un puesto de trabajo mediante la ayuda de un tercero especialista: psicólogo, fisioterapeuta, trabajador social, asistente...

En los últimos cinco años, los Centros Especiales de Empleo han crecido progresivamente, destacando de forma notable el incremento producido en el año 2010, situándose en 39.329 centros (ver Gráfico 1), un 29% más que en el año 2009. Es curioso como en una situación de crisis generalizada, los CEE se están postulando como una buena alternativa para crear empleo.

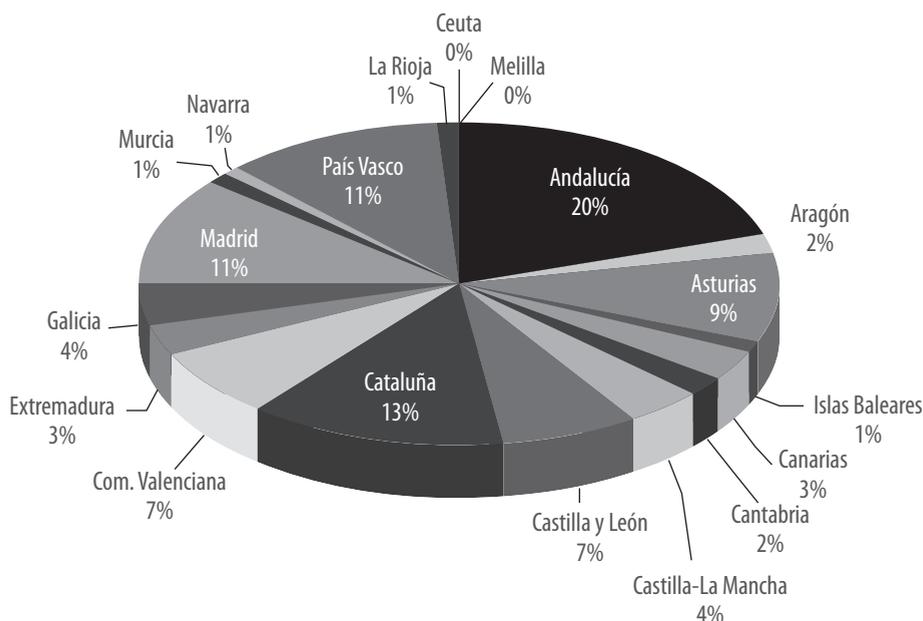
Gráfico 1. Evolución de los CEE en España.



Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Servicio Público de Empleo Estatal.

En el ámbito regional, las Comunidades Autónomas más activas en la creación de los CEE son Andalucía, Cataluña, País Vasco y Madrid, representando estas cuatro comunidades autónomas algo más de la mitad del total (ver Gráfico 2). Cabe resaltar también el impulso de la Comunidad Autónoma de Asturias en el desarrollo de este tipo de empresas, que se encuentran al mismo nivel que Madrid y País Vasco.

Gráfico 2. Número de CEE por Comunidades Autónomas en el año 2010.



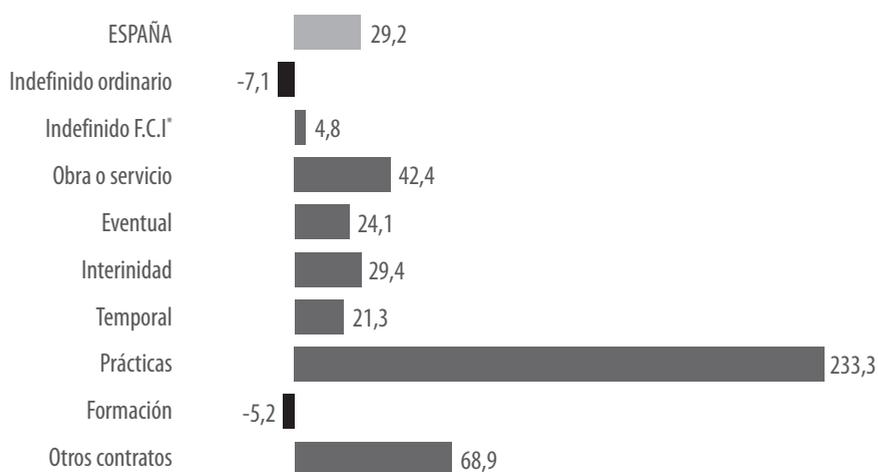
Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Servicio Público de Empleo Estatal.

A finales del año 2009 había más de 56.000 trabajadores con discapacidad, de los cuales un 60% son hombres y un 95% son mayores de 25 años, distribuidos en 1.900 CEE, según datos de la Federación empresarial española de asociaciones de centros especiales de empleo (FEACEM²). Según el Observatorio Estatal de la Discapacidad, el número de contratos indefinidos a través de estos centros ha aumentado un 1,5% (2.770 contratos indefinidos en el año 2010, frente a 2.728 en 2009), mientras que los temporales crecieron un 29,6% (33.844 contratos temporales en CEE en 2010 frente a 26.105 en el año 2009). Respecto al año 2009 se producen variaciones positivas en la contratación de

² <http://www.feacem.es/FEACEM>

personas con discapacidad en CEE en todos los tipos de contratos, salvo en los indefinidos ordinarios, con una variación negativa de -7,1% (53 contratos menos) y los de formación, donde hay un descenso de 15 contratos con una variación porcentual de -5,2% hasta noviembre del año 2010 (ver Gráfico 3). La mayoría de los contratos existentes son indefinidos (66%) aunque en los últimos años han primado los contratos temporales debido, principalmente, a la crisis económica.

Gráfico 3. Variación del número de contratos en CEE, por tipo de contrato. Datos acumulados. Años 2009-2010.



Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal. Elaboración Observatorio Estatal de la Discapacidad.

En cuanto al tipo de discapacidad mayoritaria, un 47% de los trabajadores de los CEE tienen discapacidad intelectual, seguida de un 44% con discapacidad física y un 9% con discapacidad sensorial. Por actividades, son los servicios los que agrupan el 85,8% de los contratos en el año 2008, seguido de industria con un 11%, según los datos extraídos de FEACEM.

A pesar de los esfuerzos realizados³, todavía queda mucho camino por recorrer. En la Encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia del año 2008 se desprende que los porcentajes de paro duplican al resto de la población y se acentúa en las mujeres trabajadoras.

³ Para un análisis detallado de la situación de la discapacidad y el empleo, véase el trabajo de Jordán de Urriés y Verdugo (2010): http://sid.usal.es/idos/F8/FDO25153/InformeMTIN_Centros_EspecialesdeEmpleo.pdf

Tipología. Casos prácticos y ejemplos

La tendencia creciente de los CEE se debe, entre otros motivos, a que las empresas contratan los servicios de un CEE para cumplir con la cuota de reserva obligatoria del 2% a favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores establecida por la LISMI. Además, los CEE ofrecen unos niveles de garantía muy altos puesto que son entidades controladas y auditadas por la Administración. Y no olvidemos que los CEE, con los datos estadísticos recientes, son un potente motor de generación de empleo comparados con la empresa ordinaria.

Los CEE desarrollan actividades muy diversas. No existe un patrón común de CEE, ni de modelo de gestión o sector. Inicialmente nacieron vinculados a la subcontratación industrial aunque en la actualidad existen CEE líderes en algunos sectores, como en lavandería industrial. Hay CEE de limpieza, imprenta, jardinería, gestión de residuos, consultoría, logística... (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Centros especiales de Empleo por sectores.

	CEE	OTROS	TOTAL PCD	TOTAL
Agricultura	1,62	1,30	1,45	9,81
Construcción	1,44	10,16	5,98	15,71
Otras actividades empresariales	38,52	15,26	26,40	25,06
Hostelería	0,66	6,31	3,61	9,15
Comercio	4,93	19,47	12,51	10,71
Admon. Pública	0,23	1,39	0,84	2,73
Sanidad	2,89	1,88	2,36	2,38
Educación	16,22	13,23	14,66	4,43
Otros servicios	10,50	7,07	8,71	5,22
Transportes y comunicaciones	3,34	5,52	4,47	4,48
Industria ligera	7,26	6,39	6,81	3,46
Metal y maquinaria	6,10	4,38	5,20	2,43
Instit. Fin. / Seguros / Bienes inmuebles	0,41	3,39	1,96	1,97
Otras ramas	5,87	4,24	5,20	2,47
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00
Nº de contratos	51.950	56.500	108.450	36.755.177

Rodríguez, García y Toharía (2009). Contratos firmados con PCD por rama de actividad (junio 2005 a mayo 2007).

Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal.

Sin ánimo de ser exhaustivos y con el objetivo de presentar algunos ejemplos concretos, se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- *CEE pertenecientes a fundaciones o asociaciones de grandes empresas:* Dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, grandes empresas desarrollan actividades relacionadas con CEE. De este modo, cumplen con los requisitos de la LISMI y pueden beneficiarse fiscalmente en el impuesto de sociedades. Se trata de empresas creadas por negocios españoles con relevancia internacional, tales como Iberia o Telefónica, que cuentan con un CEE para cumplir con los requisitos de la LISMI. Suelen contratar a sus trabajadores discapacitados por ser familiares directos de sus trabajadores. Se aprovechan de la imagen de la empresa genérica y de sus sinergias organizativas. En muchas ocasiones, estos CEE realizan actividades subcontratadas por las empresas principales. Así, por ejemplo, el CEE de Iberia, dirigido por la Fundación Tutelar de la Asociación de empleados de Iberia Padres de Minusválidos (A.P.M.IB.) ofrece servicios de estuchados de productos o confección de mantas para Iberia. Y aunque existe una clara relación entre ambas empresas, ya que de los 9,5 millones de euros que factura, el 35 por ciento procede de Iberia, este CEE también está abierto a otras colaboraciones empresariales. Ofrece servicios a otras empresas (Comunidad de Madrid, Aena, Eurest, Gategourmet, Meydis, Spanair, Lsg Sky Chefs, RailGourmet, Air Comet y Air Nostrum, entre otras) y atienden a más de 2.500 discapacitados en toda España.

Otro ejemplo es el de ATAM, un proyecto social entre el Grupo Telefónica y sus trabajadores que tiene como finalidad la integración de personas con discapacidad. Como financiación, además de sus beneficios propios por la realización de sus actividades, cada empleado socio aporta un 0,2% de su nómina mensual y la empresa el 0,4%, por todos los empleados de la empresa.

- *CEE creados dentro de asociaciones:* se trata de asociaciones de discapacitados, en la mayoría de los casos, familiares de personas con discapacidad, que además de prestar servicios asistenciales (logopedia, fisioterapia, tratamientos psicológicos a familiares y discapacitados, ocio y tiempo libre...) participan en el desarrollo integral de personas adultas con algún grado de discapacidad mediante la oferta de empleo. El acceso al puesto de trabajo es muy complicado en las empresas tradicionales y la asociación decide crear empleo a través de un centro ocupacional o un CEE. Se crea un CEE dependiente de la asociación aunque con la forma jurídica de una empresa. Por ejemplo, la asociación EHLABE, constituida en 1987, que integra a 6 centros especiales de empleo que poseen 91 centros de trabajo en la

comunidad autónoma del País Vasco y que emplea a más de 5.400 personas con discapacidad. Uno de esos centros especiales de empleo, el más grande, es el grupo Gureak en Guipúzcoa, que consta de una matriz (Talleres Protegidos Gureak) y 20 empresas participadas más. Su objeto social es “la actividad de promoción, educación y rehabilitación de personas con minusvalía, a fin de lograr su integración laboral y social” (Barea y Monzón, 2008). Otro ejemplo a menor escala es APASCOVI, en sus orígenes allá por el año 1978, una asociación de personas con hijos con discapacidad intelectual en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid, que hoy es una fundación⁴. Ha creado muchos puestos de trabajo, mediante centros ocupacionales (tintorería o envasados) y mediante la creación de un CEE en Collado Villalba especializado en jardinería en general, así como comercialización de plantas. Todos sus servicios gozan de reconocido prestigio a nivel regional sobre el lavado, planchado y estuchado de manteles y sábanas para restaurantes y hoteles, así como su cuidada jardinería. Además, parte de los beneficios obtenidos de sus actividades las destinan en la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, mediante la creación y mantenimiento de viviendas tuteladas, actividades de ocio y de formación. Otro ejemplo es AFADIS-UCM (Asociación de Familiares y Amigos de Discapacitados de la Universidad Complutense de Madrid) que tiene como finalidad la promoción y realización de todas cuantas actividades estén encaminadas a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad, poniendo especial énfasis en aquellas dirigidas a una integración completa en la vida social y laboral. De hecho, está declarada de utilidad pública y cuenta con un CEE de servicios a empresas.

- *CEE independientes*: creados “ad hoc” para satisfacer, en general, la inquietud de personas con espíritu emprendedor y una clara vocación social. Se trata de proyectos emprendedores que vienen a cubrir la necesidad de inserción laboral de personas discapacitadas. Suelen ser empresas de servicios, con una escasa necesidad de formación. Un ejemplo es SIFU⁵, una empresa creada por Albert Campabadal, en el año 1993, para dar servicios a fincas urbanas y que hoy es un grupo que cuenta con más de 17 CEE en España y Portugal. En la actualidad presta servicios de *outsourcing*, suministros de oficina, diseño y publicidad, servicios inmobiliarios, formación y asesoramiento legal. A menor escala también encontramos otro ejemplo interesante como el CEE “Coolaboro⁶”, una empresa creada por un exalumno de la

⁴ <http://www.apascovifundacion.org>

⁵ <http://www.gruposifu.com>

⁶ <http://www.coolaboro.com>

UCM que, una vez incorporado al mundo laboral de las telecomunicaciones y con espíritu emprendedor, realizó un máster con la intención de crear su propia empresa. Este CEE se dedica a la asistencia comercial y de *marketing* a empresas. Cuenta con una cartera importante de clientes y una elevada calidad en el servicio que prestan sus trabajadores discapacitados.

Conclusiones

Los CEE son una buena oportunidad de desarrollo responsable para la sociedad en general. Por un lado, este tipo de empresas son interesantes para los emprendedores. Aquellos que quieren emprender un negocio, y se encuentran con las dificultades propias de iniciarlo, tendrán ayudas de las Administraciones Públicas para la creación y puesta en marcha de su actividad. También podrán recibir ayudas en su continuación, y además harán una importante labor social de integración de aquellas personas, perfectamente válidas para la realización de múltiples trabajos, pero que no tienen sin embargo las mismas opciones que los demás para incorporarse a la vida laboral por tener alguna minusvalía. No lo olvidemos que los CEE son empresas con los mismos objetivos que las demás, pero con unos principios y valores éticos de las que no todas pueden hacer gala. Recientes estudios empíricos contrastan el impacto que políticas de RSC tienen en los resultados empresariales.

Por otro lado, para los discapacitados es esencial poder integrarse de un modo global en la sociedad mediante el acceso a un puesto de trabajo digno. De hecho, un trabajador discapacitado mejora su calidad de vida y la de su entorno social y familiar cercano, en lugar del hecho de estar apartado de la sociedad. Los CEE contribuyen a la normalización de las personas con discapacidad: sentirse útil, levantarse por la mañana, ganar un salario, relacionarse con otros trabajadores y colaborar hacia el desarrollo de la sociedad merecen el reconocimiento por parte de todos. Otro mundo empresarial más solidario y comprometido socialmente es posible. A todos ellos nuestro reconocimiento a su labor en pos de una sociedad mejor.

Bibliografía

- [1] BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (2008). "Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco". *Fundación BBVA*. Disponible en la URL: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/economia_social_baja_pv_web.pdf
- [2] DE LORENZO, R. (2004). "El futuro de los discapacitados en el mundo: el empleo como factor determinante para la inclusión", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 50, pp. 73-89.
- [3] FONTRODONA, J. Y ARGANDOÑA, A. (2011). "Una visión panorámica de la ética empresarial", *Universia Business Review*, Segundo trimestre. pp. 14-21.
- [4] JORDÁN DE URRÍES F.B. Y VERDUGO, M.A. (2010). "Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España". Disponible en la URL: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO25153/InformeMTIN_Centros_EspecialesdeEmpleo.pdf
- [5] OLCESE, A. (2011). "Creación de Valor y RSE de las empresas del IBEX 35". *Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Disponible en la URL: <http://www.aldoolcese.es/Publicaciones/Creacion%20de%20Valor%20y%20RSE%20en%20las%20empresas%20del%20Ibex%2035.pdf>
- [6] SERVER IZQUIERDO, R.J. Y CAPÓ VICEDO, J. (2009). "La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº. 65, pp. 7-31.

Medios de comunicación de masas y sistema de valores: un acercamiento al programa de Responsabilidad Social Corporativa de Telecinco

Mass media and value system: an approach to CSR of Telecinco

Francisco Alberto Vallejo Peña,

Doctor en Sociología por la Universidad de Granada (2003) con la Tesis Doctoral "Organizaciones complejas y cultura: el caso de Maersk España en Algeciras", comenzó a colaborar con la Universidad de Málaga en 2005.

*Actualmente cubre en el área de sociología las asignaturas de la rama de organizaciones y sociología del trabajo. Como investigador se ha especializado en análisis de organizaciones y sociología del trabajo, con publicaciones de artículos en algunas de las principales revistas nacionales. Asimismo, el autor cuenta con proyección internacional, contando también con publicaciones como "La industria audiovisual en Andalucía y España ante el surgimiento de nuevos clusters" (Internacional Journal of Geography; Cybergeog, 2009) o "La complejidad de la comunicación vertical en las organizaciones" (International Journal of Organization, 2008). Profesionalmente, ha desarrollado parte de su carrera en el ámbito de la cooperación internacional con estancias en El Salvador (1999) y Marruecos (2006, 2007), realizando en ambos casos proyectos de I+D para la Agencia Española para la Cooperación al Desarrollo (AECID).
favallejo@uma.es*

Resumen

A principios de la década de los 90 comenzaron su andadura en España las primeras cadenas privadas de televisión. Este importante cambio liberalizó la pequeña pantalla, cambió su concepto, así como la disputa por la audiencia, mucho más diversificada desde entonces. Este fenómeno tuvo notables repercusiones sobre la sociedad española, en general, y la socialización de las nuevas generaciones, en particular. Por otra parte, desde la extensión de los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el ámbito organizacional, algunas televisiones privadas han desarrollado el suyo. En el presente trabajo se aborda el programa de RSC desarrollado por Telecinco desde 2007,

con objeto de valorar su diseño y aplicación. Para tal efecto, se ha aplicado análisis de contenido de los informes de la cadena, su programación, emisiones, así como su repercusión en prensa gráfica e Internet. Las críticas sufridas por la cadena relativas a una posible repercusión negativa de sus emisiones sobre el sistema de valores de nuestra sociedad, invitan a cuestionar algunos principios y prácticas que la propia entidad señala como propios en el citado programa y, por lo tanto, a realizar posteriores estudios de mayor profundidad desde la perspectiva psicosocial.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Telecomunicaciones.

Códigos JEL

M14, L96.

Abstract

In the early 90's private television began his career in Spain. This important change liberalized the national television, its concept and the dispute over the audience, much more diversified since then. This phenomenon had a significant impact on Spanish society in general terms and socialization of the younger generation in particular. Moreover, since the extension of Corporate Social Responsibility (CSR) programs in the organizational context, some private television stations have developed their own. The present paper analyzes Telecinco CSR program since 2007 in order to assess their design and implementation. In order to this end, we applied content analysis of its reporting, programing emissions and their impact on print media and Internet. Sustained criticism for a possible negative effect of their emissions on the value system of our society, invited to question some principles and practices that the entity designated as themselves in that program and, therefore, to develop further depth studies from a psychosocial perspective.

Key words

Corporate Social Responsibility, Telecommunications.

JEL codes

M14, L96.

Antecedentes teóricos: sobre Responsabilidad Social Corporativa y medios de comunicación en España

La Responsabilidad Social es un fenómeno que nace con la Globalización (entendida como mundialización económica), se extiende como consecuencia de la revolución tecnológica de la información y la comunicación, y el surgimiento de nuevas sensibilidades y reivindicaciones sociales definidas en la literatura especializada como “postmodernas”. En la actualidad la Responsabilidad Social, ha suscitado interesantes debates en los que se va perfilando una pugna global por su definición conceptual, ideológica y política desde sus distintos enfoques. El presente trabajo plantea la reciente práctica de la RSC en el ámbito de los medios de comunicación. Un ámbito especialmente sensible y complejo en su aplicación, y con más dificultades si cabe, en su medio más masivo, la televisión. Para un acercamiento mayor al fenómeno se realizará un análisis del programa de RSC de Gestevisión Telecinco S.A. (desde ahora Telecinco), los valores divulgados y su coherencia con sus prácticas diarias y sus emisiones.

La Responsabilidad Social de las Empresas fue definida por la Comisión Europea (2001: p. 25) como “la integración voluntaria por parte de las empresas de la preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. En la misma línea, desde la óptica de la OIT (2007: p. 23), es “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus acciones tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que confirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás autores”. Según el modelo de gestión empresarial basado en los *Stakeholders*, la dimensión externa de la RSC es la que se refiere específicamente a las relaciones de la empresa con el amplio abanico de sus interlocutores externos y su entorno social y medioambiental: clientes, proveedores, comunidad local y la sociedad en sentido amplio (De la Torre: 2009; p. 2). Esta perspectiva valora las interdependencias que ha generado la globalización y, en el caso de las grandes corporaciones debemos hablar de que las repercusiones sociales de sus principales decisiones son más que evidentes.

Las nuevas directrices de la Comisión Europea en Responsabilidad Social Corporativa (*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*), recientemente publicadas (25-10-2011), presentan algunos cambios en la estrategia y filosofía en este campo, así como una nueva definición de la RSC,

tan escueta como contundente: *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”* (2011: p. 7). El nuevo documento subraya la importancia de reducir los riesgos de la gestión empresarial que afecten a los *stakeholders*, la reducción del gasto innecesario, la democratización del acceso al capital, la capacidad de innovación y mejorar la relación entre usuarios y clientes. Además, las directrices destacan el papel vital que nuestras organizaciones desempeñaran en la construcción de un escenario que favorezca el empleo estable.

La Comisión Europea hace continuas alusiones a los efectos de la crisis económica internacional y a la necesidad de aunar fuerzas entre todos los agentes sociales para lograr contrarrestarla: *“la Comisión tiene como objetivo crear las condiciones favorables para el crecimiento sostenible, creación de empresas socialmente responsables y generar empleo en el medio y largo plazo”*.¹ Además se resalta la importancia de difundir políticas responsables que eviten efectos en cadena que perjudiquen al conjunto de los *stakeholders*, especialmente cuando la actividad de estas organizaciones implica a varios estados miembros de la Unión Europea. En este sentido, las alusiones indirectas al sector financiero y a su control institucional aparecen con persistencia en el documento. Además la Comisión incide en la importancia de la generalización del *reporting en RSC*, así como su control, evaluación y supervisión, sin olvidar que son fundamentos esenciales para la censura y persecución de malas prácticas.

Por otra parte, la nueva estrategia incide significativamente en la faceta cultural de la Responsabilidad Social Corporativa. Se resalta la importancia de que las empresas difundan internamente buenas prácticas, insertándolas en su código y sus valores y, a ser posible, con independencia de los controles externos a los que pueda ser sometida la organización. Esta faceta cultural es ahora la más importante para las Pymes, ya que su proyección institucional queda más lejos, aunque representan, al mismo tiempo, uno de los campos emergentes para el desarrollo de la Responsabilidad Social. Esta gestión de las pequeñas y medianas empresas está necesariamente basada en sus relaciones informales, en la intuición y, en definitiva, en los deseos de contribuir al medio de sus propietarios y gestores².

Por otra parte, la evolución reciente de la RSC y su significado viene condicionada por un cambio importante en el concepto de empresa, cuando ya es evidente que el beneficio económico no es separable del beneficio social. Ahora

¹ Ibid.

² Ibid.

bien, lo novedoso es ver en esta integración una oportunidad, es decir, una de las claves para lanzar las posibilidades de nuestras empresas en una economía globalizada. En estas aproximaciones surge lo que Salas (2005; p. 6) denomina **"egoísmo comprensivo"**: *el uso de la RSC aportando valor y mejorando el bienestar de los Stakeholders (medio), para obtener mejoras de la competitividad (fin).*

En esta misma línea Córdoba Lago (2007; p. 32) afirma: "A menudo, nos encontramos con expresiones tales como "minimizar el daño", "las empresas cooperan en una sociedad que les ofrece la posibilidad de beneficio a cambio de servir a las necesidades sociales", o "hacer el máximo beneficio actuando con respeto a los principios éticos y morales de la dignidad humana". Estas frases vendrían a corroborar la existencia de un conflicto entre la rentabilidad y la responsabilidad. Se empieza ya a reconocer abiertamente que es rentable el lado humano de la empresa, y es previsible que muchas empresas mejoren su posición en el mercado si mantienen una buena relación corporativa con sus *Stakeholders*".

En definitiva, se trata de que las relaciones entre empresa y sociedad dejen de entenderse en términos antagónicos, se trata más de una relación *win-win*, en la que, comportamientos empresariales socialmente responsables aportarían a la empresa una mejora en su competitividad. Como señala Olcese (2007: p. 99), "son cada vez más los economistas y empresarios, que piensan que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSC voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable, que al mismo tiempo se articula adecuadamente en la implantación de un globalización eficiente y más humana". La tendencia es a abandonar la maximización del valor para el accionista como valor central y exclusivo de una empresa para considerar que esta ha de permanecer en el mercado creando valor económico, medioambiental y social. La empresa responsable y sostenible es la que perdura en el tiempo creando valor multidimensional para sí misma y para su entorno.

Esta aproximación a la RSC supone, necesariamente, la revisión de los marcos institucionales en la relación entre la empresa, la sociedad y el Estado, reorientado las políticas de interés social en el ámbito local, nacional e internacional. Todo ello con la pretensión de consolidar procesos competitivos de empresas con crecimiento económico y con equidad social que apunten al desarrollo sostenible de los entornos y al respeto de la dignidad humana. Es en este punto donde entran en juego los Derechos Humanos y del trabajador, considerando que estos expresan acuerdos básicos de la Comunidad Internacional en torno a los estándares mínimos que apuntan a garantizar la paz y la justicia social.

Al margen de las etiquetas y el desarrollo de programas específicos, las empresas pueden practicar una gestión social y medioambientalmente responsable a pesar de no estar familiarizadas con el concepto de RSC o formadas en este ámbito. Para una empresa este comportamiento responsable podría ser, sin más, la consecuencia de su forma de entender la gestión empresarial, siguiendo su curso natural al basarse en sus principios éticos. El concepto debería ser reformulado para que fuese asumido de forma natural por la empresa. Términos como Responsabilidad Empresarial o Competitividad Responsable, son más significativos para el conjunto de las empresas, ya que hay necesidad de integrar el interés pragmático por la mejora de la competitividad de los negocios con el interés por cuestiones sociales, haciendo, por lo tanto, hincapié en los beneficios que se pueden obtener por esta vía. El *gap* que aflora entre la Responsabilidad Empresarial y la satisfacción de los intereses de la sociedad en general, debe ser cubierto por el gobierno y sus políticas en estos ámbitos (Murillo y Lozano: 2006; pp. 227-240).

Asimismo, el interés de los grandes mercados por las prácticas empresariales en materia de RSC ha crecido enormemente con el inicio del siglo XXI. En este sentido se pronuncian Ramón Pueyo y Jesús Llaría (2003: p. 54): *"A ello contribuye la constatación de que las prácticas corporativas en materia social y ambiental pueden constituir un buen indicador acerca de la calidad en la gestión y gobierno de una empresa. Así parecen entenderlo inversores institucionales como Morley o Schoroders, quienes pidieron a las compañías farmacéuticas que adaptaran sus políticas de precios para hacer accesibles sus medicamentos contra el sida a las poblaciones de países en vías de desarrollo. Entendían que no hacerlo podía dañar el valor a largo plazo de las compañías. De hecho, tras la petición de Calpers, uno de los mayores fondos de pensiones del mundo, GlaxoSmithKline redujo en un 47% el precio de su combinado de fármacos contra el sida. Un repaso a las prácticas de los cien mayores gestores de archivos del mundo (según Global Investor), permite constatar que buena parte aplica criterios de RSC al diseño de las carteras; algunos como Barclays Global Investors declaran que el análisis de las prácticas RSC constituye una práctica esencial para su política de inversión"*.

Si entramos en el ámbito de los medios de comunicación, las condiciones anteriormente descritas se ven acentuadas, dada la particular e intensa interacción existente entre los propios medios y sus *stakeholders*. Estamos ante el ejercicio de una actividad en la que la Responsabilidad Social sobre la socialización, información y orientación de la población es algo enormemente palpable. No obstante, en la década de los 2000 han proliferado los programas de Responsabilidad Social Corporativa en los distintos medios de comunicación, ante la obvia necesidad de estar al frente de su mercado, obteniendo el reconocimiento de su entorno.

La implantación de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de los medios de comunicación es particularmente complicada, dada la enorme exigencia que supone el contacto y comunicación continua con el receptor. O sea, cualquier mensaje difundido por un gran medio, sea directo o subliminal, adquiere rápidamente un efecto multiplicador que va más allá de las posibilidades de otras entidades.

Si revisamos los antecedentes teóricos, la amenaza que implicaba para la humanidad el crecimiento y la difusión de los medios de comunicación ya fue denunciada tiempo atrás por Robert K. Merton y Paul Lazarsfeld en su trabajo publicado en 1977 "Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada". Ambos reflexionaban sobre el daño que los nuevos medios estaban generando en la sociedad norteamericana de los 70, puesto que, el predominio de sus intereses económicos se imponía claramente a sus fines sociales, con el consiguiente daño para el espectador. Tres décadas más tarde, todos somos conscientes del daño que la evolución de los medios y especialmente el fenómeno de la *telebasura* ha generado. Los temores, en este sentido, se extienden a la contribución de la red. Obviamente, Internet es un medio que facilita la libertad de expresión, aunque poniendo en manos de todos tanto lo acorde a la moral general como lo considerado inmoral. Durante la década de los 90 el control de la red ha sido escaso y se ha convertido en un espacio abierto para infringir algunas leyes. Si bien, desde 2000, se han dado algunas reacciones institucionales contundentes como es el caso de las medidas recientemente tomadas por el gobierno francés con la aprobación de la Lopssi 2³.

Jesús Ibáñez ya planteaba en los 80 la amenaza de los grandes medios de masas para nuestra socialización, destacando que la verdad mediática se convierte, de alguna manera, en la verdad de todos (Ibáñez: 1985; p. 87). Esto plantea la existencia de una verdad mediática frente a la real, en la que paradójicamente la primera se impone a la segunda. En esta misma línea apunta la teoría de las normas culturales de McPherson que resaltaba la capacidad de los medios para transmitir ideas y valores de forma interesada y tergiversada al conjunto de la sociedad (García Ferrando: 1998; p. 211). En esta misma línea se ha pronunciado Julio Bordas (2005), en su trabajo "La sociedad caleidoscópica

³ En septiembre de 2010 –aún bajo la presidencia de Sarkozy– el gobierno francés aprobó la Lopssi 2. Se trata de una Ley novedosa en el sentido de que otorga al Estado competencias sobre el control de la red que incluyen la posibilidad de bloquear, sancionar y/o suspender la actividad de los internautas. De esta manera, se establecen tales competencias a la autoridad administrativa que se permite prescindir de la autorización de los jueces. Sus defensores alegan que Francia había entrado en una línea de comportamientos libertarios en Internet absolutamente insostenible; mientras que blogueros, periodistas electrónicos y asociaciones de internautas no dejan de mostrar su indignación. Fuente: <http://www.nacionred.com/censura/reporteros-sin-fronteras-condenael-cierre-de-webs-sin-autorizacion-judicial-y-a-espana-en-particular>; por Bellota, D. (consultado el 11 de diciembre de 2012).

actual". Para el autor español los medios de comunicación han logrado tal deformación de la realidad que –por destacar un claro ejemplo– los habitantes de las grandes ciudades del mundo han llegado a percibir una mayor probabilidad de ser víctimas de un delito de la realmente existente.

Una vez comprobadas y demostradas estas amenazas para la salud pública, la UNESCO se pronuncia al respecto en su Código Internacional de Ética Periodística en 1983, destacando la particular relevancia de un desempeño socialmente responsable de los profesionales del periodismo, dada la sensibilidad que la sociedad manifiesta ante su papel⁴.

Más recientemente, al abordar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de las grandes empresas de los medios de comunicación, Ricardo Fernández resalta la difícil adaptación de los medios a los principios defendidos por la nueva tendencia: *"Uno de los motores de la RSC es la opinión pública, las implicaciones del sector son más delicadas que para el resto: tienen ante sí la capacidad de movilizar y cambiar la opinión de los ciudadanos y movilizarlos"* (Fernández García: 2007; p. 234). O sea, se manifiesta, el carácter particularmente sensible de los grandes medios de masas en materia de Responsabilidad Social: tienen un gran potencial para transformar el pensamiento y discurso de las sociedades que impregnan. En líneas posteriores el investigador español apunta al determinismo económico, ya vaticinado por Merton, en el desempeño de las grandes empresas de la comunicación: *"Las posibles razones por las que los medios pueden verse limitados en el ejercicio de su capacidad crítica y forzados a transmitir un determinado tipo de mensajes a la opinión pública están en su falta de independencia económica. (...) Solo podrán tener un papel clave cuando tengan independencia y coherencia"*⁵. O sea, nos encontramos con que las urgencias en los resultados económicos y en muchos casos la escasa independencia de los medios ante otros poderes –dos factores muy conectados entre sí– dificulta enormemente la producción de una televisión socialmente responsable.

En el caso de los medios de comunicación se trata de una añorada Responsabilidad Social difícil de alcanzar en la práctica. Pierre Bourdieu (1998) ya vaticinó esta problemática en su libro "On tv". Desde su punto de vista el agónico empeño de las televisiones por llegar un público de masas lleva a los canales a generar díscolos productos televisivos bajo el viejo principio del máximo co-

⁴ <http://eticaperiodistica.wordpress.com/2008/05/19/codigo-internacional-de-etica-periodistica-de-la-unesco/> (consultado el 20 de marzo de 2011).

⁵ Ibid.

mún denominador. Se libera, entonces, una fuerte competencia *por lo bajo* en el sector en la que el término calidad, sencillamente, se difumina.

Agner Fog (2004, 1999) destaca que las democracias modernas han desarrollado algunas disfunciones en el desarrollo de sus medios de comunicación que afectan muy directamente a su ciudadanía. El entrenamiento de la audiencia y la captación de su fidelidad se logra realmente a través del dominio de nuestras emociones (conflictos, catástrofes, sucesos criminales...). Estas son sencillas estrategias que resultan eficaces para llamar nuestra atención. De esta manera, con el apogeo de las televisiones privadas se ha generado un escenario en el que se compite a través de la espectacularidad generando contenidos de perfil bajo (sin grandes pretensiones de calidad) aunque de gran eficacia para el share. Nuestro sistema democrático puede resultar muy eficaz para resolver grandes conflictos de estado, o incluso internacionales. Sin embargo, con las normas actuales y su aplicación, las naciones modernas se encuentran impotentes para combatir la agresividad mediática de sus televisiones, así como sus perversos efectos sobre la socialización. Entramos entonces en una etapa en la que sociedades asumen la presencia del fenómeno (televisión) con su externalidad negativa (afecciones a la socialización), digiriéndolo y cargando con todas las consecuencias (Coleman, 1990).

Ciertamente los poderes del Estado y de la sociedad en su conjunto perdieron el control de los medios de comunicación de masas hace décadas. Este fenómeno no es una cuestión de incompetencia, las enormes dimensiones alcanzadas por los medios y su control de los grandes estamentos implican que los intereses de los televidentes sólo sean defendidos en sus puntos de coincidencia con los productores y sus patrocinadores (Doyle: 2002, McManus: 1995, 1994). Los intereses del consumidor que se quedan fuera de esta "zona de coincidencia" son, a la larga, ninguneados y despreciados. No tienen sitio dentro del terreno de juego.

Además, en el caso del sector audiovisual español estas circunstancias se dan en una coyuntura difícil. A partir de 1990 con la incorporación a nuestra televisión de las grandes entidades privadas como Antena 3 y Telecinco, se abrió una disputa feroz por las audiencias, a la que progresivamente se irían incorporando otras entidades. Asimismo, la televisión pública se ve obligada a reestructurar sus contenidos y a cambiar su forma de hacer televisión, dada la importancia de no retroceder en audiencia. La Responsabilidad Social Corporativa llega en los 2000 a un terreno abrupto: la televisión, en el que se lucha día a día con ferocidad por el control de la audiencia, en ocasiones al límite de las normas.

En el ámbito del control televisivo, España es actualmente una anomalía en el entorno europeo. Junto a Luxemburgo, España es el único país que “carece de una institución destinada a velar por el cumplimiento de las normas sobre los contenidos televisivos, la publicidad, los límites a la adquisición de derechos deportivos o las obligatorias inversiones en el cine” (El País, 03-02-2011)⁶. Sin embargo, el gobierno tiene prevista la creación del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA), tal y como especifica la Ley General de la Comunicación Audiovisual (LGCA) desde sus modificaciones de 2010. El nuevo órgano se ha inspirado en el Consejo General de lo Audiovisual Francés y estará adscrito al Ministerio de la Presidencia, y tendrá capacidad intervencionista y sancionadora sobre las televisiones. De esta forma se pretende, por fin, contar con un instrumento que acabe con la devaluación de los valores ciudadanos provocados por la decadencia televisiva, generando crispación y enfrentamiento, además de cuestionar nuestros principios. Esta es una primera piedra importante que contribuirá a acercarnos a Europa, cubriendo necesidades y lagunas del sistema que no han podido afrontar otras entidades ya constituidas como la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones (CNMT) o el Observatorio de Contenidos Televisivos y Audiovisuales (OCTA).

Otro pilar esencial en esta lucha por la defensa de nuestros valores sociales es el desarrollo de programas y prácticas de RSC en las televisiones. Aunque las grandes cadenas ya han emprendido este camino, en el presente trabajo pretendo plantear que la RSC puede ser implantada y desarrollada formalmente sin que tenga un auténtico calado en la práctica diaria y, por lo tanto, en el sistema de valores difundido por la entidad. De igual forma que las empresas pueden practicar una gestión social y medioambientalmente responsable a pesar de no implementar programas específicos de RSC, otras pueden oficializar ambiciosos programas sin una auténtica interiorización y aplicación de estas prácticas a su vida diaria. Este fenómeno está causado por la reciente extensión de la Responsabilidad Social al conjunto de las grandes organizaciones, de marcado carácter isomórfico. Si no desarrollan su programa ceden terreno a la competencia, al no potenciar su imagen lo suficiente, cediendo clientes y, por lo tanto, restando beneficios. Además, su cotización en el mercado de valores y su capacidad para captar nuevos inversores se verían naturalmente mermadas. La RSC se ha convertido en una materia más a gestionar en la administración de empresas y está dejando rápidamente de ser una *maría*.

⁶ GÓMEZ, R. para *Diario El País*: “Luz verde para la creación de un órgano regulador en televisión”. (03-02-2011).

En el presente trabajo me he decantado por los medios de comunicación por tratarse de un espacio particularmente sensible a las prácticas socialmente responsables, dada la repercusión directa de su actividad en los valores y conductas de la ciudadanía. Para tal fin, en la presente investigación se ha analizado el programa de RSC de Telecinco y, de forma muy específica, la campaña desarrollada en 2007 "*Doce meses, doce causas*", con objeto de valorar la auténtica vinculación y compromiso mostrados por la cadena en sus emisiones, así como la correspondencia real entre sus prácticas y los principios divulgados.

Objetivos y metodología

El estudio realizado se basa en dos objetivos principales. En primer lugar, se pretende realizar un análisis del programa de Responsabilidad Social Corporativa de Telecinco para comprobar la coherencia del mismo con las emisiones diarias (su principal producto social). En segundo lugar, la parrilla televisiva de Telecinco (audiencia y contenidos) se comparará con su principal referente en el sector privado (Antena 3) y en el sector público (Televisión Española). Este segundo objetivo está vinculado al primero y facilitará su logro, dado el consustancial carácter comparativo de cualquier análisis de parrilla televisiva y audiencia.

Con objeto de focalizar las pretensiones de la investigación se ha establecido una hipótesis previa: *un medio de comunicación de masas, con el perfil descrito, puede realizar emisiones cuyo contenido desafíe los propios principios y valores difundidos por su programa de Responsabilidad Social Corporativa debido a las presiones de su meta prioritaria: la audiencia.*

Para analizar el Programa de Responsabilidad Social Organizativa de Telecinco se ha recurrido esencialmente al análisis de contenido de las emisiones de la cadena, sus memorias institucionales (RSC e informe anual de actividades), la información divulgada por la cadena en su propia web, así como el impacto generado a través de otros medios (otra cadenas del sector, webs especializadas en televisión y vídeos). Mi propósito es generar un doble plano en el que se presentan, por una parte, los valores sociales difundidos por la cadena en su programa de Responsabilidad Social Corporativa y, por otra, la corroboración de dichos valores en la práctica diaria de la cadena. Para ello, se ha tomado como principal referencia las emisiones considerando su vital repercusión social. Para culminar esta valoración se ha recurrido a la ineludible comparación con la otra gran televisión privada

asentada en España: Antena 3, así como con la televisión pública (TVE). De esta forma se caracterizará a las tres televisiones en cuanto a sus contenidos (parrilla), audiencias, además de las políticas y estrategias de emisión recientemente desarrolladas.

Es importante subrayar que la presente investigación se centra en los ya destacados aspectos de la RSC externa de Telecinco. El estudio, sin embargo, no pretende profundizar en otros capítulos de la RSC de la entidad, aunque no por ello se sugiere relativizar su importancia, reconociendo de antemano el carácter integral de la RSC como fenómeno organizacional. La gestión de los Recursos Humanos, la relación con las instituciones públicas y el medio ambiente, no serán valoradas en el presente estudio.

Tras una primera aproximación a la documentación seleccionada sobre la RSC de Telecinco para sintetizar las directrices de su programa y obtener las primeras conclusiones, me basaré, de forma más específica, en dos fuentes esenciales que pueden facilitar la interpretación del caso: los asuntos relevantes en RSC-2007 y las directrices de su campaña *12 meses, doce causas*. Para la entidad los asuntos más relevantes en Responsabilidad Social son: 1. Protección de la infancia y la adolescencia en los contenidos emitidos; 2. Reflejo de la diversidad social y cultural en la programación; 3. Emisión responsable de publicidad; 4. Apoyo a la comunidad; 5. Fomento de la educación y la cultura; 6. Sensibilización sobre los retos de la sostenibilidad; 7. Fomento del diálogo con grupos de interés; 8. Gestión responsable en Recursos Humanos; 9. Transparencia; 10. Gestión de impactos ambientales; 11. Rendición de cuentas. Por otra parte, las doce causas defendidas por Telecinco se presentan en el cuadro 1. Como podemos apreciar, estas son un reflejo de los asuntos relevantes, particularmente de los seis primeros. La cadena dedicó cada mes del año (2007) a la defensa de una causa demandada por nuestra sociedad. Durante cada mes se emiten breves espacios defensores de la causa asignada que incluyen vídeos de sensibilización para tratar de convencer a la población de la importancia de integrar estos valores en sus vidas. Estas emisiones se dan en cualquier franja horaria, incluyendo los tramos de mayor audiencia.

Cuadro 1

2007	DOCE MESES, DOCE CAUSAS (TELECINCO)
Enero	Por el fomento de la lectura de prensa
Febrero	Por una juventud sin complejos
Marzo	Por una juventud sin drogas
Abril	Por el fomento de la lectura
Mayo	Por la igualdad de oportunidades en el trabajo
Junio	Por el apoyo al refugiado
Julio	Por una alimentación sana
Agosto	Por una conducción responsable
Septiembre	Por el apoyo a los que conviven con el Alzheimer
Octubre	Por el fomento del deporte
Noviembre	Contra la violencia de género
Diciembre	Por el fomento de la música clásica

Fuente: Telecinco, *Informe Anual de Actividades, Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa 2007*.

No obstante, el análisis de contenido de las mencionadas fuentes –con especial incidencia en las emisiones– nos servirá para corroborar o cuestionar la defensa que la cadena hace de cada una de las causas divulgadas. Todo ello será contrastado con la actividad de sus principales competidores: Antena 3 (sector privado) y Televisión Española (sector público), destacando sus estrategias de emisión y el comportamiento reciente de sus niveles de audiencia. A continuación, expongo un resumen de los resultados del análisis y las principales conclusiones obtenidas.

Analizando los resultados

Telecinco: ¿Una referencia en RSC para los medios de comunicación en España?

Telecinco ha desarrollado un amplio programa de Responsabilidad Social Corporativa, desarrollando su *reporting* desde 2005 y situándose a la vanguardia de los medios de comunicación en España en este ámbito. La entidad ha mostrado su interés en reforzar sus vínculos institucionales con su entorno firmando numerosos pactos, tal y como especifican sus informes institucionales. En 2002 Telecinco firma el Pacto de las Televisiones por el Control de la Publicidad. En 2004 suscribe el Código de Autorregulación de Contenidos Televisivos e Infancia: una iniciativa del gobierno suscrita por televisiones públicas y privadas. En 2006 firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (véase el cuadro 2), así como suscribe el *Carbon Disclosure Project*: una iniciativa de la ONU para aportar soluciones al cambio climático en el mismo año. En 2007 la cadena firma el Pacto contra el Maltrato de Género. Asimismo, Telecinco forma parte del FTSE4Good Ibox, un índice que le asigna altos niveles en gestión medioambiental, de derechos humanos y en el ámbito laboral. Sin embargo, en el ranking de empresas socialmente responsables del IBEX 35 –elaborado por el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa– la entidad presenta una trayectoria descendente: en 2010 obtuvo una calificación de 1,28, descendiendo 7 puestos hasta el 25º lugar. En 2008 figuraba en el puesto 18º con una puntuación de 1.45. Aún así, en 2010 Telecinco entró a formar parte de las once empresas españolas incluidas en la **lista de las cien más sostenibles del mundo** de acuerdo con la clasificación *Global 100 Sustainable Performance Leader* que elabora anualmente la firma americana CDR Analytics. En la actualidad está clasificada por la auditoría del Global Reporting International (GRI) en la categoría A+ (máxima)⁷. En definitiva, en base a los informes emitidos por la propia entidad, la verificación de Price Waterhouse Coopers y la Memoria de RSC de las empresas del IBEX 35 firmada por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2010), la empresa cuenta con algunos buenos resultados, posicionándose como la referencia para el resto de medios de comunicación. La entidad se autocalificó con el máximo nivel registrado por el GRI (A+). Sin embargo, un acercamiento más detallado al cumplimiento de Telecinco en RSC, capítulo por capítulo y desde diversas ópticas, se presta a relativizar y cuestionar esta valoración.

⁷ Fuente: Telecinco (2010): Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

Cuadro 2

PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS 2000 (Suscrito por Telecinco en 2006)

Diez principios elementales a cumplir por las empresas:

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos
- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- **Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
- **Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- **Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: Organización Naciones Unidas (<http://www.un.org/es/rights/>)

La entidad presenta la gestión de Recursos Humanos como uno de los aspectos más destacados de su contribución en RSC. La empresa manifiesta que en 2010 el 21.46% de los becarios fueron contratados posteriormente, ha colaborado con 89 centros formativos y han logrado reducir la rotación laboral significativamente en los últimos cinco años. Además, Telecinco y la Universidad Europea de Madrid se pusieron de acuerdo para poner en marcha el primer Máster de Creación y Gestión de Contenidos Audiovisuales, reservando 5 plazas gratuitas a sus empleados⁸. Asimismo, para proteger a todos los trabajadores del grupo, se ha establecido un procedimiento para la gestión de riesgos psicosociales y situaciones de acoso en el entorno laboral.

⁸ *Ibíd.*

Sin embargo el Informe Anual 2010 de Telecinco incurre en algunas contradicciones acerca de los despidos de trabajadores (Observatorio de RSC, 2010: 694). De cualquier forma, la entidad afirma que despidió a 127 empleados entre Sogecuatro y la Compañía Independiente de Noticias de Televisión. El dato contrasta con la subida de sueldos de los Consejeros, que se han incrementado en 400.000 euros y los 70 millones de euros de beneficios en 2010. En el capítulo de Prevención de Riesgos Laborales, Telecinco presenta un Plan en base a las recomendaciones de la OIT que aporta datos sobre absentismo, accidentabilidad y formación, pero no expone los sistemas de prevención de riesgos desarrollados por el grupo, incumpliendo algunas recomendaciones internacionales.

En el capítulo de beneficios sociales Telecinco describe su diversidad y características con detalle, y aporta cifras sobre sus beneficiarios en 2010, desglosadas en base a la sociedad que aporta cada partida⁹. Entre sus acciones destaca su cesión en 2010 de espacios publicitarios por valor de 483.400 euros que explotaron organizaciones como Unicef y la Fundación Josep Carreras. Este apartado puede considerarse como uno de los más transparentes y completos de su informe.

En cuanto al cumplimiento de Telecinco con su entorno legal, la entidad informa en su Informe de Responsabilidad Corporativa 2010 del desarrollo de normas y medidas internas para evitar la corrupción, pero no se muestra concreta ni las especifica. Se reconocen las demandas interpuestas a Telecinco por prácticas de contraprogramación y los consecuentes expedientes sancionadores. Asimismo se informa de las consecuencias de un deficiente tratamiento del derecho a la intimidad por acusaciones falsas, asuntos sensibles y burlas, que frecuentemente se han materializado en sanciones para el grupo.

En el capítulo de desempeño ambiental Telecinco subraya sus progresos en el incremento del reciclado de residuos y la reducción de sus emisiones de gases con efecto invernadero. La cadena ha sustituido la iluminación de sus platós por fuentes LED y ha instalado pantallas de bajo consumo que ahorran un 47% de energía respecto a las anteriores. Además trabaja en la concienciación de los trabajadores para contar con su colaboración de cara a frenar el consumo energético y desarrollar buenas prácticas en este sentido. Sin embargo, se echa de menos que el grupo informe sobre su actividad fuera de España (rodajes en Honduras, por ejemplo) y su impacto ambiental y/o social. Esta debería ser incluida para poder realizar alguna valoración al respecto¹⁰.

⁹ Ibid. (p. 696).

¹⁰ Ibid. (p. 693).

Aunque en principio, la posición de Telecinco en RSC parece envidiable, una mirada aumentando el *zoom* desvelará lagunas importantes. Price Waterhouse Coopers señala en su Informe de Verificación que se encuentra por debajo de los niveles de “seguridad razonable”, o sea, se ubica en “seguridad limitada” en la actualidad. Esto implica que la consultora no aprecia seguridad en las afirmaciones de Telecinco, que no están verificadas. Es decir, se trata de una entidad con un A+ condicionado, obtenido más en base al “no incumplimiento” de las condiciones exigidas que a su estricto cumplimiento. Este Informe de Verificación señala también la escasa profundidad de la información recabada sobre diversas actividades de la entidad. Así lo señala el informe *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*, que además añade: “todas estas circunstancias sientan una base sólida que permite cuestionar la utilidad de los Informes de Verificación”.¹¹

Telecinco: algunas contradicciones entre sus “valores RSC” y el contenido de sus emisiones

A continuación, trataré de contrastar los principales valores sociales divulgados por Telecinco en su programa de RSC con el contenido de sus emisiones, comprobando su coherencia. La amplia actividad de la compañía en RSC en los últimos años obliga, por una cuestión de formato, a centrar el análisis en la campaña *Doce meses, doce causas* (2007) y en los “asuntos relevantes” identificados por la cadena. Sus contenidos están resumidos en el apartado 2 (Objetivos y metodología). Debo destacar, por lo tanto, que se trata de la visión de una dimensión muy concreta de la RSC de Telecinco abordada a través de un estudio de caso. Asimismo la cadena ha desarrollado otros subprogramas y campañas que afectan a sus emisiones, aunque no sean analizados en este trabajo (*El poder de la gente* o su campaña contra el consumo de tabaco, por señalar dos entre las más recientes).

Tras el análisis del material identificado, se han encontrado contenidos incoherentes y/o contradictorios en tres de las doce causas difundidas (aparecen resaltadas en negrita en el cuadro 1). Estas son las pertenecientes a los meses de febrero (***por una juventud sin complejos***), abril (***por el fomento de la lectura***) y noviembre (***contra la violencia de género***).

Por una juventud sin complejos: la campaña trata de sensibilizar acerca de la importancia de aceptarnos a nosotros mismos y al prójimo con su diversidad

¹¹ *Ibíd.* (p. 701).

en cuestiones como el físico, la apariencia y la procedencia. Sin embargo los magacines de Telecinco en los que los jóvenes son protagonistas plantean un escenario frívolo, superficial, y en el que un buen físico es una excelente llave para participar y darse a conocer. Nuestros jóvenes de cualquier clase social ya conocen las normas y la llave de acceso: un físico llamativo y también, en ocasiones, un comportamiento polémico retroalimentado por el sistema. Se trata de programas que se emiten en una banda horaria muy amplia, entre las primeras horas de la tarde y las primeras de la madrugada, abarcando, por lo tanto, a público adulto, juvenil, adolescente e infantil. Entre los productos televisivos más representativos del fenómeno podemos destacar *Mujeres, Hombres y Viceversa*; así como *Gran Hermano*.

Si abordamos otros elementos paradigmáticos en la discriminación como el origen, la raza o la orientación sexual, la cadena entra en devaneos y contradicciones en el discurso, mostrándose, a veces, como manifiesta defensora de la diversidad y protectora de las minorías, para pasar repentinamente a mensajes incendiarios que cuestionan las pretensiones de todo lo anterior:

¿Prefieres que tu hijo sea negro, catalán u homosexual?

(Mujeres y hombres y viceversa; octubre de 2011, en varias fechas)

Esta pregunta se dejó a disposición de los telespectadores para que expresaran libremente sus opiniones *on line* durante cinco días¹². La cadena presentó sus disculpas con posterioridad, aunque sin indicar en ningún momento que se tratara de un error de filtro, lo que descarta esta posibilidad. Probablemente, Telecinco busca con este tipo de conductas que se discuta intensamente del tema durante varios días en las redes sociales generando ruido, morbo y aumentando el interés del público. Tanto esta como el resto de las posibles causas no transmiten nada positivo sobre las actitudes y auténticas pretensiones de la corporación. Si observamos el asunto relevante nº 2 "*Reflejo de la diversidad social y cultural en la programación*" se subraya aún más el despropósito por parte de la cadena.

Por el fomento de la lectura: aunque la cadena ha desarrollado esta campaña, los programas de lectura y libros no aparecen en su programación, tampoco se han encontrado espacios que los fomenten por vía directa o indirecta. Al margen del fomento de la lectura, los programas de corte cultural –en sentido

¹² <http://telecritica.wordpress.com/malas-practicas/> (Consultado el 20 de mayo de 2012).

amplio– no aparecen en la parrilla de la cadena. Podríamos señalar como excepción la de *Pasapalabra*: un concurso donde los participantes miden su destreza en el manejo del vocabulario de nuestra lengua, si bien se trata de un producto cada vez más desplazado del *prime time*, habiendo pasado recientemente su emisión de las 21 horas a las 20, al deber dejar sitio a otros productos de mayor audiencia y menor interés cultural. A continuación se incluye la programación de Telecinco un día entresemana (lunes) y un sábado, ya que la cadena –como es frecuente en televisión– se rige por un patrón para la programación del fin de semana y otro para el resto de los días, sin apenas variación (Cuadro 3). Se trata de un balance muy pobre, sobre todo si consideramos el asunto relevante en RSC nº 5 “*Fomento de la educación y la cultura*”.

Cuadro 3. Programación de Telecinco (Febrero 2011)

PROGRAMACIÓN TELECINCO ENTRESEMANA (jueves)	PROGRAMACIÓN TELECINCO EN FIN DE SEMANA (sábado)
9 h. El programa de Ana Rosa	8.30 h. I love TV
12.45 Mujeres y Hombres y Viceversa	9.45 h. Más que coches GT
14.30 De buena Ley	10 h. OT 2011
15 h. Informativo	15 h. Informativo
15.45 h. Sálvame	16 h. Cine
20 h. Pasapalabra	18 h. Qué tiempo tan feliz
21 h. Informativo	20.55 h. Informativo
22 h. Gran Hermano	22h. La noria
00 h. Gran Hermano: la casa en directo.	02.30 h. Locos por ganar
04 h. Infocomerciales	04.00 h. Infocomerciales

Fuente: <http://www.telecinco.es>

Contra la violencia de género: La campaña en defensa de la causa promovida por la cadena contrasta con numerosos fragmentos de sus emisiones. En realidad la cadena ha aprovechado el enorme impacto sobre la audiencia que tienen los frecuentes conflictos que aparecen en su parrilla, con violencia verbal y física, así con enfrentamientos entre sujetos de igual o distinto género, según el caso. Es destacable la continuada repetición de imágenes de estos sucesos más las largas tertulias sobre ellos, así como el enorme impacto que tienen sobre otros medios en televisión e Internet, donde sus vídeos de discusiones y peleas alcanzan rápidamente los primeros puestos en los rankings de productos más vistos. Asimismo, la franja horaria de estos sucesos está diversificada, y su aparición por las tardes dificulta la labor de los adultos que pretenden proteger a la infancia de estas emisiones, ya que, cómo se puede apreciar en sus programaciones tipo, tanto para el fin de semana como para el resto de los días, los programas sensacionalistas y de corazón agresivo se emiten en el amplio intervalo que va desde las 12.45 h. (Mujeres, hombres y viceversa) hasta la madrugada: 2.30 h. (La noria). En términos de difusión, Telecinco es sólo la plataforma de lanzamiento de estas escenas violentas ya que, a través de Internet, se extienden como una *mancha de aceite*. Para ser concretos, en febrero de 2011 el vídeo de 8 minutos denominado *Las mayores broncas de GH* superaba las 142.000 reproducciones contabilizando solamente *Youtube*, y se trata, tan solo, de un botón de muestra de la proyección de Telecinco en los espacios virtuales. A esto hay que sumar las reproducciones en otros canales de televisión en programas especializados en fragmentos, así como en prensa gráfica amarilla. En definitiva, el telespectador tiene grandes dificultades para mantener su *retina ilesa* ante tan intenso bombardeo mediático. Para estas emisiones se recurre también a las primeras horas de la tarde, además del *prime time* (21 a 24 h.), y esto contradice el asunto relevante nº 1 “*Protección de la infancia y de la adolescencia de los contenidos emitidos*”.

En cuanto a las posturas tomadas por Telecinco y su equipo cuando los participantes desafían el sistema de valores con sus actitudes y conductas, debo especificar, que manifiestan frecuentemente su censura y recurren a sanciones verbales o normativas, y, en ocasiones, los infractores son expulsados de sus programas. Sin embargo, una observación más detallada sugiere que la censura es sólo aparente y no se consolida. Los sujetos más polémicos consiguen, más adelante, ampliar su espacio televisivo con el pretexto (o no) de dar las explicaciones pertinentes, todo ello condicionado por el impacto que tiene para la audiencia el comportamiento polémico en general. De esta manera, la cadena retroalimenta el protagonismo del personaje y refuerza las conductas

desafiantes. Al mismo tiempo, debemos recordar que estas apariciones están casi siempre remuneradas.

En este sentido, es importante incidir en que la ciencia social aclaró, tiempo atrás, que la difusión mediática de la violencia ayuda a su trasmisión y genera más violencia, incluso en situaciones en las que el hecho violento es censurado por los agentes transmisores. Estudios precedentes documentan los efectos negativos de la violencia de los medios de comunicación, como se describe en la Academia Americana de Estudios de la Infancia y en la *Kaiser Family Foundation*. Ambas entidades afirman que los niños que ven violencia en televisión manifiestan mayor riesgo de comportamiento agresivo¹³. Las principales consecuencias son la pérdida de empatía con la víctima, *anestesiada* ante la violencia, identificación con el autor y aceptación de la violencia como vía aceptable para resolver problemas. En el caso de los más pequeños (menores de 11 años) pueden darse alteraciones emocionales intensas por la visualización de estas agresiones. Acerca de las características que hacen la influencia del acto violento más dañina se destaca: que el contenido sea real (no actuado) y que no se observe sanción inmediata al respecto.

En una sociedad que invierte grandes esfuerzos a nivel institucional para combatir la violencia, estas lagunas en los medios de comunicación suponen un importante paso atrás. En la actualidad, ni las iniciativas públicas ni las privadas en España están obteniendo resultados en la lucha contra la violencia de género. Los datos reflejan un aumento del número de mujeres fallecidas en estas circunstancias (71 mujeres en 2010 por las 56 de 2009, según el Instituto Andaluz de la Mujer). Si bien, las causas son muy difíciles de concretar (crisis económica, problemas educativos, fragmentación familiar...) y no podemos identificar como culpables a los medios de comunicación, aunque si queda claro que posturas como la de esta cadena no van a contribuir a paliarla.

Los resultados expuestos cuestiona la declaración de pretensiones realizada por la entidad en el capítulo de RSC de su Informe Anual de Actividades de 2007 (p. 68) afirmaba: *"Telecinco se preguntó sobre la forma en la que las televisiones pueden y deben contribuir a la sostenibilidad (...). Para responder a estas cuestiones se formó un grupo de trabajo compuesto por responsables de la cadena, consultores y académicos expertos en RSC"*. Se trata de un repertorio de compromisos sociales que se difumina en la práctica diaria de la cadena en

¹³ <http://pagerankstudio.com/Blog/2011/03/como-la-violencia-en-los-medios-de-comunicacion-afecta-a-los-ninos/> (consultado el 10 de marzo de 2011).

materia de Responsabilidad Social Externa, y que tal y como se ha expuesto, encuentra prácticas contradictorias.

Al referirnos al promotor del modelo –el Consejero Delegado Paolo Vasile– observamos como, sorprendentemente, no pone inconvenientes a manifestar en público una visión de las metas de su organización bastante más pragmática que la ofrecida por sus informes institucionales, así como los compromisos sociales firmados y divulgados por la propia cadena. El empresario se pronuncia así, cuando se le plantean las exigencias del gobierno en cuanto a la inversión en cultura: *“Que las televisiones privadas, aunque no ganen dinero, tengamos que invertir el 5% de nuestros ingresos en cine español, mientras TVE compra películas americanas es una contradicción y un abuso”*. Sin embargo, en líneas posteriores el directivo considera un gran activo introducir en su parrilla contenidos demagógicos (textualmente): *“Tengo una pregunta para Usted no es un programa de política sino de demagogia, y la demagogia siempre vende. (...) Es un magnífico programa, que yo estaría dispuesto a pagar aunque no como tal, sino como evento”*. Y para no dejar ni una sola duda sobre sus preferencias: *“El público come lo que le gusta. Telecinco, líder en audiencia, desde hace mucho tiempo, no parece que lo haga mal. No existe la buena o la mala televisión, existe la que la gente ve y la que no ve”* (Entrevista concedida a *El mundo*; 02/02/2009)¹⁴. Sin duda, el portavoz de la cadena fue sincero en sus apreciaciones: en 2011 Telecinco fue demandado y condenado por copiar este programa de éxito en la televisión pública (en el apartado 4 –conclusiones– se amplía información sobre este y otros conflictos de la cadena).

Comparación con otros líderes de audiencia: Antena 3 y TVE

El actual modelo televisivo del grupo *Mediaset* invita a recapacitar sobre una forma de hacer televisión privada que se impone en el sector en tiempos recientes, dado su liderazgo en audiencia. En ella, se cede en criterios de calidad y de aportación sociocultural por las presiones del mercado, es decir, una lucha agónica por el control del *share* que conlleva mejor posicionamiento y beneficios. Sin embargo, ante este preocupante panorama emerge una estrategia alternativa en el sector, planteada por su competidor más directo: Antena 3. Esta cadena ha sido también un exponente de la *telebasura* en la historia reciente de nuestra televisión, si bien, en los últimos tres años ha cambiado su política tratando de introducir nuevos criterios de calidad que eviten efectos no deseados por los *stakeholders*. En esta línea, se está fomentando una cultura te-

¹⁴ *El gobierno no llama para presionar*; entrevista de Diario El Mundo a Paolo Vasile; 29/02/2009; disponible en <http://www.elmundo.es/2009/02/02/comunicacion/1233579551.html>; (consultado el 14 de diciembre de 2010).

levisiva que apuesta por programas de televisión para toda la familia. Además se ha retomado la apuesta por la programación infantil, tan difuminada en el panorama televisivo de los últimos tiempos, donde ha empezado a asociarse a los canales temáticos. Su parrilla está ahora dominada por concursos de televisión (*Atrapa un millón* y *Ahora caigo*), series de producción propia (*Luna, el misterio de Calenda* y *Los protegidos*) o programas musicales (*Tu cara me suena* y *Número uno*). En definitiva, una receta televisiva que apuesta por combinar entretenimiento y cultura, y que elude contenidos morbosos y polémicos.

Si ponemos la parrilla de Telecinco en comparación con Antena 3, se aprecia con claridad la importante carga en *realities* y programas de corazón agresivo del canal de Mediaset, frente a contenidos más equilibrados en su gran rival entre las privadas. Los días entre semana (cuadro 4), Telecinco llega a acumular 9 horas diarias de este tipo de programas. Además, Antena 3 muestra mayores paralelismos en los contenidos con televisión española (La 1) que con el propio Telecinco, a pesar de las obvias diferencias en el rol desempeñado por el ente público. Por otra parte, en Antena 3 los contenidos al estilo *reality* y de corazón solo aparecen en un programa híbrido (*El hormiguero*), mientras que TVE presenta hora y media de contenido de corazón, si bien se trata de un formato dulcificado de este género respecto a lo que la propia Telecinco denomina *corazón agresivo*. Este escenario se equilibra en la televisión del fin de semana (cuadro 5). En el caso de la programación del sábado Antena 3 y TVE apuestan por el cine (cuatro y dos largometrajes, respectivamente). Telecinco, sin embargo, muestra una mayor carga en magazines de entretenimiento (*¡Qué tiempo tan feliz!*, *I love TV* y *Más que coches*). Los tres canales complementan a su vez la emisión con servicios informativos, especialmente TVE, que incluye en su prime time (21.30 h.) Informe semanal.

Cuadro 4. Programación de los lunes en Antena 3, Tele 5 y TVE 1
(mayo 2012)

LUNES					
ANTENA 3		TELE 5		TVE 1	
1.15 h.	Maneras de vivir	1.45 h.	Gran Hermano 12+1: la casa en directo	00.15 h.	La mafia
2.15 h.	Adivina quién gana esta noche	2.15 h.	Locos por ganar	01.50 h.	La noche en 24 horas
4.15 h.	Únicos	4 h.	Infocomerciales	03.30 h.	Tve es música
6.15 h.	Noticias de la mañana	5 h.	Fusión sonora	6.30 h.	telediario matinal
9 h.	Espejo público	6.30 h.	Informativos Telecinco	9 h.	Los desayunos de tve
12.45 h.	La ruleta de la suerte	9 h.	El programa de Ana Rosa	10.15 h.	La mañana de la 1
14 h.	Los Simpson	12.45 h.	Mujeres y Hombres y viceversa	14 h.	Informativo territorial
15 h.	Antena 3 Noticias 1	14.30 h.	De buena Ley	14.30 h.	Corazón
15.40 h.	Deportes	15 h.	Informativos Telecinco	15 h.	Telediario 1
16 h.	El tiempo	16 h.	Sálvame	16.30 h.	Amar en tiempos revueltos
16.15 h.	Bandolera	20 h.	Pasapalabra	17.25 h.	Corazón apasionado
17.15 h.	El secreto de Puente Viejo	21 h.	Informativos Telecinco	18.50 h.	Cielo rojo
18.30 h.	Ahora caigo	22 h.	Gran hermano 12+1	19.30 h.	Gente
19.45 h.	Atrapa un millón			21 h.	Telediario 2
21 h.	Antena 3, noticias 2			22.15 h.	Entrevista a la carta
21.30 h.	Deportes			23.30 h.	Iconos del poder
21.40 h.	El tiempo				
21.45 h.	El hormiguero 3.0				
22.30 h.	Número 1				

Fuente: <http://www.formulatv.com/programacion/>

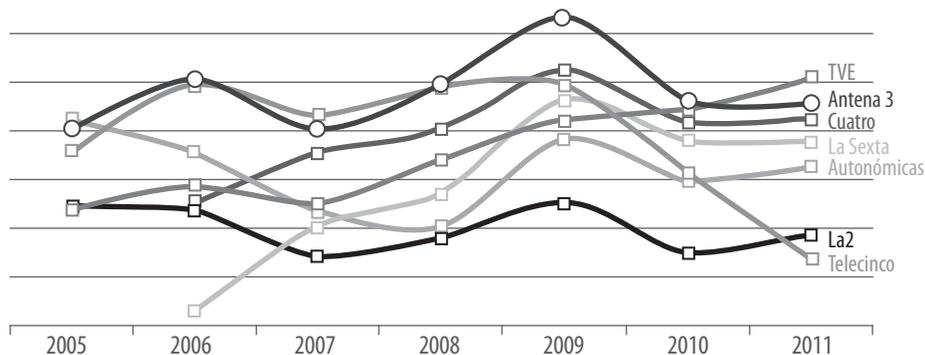
Cuadro 5. Programación de los sábados en Antena 3, Tele 5 Y TVE 1 (mayo 2012)

SÁBADO		
ANTENA 3	TELE 5	TVE 1
0 h. Cine	2.30 h. Locos por ganar	1h. Ley y orden
2 h. Adivina quién gana esta noche	4 h. Infocomerciales	01.50 h. La noche en 24 horas.
5 h. Únicos	5 h. En concierto	02.05 h. Ley y orden
7.30 h. Megatrix	5.30 h. Fusión sonora	02.45 h. La noche en 24 horas
10 h. Multicine (doble sesión)	6.30 h. I love TV	03.30 h. Tve es música
14 h. Los Simpson	8.30 H. El coche fantástico (2 capítulos)	05.30 h. Noticias 24 horas
15 h. Antena 3; noticias 1	10.30 h. I love TV	10.10 h. Destino España
15.30 h. Deportes	11. 30 h. Más que coches GT	12 h. Día de las Fuerzas Armadas
15.45 h. El tiempo	12.30 H. Motociclismo	13 h. Cine
16 h. Multicine (doble sesión)	15 h. Informativos Telecinco	14.30 h. Corazón
21 h. Antena 3; noticias 2	16 h. Secretos y mentiras	15 h. Telediario 1
21.30 h. Deportes	18 h. ¡Qué tiempo tan feliz!	15.50 h. El tiempo
21.45 h. El tiempo	20.55 h. Informativos Telecinco	16 h. Sesión de tarde
22 h. El películón	22 h. El gran debate	19 h. Vaya par de gemelos
		21 h. Telediario 2
		21.25 h. Información metereológica
		21.30 h. Informe semanal
		22.30 h. Valentina

Fuente: <http://www.formulatv.com/programacion/>

En definitiva, Antena 3 se ha distanciado de la línea televisiva que Telecinco ha marcado en los últimos tiempos, aún permitiendo que esta se consolide como líder de audiencia. La gestión televisiva de Antena 3 se inclina hacia el entretenimiento y el servicio público, apostando por una programación que permita unir a la familia a través del interés común. Esta circunstancia la aproxima más a la política de la televisión pública (TVE), a pesar de asumir importantes riesgos para mantener el nivel de audiencia y deber conciliar los intereses de su accionariado. Recurriendo a un ejemplo, pensemos en las emisiones de cine de los canales públicos estatales y autonómicos sin publicidad, ni cortes en el *prime time*: un escenario en el que un canal privado tiene muy difícil competir. Sin embargo en 2011 se alcanzaron algunos resultados de lectura positiva. Antena 3 consiguió al mismo tiempo mejorar su imagen para los telespectadores tal y como refleja su evolución en el índice GECA¹⁵ (gráfico 1) y su nivel de audiencia (11,3 y 12,3% en 2011, respectivamente). Para el resto de canales es difícil equilibrar ambos valores. Si centramos nuestra atención en el caso de Telecinco, aunque mantiene su liderazgo en audiencia (14,7% en 2011), el público la castiga en términos de imagen, con un bajo índice GECA (6.33 el mismo año).

Gráfico 1. Evolución del índice de imagen GECA de diversos canales de televisión



Fuente: GECA, 2011.

En su nueva política de RSC, Antena 3 ha apostado por un giro hacia la televisión tradicional que, al mismo tiempo, reunía y entretenía a toda la familia. Esto es lo que trata de resumir su nuevo slogan: “menos sillón y más sofá”. Además la entidad está cumpliendo sus nuevos propósitos de protección de la

¹⁵ GECA (Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual) es una entidad privada que presta diversos servicios a las administraciones en consultoría de este sector que ha creado un índice que mide la imagen pública de los medios televisivos.

infancia: control de contenidos y emisiones dentro del horario infantil, política restrictiva en la contratación de menores y creación de un canal que contribuya a su formación: FAN 3.

Sin embargo, a pesar de las lecturas positivas que puedan extraerse de una política cargada de buenas prácticas en RSC, la supervivencia en el tiempo de este estilo de gestión será una batalla más complicada. El grupo Mediaset y su producto estrella se han consolidado aún más en el liderazgo de la audiencia, manteniendo su diferencia respecto a Antena 3 en los dos últimos años y remontando su desventaja respecto a TVE hasta superarla (ver cuadro 6). Para Antena 3 será complicado competir en este escenario. Ahora bien, su nuevo programa de RSC, sus buenas prácticas y el mantenimiento de sus niveles de audiencia, abren la puerta de la esperanza a una futura televisión más acorde a las necesidades sociales de su entorno.

Cuadro 6. Audiencias actuales de las principales cadenas de TV en España.

PRINCIPALES CADENAS (GENERALISTAS)	AUDIENCIA ACTUAL (1-14 de junio, 2012)	AUDIENCIA 2010 (marzo)
 TELECINCO	14,7 %	14,5 %
 ANTENA 3	12,0 %	12,2 %
 LA 1	11,9 %	16,6 %
 AUTONÓMICAS	9,5 %	12,7 %
 CUATRO	7,5 %	6,7 %
 LA SEXTA	4,8 %	7,6 %

Fuente: <http://www.formulatv.com>

Conclusiones

Desafortunadamente, en los medios de comunicación también podemos encontrar casos en los que proliferan las contradicciones entre los valores divulgados por las organizaciones en su programa de RSC y su actividad nuclear. Si abordamos el caso de Telecinco podemos observar como sus prácticas televisivas habituales no solo desbordan principios y valores básicos en nuestra sociedad (intimidad, tolerancia, defensa del menor) sino también aquellos que ellos defienden de forma manifiesta a través de campañas específicas (*Doce meses, doce causas*). Parece que las presiones por mantenerse en la audiencia pueden con cualquier obstáculo, incluso con los investigadores psicosociales de su staff, que asesoran su programa de Responsabilidad Social Corporativa tal y como la cadena difunde en su Informe Anual de Actividades (200/), si bien estos colaboradores no aparecen mencionados ni en la editorial ni en los anexos de este informe. El liderazgo de Telecinco en RSC en el sector de los medios de comunicación responde a una labor estratégica y proactiva de la cadena, y no tanto a las auténticas metas culturales de la organización (valores, actitudes y misión) y a su desarrollo. La RSC actual y su regulación permite la práctica de un *reporting* fundamentado en las propias declaraciones del agente implicado permitiendo maquillar lagunas, deficiencias, e incluso, malas prácticas. La entidad analizada puede firmar acuerdos internacionales y pactos para proteger la salud, educación y valores de sus ciudadanos, así como poner en marcha un sólido programa de RSC con buenas calificaciones internacionales y, paradójicamente, desempeñar una actuación contraria en su práctica diaria.

Por lo tanto los resultados concuerdan con la hipótesis planteada: *un medio de comunicación de masas, con el perfil descrito, puede realizar emisiones cuyo contenido desafíe los propios principios y valores difundidos por su programa de Responsabilidad Social Corporativa, debido a las presiones de su meta prioritaria: la audiencia*. Aunque el análisis realizado en este trabajo –predominantemente cualitativo– no permite su verificación, la hipótesis se consolida de cara a mediciones más precisas en otros análisis, así como su contraste con otros estudios de caso sobre RSC en medios de comunicación.

El estudio replantea una crítica ya emprendida en el campo de la RSC: la posibilidad de que las grandes corporaciones utilicen sus políticas y programas de RSC para cumplir con una de las asignaturas obligatorias que plantea el escenario económico actual emprendiendo grandes operaciones maquillaje. En el caso de Telecinco la presión de los intereses económicos acaba desbordando los principios y valores declarados en sus informes institucionales. La lucha

por el control de la audiencia acaba desbordándolo todo. La cadena –ubicada en los últimos lugares por el índice de imagen GECA– ha sacrificado incluso su imagen pública por los mencionados logros, consciente de que este factor no influirá en las decisiones de sus telespectadores a la hora de manipular el mando de su receptor. Además, el nuevo reparto de la tarta con la nueva TDT no contribuirá a reducir su influencia, el grupo se diversifica y mantiene su penetración. Telecinco ha iniciado recientemente las emisiones de sus canales temáticos Factoría de Ficción, Boeing, La Siete y Divinity; y el grupo Mediaset adquirió como plato estrella a finales de 2010 un producto ya consolidado como Cuatro, tal y como la entidad destaca en su informe de Responsabilidad Corporativa de 2010. En definitiva, su presencia aumenta significativamente y, por lo tanto, la amenaza sobre los medios y el conjunto de la ciudadanía. Debemos considerar que se trata de una forma de hacer televisión contagiosa y tentadora para el resto de cadenas, que en algunos casos reproducen el modelo para no perder la posición en el *share*.

La sociedad civil se ve, no obstante, en la necesidad de reaccionar ante la ausencia de control de las televisiones, dado el impacto demostrado que estas tienen en el proceso de socialización de los más jóvenes, así como en los hábitos y valores del conjunto de la población. En los portales de Internet no sensacionalistas, que tratan los medios de comunicación proliferan críticas desesperadas de profesionales y padres: *“El eslogan solidario por excelencia de Telecinco es Doce meses, doce causas. Una propuesta en apariencia positiva que abandera la cadena desde hace un tiempo, pero que se ha quedado en un mero lavado de cara ante su audiencia. Lo que al principio era estético y hasta incluso para algunos tenía gran valor, ahora es todo un sinsentido (...) La doble moral de Telecinco está saliendo a flote, como un cadáver mal escondido, cuando la cadena se encuentra en horas bajas –marcando mínimos de audiencia en el pasado mes de febrero–. La solidaridad se ha quedado en una mera anécdota, de la que un día se llamó “la cadena amiga”. Ahora muchos de sus espectadores no ven en Telecinco una amiga, sino un medio de poca credibilidad y para el que cualquier argumento –carezca de ética, justicia y moral– es válido”*.¹⁶

Asimismo, Telecinco está liberando en la actualidad varias batallas jurídicas que nos dejan indicios una política agresiva y de “tierra quemada” en sus relaciones con el conjunto de los agentes. Las demandas por agresiones contra el honor de diversos personajes públicos (algunas de ellas ya con condena) y su pleito con Televisión Española por copiar el programa “Tengo una pregunta

¹⁶ <http://www.telelocura.com>; 8 de septiembre 2009; (consultado el 22 de septiembre de 2010).

para Usted” (también con condena), así lo delatan (Cuarto poder: 2012). Además, su reciente querrela al bloguero Pablo Herreros por solicitar a los anunciantes que retiraran su publicidad hasta que la cadena dejará de dar protagonismo en su programación a criminales y a sus familiares, ha puesto a gran parte de la sociedad civil en su contra, muy palpable por la actividad que se ha generado en Internet en su defensa. Los frutos que va dejando el curso de los acontecimientos parece restarle la razón a la cadena privada: sólo en 2011 Telecinco ha tenido que afrontar sus sentencias con gastos superiores a dos millones de euros.

Obviamente, las mismas instituciones que han permitido el desarrollo del fenómeno deberían –dadas las consecuencias– frenarlo. Sin embargo, será una complicadísima misión cambiar este panorama. Las empresas más poderosas no sólo pueden saltarse las reglas del juego, sino que además su influencia y redes les permiten incluso influir en la configuración de dichas reglas y, sobre todo, en su aplicación. Asimismo, la divulgación de programas de RSC no se plantea como un instrumento vinculante. La creación prevista, por parte del gobierno, del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA) –con capacidad intervencionista y sancionadora– debe ser un punto de inflexión para lograr un ejercicio más real e intenso del control institucional de las televisiones.

Asimismo, la situación plantea la pregunta inevitable de si sólo es posible un modelo de televisión privada que resulte agresivo para la sociedad civil. Sin embargo, el reciente comportamiento de Antena 3 muestra las posibilidades de otras estrategias, abriendo la esperanza hacia una televisión que pueda disputar la audiencia del *prime time* sin renunciar a criterios de calidad. El equilibrio que ha conseguido desde 2010 esta cadena entre sus cifras de audiencia, gestión responsable e imagen (GECA) puede marcar el camino al resto de los medios, así como estimular al Estado para que busque mecanismos que recompensen, directa o indirectamente, estas estrategias.

En definitiva, la fórmula televisiva de Telecinco, con su deficiente transmisión de valores, mantiene su rol de liderazgo en nuestro sector audiovisual, a la vista de todos los agentes sociales sin que se le planteen demasiados obstáculos. Los profesionales de la ciencia social tendrán que decir algo al respecto y valorar las consecuencias e impacto social de esta televisión será una labor esencial para poder exigir posteriores responsabilidades. Las circunstancias llaman a intervenciones e investigaciones más profundas. Es difícil medir con precisión los efectos socializadores que pueden tener en

adolescencia e infancia las emisiones de las cadenas privadas, aunque sí están demostrados, en términos generales, sus perjuicios. La ciencia social deberá indagar más en el fenómeno, aportando explicaciones que faciliten la posterior persecución y eliminación de contenidos por parte de los gobiernos. La actual práctica de la RSC, basada en el *reporting* de los propios agentes, es vulnerable a las malas prácticas en el sector. Por lo tanto, los promotores de la RSC deberán desarrollar los mecanismos de protección que eviten que los medios *nocivos* encuentren en ella la capa de maquillaje que facilite su divulgación institucional y comercialización. Asimismo deberán desarrollarse instrumentos de medida en RSC especializados en el campo de medios de comunicación, que cuenten con especial sensibilidad para reflejar las particulares repercusiones sociales que implica el sector. En definitiva, tanto las organizaciones gestoras de la RSC como el conjunto de la sociedad deberán garantizar la protección de la educación y el futuro de nuestros hijos.

Bibliografía

- [1] BORDAS, J. (2005). "La sociedad caleidoscópica actual". *Documentación Social*. Nº 139, pp. 193-209.
- [2] BOURDIEU, P. (1998). *On tv*. New York, NY: The new press.
- [3] COLEMAN, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- [4] COMISIÓN EUROPEA (2001). *Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas. Comunidad Europea. P. 25.
– (2011). *Una nueva estrategia en Responsabilidad Social Corporativa (2011-2014)*. Bruselas. Comunidad Europea. P. 4-10.
- [5] CÓRDOBA LAGO, A. (2007). *El corazón de las empresas*. Madrid. Editorial ESIC. P. 32.
- [6] DE LA TORRE, I. (2009). "Fundamentos de la Responsabilidad Social de la Empresa". *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Nº 1. Consultado el 14 de Abril de 2010 (<http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/1/articulos/33088/index.html>).
- [7] DOYLE, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage.
- [8] FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2007). *Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario; p. 234.

- [9] FOG, A. (2004). *The supposed and the real rol of mass media in modern democracy*. Working paper. Consultado el 12 de septiembre de 2012 (<http://www.agner.org/cultsel/mediacrisis.pdf>).
- (1999) *Cultural selection*. Norwell, MA: Kluwer Academics Publishers
- [10] GARCÍA FERRANDO, M. (1998). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza; p. 211.
- [11] GECA (2010). *Estudio de imagen GECA 2010*. Grupo de Estudios de Comunicación Audiovisual: Madrid.
- [12] IBÁÑEZ, J. (1985). *Del algoritmo al sujeto*. Madrid: Siglo XXI; p. 87.
- [13] LAZARSFELD P. Y MERTON, R.K. (1977). "Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada" en MURARO, H. *La comunicación de masas*. Buenos Aires: CEAL.
- [14] McMANUS, J. (1994). *Market driven journalism: let the citizen beware?* London: Sage.
- (1995). A market-based model of news production. *Communication Theory*. Nº 5, pp. 331-338.
- [15] MURILLO D. Y LOZANO J.M. (2006). "SMEs and CSR: An aproach to CSR in their own words". *Journal of Business Ethics*. Nº 67 (3), pp. 227-240.
- [16] OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX-35* (informe). Pp. 693-701.
- [17] OLCESE, A. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. P. 99.
- [18] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2007). *Guía de recursos para la Responsabilidad Social de las empresas*. P. 23.
- [19] PUEYO, R. Y LLARIA, J. (2003). *Anuario de Responsabilidad Social Corporativa en España*. Fundación Ecología y Desarrollo. Zaragoza. P. 112.
- [20] SALAS, V. (2005). "¿Sustituye la Responsabilidad Social al buen gobierno de la empresa?". *Economistas*, nº 106, noviembre; p. 6.
- [21] TELECINCO (2007). *Informe Anual de Actividades*. Madrid: Telecinco.
- (2010). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Telecinco.

Webgrafía

- [1] <http://www.cuartopoder.es/telematon/la-selva/3348>; por Pérez de Albeniz, J. (consultado el 24 de noviembre de 2012)
- [2] <http://www.nacionred.com/censura/reporteros-sin-fronteras-condena-el-cierre-de-webs-sin-autorizacion-judicial-y-a-espana-en-particular>; por Bellota, D. (consultado el 11 de diciembre de 2012).
- [3] <http://pagerankstudio.com/Blog/2011/03/como-la-violencia-en-los-medios-de-comunicacion-afecta-a-los-ninos/> (consultado el 10 de marzo de 2011).
- [4] <http://www.telelocura.com>; septiembre 2009; (consultado el 22 de septiembre de 2010).
- [5] <http://telecritica.wordpress.com/malas-practicas/> (Consultado el 20 de mayo de 2012).
- [6] *El gobierno no llama para presionar*; entrevista de Diario El Mundo a Paolo Vasile; 29/02/2009; <http://www.elmundo.es/2009/02/02/comunicacion/1233579551.html>; (consultado el 14 de diciembre de 2010).
- [7] <http://eticaperiodistica.wordpress.com/2008/05/19/codigo-internacional-de-etica-periodistica-de-la-unesco/> (consultado el 20 de marzo de 2011).
- [8] *Luz verde para la creación de un órgano regulador en televisión*; GÓMEZ, R. (2011). *Diario El País*; 18-03-2011. http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Luz/verde/creacion/organo/regulador/television/elpepusoc/20100318elpepusoc_16/Tes; (consultado el 20 de abril de 2011).
- [9] <http://www.formulatv.com/audiencias/> (consultado el 16 de junio de 2012).
- [10] <http://www.formulatv.com/programacion/> (consultado el 30 de mayo de 2012).
- [11] <http://www.un.org/es/rights/> (consultado el 20 de septiembre de 2011).
- [12] <http://www.telecinco.es/> (diversas consultas entre el 14 de enero de 2011 y el 10 de junio de 2012).

Gestión de la diversidad. El caso INDRA

Diversity management. The case of INDRA

Isabel de la Torre Prados,

Catedrática de Sociología en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Autora de sesenta libros y capítulos de libros y de cuarenta artículos en revistas nacionales e internacionales. Desde finales de los años noventa ha centrado su actividad investigadora en los temas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa, participando en proyectos nacionales y europeos. En la actualidad es Vicepresidenta de Relaciones Institucionales de la Federación Española de Sociología y Presidenta de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones.
isabel.torre@uam.es

Fernando Borrajo Millán,

Doctor en Ciencias de Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Finanzas Cuantitativas y Computacionales por la Escuela de Analistas Internacionales. En la actualidad es Profesor Contratado Doctor en el Departamento de Organización de Empresas (desde 1994) de la Facultad de CCEE de la Universidad Autónoma de Madrid. Sus publicaciones e investigaciones se encuadran en el campo de la Dirección Estratégica y Management Science, con especial énfasis en comportamiento estratégico, sistemas de decisión estratégica, y medición y valoración de intangibles.
fernando@borrajomillan.com

Resumen

La descripción y análisis de la gestión de la diversidad en la empresa INDRA, como estudio de caso, ofrece el interés de integrar los requerimientos sociales externos y los condicionamientos estructurales de la empresa, desde su evolución histórica hasta la actualidad, destacando su posicionamiento internacional en un sector tecnológico complejo y altamente competitivo. El seguimiento pormenorizado de su política de dirección de personas y sus

líneas concretas de actuación ofrecen soluciones y experiencias de integración para orientar la gestión de los recursos humanos en un mercado global y en una sociedad multicultural desde un enfoque estratégico basado en la innovación permanente.

Palabras clave

Gestión de la diversidad; política de la diversidad; estrategia de la diversidad.

Códigos JEL

M14, M51 y M54.

Abstract

The description and analysis of diversity management in Indra, as a case study, offers the interest of integrating external social requirements and structural conditionalities of the company, from its historical evolution to present of its international position in a complex technology and highly competitive industry. The detailed monitoring of their people management policies and concrete action lines, offer integration solutions and expertise to guide the management of human resources in a global market and in a multicultural society, from a strategic focus based on continuous innovation.

Key words

Diversity management, diversity policy, diversity strategy.

JEL codes

M14, M51 y M54.

El objetivo del artículo es explorar las posibilidades metodológicas del Estudio de Casos, examinando el modelo de Gestión de la Diversidad en la empresa Indra y estableciendo una relación descriptiva entre los condicionantes externos y las características propias de la empresa. El examen de las alternativas adoptadas por parte de la empresa, aplicadas en un proceso temporal de medio plazo, ofrece orientaciones de carácter práctico y permite formalizar un procedimiento de análisis que considera los objetivos formulados y el verdadero alcance de los logros obtenidos.

La metodología del caso y la gestión de la diversidad

El objetivo de la metodología del caso en las Ciencias Sociales es ofrecer representaciones que describan y expliquen la realidad social. Las representaciones versan sobre fenómenos o situaciones de naturaleza social, se basan en las evidencias que resultan del análisis sistemático de los diferentes elementos y de los procesos de funcionamiento y su finalidad es elaborar conclusiones que tengan alcance general.

A diferencia de la construcción de casos con finalidad didáctica, práctica muy utilizada en ciertas disciplinas de las ciencias sociales como ejercicio de ilustración y debate sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisión y la planificación en organizaciones privadas y públicas en base a un modelo de referencia, como ocurre en la Dirección y Gestión de empresas o en las Ciencias de la Educación con la planificación de sistemas educativos, la utilización del *estudio de casos*, como herramienta heurística en la investigación aplicada al estudio de las empresas, requiere cumplimentar determinados requisitos que garanticen la fiabilidad y validez de las evidencias obtenidas (Coller, X. :2000).

La propia elección del caso exige constatar dos requisitos previos: la adecuación del tema con la herramienta metodológica y la capacidad de formular hipótesis y obtener evidencias de interés general a partir de su aplicación.

Respecto a la adecuación temática, la *gestión de la diversidad* hace referencia al reconocimiento de las diferencias personales y grupales existentes en la sociedad y a la necesidad de armonizarlas en la gestión de las empresas para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. En las tres últimas décadas el fenómeno de la globalización ha intensificado la coexistencia de numerosas diferencias de carácter étnico, cultural y religioso, al tiempo que en los países occidentales se ha ido imponiendo el derecho a la no discriminación por razones de género, edad o discapacidad, entre otras posibles diferencias, con la consecuencia para las empre-

sas, principalmente en las corporaciones multinacionales, de adoptar medidas de gestión que faciliten la integración armónica de las diversidades existentes.

Como aplicación conceptual, el significado de diversidad se caracteriza por la pluralidad de perspectivas adoptadas, la variedad de propuestas en su definición y los argumentos justificativos que avalan determinadas actuaciones en pro de un modelo de gestión integrador (Pin Arboledas, J. R.: 2008). Desde la consideración jurídica, el término diversidad aparece como referente del ejercicio del derecho de igualdad de oportunidades y de la ausencia de discriminación, con el consiguiente reconocimiento a la inserción y al desarrollo laboral de las personas, independientemente del género, raza, religión o discapacidad¹, durante el periodo de su vida activa. Desde la visión sociológica, la atención a la diversidad se aborda desde el ámbito de las actitudes y comportamientos hacia los valores de mutua aceptación y tolerancia con la ayuda del análisis racional de las imágenes previas o estereotipos, asignados a las diferencias existentes en los grupos humanos, que se manifiestan en las encuestas de opinión aplicadas a la percepción del grado de discriminación, como reflejan los resultados publicados por el Eurobarómetro y el Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas en España. Desde la perspectiva económica, la diversidad forma parte de la gestión de recursos humanos y requiere una creciente atención en su tratamiento para eliminar posibles disfunciones y garantizar la integración de la pluralidad de situaciones personales en la actividad cotidiana de la empresa, evitando cualquier forma de segregación visible y transformando este condicionamiento en una oportunidad estratégica. En compensación, una gestión adecuada de la diversidad en el entorno del trabajo puede generar un efecto multiplicador en la actividad de la empresa, al potenciar la participación interna, el compromiso social y la reputación corporativa.

De la combinación de las tres perspectivas mencionadas se deduce que la diversidad, definida como respeto hacia las diferencias y especificidades de cualquier persona, que no dificulten el desempeño de sus funciones dentro de la organización, puede ser entendida como un valor a considerar en todos los procesos que vinculan a los empleados con la empresa, desde la selección, la contratación, el desarrollo profesional, la promoción y la desvinculación.

En ocasiones, el tratamiento exigido a situaciones de diversidad se puede ampliar a otros grupos relacionados con la actividad empresarial, como ocurre con los proveedores y los clientes, asignando en algunos casos a la empre-

¹ Recientemente, han aparecido otros criterios de discriminación en el trabajo, como, por ejemplo, la orientación sexual, la discriminación basada en la edad, (sobre todo en sus extremos, es decir, los más jóvenes y los más mayores), la apariencia y el estilo de vida (muy relacionado con el tabaquismo).

sa una función de agente activo de cambio social, que sobrepasa su genuina función económica. Ocurre, por ejemplo, con las críticas desproporcionadas, desde los medios de comunicación, a las campañas publicitarias de empresas multinacionales, que se adaptan a pautas de comportamientos excluyentes, opuestas al modelo inclusivo occidental, pero acordes al contexto cultural y normativo y predominantes en el mercado al que se dirige.

No obstante, se interpreta que el tratamiento adecuado de la diversidad por parte de la empresa, en todos los grupos relacionados con su actividad, produce un efecto generador positivo para la empresa y la sociedad (Alonso, A. y Martínez, G.: 2009).

En el estudio de la gestión de la diversidad, la utilización metodológica del caso cobra especial relevancia, porque ejemplifica la consideración y el peso de las variables internas y externas en las alternativas adoptadas por parte de la empresa estudiada y más allá de las soluciones concretas, ofrece una propuesta general y un proceso de aplicación en fases parciales, que pueden extrapolarse a situaciones similares de otras empresas.

Entre las variables externas destaca el requerimiento institucional de organismos internacionales, como las Naciones Unidas y la Unión Europea que, en determinadas manifestaciones de diversidad, se encuentra también acompañado por exigencias normativas de ámbito nacional, que regulan la integración de las diferencias personales, derivadas de fenómenos de alcance universal, tales como las corrientes migratorias, la pluralidad cultural, el envejecimiento de la población, el nuevo papel de la mujer, la consolidación universal de los derechos humanos, la difusión de los valores democráticos y la inclusión social de la discapacidad.

En esta amplia relación de factores, a la hora de formular hipótesis y obtener evidencias de interés general al estudiar la gestión de la diversidad en la empresa INDRA, conviene señalar los aspectos específicos de la singularidad del caso y el grado de influencia de las variables externas e internas que condicionan su política de diversidad. Por ejemplo, las características estructurales y coyunturales del sector de actividad en el que opera INDRA condicionan determinadas manifestaciones de diversidad, como es el elevado porcentaje de empleados de alta cualificación (83%) y la presencia desigual de hombres (64%) y mujeres (36%) que presenta la plantilla, reflejo de la distribución por sexos que se establece en la educación universitaria técnica en España y en otros países. Otra característica importante se refiere a su origen fundacional y a su evolución histórica: desde el sector público al sector privado, a la hora de establecer el orden de prioridad en las actuaciones concretas que se adoptan en la gestión de la diversidad. También, la apuesta de INDRA por la inter-

nacionalización, que en términos de facturación supera el 50% del total y confirma su presencia en los cinco continentes, supone retos obligados en el tratamiento de situaciones personales muy diferenciadas de carácter étnico, cultural o religioso y obliga a comprobar el grado de coherencia de su política de diversidad y sus correspondientes medidas en el marco de una gestión socialmente responsable y orientada a la innovación, seña de identidad de su reputación corporativa.

Las referencias mencionadas ayudan a identificar no solo la influencia de las variables internas y externas con las manifestaciones de diversidad y la definición de las políticas de diversidad en INDRA, sino formalizar un procedimiento de análisis que puede aplicarse a la situación que ofrecen otras empresas, proporcionando una guía instrumental en el seguimiento de los modelos de gestión adoptados.

La historia de INDRA

¿Qué relación cabe establecer entre el origen y las etapas de crecimiento de INDRA con su política de gestión de la diversidad?

Indra, tal como hoy la conocemos, nace en 1993 mediante la fusión de cuatro sociedades: ERITEL, DISEL, CESELSA e INISEL ESPACIO, aunque su origen arranca en la empresa EISA, establecida en Aranjuez y creada en 1921. En el mismo orden de las cuatro empresas fusionadas, se integra el conjunto de sus actividades: ingeniería de consultoría y servicios informáticos, automatización y control, electrónica de defensa y protección del espacio. En el momento de la fusión la empresa estaba controlada por capital público, al pertenecer al Instituto Nacional de Industria, INI, del que dependían las empresas mencionadas.

Hasta 1994 era de capital público, perteneciente al extinto INI, en este año se hace una operación acordeón –reducción de capital con cargo a pérdidas anteriores y ampliación de capital–, en la que entra el capital del grupo francés Thomson-CSF. INDRA se privatiza, convirtiéndose en la empresa española de referencia en estas actividades, y en una empresa de referencia mundial dentro de Europa por la característica globalidad del sector.

Su salida a Bolsa en 1999 acelera la integración en forma de fusiones y adquisiciones con otras empresas del sector, ayudando a INDRA a ganar capilaridad en las tecnologías desarrolladas y en el proceso de internacionalización, gracias a la calidad de su tecnología. Destacan la integración de las empresas de consultoría tecnológica Europraxis y BMB en 2001, CPC-IS de Portugal en 2002, Interscan de Australia en 2007, Solucionaria y Azertia también en 2007, COM S.A. de Perú en 2009, Politec en Brasil y Galileo en Italia en 2011.

Aunque su principal mercado es el europeo, ha conseguido tener presencia en 118 países, en todas las áreas geográficas, destacando la fuerte implantación en Latinoamérica, las inversiones estratégicas con filial en China, o la entrada comercial en sectores estratégicos de EEUU.

La fuerte expansión de INDRA supone tener más de 40.000 profesionales y más de 3.000 millones de euros de facturación. Cotiza en los índices sintéticos nacionales e internacionales IBEX 35, FTSEeTX de innovación, MSCI Europe IT Services y Dow Jones Global Index. Asimismo, cotiza en los índices sintéticos de sostenibilidad más importantes del mundo que certifican su Responsabilidad Social y Ambiental: Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX).

A pesar de su globalización y de la proyección internacional del negocio y la participación de capitales, el control de la empresa sigue siendo desde sus orígenes español, siendo sus principales accionistas de control el Banco Financiero y Ahorros (Bankia), Corporación Financiera Alba (March), Lolland S.A. (R. del Pino) y Cantábrica de Inversiones de Cartera S.L. (Liberbank CajAstur).

En la actualidad, la empresa ha evolucionado hacia las actividades de tecnologías de la información y comunicación, con soluciones y servicios que satisfacen la exigente demanda de los sectores de defensa y seguridad, tráfico y transporte, servicios financieros, energía e industria, administraciones públicas y telecomunicaciones y medios de comunicación. Entre sus clientes, servicios y *outsourcings* en todo el mundo, destacan gobiernos y administraciones pública en el seguimiento y control de procesos electorales, en la mejora de procesos de información y comunicación, la gestión de una buena parte del tráfico aéreo mundial, la gestión de sistemas de telefonía y energía eléctrica, control de accesos de transporte de metro y autobuses, gestión sanitaria digital, y como dato específico, es el único proveedor no nacional de la Marina de los EEUU.

En resumen, desde su origen la evolución de INDRA se orienta hacia **un modelo de gestión integrador** que resuelva satisfactoriamente las sucesivas operaciones corporativas de crecimiento externo mediante fusiones, adquisiciones y alianzas. Además, su pertenencia a un sector tecnológico complejo y globalizado, su expansión internacional y su apuesta por la calidad y la innovación han desarrollado una decidida vocación por la incorporación de personal altamente cualificado, cuya permanencia y aportación creativa requiere una gestión innovadora de los recursos humanos.

La experiencia internacional de INDRA

¿Cómo ha afectado la expansión internacional de INDRA a su política de gestión de la diversidad?

La historia reciente de Indra, desde su emancipación del sector público al que sigue vinculado como cliente-proveedor y aliado, hasta su situación actual como conglomerado de empresas internacionales, está marcada por el desarrollo de las tecnologías, la globalización de los mercados y la apuesta por la internacionalización de su actividad, que en términos de facturación supera actualmente el 50%.

En los años 90, se produce globalmente la extensión y desarrollo de la Internet comercial, lo que provoca el auge del sector de las telecomunicaciones de datos (banda ancha), de la telefonía móvil de voz y datos, de las tecnologías de geolocalización (integración con el GPS y futuro Galileo), el modelo de las redes sociales, y la necesidad de sistemas e infraestructuras de telecomunicaciones (tierra, mar, aire y espacio), entre otras tecnologías.

Todo ello creó un área de sectores de acotamiento difuso y de transferencia sectorial transversal. Dentro de este magma de actividades, se incluyó la TMT: TIC (tecnologías de información y comunicación), MEDIA (contenidos y medios de comunicación) y TELCO (Telecomunicaciones). Este desarrollo sigue siendo muy dinámico, siendo un conjunto de actividades que todavía se encuentra en fuerte expansión, sorteando la crisis mundial de las primeras economías.

El sector de TMT demanda infraestructuras físicas, como grandes "tiradas" de cable, *datacenters*, equipos físicos de *hardware*, antenas, satélites y un sinfín de otros equipos para conectar toda la red global y llegar a los clientes. Asimismo, demanda mucha tecnología de *software*, con protocolos que integran todas estas tecnologías físicas, desde sistemas, plataformas, aplicaciones, el universo digital. Las grandes empresas y los Estados deben acercarse a las empresas y a los hogares, creando la red de redes actual. INDRA se nutre de este negocio.

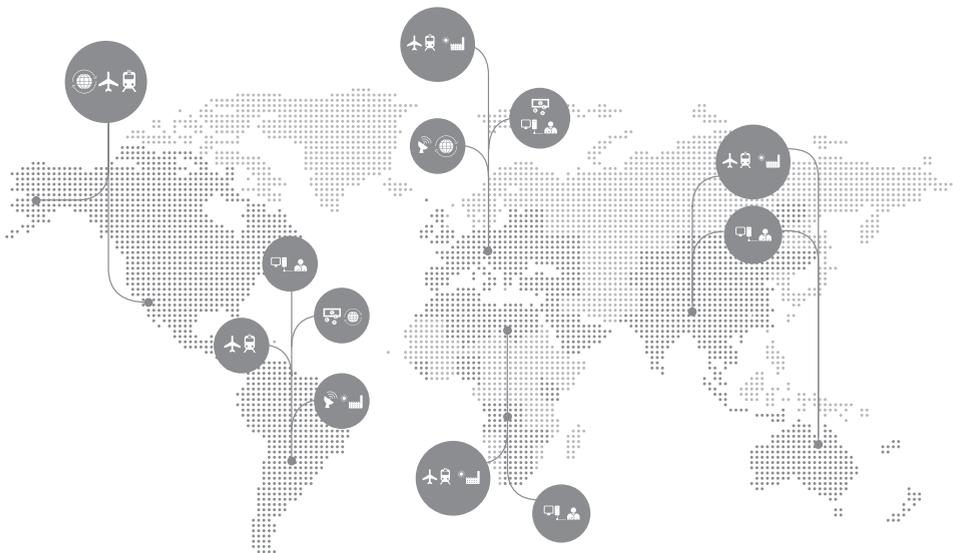
En paralelo a la tecnología, ha avanzado el proceso de globalización. En los mismos años de la constitución de INDRA, como la conocemos ahora, y coincidiendo con el desarrollo de estas tecnologías, se producen los resultados de la caída del muro de Berlín y de los regímenes comunistas, la unificación alemana, la fragmentación de la Unión Soviética y la transición del comunismo a la economía de mercado, la guerra de los Balcanes, la extensión del modelo europeo, la creación y el desarrollo de Tratados de Libre Comercio (TLC o FTA), entre los muchos hechos históricos que configuran la actual globalización.

En este entorno de mercado mundial, se desarrollan nuevos espacios de comercio regionales, creando el concepto de economías emergentes, en las que destacan los países con más población y crecimiento conjunto. Entre estos mercados nuevos, se encuentra el desarrollo de Iberoamérica, con Brasil (Mercosur) y México (NAFTA) a la cabeza; y en Asia India y China, siendo los más extensos en población y crecimiento. Esta oportunidad de crecimiento, el incremento del *funding* internacional, avocan a las empresas españolas a una obligada internacionalización. A esto se le une, recientemente, la fuerte crisis de las primeras economías, que obliga a las empresas españolas a su salida internacional.

Como aparece en la web corporativa, INDRA opera en 118 países, en los que tiene más de 40.000 empleados de 40 países, con 20 centros propios, y factura 3.000 millones de euros. Los sectores en los que opera son transporte y tráfico, energía e industria, administración pública y sanidad, servicios financieros, seguridad y defensa, telecom y media. Todos ellos requieren máxima seguridad y calidad tecnológica.

INDRA ofrece un mapa con las actividades que realiza en los mercados internacionales, que aparece en la figura 1.

Figura 1. Sectores de actividad de INDRA por zonas geográficas.



Fuente: Memoria de Indra 2011.

El volumen de negocio internacional de Indra es del 43%. Su diversificación a Latinoamérica y a Asia está compensando la crisis de Europa y EEUU. Su composición se reparte en cuatro zonas geográficas:

1. EMEA: Europa, África y Oriente Medio: con 2.000 millones de euros de facturación, dos terceras partes del total de Indra, siendo España un 57% del total. Tiene más de la mitad de empleados de la empresa, 23.000. Es la primera empresa española en Tecnologías de la Información, y la segunda en Europa. Destaca sobre todo en los sectores de defensa y de transporte y tráfico.
2. LATAM: Latinoamérica. Es el 18% de las ventas totales de la empresa, destacando la posición en Brasil, gracias a la reciente compra de la empresa Politec. Con 5.000 profesionales y 14 países, destaca como apuesta estratégica básica en la expansión de Indra.
3. Asia-Pacífico: con la entrada para la realización de proyectos en China en 1997, se crea Indra Beijing IT Systems en 2002. Se accede a proyectos en India, Tailandia, Mongolia y Vietnam. Tiene más de 800 empleados en Asia, destacando el Indra Software Lab en Filipinas, con 500 empleados, donde se encuentra desde 1995.
4. EEUU: Tiene dos filiales, una de INDRA Sistemas en Orlando desde 2001, para atender la actividad de Defensa. La segunda se establece en Miami, y se crea en 2008 para el resto de las actividades básicas de Indra, transporte y tráfico, energía y *utilities*, banca, administración pública y salud y seguridad.

Esta intensa actividad internacional conlleva situaciones de multiculturalidad y diversidad que requieren adoptar en la gestión de recursos humanos especificaciones singulares en **un marco general de equilibrio** entre las exigencias del código de conducta de la empresa y las peculiaridades locales de naturaleza cultural. La principal dificultad procede de compatibilizar los requerimientos de las instituciones internacionales de obligado cumplimiento, las recomendaciones derivadas de las directrices de organismos internacionales y los códigos de conducta vigente en INDRA con las costumbres y prácticas basadas en principios y valores opuestos al modelo cultural occidental. Supone encontrar respuestas singulares en cada país receptor y evolucionar progresivamente en la práctica cotidiana sin renunciar a principios y sin provocar conflictos en un difícil equilibrio.

La apuesta por la innovación

La extensión global de tecnología y las condiciones del mercado mundial favorecen la globalización de INDRA, extendiendo su ámbito de acción a los principales sectores dependientes de una avanzada tecnología, compitiendo con otras multinacionales, acompañando a clientes institucionales en su expansión internacional y consolidando su imagen de tecnología innovadora. Esta dedicación tecnológica explica el elevado porcentaje de empleados de alta cualificación (83%) en su plantilla y la presencia desigual de hombres (64%) y mujeres (36%), consecuente con la distribución por sexos que se establece en la educación universitaria técnica en España y en otros países.

Los productos de INDRA se clasifican por su tecnología y sector de aplicación, y están divididos por la empresa en Proyectos, Soluciones y Servicios. Los Proyectos abordan las necesidades en tecnología de los sectores de actividad referidos. Las Soluciones y Servicios se clasifican en cuatro grandes grupos: Cloud Computing, Soluciones para la Sostenibilidad, Edificios Sostenibles y Espacio. En la figura 2 se incluyen los proyectos más destacados de Indra en el mundo en 2011.

Figura 2. Proyectos destacados.

PROYECTOS DESTACADOS DE INDRA EN EL MUNDO EN 2011



Fuente: Informe Anual de Indra 2011.

La característica esencial de INDRA es su apuesta por la innovación, entendida en la actividad tecnológica como soluciones originales de calidad, desarrolladas en productos y servicios específicos y dirigidos al campo de la información y la comunicación con el objetivo de satisfacer y anticipar alternativas a la demanda de los sectores de defensa y seguridad, tráfico y transporte, servicios financieros, energía e industria, administraciones públicas, telecomunicaciones y medios de comunicación. La innovación constituye el eje transversal de la gestión de la empresa y afecta a todos los ámbitos de decisión, muy especialmente a los más visibles y de mayor alcance en el entorno social. En el caso concreto de la Gestión de Recursos Humanos, la política de Diversidad ha exigido una atención especial a determinadas actuaciones, tales como los planes personalizados de carrera, la incorporación y promoción de talentos con la perspectiva de género, la atracción y retención del talento, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Estas actuaciones se incluyen en un **modelo integrador de recursos humanos**, basado, a su vez, en el compromiso de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa, que explica una buena parte de las señas de identidad y de los valores del grupo.

Del buen gobierno a las políticas de sostenibilidad y RSC

Hasta llegar a las políticas de diversidad, Indra ha avanzado por la senda del Buen Gobierno Corporativo, las políticas de Sostenibilidad necesarias en una empresa con vocación global, y la adaptación de los principios de Responsabilidad Social Corporativa en el modelo de gestión de su actividad empresarial.

En todas ellas ha recibido el aval de instituciones nacionales e internacionales que han acreditado e incluido en Rankings e Índices sus niveles de cumplimiento, quedando demostrada su cuantificación y niveles de gestión. Estas políticas están claramente integradas en la estrategia de la empresa.

Conviene aclarar que las políticas de Buen Gobierno Corporativo, a pesar de nacer en los años 30 del pasado siglo (Berle y Means, 1932), tienen su aplicación mediante leyes y recomendaciones publicadas en las dos últimas décadas. Escándalos como los de ENROM y Worlcom, llevan a sistemas normativos como la ley SOX (Sarbanes-Oxley, 30 de Julio de 2002 en EEUU) y, en España, la Ley de Transparencia (Orden ECO 3722/2003 y la Circular CNMV 1/2004).

Asimismo, los marcos regulatorios se complementan con informes no preceptivos pero deseables que se publican a partir de los años 90, como en EEUU el Informe Winter (2002), en España los informes Olivencia (1998) y Aldama

(2003), el de Corporate Governance de la OECD (2004), o el de la Unión Europea "Recommendations On The Role Of (Independent) Non-Executive Or Supervisory Directors" (Comisión Europea, Bruselas 2004).

La reacción de las primeras empresas españolas, que cotizan en los mercados internacionales –en especial el NYSE de EEUU supervisado por la SEC, y el LOSE de Reino Unido–, ha sido aplicar el fiel cumplimiento de la normativa y de los principios inspiradores de Buen Gobierno y de la Transparencia. La extensión de los principios éticos y la transparencia ha llevado a incorporar estos planteamientos en la visión y la misión de las empresas en concordancia con los principios economicistas.

Así, las empresas españolas, como es el caso de INDRA, han respondido a este reto, haciendo hincapié en los aspectos más necesarios o vulnerables de su actividad, basando el Buen Gobierno en los requerimientos derivados de la exigencia de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Para INDRA, dedicada al sector de las TI, las respuestas a las cuestiones de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, entendidas como el doble compromiso inspirador de una política global que se aplica transversalmente al conjunto de su actividad, se diversifica en una doble estrategia de actuación. La primera se orienta a la investigación, el desarrollo y la innovación, aplicada tanto a mejorar la tecnología de sus productos como a encontrar soluciones tecnológicas a problemas concretos de colectivos sociales vulnerables y la segunda de las estrategias se refiere a la política integradora de los recursos humanos, entendida como gestión de las manifestaciones de diversidad, presentes en los empleados y en los grupos sociales relacionados con su actividad productiva y comercial. Los aspectos relacionados con la innovación y la Responsabilidad Social, ya han sido publicados en los trabajos de Guadamillas, F. y Donate, M.J. () o Martín, G., López, P. y Murcia, C. (). El estudio de la gestión de la diversidad, que se analiza en este trabajo, completa la visión del planteamiento estratégico de INDRA basado en la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social.

El presente y el futuro de la empresa se basan en la apuesta por la Innovación, cualidad humana que se concreta en una plantilla de empleados con capacidades, competencias, habilidades y conocimientos en constante evolución, base de su ventaja competitiva que conforma su capital intelectual, organizativo y tecnológico y anima la participación de los empleados en los valores corporativos de INDRA como parte fundamental de su capital social.

En esta línea de actuación, INDRA sigue evolucionando en todos los aspectos mencionados, abordando las situaciones de diversidad, derivadas de su implantación nacional y de su expansión internacional y ofreciendo respuestas en la gestión del presente y futuro de sus empleados con un enfoque integrador, que ha detallado en un conjunto de medidas y documentos específicos. Las actuaciones se concretan en el estudio y gestión de la evolución de la carrera de sus profesionales, la incorporación y promoción de talentos con la perspectiva de género, la atracción y retención del talento, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, la atención a las situaciones de discapacidad y el respeto a la diversidad de creencias, de razas y de culturas como valores que favorecen la creatividad y la autorrealización de los empleados y enriquecen la oferta de productos y servicios en el mercado. Algunas de estas medidas se han detallado en documentos internos, como el reconocimiento de los derechos de los empleados recogidos en la declaración de su Política de Diversidad; el Programa de Conciliación de la vida laboral, personal y familiar; el Plan de Igualdad; el Programa de Desarrollo dirigido a Mujeres con Potencial; el documento sobre Política de Comportamientos No Tolerados y la especificación de un Modelo de Roles. El desarrollo pormenorizado de estas y otras medidas complementarias se recogen en el Plan Director de 2012.

En el planteamiento y definición de la Política de Diversidad ha sido determinante la integración de grandes empresas nacionales e internacionales, con una cultura y valores corporativos diferenciales, que constituye todavía un reto en la gestión de la diversidad. Es lógico, por tanto, que los esfuerzos todavía se canalicen en estas tareas, siendo todavía objeto de trabajo, diagnóstico y concepción, que abren una vía de estudio y reflexión en este caso.

La política de diversidad de INDRA

La diversidad en Indra está ligada a la estrategia de recursos humanos. Como política concreta se desarrolla principalmente a partir de 2006. En la presentación de la empresa se afirma que Innovación es igual a Tecnología más Talento. La colaboración con más de 100 universidades y centros de investigación, la presencia en todos los continentes, y la tenencia de aproximadamente 40 centros de excelencia, demuestran la complejidad de gestión que plantea la gestión de los talentos del personal y aliados.

La gestión de estos 40.000 profesionales que 24 horas al día trabajan en actividades y proyectos de alta tecnología, con fuerte influencia de intangibles, genera un reto que trasciende el negocio. La sostenibilidad económica y social, la

Responsabilidad Social interna y, en lo que afecta más directamente al caso, la integración de la diversidad, constituyen los pilares básicos de la gestión.

Como se indica en la figura 3, aunque con anterioridad ya existía un clima favorable, la introducción de las políticas de diversidad se produce a raíz de la integración con Soluziona y Azertia en 2006. Esta integración, por su tamaño y cercanía, modificó el negocio y generó el debate sobre los modelos de integración. Al sumar, el proyecto Indra tomaba una nueva dimensión y abordaba nuevos retos en la gestión de los recursos humanos, convirtiéndola en un pilar de su estrategia.

Figura 3. Evolución de las políticas de RRHH y diversidad.



Fuente: fuentes internas de Indra.

El modelo de integración requiere la homogeneización de la estrategia, que en la gestión de los recursos humanos se ha traducido en trabajar en dos frentes: la homogeneización de los perfiles profesionales, y afrontar el diseño de las carreras profesionales, ya que existía un problema añadido de integración corporativa e internacional, que afectaba a la idea de una marca compartida asumiendo unos valores corporativos comunes. Nace entonces la necesidad de reflexionar sobre las diferencias existentes y, por consiguiente, sobre la diversidad.

Coincide en el tiempo con la preocupación de las empresas por la diversidad y la publicación de estudios sobre el tema, que aunque no se trataba de un concepto nuevo, adquiere especial relevancia en la segunda mitad de la pasada década. Se manifiesta principalmente en los estudios sobre la integración en las organizaciones de las distintas culturas.

Sin embargo, hay un desarrollo muy específico, que se ha trabajado de forma separada, que son los aspectos de género. No solo se produce una escalada de estudios y aplicaciones referidas a la gestión, sino que aparecen transposiciones normativas por parte de la UE, que derivan en España en la Ley de Igualdad de 2007. En este contexto, Indra desarrolla las siguientes acciones y planes:

Iniciativas en la gestión de la diversidad

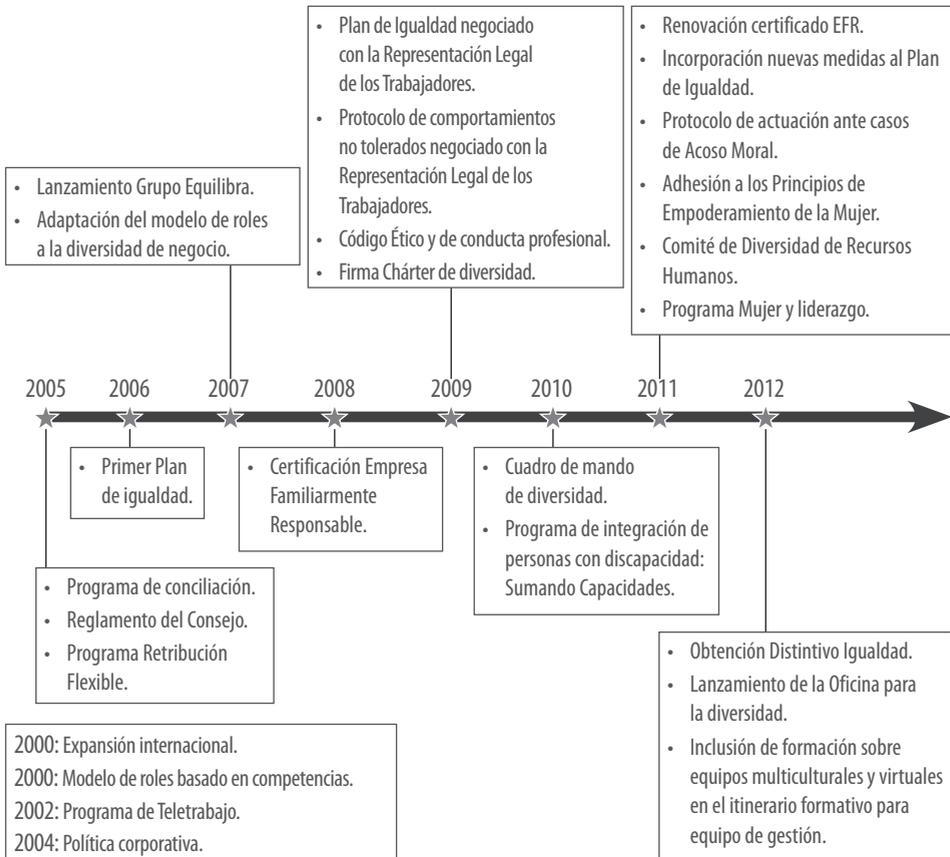
Para INDRA, la buena gestión de la diversidad mejora su posicionamiento en el mercado, favorece el aprendizaje de la organización, permite incluir en el comportamiento los valores distintivos de la empresa y genera compromiso con la organización, al tiempo que facilita el cumplimiento de la legislación. Se justifica la gestión de la diversidad porque el talento es su principal activo, porque la innovación es la base de su negocio, por la globalización, y por la diversidad de sectores en los que opera. El resultado es que la diversidad es la base de la gestión de las personas, es una palanca de la innovación y acompaña a la empresa en su globalización, ya que su expansión requiere modelos profesionales diversos.

En su modelo de gestión de la diversidad existen 4 dimensiones prioritarias de la diversidad, que marcan sus iniciativas y sus medidas concretas:

1. Diversidad de Género
2. Integración de personas con discapacidad
3. Diversidad de necesidades personales
4. Diversidad de perfiles profesionales

En cada una de ellas se desarrollan acciones y planes de diversidad, cuya trayectoria podemos observar en la figura 4.

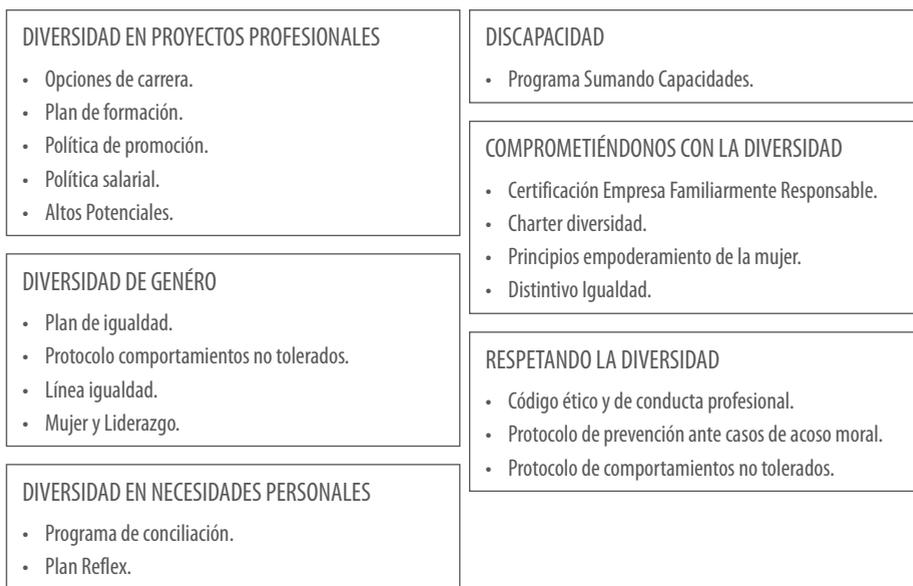
Figura 4. Trayectoria de la gestión de la diversidad.



Fuente: fuentes internas de Indra 2012.

Con el fin de atender las cuatro dimensiones mencionadas, se han desarrollado unas herramientas de gestión de la diversidad, coordinadas a través de una política corporativa, que es controlada por un cuadro de mando de diversidad. La creación de una Oficina para la Diversidad estructura organizativamente estas políticas. En la figura 5 se muestran las herramientas más relevantes que han articulado las políticas de diversidad.

Figura 5. Herramientas de Gestión de la Diversidad en Indra.



Fuente: fuentes internas de Indra 2012.

Dentro de las iniciativas para la diversidad de género, además de las cuestiones de cumplimiento de la Ley de Igualdad, se busca el objetivo de promover una cultura empresarial que valore esta diversidad y que iguale las oportunidades, promociones, retribuciones y formación de mujeres y hombres. Además, se establece un protocolo de *comportamientos no deseados*, previniendo los casos de acoso sexual, volcado en la mujer, y fomentando las políticas de conciliación familiar, para hombres y mujeres.

En cuanto a las iniciativas para la discapacidad, el Programa Sumando Capacidades solo está implantado en Méjico y en España. Pretende la integración efectiva de los profesionales con discapacidad con el resto de la plantilla. Para ello utiliza una cobertura integral, basada en una Unidad de Discapacidad, un Protocolo de

Integración, medidas de conciliación, comunicación y sensibilización, colaboración con instituciones relacionadas con la discapacidad, becas y voluntariado.

Las políticas de diversidad de relaciones personales se estructuran mediante el programa de conciliación Equilibra. Se basa en dos pilares: la flexibilidad como herramienta de gestión, y la provisión de servicios para ayudar a reducir la carga de fuera de la organización del profesional y de su familia. Desde 2002 contaban con el teletrabajo, con resultados positivos para los trabajadores y para la empresa, consiguiendo objetivos conjuntos de incremento de productividad, retención del talento y reducción del absentismo; frente a mejoras en la conciliación laboral, personal y familiar, flexibilización de horarios y reducción de estrés. Asimismo, se ponen en marcha medidas de adaptación de jornada a las necesidades personales: permisos sin sueldo, semana laboral comprimida, y permisos flexibles de maternidad o paternidad.

Por último, en cuanto a la diversidad de los perfiles profesionales, se pone en marcha un novedoso Modelo de Roles, con 6 tipos de roles agrupados en cuatro categorías: dirección, gestión, técnicos y soporte administrativo y secretarial. Se establecen así los procesos de gestión de la carrera con las políticas de promoción, los modelos de formación y los programas especiales a medida. Por otro lado, existen iniciativas para la diversidad cultural, con programas master y cursos de formación referidos a la diversidad cultural y la gestión de proyectos y personas en un entorno internacional.

Todos estos programas han llevado a INDRA a conseguir reconocimientos y adhesiones relacionados con la igualdad y la responsabilidad familiar, como el Distintivo de Igualdad en la Empresa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en 2012, el certificado de Empresa Familiarmente Responsable de la Fundación +Familia en 2011, y la adhesión al Directorio de Empresas de Gijón comprometidas con la igualdad en 2011.

Reconocimientos y acreditaciones de buen gobierno, sostenibilidad y Responsabilidad Social de INDRA

INDRA ha trabajado desde su refundación, en 1993, en la acreditación de todas sus actividades. Al integrar en su estrategia y, por tanto, en la visión, misión y valores corporativos los aspectos objeto de estudio, se ha preocupado de conseguir los principales galardones y acreditaciones que garantizan la consecución de estas políticas.

Destacan, en primer lugar, los reconocimientos a la sostenibilidad, que se incluyen en la figura 6.

Figura 6. Principales reconocimientos en sostenibilidad.

Resumen de las evaluaciones externas sobre la Responsabilidad Corporativa en Indra		
	Índices	Observaciones
Dow Jones sustainability indexes	Dow Jones Sustainability World Index.	Miembros desde 2006.
Miembro 2011/2012	Dow Jones Sustainability Index STOXX	Líderes del subsector "Computer services and internet" en 2007, 2008, y 2010.
VIGEO	Aspi Eurozone	Miembros desde 2008.
OEKOM	Global Challenges Index	Miembros desde 2010. Calificación de B Prime.
STOXX	STOXX Global ESG Leaders	Miembros desde 2011
Resumen de monitores de reputación		
	Monitor	Observaciones
MERCO	Monitor Español de Reputación Corporativa.	MercoEMPRESAS: Posición 27 (24 en 2010) MercoLÍDERES: Posición 44 (28 en 2010) MercoPERSONAS: Posición 32 (47 en 2010)
Resumen de premios y reconocimientos		
	Premios y reconocimientos	Observaciones
World's most ethical companies ranking	Entre las 110 compañías más éticas del mundo.	Otorgado por el Ethisphere Institute.
SAM	Silver Class	Otorgado por el SAM Sustainability Yearbook.
Ciudadano Corporativo de las Américas	Por la iniciativa de Tecnologías Accesibles	Otorgado por Trust of America

Fuente: Memoria de Indra 2011.

Con la inclusión de INDRA en 2008 en el Dow Jones Sustainability, o en 2011 en el STOXX Global ESG Leaders, entre otros, se consigue no solo su acreditación y reconocimiento como una empresa sostenible, sino la oportunidad de pertene-

cer a un índice sintético que abre las puertas al *funding* de fondos de inversión y fondos de pensiones relacionados con modelos de inversión responsables.

A nivel nacional, la inclusión en el *ranking* de MERCO, que monitoriza la reputación corporativa, y la concesión de premios tan reputados como *Worlds most ethical companies ranking* o el SAM, acreditan a nivel nacional e internacional los esfuerzos de INDRA para lograr el reconocimiento y la evaluación permanente de sus acciones de sostenibilidad y responsabilidad.

También participa en observatorios de Responsabilidad Corporativa, como los que aparecen en la figura 7

Figura 7. Resumen de observatorios de responsabilidad corporativa.

	Puntuación y ranking	Principales conclusiones
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	2011 : 7º posición. 1,77 puntos sobre 4 2010 : 9º posición. 1,66 puntos	El Informe reconoce la mejora en los contenidos de Responsabilidad Corporativa del Informe Anual de Indra, principalmente en cuanto a impactos de la actividad, aunque sigue criticando que prime un enfoque positivo. Entre las posibles áreas de mejora el Informe destaca: <ul style="list-style-type: none"> • Mención a impactos de la actividad no considerados • Mayor información por países • Mayor integración de indicadores económicos relevantes en el Informe Anual El presente informe recoge algunas novedades dirigidas a mejorar en estos ámbitos.
OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	2011: 3ª posición. 66 puntos sobre 100 2010: 3ª posición. 61 puntos	Entre las áreas en las que Indra obtiene mayor puntuación destacan: <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo general de inversión en I+D y fomento de la utilización sostenible de los recursos naturales • Sistemas de gestión medioambiental • Sistema de Gestión de la RSE Por el contrario, las principales áreas de mejora se refieren a: <ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades y eliminación de toda forma de discriminación • Salarios y beneficios sociales, participación económica y equidad • Actuación responsable en todos los países y contribución a los objetivos de desarrollo impulsados por las instituciones internacionales

Fuente: Memoria de Indra 2011.

Balance y desafíos

La gestión de la diversidad en INDRA, como estudio de caso y su difusión en una revista especializada, otorga protagonismo y concede importancia a la política de recursos humanos y a su gestión socialmente responsable en las actuales circunstancias económicas de dificultad presupuestaria.

El caso de INDRA ofrece el interés de mostrar la integración de los requerimientos externos sociales e institucionales con los condicionamientos estructurales de la empresa, principalmente su evolución histórica y su actividad en un sector tecnológico complejo. Su política de dirección de personas se concreta en el diseño y planificación de una propuesta estratégica que se articula en la propia visión y misión de la empresa, centrada en la innovación.

El desarrollo pormenorizado de las líneas de actuación en la gestión de la diversidad brinda soluciones y experiencias que pueden orientar la gestión de los recursos humanos de otras empresas y animan a hacer frente a las dificultades inherentes a la internacionalización desde un enfoque integrador que respete las diferencias étnicas, culturales o religiosas y aporte valor a la compañía y al conjunto de la sociedad.

La diversidad internacional facilita el encuentro con nuevos talentos y la colaboración de INDRA con universidades y centros de investigación favorece la necesaria multilateralidad de perspectivas en las actividades productivas orientadas al conocimiento y a la innovación.

En su previsible evolución, sin embargo, surgen interrogantes sobre los desafíos a corto y medio plazo: ¿Cómo cuantificar plenamente los avances intangibles en la integración de la diversidad? ¿Pueden influir las culturas de países asiáticos o musulmanes en la política de roles? ¿Se producirán diferencias sustanciales en los programas de conciliación? Y finalmente, ¿Cómo consolidar las ventajas de este modelo de gestión a pesar de las inevitables restricciones presupuestarias?

Bibliografía

- [1] ALONSO, A. Y MARTÍNEZ, G. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*, Colecciones EOI, Madrid.
- [2] BERLE, A. Y MEANS, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* Transaction Publishers, New Jersey.
- [3] COLLER, X. (2000). *Estudio de casos*, Serie Cuadernos Metodológicos CIS, Madrid.
- [4] COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES (1998). Informe Olivencia: *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Madrid.
- [5] COMISIÓN ESPECIAL PARA EL FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y LA SEGURIDAD EN LOS MERCADOS FINANCIEROS Y LAS SOCIEDADES COTIZADAS (2003). Informe Aldama, Madrid.
- [6] COMISIÓN EUROPEA (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas* COM, Bruselas.
 - (2004). *Recommendations On The Role Of (Independent) Non-Executive Or Supervisory Directors*, COM, Bruselas.
- [7] COMISIÓN NACIONAL MERCADO DE VALORES (2004). Circular 1/2004 Madrid.
- [8] GUADAMILLAS, F. Y DONATE, M. (2011). “Responsabilidad Social de la Empresa y Estrategia de Innovación: El caso de Indra”. *Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 2.
- [9] GUERRAS L.A., NAVAS, J.E. ROMERO, A.M. (2008). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa* Thomson-Civitas, 4a ed. pp. 21-38, Madrid.
- [10] INDRA (2004). *Política de Diversidad*, Documentación interna, Madrid.
 - (2009). *Plan de Igualdad*, Documentación interna, Madrid.
 - (2010). *Modelo de Roles. Apoyo Corporativo*, Documentación interna, Madrid.
 - (2011). *Informe Anual*. www.indra.es
 - (2011). *Programa de Conciliación vida laboral, personal y familiar*, Documentación Recursos Humanos, Madrid.
 - (2012). *La diversidad en INDRA*, Documentación Recursos Humanos, Madrid
 - (2012). *Política de comportamientos no tolerados* Documentación Recursos Humanos, Madrid.

- [11] MINISTERIO ECONOMÍA (2003). Ley de Transparencia Orden ECO 3722/2003, Madrid.
- [12] MARTÍN, G., LÓPEZ, P., MURCIA, C. (2007). "El compromiso de Indra con la Innovación como clave de actividad de la empresa". *Revista Economía Industrial*, no 366, pp. 69-83.
- [13] OCDE (2004). *Corporate Governace* (www.oecd.org).
- [14] PIN ARBOLEDAS, J.R. (2007). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad de las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*, CELA-IESE, Madrid.
- [15] RAMÍREZ, S. (2011). *Empresas por la transparencia y contra la corrupción: El caso de Indra*. Documentación Indra, Madrid.
- [16] STAKE, R.E. (2005). *Investigación con estudios de casos* (e. o. 1995) Ed. Morata, Madrid.
- [17] UNESCO (2002) *Declaración Universal de la Unesco sobre la diversidad cultural* Unesco.



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



Cuarto Sector: hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial

The Fourth Sector: towards a higher Corporate Social Responsibility

Antonio Vives,
Socio Principal, CUMPETERE
Profesor Consultor, Stanford University.
Ex Gerente, Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo

Introducción

Hay relativamente poco escrito sobre el Cuarto Sector de empresas, las que tienen objetivos de rentabilidad financiera y contribución a la sociedad incorporados en su forma jurídica. En Estados Unidos es un tema emergente que adquiere tracción desde 2009 (André 2012, Benefit Corporation 2012, B-Lab 2012, Clark y Vranka 2012, Fourth Sector Network 2009, Mickels 2009, Raz 2012, Sabetti 2011) pero en España y América Latina no hay casi nada escrito (Vives 2012a, Zurbano y Urzelai 2012 y Jiménez y Morales 2011, aunque este último está escrito en inglés).

Este interés reciente surge ante el entendimiento de que las formas tradicionales de tipificación de las empresas entre “con fines de lucro” y “sin fines de lucro” es muy restrictiva para poder permitir la actuación de las empresas en un ámbito que ha evolucionado, con cada vez mayores preocupaciones por el impacto social y ambiental de las actividades empresariales y la necesidad sentida de atender los crecientes problemas sociales que los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil no están en condiciones de atender, ya sea por falta de recursos ya sea porque sus instrumentos no pueden atacar la amplia problemática.

Se intensifica así en las últimas décadas el interés porque las empresas del primer sector, a través de sus actividades normales y en particular a través de actividades de Responsabilidad Social, atiendan parte de esta problemática, particularmente en países en vías de desarrollo donde las falencias de los gobiernos y de la sociedad civil son más notables. Adicionalmente, el Tercer Sector de la sociedad civil, tradicionalmente preocupado por el bienestar de la sociedad, constata que sus usuales organizaciones, dependientes de donaciones y contribuciones, no son suficientes para atender la problemática y comienzan a buscar formas organizativas que potencien sus escasos recursos. Surgen así formas híbridas que tratan de captar lo mejor de ambas formas operativas, con lucro y sin lucro. Se desarrollan instituciones dentro de la llamada economía social y solidaria, del empresariado social y de una nueva concepción que pretende ser aglutinante de muchas de estas formas híbridas bajo el nombre del Cuarto Sector.

En este artículo proponemos una tipificación pragmática de ese Cuarto Sector. Para ello pasamos revista a las diferentes formas híbridas de organización que buscan contribuir a resolver la problemática social y ambiental, sin abandonar la visión comercial. Discutimos la potencial confusión derivada de la gran dispersión de conceptos organizativos y proponemos una visión más sintética del Cuarto Sector, concentrándolo en empresas de derecho privado, con carácter comercial, con fines de lucro, que también tengan como objetivo, legalmente incorporado, lograr fines sociales y ambientales. Presentamos las ventajas de esta forma organizativa y pasamos revista a la normativa legal y el ecosistema de apoyo necesarios para hacerlas efectivas.

Esta tipificación sintética puede contribuir a reducir la confusión existente entre las decenas de nombres usados para describir las organizaciones que buscan fines sociales de tal manera que, al enfocar el concepto, permita desarrollar el ecosistema de apoyo institucional, legal y financiero que estimule su desarrollo.

Los “primeros” tres sectores

Introducción

Tradicionalmente se ha considerado la existencia de tres sectores en la actividad económica y social relativamente bien diferenciados. Un Primer Sector constituido por las empresas de derecho privado, con fines de lucro, un Segundo Sector constituido por los gobiernos nacionales y locales con sus respectivas instituciones, incluyendo empresa de derecho público, y un Tercer Sector, que en principio se supone que contiene el resto, las organizaciones que no

son ni gubernamentales ni del Primer Sector. Esta definición, por defecto, ha tendido a clasificar como Tercer Sector todas las instituciones que no caben en los dos primeros, incluyendo universidades, instituciones religiosas y organizaciones de la sociedad civil entre otras. Sin embargo, precisamente por ser una definición por defecto, ha ido evolucionando y se han ido creando decenas de figuras jurídicas que se agrupan dentro del Tercer Sector, desde fundaciones a empresas sociales, pasando por cooperativas, mutualidades, asociaciones civiles y muchas otras formas.

Cada uno de los sectores tiene sus ventajas y desventajas en su operatoria. La figura 1 presenta de forma esquemática algunas de ellas.

Figura 1. Ventajas y desventajas de los tres primeros sectores.

Empresa privada	Gobierno	Tercer Sector
	Posibles ventajas	
Recursos financieros	Poder político	Imparcialidad
Capacidad de gestión	Visión global	Pasión
Ingenio, creatividad	Responde al pueblo	Conocimiento de la problemática
Eficiencia, resultados	Acceso a recursos	Buena voluntad
	Posibles desventajas	
Codicia	Cortoplacismo	Sobrevivencia
Miopía	Burocracia	Desarticulación
Impaciencia: corruptor	Oportunidad: corrupto	Ineficiencia

Fuente: *Elaboración propia.*

Como el lector podrá imaginar, sería deseable encontrar formas híbridas de organizaciones que pudieran aprovechar el mayor número de ventajas y sobreponerse a las desventajas. Parte del objetivo de este artículo es hacer este análisis y ofrecer sugerencias de formas organizacionales.

Formas híbridas de empresas

En muchos países las figuras legales para la constitución de instituciones y empresas es relativamente rígida, debiendo optar por uno de dos extremos: con fines de lucro y sin fines de lucro, Primer o Tercer Sector (el Segundo Sector es

de exclusividad de gobiernos). Muchas instituciones se encuentran con que esta dicotomía es restrictiva para sus operaciones y se ven forzadas a conducir las para adaptarse a una de las dos formas.

De allí la reciente proliferación de modelos híbridos institucionales, que tratan de captar lo mejor de ambos aunque deban constituirse en alguna de las dos grandes categorías. Si optan por ser sin fines de lucro, se ven muy limitadas a la hora de obtener financiación y dependen de donantes y de los beneficios que logren reinvertir, pero pueden captar de los beneficios fiscales o donaciones deducibles de impuestos de los que suelen disfrutar algunas instituciones del Tercer Sector. Ello impone severas limitaciones al crecimiento de sus actividades y muchas veces les impide alcanzar economías de escala que pudieran abaratar sus costes y mejorar su eficiencia e impacto. De allí los problemas de muchas buenas ideas de innovación social que no logran alcanzar la escala suficiente para tener impacto. Se quedan en actuaciones de ámbito y tiempo restringidos.

Por otra parte, al constituirse como instituciones con fines de lucro, pueden financiar el crecimiento pero deben atenerse a las necesidades de los inversionistas y acreedores (a menos que sean empresas de pocos dueños, autofinanciables, que en general serán pequeñas). De allí que su capacidad de atender necesidades sociales que no sean rentables, por lo menos en el corto plazo, se ve limitada a porcentajes de los beneficios, relativamente menores. Algunas empresas contribuyen a la solución de problemas sociales por el tipo de productos y servicios que comercializan y por la Responsabilidad Social y ambiental con la que llevan a cabo sus operaciones. No obstante, estas actividades están en tensión continua entre la sostenibilidad financiera y la social y ambiental, que no siempre son compatibles.

Estas formas híbridas de empresariado social pueden ser útiles mientras la empresa está en sus primeras etapas y tiene una escala relativamente modesta, pero puede tener complicaciones cuando crece y se diversifica, cuando se internacionaliza, cuando tiene que obtener recursos de los mercados de capitales y quiere o puede tener que entrar en fusiones y adquisiciones con otras empresa que muy seguramente tendrán figuras legales tradicionales. (Bugg-Levine et al, 2012).

De allí que surge la necesidad de otras formas organizacionales híbridas que atendiendo las necesidades de la sociedad no se vean limitadas por la falta de recursos financieros que limiten su capacidad de crecimiento y el logro de es-

cala y de alcance. Estas formas híbridas están consideradas en múltiples tipologías, como por ejemplo la economía social y solidaria, empresariado social, Responsabilidad Social de la Empresa, Cuarto Sector, entre otras que comentaremos más adelante.

Economía social, economía solidaria, economía alternativa

*“La Economía Social y Solidaria es un término que se usa para referirse mayormente a formas de producción e intercambio que tienen como objetivo satisfacer las necesidades humanas, construir [...] y expandir las capacidades humanas a través de las relaciones sociales basadas en **cooperación, asociación y solidaridad** (énfasis añadido)”. United Nations Research Institute for Social Development.*

La Ley de Economía Social de España del 29 de marzo del 2011 define esta economía como *“el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo entidades que [...] persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social o ambos”*. Pero al especificar los principios orientadores da una clara prioridad al objetivo social sobre el financiero: *“La primacía de las personas y del fin social sobre el capital [...] priorizar la toma de decisiones más en función de las personas [...] que en relación a sus aportaciones al capital social”. [...] “Aplicación de los resultados obtenidos principalmente en función del trabajo del trabajador aportado [...]”* Las instituciones que forman parte de esta economía son *“las cooperativas, las mutualidades, fundaciones... sociedades laborales, empresas de inserción [...] cofradías de pescadores...”* y *“...las que sean incluidas en el catálogo de entidades...”* Además, especifica las entidades y estipula que antes de ser cubiertas por la ley deben ser tipificadas e incluidas en un catálogo. Según la ley, las entidades incluidas y los objetivos son los clásicos del Tercer Sector.

En la gran mayoría de los casos, especialmente en Europa y América Latina, las instituciones de la economía social y solidaria surgen para atender problemas sociales, generalmente liderados por entidades del Tercer Sector, sin fines de lucro, **desde una concepción social, con objetivos de solidaridad**. Suelen depender de donaciones y aportes gubernamentales lo que limita su capacidad de escala y continuidad. Suelen atacar problemas puntuales en ámbitos geográficos limitados.

Algunos modelos en estas economías surgen como reacción a lo que se percibe como insensibilidad o abusos de las empresas privadas (Coraggio 2011) y proponen reformas con nombres como capitalismo incluyente, capitalismo con conciencia. Otros surgen como modelos para atacar los problemas so-

ciales ante las fallas de gobierno en resolver la inclusión de poblaciones de menores ingresos y marginadas en el círculo de intercambio, buscando una participación activa en la actividad económica a través de la solidaridad¹.

En el contexto de empresa social, Pérez de Mendiguren *et al* destacan la importancia de la focalización: *“Es muy importante por lo tanto evitar las definiciones demasiado laxas de empresa social que, con el ánimo de ser omnicomprendivas, contribuyan a que virtualmente todo tipo de empresa pueda entrar en esta categoría. Habrá que buscar por lo tanto un punto de equilibrio entre la necesidad de ser flexible para acomodar organizaciones de muy diversas características y el rigor necesario para no vaciar al concepto de su significado más transformador.”* Esta misma idea aplicaremos a la tipificación del Cuarto Sector en este artículo.

Las instituciones de la economía social y solidaria juegan un importante papel en el desarrollo social pero pueden y deben ser complementadas con instituciones que apliquen criterios empresariales de sostenibilidad financiera para cumplir fines sociales de tal manera que no se vean limitados en su crecimiento y cobertura.

La Responsabilidad Social de la Empresa

Tradicionalmente las empresas tradicionales del Primer Sector han contribuido a la mejora de la sociedad a través de sus acciones filantrópicas, directamente o a través de fundaciones empresariales, generalmente desligadas de la estrategia de la empresa. Sin embargo, en recientes décadas, se han percatado de la baja efectividad que ello tiene y han comenzado a hacerla más estratégica, ya sea focalizando los recursos ya sea potenciándolos en alianzas. También hacen su contribución a través de la producción de bienes y servicios que la sociedad necesita, a través de la creación de empleos, a través de pago de impuestos. Estas actividades se hacen cada vez más de forma social y ambientalmente responsable, con empleos que reconocen el valor de las personas y procesos productivos respetuosos del medio ambiente y las comunidades.

En los últimos años, con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, se está pidiendo un involucramiento más directo de las empresas en la solución de los problemas sociales (pobreza, discriminación, falta de acceso a servicios, etc.), extendiendo las ac-

¹ Para una amplia discusión de Economía Social y Economía Solidaria, mayormente desde la óptica europea, ver Pérez de Mendiguren *et al.*, 2009. Proponen como conclusión de su análisis que *“La Economía Solidaria, vendría a ser [...] la idea fuerza que aglutinaria los tres sectores dentro de una estrategia global de transformación social”*. Pero no proponen como implementar esa idea, sería algo conceptual dentro de los tres sectores existentes, una manera de ver sus actividades.

tividades tradicionales dentro del contexto de la Responsabilidad Social hacia grupos de menores ingresos y poblaciones desfavorecidas. Esta extrapolación suele hacerse en consistencia con la estrategia global de la empresa, pero también ha llevado a las empresas a participar en actividades con poca relación al negocio, como parte de sus actividades filantrópicas.

Dentro de este contexto también han surgido ideas de incorporar en los negocios a estas poblaciones a través de la producción de productos y servicios adecuados a sus necesidades y a su incorporación en el proceso productivo a través de la compra de bienes y servicios a estas poblaciones, incluyendo el empleo y la promoción de Pequeñas y Medianas Empresas, PyMEs que puedan ser sus suplidores. Es lo que se conoce con los nombres de negocios en la Base de la Pirámide y Negocios Inclusivos. Estas acciones llevan a las empresas del Primer Sector hacia objetivos sociales, dentro de sus actividades comerciales.

Y en los últimos años ha habido una intensificación en esta Responsabilidad Social de las Empresas, en parte debido a la presiones de la sociedad y en parte debido al entendimiento de las empresas de que ser responsable puede llegar a ser una ventaja competitiva.

A primera vista parecería que no fuera necesaria una nueva forma jurídica de empresas, ya que bastaría con que esa responsabilidad ante la sociedad, que en general se entiende como la gestión de sus impactos sobre la sociedad y el medio ambiente, se expandiese hasta sus límites. Por supuesto que ello incluye el cumplimiento de la legislación vigente. No obstante, muchas de estas actividades no están reguladas por la ley y el mismo mercado de la responsabilidad (sociedad civil, medios, gobiernos, empleados, consumidores, mercados financieros, etc.) no está todavía suficientemente desarrollado como para exigirle a las empresas esa responsabilidad total.

Hay presiones para ampliar el ámbito de la ley, especialmente cada vez que se encuentra algún incumplimiento de alta visibilidad. Sin embargo no se puede ni se debe legislar la totalidad de las actividades de la empresa. Sería contraproducente, coartaría la innovación y la competencia entre empresas, que benefician a la sociedad. Ello no obsta para que en algunos casos se profundicen y expandan las leyes y regulaciones, especialmente en países en vías de desarrollo, que pueden tenerlas atrasadas y donde las instituciones de supervisión y cumplimiento son relativamente débiles.

La responsabilidad de la empresa es la de gestionar sus impactos y en la medida de lo posible hacer una contribución positiva al desarrollo económico y social, pero siempre dando prioridad a la sostenibilidad financiera. Su primera prioridad es la supervivencia. No es que sea su obligación la maximización de beneficios como comentaremos más adelante, pero debe seguir siendo financieramente viable. Si no lo es no hay empresa y si no hay empresa, no hay Responsabilidad Empresarial.

Es cierto que, en el mediano y largo plazo, la Responsabilidad Social y Ambiental debería conducir a una mejor posición financiera, pero en el corto plazo existen presiones para producir beneficios financieros y poder seguir operando. En estas instituciones los incentivos de los dirigentes pueden ser contrarios a la responsabilidad ante la sociedad ya que en la gran mayoría de los casos están ligados a rendimientos económicos que suelen estar en tensión con los beneficios sociales (Vives 2012b, Vives 2010). De allí que con las reglas de juego actuales y el desarrollo del mercado de la responsabilidad no se pueda garantizar que la empresa será totalmente responsable y que velará por el bien de la sociedad (no es su responsabilidad). Tiene que tener discrecionalidad en sus actividades.

Evitamos usar el término "empresas socialmente responsables" porque creemos que da lugar a confusión. Algunos autores (por ejemplo Alder, 2007 y Perez de Mendiguren et al. 2009) distinguen entre empresa privada y empresa socialmente responsable. Todas las empresas tienen algunas prácticas que se podrían calificar como socialmente responsables y ninguna se puede calificar como totalmente responsable, siempre tendrán algo que mejorar. De allí que llamar a una empresa socialmente responsable incita a pensar que lo es totalmente cuando todas son "en parte socialmente responsables", unas poco otras mucho. Alder (2007) tiene una tipología que distingue entre "Empresa Socialmente Responsable" y "Empresa con Responsabilidad Social", la primera presumiblemente con "responsabilidad total" y la segunda con "responsabilidad parcial". Es confuso ya que la primera no existe, es un ideal a buscar.

En virtud de la discrecionalidad de las estrategias empresariales de responsabilidad se justifica considerar una figura legal de empresas que aprovechando lo mejor de los incentivos del lucro y esa discrecionalidad, se comprometa no solo voluntariamente, sino legalmente, a mejorar su contribución a la sociedad. Este debe ser el objetivo de las empresas del Cuarto Sector que comentamos a continuación.

Empresariado social y el Cuarto Sector

Introducción

Más allá de las instituciones de economía social y la economía solidaria y de la Responsabilidad Social de las Empresas, tomando elementos del Primer y Tercer Sectores, se ubican las instituciones del empresariado social y del emergente Cuarto Sector de empresas. En el empresariado social están las empresas de derecho privado con fines de lucro del Primer Sector pero creadas para capturar una oportunidad de mercado y resolver una necesidad o problemática social **específica**, a través de la provisión de productos y servicios. Adicionalmente, en este Cuarto Sector, híbrido, se ubican otras empresas, tipo Primer Sector, pero que tienen objetivos de contribuir al desarrollo social de forma legalmente obligatoria, aunque en general, no necesariamente a través de sus productos y servicios, sino a través de la utilización de sus activos y de sus beneficios. Todas estas empresas del Cuarto Sector tienen en común el objetivo financiero a la par que el social, en un caso de forma especificada y en el otro de forma general. En este artículo enfatizaremos el segundo caso.

Estas empresas sector suelen estar promovidas por empresarios con conciencia social, que piensan que las empresas tradicionales, a pesar de sus actividades de Responsabilidad Social y Ambiental no son suficientes, que se necesita una dedicación más intensa a la solución de problemas sociales, encarada **desde el punto de vista del negocio**.

A los efectos de este artículo usaremos el término Emprendimientos Sociales o Empresariado Social en la concepción más amplia y más reciente en Estados Unidos, (Toledano, 2011) sinónimo de “emprededurismo” (*entrepreneurship*, a veces traducido como “emprendizaje”) con raíces muy cercanas a la empresa privada con un origen en el **espíritu emprendedor**, influenciada por el individualismo de esa cultura. Por ello no usaremos el término en español de “empresa social” ya que en el contexto europeo esta figura tiene connotaciones de solidaridad y equidad social, más propia de la cultura europea y de la economía social y solidaria².

En América Latina el término “empresariado social” también tiene connotaciones de Tercer Sector, alejada del “emprededurismo” con fines de lucro. En esa región el término ha sido popularizado, sobre todo en medios académicos, por la Social Enterprise Knowledge Network, SEKN (no tiene nombre en español,

² Para una amplia discusión sobre los diferentes conceptos de emprededurismo social ver Abu-Saifan 2012.

www.sekn.org) que liderado por la Universidad de Harvard tiene miembros en 8 países de América Latina y en España. Su enfoque es social, con preocupación por aspectos de inequidad social, prestación de servicios sociales, alianzas entre instituciones de Tercer Sector con instituciones de los dos primeros sectores y la parte de la Responsabilidad Social de la Empresa que se ocupa de los negocios inclusivos en la base de la pirámide.

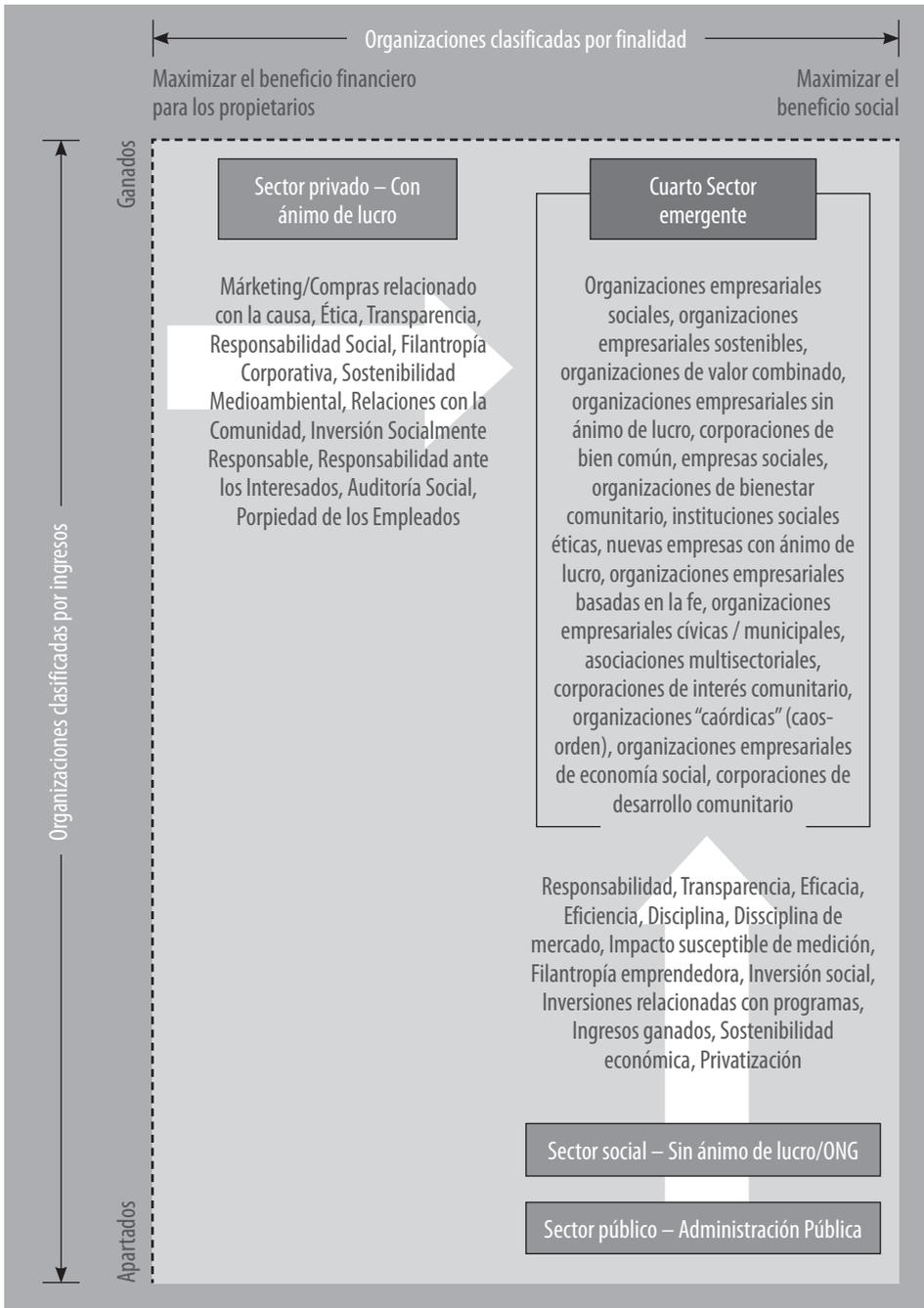
También se usan nombres similares para las empresas comerciales creadas por instituciones del Tercer Sector con el objeto de obtener recursos para complementar sus actividades sociales. Lamentablemente hay una gran proliferación de usos del término³.

El liderazgo en la definición del emergente Cuarto Sector se le atribuye al Aspen Institute (Fourth Sector Network, 2009). Para ellos el sector tiene una definición muy amplia e incluye Responsabilidad Social de la Empresa, sostenibilidad, mercadeo con causa, filantropía de riesgo, inversión social, microfinanzas, empresas cívicas y municipales, entre otras. Dice además que *“cuando el modelo de los beneficios (benefic corporation) sea ampliamente reconocido, toda esta innovación constituirá el Cuarto Sector, que ha existido siempre, aunque arropado por la adhesión convencional a las viejas categorías”*. Como se puede observar en la figura 2 su concepción del Cuarto Sector incluye gran cantidad de modelos operativos que tienen fines sociales además de fines comerciales. Para ellos el Cuarto Sector es un paraguas institucional.

El Aspen Institute añade que *“Cualesquiera sean las etiquetas que se usen, capitalismo creativo, filantro-capitalismo, nueva economía, inversión de impacto, valor mezclado, valor compartido, todos estos enfoques están basados en la observación de que no puede haber reformas genuinas mientras las empresas maximizadoras de beneficios sean el único motor del capitalismo”*. Y este es el fundamento de la definición del Cuarto Sector: empresas con fines de lucro que persiguen los mayores beneficios posibles (deben ser eficientes, dentro de las leyes y la ética) pero con el propósito de poder dedicarlos a hacer el bien.

³ Para una discusión mas detallada de esta terminología ver Perez de Mendiguren et al. 2009, Jiménez y Morales, 2011 y Curto Grau 2012a y 2012b.

Figura 2. Caracterización del Cuarto Sector según el Aspen Institute.



Fuente: Traducción en Fundación de la Innovación Bank+inter, 2009, del original en Fourth Sector Network, 2009.

Esta gran amplitud de la definición tiene la virtud de ser incluyente y posiblemente ampliar la definición del Cuarto Sector para atraer más atención. Así definido es una aglutinación, su definición tiene un gran solapamiento con el Primero y Tercer Sector. Por ejemplo, la Responsabilidad Social (y su sinónimo sostenibilidad), el mercadeo con causa y la inversión social son simples incorporaciones de acciones sociales y ambientales en las estrategias empresariales de las empresas con fines de lucro. Asimismo, la filantropía de riesgo, llevada a cabo generalmente por fundaciones, a veces empresariales, es una manifestación del Primer o Tercer Sector. No son un sector, son parte del Primer Sector (desde la empresa) o del Tercero (desde fundaciones). Solamente las microfinanzas, en algunas modalidades, como comentaremos más adelante, pueden considerarse parte del llamado Cuarto Sector.

Esta amplia definición creemos que no es conducente para el desarrollo del Cuarto Sector. Preferimos una definición más concreta que permita el desarrollo de un ecosistema de apoyo (que comentamos más adelante) de instituciones regulatorias, de apoyo, de financiación, etc. Esto es mucho más difícil cuando la institucionalidad, formas jurídicas y objetivos son tan dispersos o están vagamente definidos. Proponemos concentrar la definición del Cuarto Sector en empresas con fines de lucro que se constituyen para atender un mercado, ya sea para resolver un problema social y/o con una visión amplia de su impacto y con el objetivo explícito de contribuir al desarrollo social a través de los beneficios.

A diferencia de las instituciones de la economía social o solidaria (Tercer Sector) y de parte de las actividades de Responsabilidad Social de las Empresas del Primer Sector, la solidaridad, la reducción de la pobreza, la atención de grupos de menores ingresos, no son la motivación principal de las empresas del Cuarto Sector, aunque no se excluye, como empresas que son, que lo hagan. La fuerza motivadora es mejorar la sociedad haciendo dinero para lograrlo.

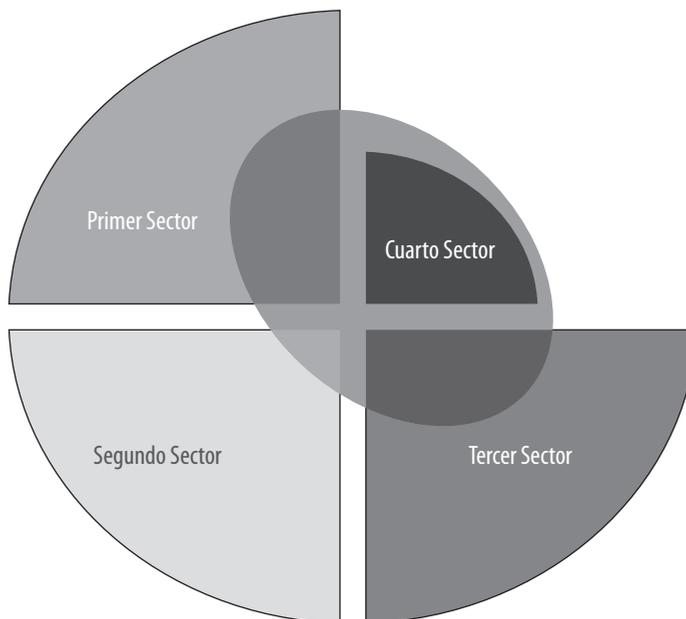
¿Hace falta un Cuarto Sector?

Gran parte de la insensibilidad social atribuida a las empresas viene de la presunción de que el objetivo de la empresa es la maximización de beneficios (Stout, 2012). Esta es una concepción equivocada y muchas veces difundida porque los "modelos económicos" que se enseñan en muchas escuelas de negocios hacen uso del supuesto de la maximización de beneficios, pero ello no es más que un supuesto conveniente para explicar la teoría de la empresa. No existe legislación que obligue a la maximización de beneficios, ni siquiera en el paradigma del capitalismo como lo es EEUU.

Lo que sí existen son incentivos financieros para los gestores de las empresas que están ligados a los beneficios financieros, y muchas veces sobre un corto período de tiempo. Estos incentivos son los que sí inducen a los gestores a tratar de maximizar los beneficios. Pero son los incentivos internos, no las leyes. Estos incentivos pueden ser contraproducentes para la visión de largo plazo y de amplia mira que se requiere para el logro de beneficios para la sociedad. Esta es la caracterización generalizada de las empresas del Primer Sector y de allí el clamor por una reforma del capitalismo, por la institución de capitalismo con conciencia, capitalismo humano, capitalismo con alma, capitalismo 2.0, etc. Pero el problema no es la idea, que induce a eficiencias, innovación, creatividad, competitividad, el problema es su implementación a través de incentivos perversos para muchos de los participantes. Entre las múltiples propuestas de reforma está el desarrollo del Cuarto Sector, con incentivos mejor alineados.

Si bien es cierto que algunos de los objetivos y características del Cuarto Sector están en partes del Primer y Tercer Sector, preferimos hablar de superposición de estas partes con el Cuarto Sector, más que de pertenencia. La figura 3 pretende ilustrar estas ideas.

Figura 3. Superposiciones entre sectores.



Fuente: *Elaboración propia.*

El Cuarto Sector, en la definición más restringida que proponemos, pretende capturar lo mejor de los otros sectores, en particular el primero y tercero, como se muestra en la figura 4. Este sector estaría constituido por empresas que tienen como **objetivo legalmente vinculante** el lucro para poder hacer el bien social, en contraste con el Primer Sector que persigue el lucro dentro de la legislación vigente, y de paso, opcionalmente, de acuerdo a las circunstancias y si el mercado de la responsabilidad (*stakeholders*) lo exige, mitigar sus impactos y promover el bien social y ambiental. También en contraste con el Tercer Sector, cuyo objetivo es ese bien social y ambiental pero mayormente financiado por donantes, gobiernos y empresas, con poca generación de recursos propios. La figura 5 describe de forma esquemática estos objetivos.

Figura 4. Ventajas y desventajas del Cuarto Sector.

Cuarto Sector	
Posibles ventajas	Procedentes de:
Capacidad de gestión	Empresa
Ingenio, creatividad	Empresa
Eficiencia, resultados	Empresa
Imparcialidad	Tercer Sector
Pasión	Tercer Sector
Conocimiento de la problemática	Tercer Sector
Buena voluntad	Tercer Sector
Posibles desventajas	
Recursos financieros	Empresa
Economías de escala	Empresa
Confusión de formas jurídicas	Empresa y Tercer Sector

Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 5. Tipología de beneficios de los cuatro sectores.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tener el objetivo social legamente vinculante es un paso más allá en la Responsabilidad Social de la Empresa, donde tendría mayor presión para cumplir, pero todavía mantendría la autonomía en sus actuaciones, sin coartar la creatividad e innovación. Las empresas podrían usarlo como factor diferenciador, como ventaja competitiva. Podría incluso contribuir a intensificar el interés de los *stakeholders* en estas empresas y contar con su supervisión y control indirectos. Pero es muy diferente obligar por ley a todas las empresas a que sean totalmente responsable (imposible y contraproducente) y que algunas escogan, voluntariamente, comprometerse legalmente a mejorar su contribución a la sociedad. Es un paso más hacia el ideal.

Quizás la característica más destacable **de las empresas del Cuarto Sector es que deben tener viabilidad financiera a largo plazo, en base a sus operaciones.** No deben depender de donaciones o subsidios, salvo en forma temporal, para facilitar el arranque o para lograr algunos objetivos sociales especiales. Esto puede ser el caso de empresas que explotan nuevas tecnologías, mercados y productos no probados, aunque en estos casos los recursos vengan de inversionistas (*venture capital, angel investors*) que tienen fines de lucro. El modelo de negocios debe basarse en la autosuficiencia y gestión eficiente y competitiva como lo hacen las del Primer Sector, de lo contrario no son sostenibles.

El sector empresarial, con su Responsabilidad Social parcial, ocasional, debe moverse hacia la responsabilidad total, la sostenibilidad social y ambiental, hacia el Cuarto Sector. El Tercer Sector debe moverse hacia la sostenibilidad

financiera, reducir su dependencia de subsidios y aportes de donantes y moverse también hacia el Cuarto Sector. Con las empresas específicamente constituidas como de Cuarto Sector (ver discusión más adelante) y la migración de empresas del Primer y Tercer Sector se constituirá un Cuarto Sector con escala suficiente para el desarrollo del ecosistema de apoyo (que también comentamos más adelante) necesario para su evolución. Mientras esto ocurra el Cuarto Sector será muy pequeño y dependerá de las superposiciones mencionadas.

Es de destacar que el Cuarto Sector así definido no es apto para todo tipo de empresas, de productos y servicios ya que la competencia de empresas con objetivos meramente financieros puede destruirlas. Esos productos y servicios deben ser cuidadosamente seleccionados en función de su viabilidad comercial y su capacidad y la de la empresa de lograr los fines sociales y ambientales. Una de las empresas paradigmáticas del Cuarto Sector es Patagonia, empresa que produce ropa y aditamentos para el disfrute de la naturaleza. Su clientela suele ser muy consciente del medio ambiente y por ello ha desarrollado una gran fidelidad que le permite competir con marcas de mayor envergadura cuyo fin es netamente financiero, aunque con responsabilidad. Patagonia no cotiza en los mercados de capitales y es una empresa de capital cerrado, lo que facilita toda su operatoria social y ambiental. Patagonia fue la primera empresa en convertirse en *benefit corporation* en el estado de California (ver más detalles más adelante).

También suele tipificarse al Grupo Mondragón del País Vasco⁴, España, como parte de este sector. El grupo incluye decenas de empresas con fines de lucro, con plantas en 19 países, todas con Responsabilidad Social parcial. Pero legamente es una cooperativa y su principal objeto son sus miembros (83.0000 empleados, 9.000 alumnos y el 85% de sus trabajadores industriales), no la sociedad. Es una institución del Tercer Sector, aunque muy próxima al Cuarto.

El caso de las microfinancieras es muy ilustrativo de las superposiciones entre los tres sectores (primero, tercero y cuarto). Muchas de ellas nacieron como instituciones sin fines de lucro con el apoyo de donantes internacionales y su objetivo era netamente social, pero de poco alcance. Eventualmente algunas, y para lograr mayor impacto, fueron accediendo a fondos de terceros, primero inversionistas socialmente responsables y posteriormente en mercados financieros. Para captar recursos del público debieron convertirse en instituciones reguladas por el sistema financiero y pasaron a ser instituciones con fines lucro, pero siempre atendiendo un mercado de menores ingresos. No obstante

⁴ Es precisamente en el País Vasco donde más se ha adelantado el tema del Cuarto Sector en Europa gracias a los esfuerzos de Innobasque (www.Innobasque.com) (Zurbano et al. 2012).

alguna aprovecharon su poder cuasi monopolístico para expandirse y priorizar la rentabilidad sobre su función social, cobrando tasas de interés más justificadas por posiciones monopolísticas que por costos de intermediación. Actualmente hay todo tipo de instituciones, algunas pueden estar calificadas claramente en el Primer y Tercer Sector y hay algunas pocas que balancean sus objetivos financieros y sociales como para estar en el Cuarto Sector. Serían aquellas que reducen sus márgenes de intermediación en la medida que ganan eficiencia y que reinvierten los beneficios, más allá de los necesarios para las reservas de capital, en educación y apoyo a sus clientes. Las microfinancieras están en todos los sectores (hasta hay algunas en poder del sector público).

Y este Cuarto Sector debe ser un complemento, no debe ni puede substituir a los demás sectores. Hay muchas necesidades sociales que no pueden ser atendidas por formas empresariales y dependen y seguirán dependiendo de financiación social, sin fines de lucro.

No siempre es posible crear valor social y valor económico al mismo tiempo, servir a beneficiarios y a clientes. Muchas empresas del Primer Sector y Tercer Sector constituyen un “pseudocuarto sector” al actuar a través de dos instituciones conexas, una para los fines comerciales y una para los fines sociales, en esquemas semejantes al esquema básico de la empresa y su fundación, que si bien tiene sus ventajas también tiene sus desventajas en los posibles conflictos de intereses, incompatibilidad de estrategias, desaprovechamiento de sinergias, dispersión de esfuerzos, etc.

Si se quiere hacer una tipología en base a varias características (capital, financiación, figura jurídica, uso de ganancias, etc.) se pueden llegar a tener decenas de tipos diferentes de instituciones pero ese no es el objetivo. El objetivo del nombre o tipología como Cuarto Sector es aglutinarlas alrededor de una idea que pueda promover el bien de la sociedad, determinar sus necesidades para operar y potenciar sus beneficios. No se trata de encontrar un nicho de mercado ya que para que sea sostenible debe ser dirigido por demanda de la sociedad, no por oferta (aunque a veces la oferta crea demanda).

La siguiente tabla pretende tipificar este Cuarto Sector, en comparación con los otros tres sectores. En base a la discusión precedente, el lector puede analizar el contenido de la tabla para aclarar las diferencias y similitudes y evaluar la factibilidad y conveniencia de la tipología.

Figura 6. Tipificación de las empresas de los diferentes sectores.

Empresas	Primer sector	Segundo sector	Tercer Sector	Cuarto Sector
Razón de ser	Lucro	Servicio publico	Sociedad	Lucro y sociedad
Origen	Oportunidades del mercado	Necesidades sociales públicas	Necesidades sociales privadas y oportunidades del mercado	Oportunidades del mercado y necesidades sociales privadas
Objeto en la sociedad	Derivado de sus actividades comerciales	Bienestar de la sociedad en general	Mandato social específico	Mandato social general y flexible
Beneficios	Retenidos y distribuidos a accionistas	Pagados a gobiernos	Los que se obtengan se retienen. No remuneran el capital	Retenidos y distribuidos a accionistas
Impuestos	Se deben pagar	Exentos o se deben pagar	Generalmente exentos	Se deben pagar, puede haber exenciones
Fuentes de fondos	Mercados financieros y de capitales, beneficios propios	Gobiernos, beneficios propios y mercados financieros	Beneficios, donantes, inversionistas sociales	Mercados financieros y de capitales, beneficios propios e inversionistas sociales
Crecimiento	Determinado por el mercado	Capacidad propia y aportes del gobierno	Limitado a los aportes de donantes y capacidad propia	Determinado por el mercado
Cultura Organizacional	Empresarial, supervivencia económica, aceptación social	Burocracia, supervivencia política	Social, supervivencia, legitimidad social	Empresarial, supervivencia económica y social
Medición de resultados	Rentabilidad, Responsabilidad Social	Servicios prestados	Impacto social	Rentabilidad, impacto social

Fuente: *Elaboración propia*

B-Corps y Benefit Corporations (empresas con fines de beneficios)

Es claramente posible que las empresas del Primer Sector adopten voluntariamente tener como objetivos la obtención de beneficios financieros y sociales al mismo tiempo, al incorporar estos objetivos en sus estatutos y en su estructura y operación. Esto sería un paso adelante sobre la Responsabilidad Social Corporativa que es solo una estrategia empresarial. Es muy posible que dentro de la legislación del país, las empresas tradicionales puedan adoptar estas características con la aprobación de sus accionistas o dueños y posiblemente de sus acreedores. Esto puede ser complejo para grandes empresas. Así, todos los accionistas presentes y futuros sabrán que esas son reglas de gobernanza y la empresa no entrará en conflicto real o potencial con algunos accionistas que prefiriesen atención exclusiva a los intereses de los accionistas.

Esta conversión es el objetivo de una institución independiente, el B-Lab (B-Lab, 2012) en EEUU, de convertir las empresas en B-Corporations a las que, al concluir el proceso de conversión certifican como B-Corps⁵. La certificación está basada en una evaluación de impacto social según información que proporciona la empresa. Se aprovecha que la legislación vigente no lo prohíbe (algunos estados permiten explícitamente poner objetivos sociales en los estatutos y ninguno lo prohíbe).

El proceso es algo puramente privado de la empresa, que adquiere una certificación que le permite usar el nombre de B-Corp. Esto podría traerle beneficios en términos de aceptación de la sociedad o el aprecio de los inversionistas socialmente responsables. En América Latina hay B-corps certificadas en Brasil, Chile, Colombia, México y Nicaragua, pero ninguna en España. Sin embargo esta certificación no conlleva la obligación legal en el país, sigue siendo un acuerdo privado entre las partes involucradas.

El siguiente paso sería que estos compromisos fueran amparados por ley. Está la propuesta (Fourth Sector, 2011) de crear lo que genéricamente denominan *Benefit corporations*, que para nuestros propósitos podríamos traducir como **Empresa con fines de beneficios** (beneficios como sinónimo de beneficios financieros y para la sociedad, en contraposición a la dicotomía “con fines de lucro” y “sin fines de lucro”). Estas son empresas que son constituidas o transformadas explícitamente como tales de acuerdo a legislación específica. Tendrán además otras obligaciones que les confiera la ley correspondiente (Andre, 2012) como por ejemplo incluir gobierno corporativo participativo, transparencia en el reporte, sueldos justos, Responsabilidad Ambiental, servicio co-

⁵ El B-Lab también se dedica a la promoción de cambios legislativos en EEUU.

munitario y uso de parte o todos los beneficios para el bien común. Algunos podrían alegar que esto es precisamente ser una empresa con Responsabilidad Social total, solo que en este caso la responsabilidad no es opcional, la empresa adopta voluntariamente el compromiso legal, como veremos más adelante, lo cual le confiere mayores obligaciones.

En términos de la discusión precedente sobre los integrantes de los diferentes sectores podríamos decir que el Cuarto Sector que proponemos incluye las B-corp, el empresariado social y las *benefit corporations* ya que todas conjugan objetivos financieros y sociales al mismo nivel, aunque con diferentes figuras legales y diferente alcance de sus objetivos sociales

La proximidad de nombres ha dado lugar a confusiones. Una *Benefit Corporation* puede ser certificada por B-Labs como B-corp, pero una B-Corp no sería *Benefit Corporation* a menos que se haya constituido legalmente como tal en un estado o país en que exista la legislación.

Modalidades legales: ¿se necesita una modalidad legal nueva?

Introducción

En general, las legislaciones permiten la creación de diferentes figuras jurídicas, como compañías anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, asociaciones, cooperativas, fundaciones, entre muchas otras, que permiten seleccionar la modalidad más conveniente para llevar a cabo las actividades. Adicionalmente, la legislación fiscal también influencia la modalidad a ser seleccionada y suele calificarlas entre lucro y no lucro. Aunque ello no obsta para que unas y otras pueden pagar algunos impuestos o estar exentos de otros.

Aun a pesar de la gran diversidad de figuras jurídicas, la dicotomía entre lucro y no lucro suele ser una restricción para la operación de las instituciones. En general las del Primer Sector obtienen lucro y pagan impuestos, las empresas del Segundo Sector (gobiernos) también pueden tener lucro en algunos casos y pagar impuestos y dividendos. Las del Tercer Sector suelen estar exentas de impuestos y no tener fines de lucro. Esto condiciona el origen de los fondos con que se financian y determina los objetivos y actividades de las empresas de los tres sectores (ver figura 6).

En general, la legislación y en particular los códigos de comercio permiten a las empresas amplia libertad en la selección de sus actividades y la gran mayoría establece objetivos muy generales en sus estatutos de tal manera de mantener

la libertad de acción. Como hemos mencionado, ni la legislación ni los estatutos suelen imponer restricciones a la maximización de beneficios o inclusive a la obtención de beneficios. Son el origen de los fondos con que se financian y los incentivos internos los que determinan la gestión financiera de todas las empresas. Puede haber empresas del Primer Sector, financiadas enteramente por sus dueños que, a pesar de operar con fines de lucro, decidan distribuir todas o parte de las ganancias, después de impuestos, a alguna actividad en beneficio de la sociedad, directamente o a través de una institución del Tercer Sector, como una fundación empresarial.

Pero lo más común es que las empresas financiadas en los mercados financieros y de capitales deben obtener beneficios netos en el largo plazo para remunerar el capital y la deuda, aparte de cubrir los costos. Para estas empresas es difícil pero no imposible tener objetivos de lucro y de apoyo a la sociedad, mucho más allá de la filantropía y de las actividades de Responsabilidad Social. Pero dependerá de los objetivos y restricciones de los aportantes de fondos.

En principio no se necesita legislación especial para que la empresa cumpla objetivos duales de beneficios financieros y sociales, voluntariamente. El problema lo pueden imponer los aportantes de fondos, que no siendo uniformes, pueden exigir a la empresa la remuneración del capital y dejar de lado los objetivos sociales.

El caso de Estados Unidos

En el caso de EEUU (el caso de Europa lo comentamos más adelante) la legislación y la jurisprudencia permiten tener objetivos duales, aunque se han presentado muchos casos de demandas a los gestores por la no maximización de beneficios. Mientras se pueda demostrar que los gestores actúan de buena fe, usando criterios de prudencia, no obteniendo beneficios personales y actuando con el objetivo de mantener la viabilidad de la empresa en el largo plazo, estos casos han sido desestimados. Es así que se han justificado desembolsos en actividades filantrópicas y se justifican los gastos e inversiones en actividades relacionadas con la Responsabilidad Social de la Empresa. Solamente en el caso del estado de Delaware y en casos de fusiones y adquisiciones es que se considera obligatorio a los gestores maximizar el valor de las empresas para confrontar el cambio de propiedad. De allí que, voluntariamente, en todos los demás casos, la empresa puede operar con objetivos duales de beneficios para la empresa y para la sociedad.

No obstante, aun en el caso de EEUU, los gestores siempre corren con el riesgo de ser acusados de negligencia, de allí que se busque protección legal en la formas de la incorporación explícita del objetivo social, junto con el comercial, en los estatutos de la empresa y de ser posible en la legislación estatal (que es la que rige las empresas privadas). De allí es que han surgido las figuras de la B-Corp y la *Benefit Corporation* mencionadas anteriormente, una en acuerdo privado, la otra en acuerdo público.

A mediados de 2012, en nueve estados de EEUU⁶ se han aprobado legislaciones que permiten crear empresas bajo figuras de *benefit corporation* aunque con diferentes nombres y características legales (*Benefit Corporation, Low profit limited liability, Flexible Purpose, Social Purpose* entre otros (Battilana et al 2012). Adicionalmente 5 estados y el Distrito de Columbia están considerando legislación semejante. Sin embargo Delaware, que es el estado donde se incorporan la gran mayoría de las empresas, todavía no lo ha hecho.

Esta nueva legislación incluye además otros deberes y derechos para las empresas que adopten la figura de *Benefit Corporation*. Por ejemplo, incluyen la obligación de reportar sobre los beneficios a la sociedad y la supervisión de estos reportes por una institución independiente (Andre 2012, Mickels, 2009). Incluyen además la posibilidad de que se les otorguen beneficios fiscales y financiación en condiciones favorables, entre otros, que serían objeto de otras regulaciones⁷.

La posibilidad de que obtengan beneficios fiscales o financieros, con recursos públicos, podría considerarse como una compensación por los beneficios que se transfieren a la sociedad (no necesariamente *quid pro quo*) de la misma forma que el gobierno dirige y subvenciona a las empresas publicas por el valor agregado a la sociedad. Obviamente, en caso de ejercerse esta opción se debería contar con un esquema de medición de beneficios y la correspondiente necesidad de supervisión. Ello conllevaría costos adicionales de gestión, podría llevar a una competencia desleal con las empresas del Primer Sector, que podría también reclamar compensación por algunas de sus prácticas responsables (como piden exención fiscal por la filantropía). También se corre el riesgo de parcialmente "nacionalizar" a estas empresas con la participación financiera del gobierno, con lo que podrían perder libertad y capacidad de innovación, deshaciendo el camino andado. Tendrían que ser casos muy especiales.

⁶ En California se aprobó a comienzos del 2012 la "corporación de propósito flexible", que permite un fin social específico, a diferencia de la *Benefit corporation* que tiene un propósito de beneficiar a la sociedad en forma general. Es más una forma de emprendedurismo social.

⁷ Clark y Vranka (2012) incluyen un modelo de legislación donde se pueden apreciar mas detalles.

Los estatutos de las *Benefit Corporation* deberán complementar lo que especifiquen las legislaciones y las regulaciones pudiendo incluir las especificaciones sobre la distribución de beneficios (entre los *stakeholders*), la forma de gobierno corporativo (que puede incluir a *stakeholders* externos), las modalidades de supervisión y reporte de sus actividades (auditoría financiera y social externa) y el destino de los activos acumulados en caso de disolución o fusión (lo que solo sería posible con otras *benefit corporations* ya que sus activos han sido adquiridos bajo esas condiciones y no deberían poder convertirse a empresas con fines de lucro).

Aun así, la legislación es solo una parte del ecosistema que se necesita para la operación de estas empresas, como comentamos más adelante.

El caso de Europa

El caso de Europa continental es más sencillo en función de la tradición de apoyo a la sociedad de los gobiernos y empresas, en contraposición con el espíritu más mercantilista de los EEUU. En aquellos países no existe la doctrina de la primacía de los accionistas y son poco comunes las demandas a los directivos. Las presiones sobre los directores de concentrarse solo en los beneficios financieros son menores.

El caso más paradigmático es Alemania, donde la constitución contempla que la *"Propiedad impone deberes. Su uso debe además servir el bien común"* Artículo 14, literal 2. (Handy 2002). En cierta forma todas las empresas son del Cuarto Sector. Adicionalmente, en ese país las empresas relativamente grandes deben tener dos directorios, en uno de los cuales haya significativa representación de los trabajadores, para tomar en cuenta los intereses de los *stakeholders*: inversionistas, empleados, el estado y otros (Mickels 2009, pg. 293). Aun en Gran Bretaña, de doctrina anglosajona, el Código de Comercio del 2006 les permite a los directores tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders* además de los inversionistas.

En los demás países de Europa el potencial problema que se presenta en EEUU de discrepancia de algunos accionistas con los objetivos sociales de las empresas no existe y, en principio, no sería necesaria la legislación especial, aunque si bien las instituciones europeas estimulan esta Responsabilidad Social, no es vinculante, sigue siendo voluntaria y no se pueden presentar violaciones ante la Corte Europea de Justicia (Mickels 2009). Pero en función del generalizado apoyo es muy poco probable que se presenten discrepancias.

Por ejemplo, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea estimulan a incorporar objetivos sociales en las empresas. El Parlamento Europeo emitió una Resolución⁸ en el año 2007 por la cual, entre muchas otras cosas "...Reconoce la definición formulada por la Comisión de que la RSE es la integración voluntaria de las consideraciones medioambientales y sociales en las actividades empresariales, además de las exigencias jurídicas y las obligaciones contractuales; opina que las políticas de RSE deben promoverse por derecho propio y no como sustitución de una reglamentación adecuada en otros ámbitos, ni como un intento encubierto de introducir legislación".

En parte en reacción a esta resolución, la Comisión Europea emitió a finales del 2011 la Estrategia renovada de la UE⁹ para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas en la que presenta una definición simplificada de RSE y promueve la adopción de buenas prácticas. Respalda "...una iniciativa de empresa social (IES) que apoya un tipo específico de empresas, a saber, aquellas cuya primera finalidad es explícitamente de orden social o medioambiental, cuyos beneficios son reinvertidos en esa finalidad y cuya organización interna refleja los objetivos sociales. La IES tiene como finalidad un ecosistema que permita el desarrollo de las empresas sociales y la innovación social y su contribución a la economía de mercado social europea."

Aun cuando la IES define a estas empresas de una forma amplia, cuando las tipifica las reduce a empresas que dan prioridad a grupos marginados de menores ingresos. Ratifica la definición más restringida que comentábamos antes en la comparación de empresa social en Europa con Empresariado Social en EEUU. No obstante es un paso adelante, que posiblemente la Regulación sobre los Fondos de Empresariado Social (Comisión Europea, 2011d), que establece criterios para la constitución y gestión de estos fondos de financiación, estimule a ampliar.

De esta discusión se desprende que Europa no necesite de una legislación especial para empresas del Cuarto Sector porque no enfrenta la problemática de EEUU, pero por ello pierde la oportunidad de aprovechar su potencial. La Comisión y el Parlamento Europeos se concentran en la responsabilidad del Primer y Tercer Sector (empresas con fines de lucro y empresas sociales en la concepción europea) y no contemplan el potencial del Cuarto.

⁸ Resolución del Parlamento Europeo, del 13 de marzo de 2007, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva asociación (2006/2133(INI)).

⁹ Aun a pesar de todos esos apoyos, a finales del 2011, solo 15 de los 27 miembros de la Unión europea tenían políticas nacionales de promoción de la Responsabilidad Social. "Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the EU", Comisión Europea, 2011c.

Ecosistema de apoyo

Aun cuando exista legislación que permita la creación de empresas del Cuarto Sector, su supervivencia dependerá de la existencia y desarrollo del ecosistema que les de legitimidad para que se convierta en una realidad institucional. La legislación básica que permite su creación deberá estar acompañada de su reconocimiento en otras leyes comerciales y de instituciones sin fines de lucro, de propiedad intelectual, de gobierno corporativo, de valores y mercados, de protección del consumidor, de regulaciones fiscales y de otras leyes y regulaciones nacionales y locales. La infraestructura legal y regulatoria deberá incorporar esta figura jurídica y adecuarse para su operación.

Como en los demás sectores, será necesaria la existencia de las instituciones de apoyo colectivo que lo definan, promuevan y apoyen. Por ejemplo, instituciones de investigación, educación y diseminación de buenas prácticas, instituciones de mediación entre las empresas y los conjuntos de *stakeholders*, instituciones de cabildeo ante las autoridades para el reconocimiento de las formas jurídicas y demás regulaciones, instituciones de consultoría especializada, agencias de calificación que faciliten el acceso a mercados financieros, instituciones que desarrollen principios de valoración de costos y beneficios sociales y medioambientales, entre otras. (Fourth Sector Network, 2009). Claro está que si bien se requiere especialización esta institucionalidad no se debe crear de cero y se utilizarían los recursos ya disponibles en el Primer y Tercer Sector.

Y lo más importante será el ecosistema de financiación de este tipo de empresas. De forma crítica dependerán del acceso a los mercados financieros y de capitales y es posible que, por lo menos al principio, los mercados tradicionales no vean con buenas ojos estas formas jurídicas y se tengan que limitar a mercados especializados de inversión socialmente responsable, ISR, incluyendo la reciente tendencia de inversionistas que buscan impacto social y medioambiental tangible y directo ("impact investment"), a diferencia de la ISR tradicional que invierte en carteras de empresas socialmente responsables. La financiación puede ser más difícil de lograr. Adicionalmente, requerirán del cuadro gerencial que las gestione. El gestionar una empresa que debe ser financieramente sostenible en el largo plazo y además cumplir fines sociales es muy complejo y requiere de destrezas especializadas.

En principio se podría argumentar que alguien tiene que pagar por los beneficios adicionales a la sociedad y la única posibilidad es la sociedad misma, ya sea a través de favorecer los productos y servicios de estas empresas, ya sea a través de la reducción del costo de capital en función de sus menores

riesgos sociales y ambientales, reducción de costos operativos por ejemplo en mano de obra (ventajas de trabajar en una empresa con el objeto social como lo logran muchas instituciones del Tercer Sector) o, en un extremo, a través de permitir transferencias fiscales.

Una de los aspectos claves para su funcionamiento será a capacidad de rendir cuentas sobre los beneficios para la sociedad. Por ello la contabilidad será más compleja, ya que en principio debería poder identificar y contabilizar muchos beneficios que suelen ser intangibles o de muy difícil valoración. Esto será particularmente importante si se llegara al caso en que la empresa debiera rendir cuenta de beneficios fiscales u otras donaciones que pueda haber recibido¹⁰.

En este sentido, la operatoria de este tipo de empresas podría contribuir al desarrollo de la contabilidad necesaria para los informes de sostenibilidad integrados de todo tipo de empresas (Eccles et. al. 2010). Este tipo de empresas puede abrir un círculo virtuoso en la cuantificación y reporte de estos beneficios. Actualmente se están desarrollando esfuerzos para ampliar el rango de la contabilidad tradicional para incluir los costos y beneficios sociales y medioambientales. El más visible es el del International Integrated Reporting Committee (2012).

Crear valor compartido vs. compartir el valor creado: primer vs. Cuarto Sector

En enero del 2011 se publicó un artículo (Porter y Kramer 2011) que proponía que la estrategia de las empresas debería ser la de crear valor compartido para la sociedad y los accionistas de la empresa. Este artículo fue criticado en varias publicaciones por no añadir nada nuevo a la práctica de la Responsabilidad Social de las Empresas y solamente darle un nombre atractivo (Economist 2011). Fue además criticado por ser de difícil implementación en las empresas ya existentes y, en particular, en las de relativamente menor tamaño y en países en vías de desarrollo (Vives 2012c). Uno de los argumentos de la crítica se refiere precisamente a que la propuesta presupone que se pueden cambiar los objetivos de la empresa a objetivos duales, financieros y sociales, sin que haya que cambiar el entorno regulatorio, los estatutos de la empresa, los procesos internos, las relaciones con los inversionistas y acreedores, los incentivos, etc.

¹⁰ En este sentido es de destacar el ejemplo de la empresa de artículos deportivos que ha contabilizado, aunque sea de forma aproximada, su impacto ambiental (Ver Puma, 2011).

En cierta forma el artículo propone que las empresas ya existentes se comporten como si fueran del Cuarto Sector, aunque no lo menciona. Por la discusión precedente sabemos que ello es posible, siempre y cuando los accionistas y los acreedores de la empresa estén de acuerdo (lo que legalmente no es sencillo), o bien que las actividades sean de relativamente menor cuantía como para no preocuparles la posible reducción de beneficios económicos y su substitución por beneficios sociales, por lo menos en el corto plazo. Claro está que si con la estrategia se aumentan ambos tipos de beneficios, es una estrategia obvia, nada especial, que debería ser parte normal de la estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa.

Aunque todavía queda el problema de que la propuesta es de crear valor compartido en todas las actividades de la empresa, lo cual pondría serias restricciones a la implementación de su estrategia. La estrategia de la empresa suele ser aprovechar las oportunidades de mercado para crear valor económico y valor social, a veces juntos, a veces uno, a veces otro. Lo importante es que, en el largo plazo, en el agregado, se **comparta el valor creado** en función del impacto a la sociedad y los beneficios que esta aporta a la empresa.

Por la discusión precedente también sabemos que es posible constituir empresas que de entrada tengan ambos objetivos ya que los accionistas y acreedores presentes y futuros lo saben de antemano e invierten y prestan con el conocimiento de que esa es la estrategia de la empresa. Para nuevas empresas, los objetivos de Crear Valor Compartido y del Cuarto Sector son coincidentes.

Conclusiones

La propuesta de crear empresas con fines de lucro que tengan como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad no es una panacea que pueda resolver todos los problemas sociales a través de una operación comercial.

Las empresas del Primer Sector son necesarias para producir los bienes y servicios que la sociedad necesita. El fin de lucro es un incentivo para la creatividad y la innovación, especialmente en situaciones de competencia entre empresas. Pero también pueden serlo para la codicia y para la explotación. En estas empresas se trata de que tengan los incentivos internos para su gestión, las regulaciones externas y las presiones del mercado de la responsabilidad de tal manera de balancear el lucro con el impacto positivo sobre la sociedad. Se trata de que obtengan beneficios de manera responsable y minimicen el impacto negativo y maximicen el impacto positivo sobre la sociedad y el medio ambiente.

También son necesarias las empresas del Segundo Sector, que libres de presiones de lucro pueden prestar bienes y servicios a la población que por tener alto contenido social no pueden ser gestionadas con fines de lucro. Y por supuesto las del Tercer Sector, que tienen objetivos sociales pero que no responden a política pública y no están limitadas por su burocracia, para atender problemas sociales que no pueden atender los otros tres sectores.

Pero las empresas del Cuarto Sector, con fines de lucro y objetivos sociales establecidos por la ley y regulaciones que las rigen, tienen el potencial de complementar las actividades de los otros tres sectores.

Si el objetivo del Cuarto Sector es crear un nicho de mercado, obtener un nuevo nombre para una disciplina académica, el concepto fracasará. Debe ser operacional y efectivo. Su legitimidad dependerá de la creación de un ecosistema legal institucional y financiero a su alrededor.

En realidad, el Cuarto Sector no debería ser algo especial y debería convertirse en la norma, que todas las empresas aceptaran el objetivo dual como razón de ser y no como mera aspiración. Que las empresas del Primer, Segundo y Tercer Sector se muevan hacia el ideal de la empresa socialmente, totalmente, responsable, que tenga como fin el progreso social.

La definición y tipología del Cuarto Sector está todavía en plena evolución, todavía no hay consenso y muchos querrán defender el *status quo*. En este artículo hemos propuesto una tipología mucho más restrictiva que la propuesta por otros autores, para que facilite el desarrollo del ecosistema de apoyo y se haga una realidad, evitando las confusiones de decenas de tipologías con mucha superposición. Obviamente que no se pueden delimitar los sectores con precisión, ni tampoco dentro de los mismos sectores. En el ámbito de las instituciones siempre habrá innovaciones que pretendan llenar brechas ya sea con propósitos comerciales, sociales o ambos. Lo importante es mejorar su contribución al bien social.

Sobre el Cuarto Sector será el tiempo el que decida.

Bibliografía

- [1] ABU-SAIFAN, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions and boundaries, *Technology Innovation Management Review*, Febrero. <http://www.timreview.ca/article/523>
- [2] ALTER, K. (2007). Social Enterprise Typology, Virtue Ventures LLC, Seattle, Noviembre 27. <http://www.virtueventures.com/setypology>
- [3] ANDRÉ, R. (2012). "Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility?", *Journal of Business Ethics* No. 110, pgs. 133-150.
- [4] BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J. Y DORSEY C., (2012). In Search of the Hybrid Ideal, *Stanford Social Innovation Review*. Verano.
- [5] BENEFIT CORPORATION, (2012). Benefit Corporation Information Center, www.benefitcorp.net
- [6] B-LAB, (2012). What is a B-corporation, www.bcorporation.net
- [7] BUGG-LEVINE, A.; KOGUT, B. Y KULATILAKA, N., (2012). "A New Approach to Funding Social Enterprises", *Harvard Business Review*, Ene.-Feb.
- [8] CLARK, W.H. Y VRANKA, L., (2012). *The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public*. Documento de trabajo no publicado. http://alicelaw.org/uploads/asset/asset_file/687/The_Need_and_Rationale_for_Benefit_Corporations_April_2012.pdf
- [9] COMISIÓN EUROPEA, (2011a). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*, Empresa e Industria, octubre.
- [10] COMISIÓN EUROPEA, (2011b). *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, octubre.
- [11] COMISIÓN EUROPEA, (2011c). *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the EU*. Empresa e Industria.
- [12] COMISIÓN EUROPEA, (2011d). *Regulación sobre los Fondos de Empresariado Social*, junio.
- [13] CORAGGIO, J.L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*, Ediciones Abya-Yala, Quito.

- [14] CURTO GRAU, M. (2012a). *El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro*, Cuadernos de la Cátedra de la Caixa No. 14, IESE, Barcelona. http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno14_tcm4-78933.pdf
- [15] CURTO GRAU, M. (2012b). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, Cuadernos de la Cátedra de la Caixa No. 13, IESE, Barcelona. http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf
- [16] ECCLES, R.G.; CHENG, B. Y SALTZAMN, D. (2010). *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps*, Harvard Business School, Boston. http://hbswk.hbs.edu/pdf/The_Landscape_of_Integrated_Reporting.pdf
- [17] THE ECONOMIST, (2011). *Oh, Mr. Porter: The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked*, Marzo 16. www.economist.com/node/18330445
- [18] FOURTH SECTOR NETWORK, (2009). *The Emerging Fourth Sector*, Aspen Institute, Washington. <http://www.boardsource.org/blf/downloads/HeeradSabetti-TheEmergingForthSector.pdf>
- [19] FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER, (2009). *Innovación Social: Reinventando el desarrollo sostenible*, Fundación de la Innovación y Accenture, Madrid. <http://www.tfinnova.es/userfiles/file/Biblioteca%20Virtual/Estudios%20e%20Informes/Innovaci%C3%B3n%20Social.pdf>
- [20] HANDY, C. (2002). "What's Business For?", *Harvard Business Review*, diciembre.
- [21] INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COMMITTEE, (2012). *Draft Framework Outline for Integrated Reporting*, IIRC, Londres, <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf>
- [22] JIMÉNEZ, J. Y MORALES, A.C. (2011). "Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 73, Numero especial, pp. 33-60. http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302_Jimenez_and_Morales.pdf
- [23] MICKELS, A. (2009). "Beyond Corporate Social Responsibility: Reconciling the Ideals of a For-Benefit Corporation with Director Fiduciary Duties in the U.S. and Europe", *Hastings International and Comparative Law Review*, 32 (1), pg. 271.
- [24] PEREZ DE MENDIGUREN, J.C.; ETXEZARRETA, E. Y GURIDI, L. (2009). "Economía Social, Empresa Social, Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate". *Papeles de Economía Solidaria*, Número 1, Red de Economía Alternativa y Solidaria, Bilbao. http://www.economiasolidaria.org/files/papeles_ES_1_ReasEuskadi.pdf

- [25] PORTER, M.E Y KRAMER, M.K. (2011). "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- [26] PUMA, (2011). *PUMA's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010*. http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf
- [27] RAZ, K.G. (2012). "Toward an Improved Legal Form for Social Enterprise", *New York University Review of Law & Social Change*, 36, pg. 283
- [28] SABETI, H. (2011). The For-Benefit Enterprise, *Harvard Business Review*, November. <http://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise/ar/1>
- [29] STOUT, L. (2012). *The Shareholder Value Myth: How putting shareholders first harms investors, corporations and the public*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [30] TOLEDANO, N. (2011). "Social Entrepreneurship: The new narrative for the practice of the social economy", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 73, Número especial, pp. 9-31. http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7301_Toledano.pdf
- [31] VIVES, A. (2012a). "El cuarto sector: empresas nacidas con responsabilidad", *Revista Dyna*, Julio – Agosto, Vol. 86 nº4, pgs. 384-385.
- [32] VIVES, A. (2012b). *Contabilidad y Sostenibilidad: ¿Amigos o enemigos?*, Blog de Cumpetere, Octubre 15. http://cumpetere.blogspot.com/2012/10/contabilidad-y-sostenibilidad-amigos-o_14.html
- [33] VIVES, A. (2012c). "Compartir el valor creado versus Crear valor compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados", *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 10, pgs.169-183. <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/10/articulos/83623/index.html>
- [34] VIVES, A. (2010). *Sin incentivos no hay paraíso*, Blog de Cumpetere, Seis partes. <http://cumpetere.blogspot.com/2010/07/sin-incentivos-no-hay-paraíso-segunda.html>
- [35] ZURBANO, M.; HENRY, G. Y URZELAI, A., COORDINADORES, (2012). *El Cuarto Sector en Euskadi*, Innobasque, Bilbao. http://www.gezki.ehu.es/p281-content/es/contenidos/boletin_revista/gezki_publicaciones/es_publicos/adjuntos/4sector_cast.pdf

R

Reseñas



Recensión de:

Arantxa de Lorenzo

*Consultora en RSE y colaboradora de la Cátedra de Telefónica en la UNED
en Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*

JUSTO VILLAFañE Y MARÍA JOSÉ CANEL.
EDITORIAL PEARSON, 2012

La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Lationamérica. Informe Anual 2012

Durante los catorce años que se lleva publicando el informe anual “La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”, es este año, con una economía convulsa dependiente de agencias de calificación que marcan la reputación de los países en base a parámetros como la confianza, que se hace imprescindible. En un momento en el que la preocupación principal de los españoles son las cuestiones laborales y la relación empresa-sociedad está siendo cada vez más cuestionada, conocer la evolución de los intangibles empresariales para gestionarlos de manera estratégica y diferenciadora puede contribuir, de una forma determinante, a la pervivencia de las empresas.

Este Anuario, dirigido por el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Justo Villafañe, realiza un viaje a ambos lados del Atlántico a través de seis capítulos y de la mano de colaboradores de primer nivel del ámbito académico, empresarial y de la consultoría que explican de forma clara y accesible, la evolución e influencia de los intangibles corporativos en los negocios y en la sociedad actual. El trabajo destaca por la heterogeneidad y la exhaustividad de sus propuestas con las que construye un mosaico en torno a la reputación y Responsabilidad Corporativa.

En la publicación sobresale la investigación realizada por Justo Villafañe y María José Canel, también catedrática de la Universidad Complutense, en la que se analiza la relación de las empresas con la sociedad en la crisis actual. El es-

tudio, realizado en España, México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú, examina la evolución de los tres grandes movimientos surgidos de la relación empresa y sociedad: el movimiento obrero, consumerista y ciudadano, y determina la existencia de una relación dialógica y bipolar que lleva a la sociedad a ver a las empresas como parte del problema, pero también parte de la solución; añadiendo que las claves para la mejora de la relación empresa-sociedad radican, fundamentalmente, en la creación de empleo, la generación de trabajo estable, la contribución al desarrollo económico y el comportamiento ético.

Como apunta el estudio, parece haber consenso en los países analizados, y se percibe a las empresas como imprescindibles para la actividad económica de un país y motor fundamental de su desarrollo. Sin embargo, la actual coyuntura económica en España ha generado una debilitación del rol social de las empresas. En este sentido, los autores de la investigación señalan que la relación ideal será aquella en que las empresas mantengan su Responsabilidad Social voluntariamente, sin que constituya una obligación. De esta manera surgirá la "buena empresa" reputada que, en la crisis actual, la sociedad está demandando con mayor insistencia. Valores como seguridad, ética y transparencia, innovación y confianza serán necesarios para superar las dificultades económicas y determinarán a la buena empresa del futuro. Constatando como un hecho que solo mediante compromisos fehacientes las empresas recuperarán la confianza

La investigación se sustenta en un trabajo de campo realizado en los siete países objeto de estudio. En general, los encuestados son muy críticos con la imagen de las empresas presentes en su país: el 55,1% tiene una imagen negativa de ellas. Por otro lado tienen la creencia que las multinacionales son más competitivas, más innovadoras, más atractivas para trabajar y algo más responsables con el medio ambiente que las empresas de su país.

No obstante, hay que tener en cuenta las diferentes realidades que viven en la actualidad España y Latinoamérica: la crisis europea en contraste con el crecimiento latinoamericano, que dibujan estados tendenciales muy distintos. En consecuencia, el efecto péndulo que ha sufrido con la crisis económica la relación empresa sociedad en España ha supuesto un retroceso en el estadio de relación avanzada que primaba el valor del compromiso hacia el valor económico del estadio básico, debido a la elevada preocupación que existe en la sociedad española por las cuestiones laborales.

A lo largo del texto, el estudio determina como indispensable que la empresa española se centre en la recuperación del empleo y genere riqueza sin ob-

viar la calidad y la Responsabilidad Social. Es decir, avanzar de nuevo hacia el estadio de relación avanzada en el que se encontraba España en 2007, propio de contextos socioeconómicos de libre mercado, crecimiento económico, modelos democráticos, sociedades igualitarias e informadas y marcos legales suficientemente regulados.

En las páginas de presentación del Anuario se desvela que esta investigación sobre la relación empresa-sociedad se extenderá a Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido en el 2015, con el objetivo de constituirse en un Observatorio Permanente para el Análisis de la Relación Empresa-Sociedad en Europa y Latinoamérica que, trianualmente, evalúe los cambios en dicha relación y aporte reflexiones para mejorarla.

El Observatorio global de intangibles ocupa el primer capítulo de la publicación, con un análisis complejo marcado por la actual crisis económica. En el mismo se realiza una exposición sobre la situación actual de los intangibles empresariales en cuanto a su gestión y desarrollo y al descenso del nivel de confianza de las empresas, clave para la construcción de su reputación. Es un hecho la importancia que tiene en la actualidad la gestión estratégica y diferenciadora de los intangibles corporativos para las grandes empresas, aunque todavía sea un tema pendiente para muchas, además de la importancia de alinear los intereses de sus grupos de interés y su relación con la opinión pública.

En el capítulo dos se registran las novedades del nuevo *ranking* de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), monitor que se extiende actualmente a nueve países con una clara vocación global. El primer artículo analiza la evidente influencia de la Responsabilidad Corporativa de las empresas en su reputación; conclusión obtenida a través de los datos obtenidos de Merco. El objeto del trabajo fue medir el impacto de la Responsabilidad Social Empresarias (RSE) en la reputación de las empresas a través de los contenidos y metodologías que aporta Merco. En concreto, se ha realizado un análisis de los datos de la última edición publicada, correspondiente a 2012, junto con la cual se valoró a las empresas que operan en España desde el punto de vista de su responsabilidad y buen gobierno. Los autores concluyen que la responsabilidad de la empresa consigue explicar una parte muy importante de su Reputación Corporativa, afirmando que se debe gestionar como irrenunciable para su consecución.

En el mismo capítulo se continúa analizando la Reputación Corporativa a través de los datos cuantitativos y cualitativos aportados por Merco, en esta

ocasión desde la vinculación existente según el sector de actividad. La medición del grado de satisfacción de los diferentes objetivos de los *stakeholders*, a través de las preguntas que Merco plantea, revela la existencia de patrones sectoriales. En el siguiente artículo se exponen, de forma concisa, las bases empíricas de la responsabilidad en Merco y se desgrana la metodología utilizada. El capítulo finaliza con un concienzudo artículo sobre el universo de los monitores de reputación; los cuales están proliferando de forma vertiginosa en los últimos tiempos, debido a que cada vez más grupos de interés los tienen en cuenta a la hora de invertir, comprar o trabajar, con gran influencia en la reputación de las empresas.

En el capítulo tres se aborda de nuevo el estado y la evolución de la gestión y el análisis de los intangibles pero desde una perspectiva latinoamericana; en concreto se trata de una monografía sobre esta temática en México. La conclusión del estudio, probablemente extrapolable a toda América Latina, es el gran desconocimiento del tejido empresarial sobre la gestión de los intangibles en este país. Se evidencia como un tema aún incipiente que no está siendo tenido en cuenta por las empresas, sobre todo a la hora de identificar qué valor aportan, cómo gestionarlos y comunicarlos adecuadamente.

Las aportaciones académicas se recogen en el capítulo cinco, denominado *papers*, comenzando con un trabajo sumamente interesante sobre disciplinas tan novedosas como son la neuroeconomía y el *neuromarketing* y las implicaciones éticas que conllevan. Dentro de los *papers*, los lectores también pueden acceder a una reflexión sobre el papel del Chief Reputation Officer (CRO) como dirección estratégica en el *management* corporativo del siglo XXI. A través de un estudio empírico del perfil de este directivo, como responsable de garantizar la sostenibilidad de la empresa a través de un modelo basado en la gestión de la Reputación Corporativa como principal intangible que aporta valor a la empresa. Los trabajos de este capítulo finalizan con un análisis en profundidad sobre las marcas globales y los retos de la globalización. El artículo tiene como objetivo descubrir este concepto en un sentido que va más allá de lo geográfico e incluso de lo económico, en un sentido comunicativo, ideológico y cultural de las marcas.

Como broche final del Anuario se ha seleccionado un nutrido panel de expertos: consultores, líderes de opinión y directivos empresariales que aportan una perspectiva diferente y enriquecedora sobre la comunicación y la gestión de los intangibles. Con artículos de plena actualidad como "La reputación del sistema financiero" que aboga por un cambio regulatorio y por la innovación

financiera como elemento decisivo, pero libre de los errores y de la falta de transparencia de instrumentos financieros anteriores a la crisis; "Nuevos retos y oportunidades para las multinacionales españolas en un mundo global y multipolar" que aborda la conveniencia para las empresas de tener en cuenta a países emergentes con una previsión de crecimiento elevado en los próximos años; "La reputación del líder empresarial: un intangible al servicio de la compañía" un activo con gran poder generador de valor y un alto potencial de desarrollo, aunque no existan en la actualidad líderes y empresas que lo gestionen de manera profesional; "Educación Directiva: el futuro ya está aquí", expone sobre la necesidad de líderes que trabajen para el crecimiento sostenible de las empresas, la sociedad y el planeta, que dominen la revolución digital con una mente emprendedora y creativa; y "Análisis de los principales Planes de Acción de RSE de Gobiernos Europeos" en el que se plantea la regularización del comportamiento empresarial en relación a la RSE y sintetiza los principales planes de acción en sostenibilidad de algunos países europeos como Alemania, Dinamarca, Suecia y Holanda.

El informe cuenta con el apoyo del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1 de la Universidad Complutense de Madrid y de cinco patrocinadores: La Caixa, FCC, Mapfre, Repsol y Telefónica.

Recensión de:

Antonio Vives

Socio Principal, CUMPETERE
Profesor Consultor, Stanford University.
Ex Gerente, Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo

MICHAEL J. SANDEL
FARRAR, STRAUSS AND GIROUX. NUEVA YORK, 2012

What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets.
(Lo que el dinero no puede comprar: Límites morales de los mercados)

Introducción y cobertura

El libro objeto de esta recensión estuvo en la lista corta de los seis mejores libros de negocios del Financial Times para 2012, aunque no llegó a ganar el premio. Sin embargo, es un reconocimiento al comportamiento responsable ya que es un libro que aboga por incorporar consideraciones morales en las transacciones con intercambio de dinero. La reciente crisis financiera ha despertado el interés por el tema del libro.

Michael Sandel es un popular profesor en Harvard, donde sus cursos están sobre demandados y los estudiantes tienen que estar en lista de espera. Es el autor de otro popular libro *Justicia: ¿Hacemos lo que debemos?*, sobre el que hizo un serie de televisión (disponible en Youtube). Ahora ha escrito un libro en el mismo tono sobre el poder del dinero de corromper la moral en los mercados. Al momento de publicarse este artículo el libro no está disponible en español, pero es de esperarse que dada su popularidad no tarde en aparecer (como ya lo ha hecho su libro anterior sobre Justicia).

Es un libro muy ameno, relativamente corto (200 páginas de texto a un espacio y medio) y de fácil lectura, siendo riguroso en el análisis de los ejemplos de transacciones comerciales.

A pesar del subtítulo el libro no ofrece prescripciones para definir los límites morales de los mercados. Se muestra consciente de que no hay reglas únicas de aplicación universal sobre los límites morales y solo lo insinúa, pero de manera clara, a través de la discusión de algunos casos que pueden estar superando el límite. El lector podrá juzgar de acuerdo a sus criterios morales y culturales. Si bien hay principios morales que son compartidos por múltiples culturas, hay otros que no y que inclusive han ido variando con el tiempo. Hasta hace poco las personas se podían vender en los mercados, en algunos países el "valor" de la mujer es inferior al del hombre y en otros algunos grupos de la población tienen mayor "valor" y la prostitución continúa desde los principios de la raza humana, pero con tendencia a legalizarse.

Divide el libro en cinco partes, agrupando los casos analizados de acuerdo a factores comunes:

- Mercados para no perder el tiempo
- Mercados para estimular comportamiento
- Mercados que comprometen principios morales
- Mercados que comercian con la vida y la muerte
- Mercados para anuncios

Estos no son los títulos de las partes, son las interpretaciones del suscrito para facilitar la descripción. No todos son mercados en el sentido estricto de la palabra y de allí que en este reseña prefiero enfatizar la denominación de transacciones (que incluyen multas e incentivos, por ejemplo). No todos comprometen principios morales, algunos son sencillamente novedosos y para algunos resultarán exóticos (que alquiles tu cabeza calva para anunciar un producto o servicio).

Premisa del libro

En su reseña de este libro, Reich (2012) señala que el libro no es ni original ni profundo. Si bien es cierto que la problemática moral y ética de estas transacciones ha sido analizada anteriormente y que la discusión que presenta es fácil de entender, el enfoque que desarrolla para el análisis de cada caso y su integración en conjunto coherente le agrega gran valor. Precisamente, la gran cantidad de libros escritos sobre el tema, más profundos, no han tenido el impacto que este libro, más accesible, seguramente tendrá. Con lo aprendido en el libro podremos analizar otras transacciones en las que hay dinero envuelto. De allí su gran valor.

La premisa del libro es que hoy en día casi todo se puede comprar y vender y que hay que considerar la moralidad de algunas transacciones. Su punto de partida es que las transacciones son analizadas desde la visión economicista de la eficiencia de las transacciones comerciales donde la justificación económica esta basada en si las dos partes se benefician de la transacción y si otros no quedan peor que antes. Esto adquiere cada día más importancia porque se han ido expandiendo las transacciones monetarias que se ejecutan en los mercados, ya sean colectivas, ya sean en transacciones privadas, argumentando la primacía del pensamiento y razonamiento economicista. Según la Real Academia de la Lengua Española economicismo es el "criterio o doctrina que concede a los factores económicos primacía sobre los de cualquier otra índole".

Sandel postula que no deberían tener primacía y que son insuficientes para la legitimidad de las transacciones. Añade dos criterios más para analizarlas: la **inequidad y la corrupción**. Inequidad en el sentido de que aun cuando ambas partes están mejor, puede haber una asimetría de poder y de información que hace que una de las partes abuse de la otra. Y corrupción en el sentido de que la transacción puede degradar a una de las partes o al mismo bien o servicio que se transa, al convertirlo en algo que "el dinero puede comprar". Con la velocidad de circulación del dinero y con el desarrollo de los mercados se va convirtiendo el valor de las personas en valor mayormente financiero: "tanto tienes tanto vales".

En toda la discusión superpone el principio de la libertad individual de hacer con lo que uno posee lo que le da la gana pero que ello puede estar en conflicto con los intereses de la sociedad, aunque obviamente no sea fácil saber quién es la sociedad ni lo que quiere. Casi nunca hay unanimidad ni en principios morales. Y no siempre está representada por el Gobierno, en su capacidad de imponer regulaciones a las transacciones.

Aun cuando uno puede estar de acuerdo con los principios generales propuestos por Sandel, su implementación en la práctica para juzgar transacciones no es en blanco y negro, hay muchas tonalidades grises, de allí la importancia de la discusión de los casos que se hace en el libro.

El influyente trabajo de Gary Becker (1978) por el que ganó el Premio Nobel en Economía en 1992 extiende el análisis microeconómico a un amplio espectro del comportamiento humano y sus interacciones, incluyendo el comportamiento sin transacciones monetarias. Becker argumentó que el comportamiento humano podía racionalizarse con el análisis economicista. La decisión sobre tomar una esposa y a quién tomar podía ser el resultado de un análisis

de los costos y beneficios que ello conllevaba, sean cuantificables o no. También lo es la decisión de estacionar el coche en un puesto prohibido (urgencia versus costo de la multa), de la comisión de un crimen (probabilidad de que me agarren y magnitud de la pena) y la decisión de la empresa de violar alguna ley (beneficio versus probabilidad de que te agarren y si te agarran cuál es la multa y si te la ponen, cuál es la posibilidad de salir de ella). En el análisis economicista no hay análisis de la degradación que la transacción puede conllevar ni sus efectos morales y éticos. Violar la ley es una decisión económica.

Este razonamiento hace el supuesto de que el ser humano es racional, el *homo economicus* ha prevalecido en la enseñanza en las escuelas de negocios y de economía, aunque en décadas recientes se ha demostrado que el ser humano toma algunas decisiones racionales, pero muchas son resultado de sesgos, intuiciones, costumbres. Y por supuesto falta de información para tomar una decisión racional. Recientemente han aparecido libros influyentes que reportan resultados de investigaciones que demuestran que los seres humanos no son racionales, como supone la teoría económica y como lo necesita para desarrollar los modelos del comportamiento del *homo economicus*. Son destacables los libros de Dan Ariely (2009), aunque basados mayormente en experimentos de toma de decisiones con estudiantes. Más riguroso es el del Premio Nobel de Economía del 2002, Daniel Kahneman (2011) que en su libro *Thinking Fast and Slow* analiza lo que él llama los dos sistemas del cerebro que guían el raciocinio. El sistema 1, que es rápido, intuitivo y emocional, y el sistema 2, que es más lento, deliberativo y más lógico. No todas nuestras decisiones se toman con el sistema 2 como parece suponer implícitamente la teoría económica de la toma de decisiones y como propuso Becker. Se usan ambos sistemas para decidir si entrar en las transacciones, no son separables.

Moralidad de los mercados

El lector notará que preferimos usar el término “transacciones” en vez de “mercados” aun cuando el autor del libro usa la segunda denominación. Y creemos que la razón para ello es poderosa ya que el problema no son los mercados en sí, son las transacciones que en ellos se ejecutan. Entendemos por mercados cualquier espacio físico o virtual donde se efectúan una o más transacciones.

Con la reciente crisis financiera se ha puesto muy de moda denigrar a los mercados, muy frecuentemente con el argumento de que son el origen de la codicia y del enriquecimiento a costa de los agentes menos protegidos, menos conocedores, y es su progreso el que permitido los abusos. Los mercados han existido des-

de el comienzo de la raza humana, pero han tenido un crecimiento acelerado en las últimas décadas, en particular debido a los avances de la informática que permite hacer transacciones a elevada velocidad con la participación de múltiples actores en múltiples ubicaciones geográficas. Lo que esta evolución ha permitido es que se transen mucho más bienes y servicios y hasta derechos intangibles.

Y esta misma ubicuidad de la información ha permitido que salgan a la luz transacciones que posiblemente se han venido haciendo desde hace mucho tiempo pero de manera informal o secreta. Como consecuencia de los avances en la información se identifican más actores en los mercados, podemos vender cosas que no nos imaginábamos que podían tener demanda (véanse la gran cantidad de mercados en internet, e-bay, Groupon, etc.). Se juntan el hambre con las ganas de comer. Adicionalmente, esto ha permitido convertir en bienes transables cosas como el puesto en una cola, una póliza de seguro de vida sobre alguien con quien no tienes relación, el derecho a subir antes a un avión, los derechos a recibir derechos sobre derechos (derivados financieros). Hay gente dispuesta a pagar por estas cosas, hasta se vende el espacio del cuerpo para anuncios.

Estos desarrollos son los que han llevado a una multiplicación de transacciones, muchas de las cuales, justificadas en los principios economicistas, infringen en los principios de equidad y de degeneración que analiza este libro. El libro critica muchas veces a los mercados, cuando en realidad estos son solo el vehículo para la transacción. No se debería crear la idea de que el mercado es inmoral, el mercado es amoral. Lo que puede ser objetable es la transacción o los actores, no los mercados, que también son el vehículo para transacciones legítimas, morales, equitativas, indispensables para el progreso económico y social. Pero la culpa de la existencia de estas transacciones no es de los mercados, es de los actores. Son los actores lo que tiene moralidad o inmoralidad. Si bien es cierto que si estos mercados fueran prohibidos o regulados las transacciones no ocurrirían, pero lo que se estaría regulando el comportamiento de las personas.

Benedicto XVI en la encíclica Caritas in Veritas lo expresa claramente:

*No se debe olvidar que el mercado no existe en su estado puro, se adapta a las configuraciones culturales que lo concretan y condicionan. En efecto, la economía y las finanzas, al ser instrumentos, pueden ser mal utilizados cuando quien los gestiona tiene solo referencias egoístas. De esta forma, se puede llegar a transformar medios de por sí buenos en perniciosos... Por eso, **no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social** (énfasis añadido).*

De allí la importancia de analizar las transacciones y sus actores más que los mercados mismos. Con las crecientes críticas a los mercados se corre el riesgo de coartarlos, de “tirar el bebé con el agua del baño”.

Se han escrito muchos libros sobre la moralidad de los mercados, pero en términos más académicos y menos accesibles para el público en general (ver la Bibliografía) y este libro tiene el mérito de poner esta discusión en un contexto mucho más amplio, precisamente aprovechando el gran desarrollo de los mercados en libros.

Transacciones monetarias

El libro incluye más de 70 ejemplos relativamente simples pero su discusión es sumamente rica, analizándolos desde el punto de vista tanto economicista como desde el punto de vista moral, circunscrito a equidad y corrupción o degeneración. Aun cuando no lo menciona, este análisis debería además considerar la evolución y diferencias culturales de la moral. Por ejemplo, en algunos países del hemisferio occidental está prohibido el trabajo infantil, pero hay algunos que no han ratificado el correspondiente principio de la Organización Internacional del Trabajo, o sea que es legal. En algunos países este trabajo es fundamental para la unión y supervivencia de la familia, aunque debería efectuarse en condiciones dignas con el debido soporte educativo y de salud para el desarrollo integral del niño.

Muchas de las transacciones que cuestiona nos parecen normales porque ya nos hemos acostumbrado a su existencia y han sido racionalizadas en términos economicistas, pero que al analizarlas en términos de inequidad y degeneración como propone Sandel nos llaman mucho más la atención. Pagar por tomar el canal rápido de la autopista nos parece normal, pero tiene implícita la inequidad al favorecer a los que tienen mayor capacidad de pago. Claro está que muchos dirían que para eso trabajan duro para tener más dinero y que es parte de la libertad individual.

La primera sección del libro se dedica al mercado del tiempo, pagar para que tú no tengas que hacer la cola. En EEUU se ha desarrollado un amplio mercado en hacer la cola por otros, por ejemplo para asistir a las audiencias en el Congreso. Las empresas de cabildeo contratan a desempleados para que hagan la cola por ellos. Caso perfectamente justificado desde el punto de vista economicista, pero con connotaciones de inequidad. ¿Solo tienen derecho a asistir los que tienen dinero y que para colmo de males luego influyen a los

congresistas? La inequidad y la degeneración de un bien público como lo son las audiencias son también obvias. Pero parece que los del cabildeo tuvieron éxito en el cabildeo. Y esta mercado esta manejado por empresas que suelen contratar a desempleados.

Una de las secciones del libro se dedica a la moralidad de comprar el derecho de ponerle nombres comerciales o de personas a cosas. Dentro de esto hay todo tipo de casos que tienen una diferente connotación moral. Sí hay una diferencia importante en ponerle el nombre a una escuela de negocios en honor a una persona por su legado a ponérselo porque lo pagó (y aun está viva y todavía puede adquirir mala reputación). Se puede alegar que sería deseable reservar el nombramiento de cosas como tributos, pero el hacerlo por dinero no es, en principio, inmoral, parece amoral. No obstante se estaría comprando el equivalente de un honor, ya que otros nombramientos tienen esa connotación. Sandel postula que esto sería una corrupción del honor.

Pero no debemos generalizar. Al ponerle el nombre de una empresa a un estadio se puede contribuir a financiarlo y hacerlo una realidad, con los potenciales beneficios para la población. No habría inequidad ni degradación. En la Universidad de Stanford, universidad privada, la gran mayoría de las edificaciones tienen el nombre de sus respectivos donantes, lo que permite dedicar más recursos a la calidad de la enseñanza (hasta algunos profesores llevan el nombre de la cátedra de donantes y hasta los postes para poner las bicicletas tienen el nombre de alguna persona que los donó). Otra cosa sería comprar el nombre de una calle pública, en esto habría inequidad y degeneración.

Otro ejemplo interesante que destaca es la compra-venta de permisos de emisión de gases de efecto invernadero GEI. La asignación de estos permisos entre las empresas emisoras hace el supuesto de que hay un nivel de cambio climático que es tolerable con tal de no frenar el crecimiento económico. Pero que es posible que algunas empresas tengan necesidad de emitir más y otras emitir menos, de allí el valor del mercado en los permisos. Ambos ganan desde el punto de vista económico. Obviamente que sería mejor que todos redujeran sus emisiones, pero ello podría conllevar a un decaimiento del nivel de bienestar de la generación actual. La objeción a estas transacciones suele ser en términos equidad intergeneracional ya que las emisiones constituyen un perjuicio para las generaciones futuras en beneficio de la actual, que está tomando decisiones a nombre de las generaciones futuras que no pueden opinar.

¿Se debe pagar por agilizar el servicio en una oficina pública? Ante las dificultades económicas de los gobiernos parece ser una buena estrategia para captar dinero. ¿Pero es equitativo? En principio parece que no, pero a lo mejor esos recursos se pueden reinvertir en prestarle un mejor servicio a los que no pueden pagar la aceleración. La transacción debe analizarse en su contexto.

Una discusión álgida en España es el pago de alguna suma para adquirir medicamentos del servicio público de salud. También parece que falla la prueba de equidad, pero se puede alegar que con ello se estimula un comportamiento responsable al evitar dispensar medicinas que no se necesitan o que no se usan, El pago puede ser un incentivo al consumo responsable, aunque si es bajo tiene poca efectividad pero si es alto no será equitativo. El ejemplo que sí cita en este sentido son las multas de tráfico en Finlandia que son proporcionales a la capacidad de pago (se ha llegado a cobrar \$217.000 en una multa por exceso de velocidad). En un entorno no corrupto este mercado funciona bien.

Presenta otros ejemplos interesantes de pago por comportamiento ("incentivos). Uno es el pago a mujeres adictas a drogas o con SIDA para que se esterilicen. El argumento economista parece claro: menos niños con problemas o abandonados. Pero también lo es el argumento moral: intervención de terceros en el cuerpo de una persona en condiciones de desesperación. Otro caso es el pago a los niños para que lean más, digamos \$2 por libro, o por ir a la escuela. Parece un caso claro con el que se ha logrado mejorar los hábitos de los estudiantes, pero también ha conducido a que si no se les paga no lo hacen. Ha convertido algo necesario en opcional.

A nivel de la empresa hay quien alega que las bonificaciones ligadas a rendimientos, cualesquiera sean, son perniciosas. Por ejemplo, Akerlof y Kranton (2010) llegan a decir que la remuneración ligada al rendimiento demuestra que la empresa no confía en que sus empleados harán lo correcto, que hay que estimularlos para que lo hagan. Alegan que los empleados quieren hacer un buen trabajo porque es lo correcto pero que cuando se introducen estas bonificaciones les hace pensar que están haciendo cosas que van más allá de su obligación.

En un ejemplo reciente que no está cubierto en el libro, un individuo compró a otra persona para que lo remplazara en el cumplimiento de la sentencia de cárcel. Hay que mencionar que esto se hizo engañando a las autoridades carcelarias con la personificación del amigo como si fuera el convicto. Esto fue en Suecia, donde tratan bien a los presos y ellos entre sí. Posiblemente esta transacción no se pudiera llevar a cabo en otros mercados, por ejemplo en América

Latina, ya que el precio sería exorbitante y hay otros mercados alternativos, más económicos, para evitar servir la condena. La creatividad para el uso del "mercado" no tiene límites. Economicista pero no equitativo.

Otro ejemplo más reciente es el de una brasileña que licitó su virginidad en internet al mejor postor, logrando US\$780.000 de un residente del Japón. Supuestamente la perderá en un vuelo entre Estados Unidos y Australia, mientras la parte pública de la aventura se filmará para un programa televisivo que posiblemente le rinda aun más beneficios monetarios. Económicamente hablando es un caso claro de aprovechamiento del mercado y de las nuevas tecnologías. ¿Pero es moralmente aceptable la degeneración del bien que se comercia? ¿Se le poner valor monetario a la virginidad y convertir un bien moral (en la mayoría de culturas) en un objeto con valor comercial?

El libro presenta otros casos moralmente comprometedores, como lo son adopción de niños en subastas y ventas de riñones donde se destaca la desigualdad, la inmoralidad de que los ricos puedan comprar riñones o niños y los pobres no, y que sean estos los que tengan que vender. Claro que se reducirían las listas de espera para niños y para riñones. Desde el punto de vista económico es una buena solución, desde el punto de vista moral es objetable.

Y un ejemplo cada vez más frecuente. Mi médico suscribe ahora a un sistema de prioridades. Se califican los pacientes en categorías dependiendo de su voluntad de pago. Atiende directamente a los "miembros platino" que lo pueden llamar a su teléfono a cualquier hora. También atiende a los "miembros oro", pero les da menos tiempo y solo los atiende en la oficina. El resto de los mortales que no podemos pagar el costo extra (claro que el seguro privado no lo cubre) somos atendidos por enfermeras(os) especializadas, que a veces le consultan casos complicados. Hasta el teléfono es atendido en forma diferente. A los platino se les responde de inmediato, los mortales debemos dejar mensaje y esperar que nos devuelvan la llamada. Una decisión economicista. Seguro que hizo el análisis de costo beneficio de los ingresos extra por las membresías versus los pacientes que iba a perder y concluyó que podría ganar más con este sistema. Seguramente el medico alegrará que la calidad del servicio sigue siendo buena. De mala gana me quedé con el servicio al nivel que cubre mi seguro privado. El costo para mí de cambiar después de 15 años lo consideré muy elevado. El médico y sus asesores también deben de haber sacado estas cuentas. ¿Inmoral? Posiblemente no, pero definitivamente no equitativo para una profesión como la médica de servicio privado al público.

También sostiene que el llevar algunas transacciones al mercado monetario rebaja su valor. Había un maestro muy famoso de artes marciales en Japón que enseñaba de forma gratuita a sus alumnos. Después de un tiempo los alumnos pensaron que no era justo que no le pagaran y ofrecieron pagarle. El maestro les respondió que si las clases fueran por pago, no podrían pagarle lo que el cobra. Era una transacción en el ámbito social. Al ponerla en el ámbito comercial, serían compradores y vendedor y la relación cambiaría radicalmente y posiblemente sería menos efectiva. (Ver Capítulo III.5, Vives 2011, donde se analiza la efectividad de los incentivos monetarios versus los no monetarios).

Sandel cita un ejemplo muy interesante sobre la conversión de una transacción del mercado social al mercado monetario. En centros de cuidado diario de niños en Israel, ante la tardanza generalizada de algunos padres en recoger a sus hijos al final del día, se decidió ponerles una multa. En vez de disminuir las tardanzas, las multas las aumentaron ya que los padres consideraron que ahora pagaban para que les cuidaran a sus hijos más allá de la hora normal, en vez de que fuera un favor de la escuela. Ya no tenían por qué sentirse mal si llegaban tarde.

Lo que si se echa de menos en el libro es que no haya incluido más transacciones en el contexto de empresas comerciales, transacciones entre empresas y la masa de sus clientes. La gran mayoría de los ejemplos involucran el comportamiento individual más que el de empresas. Apenas hay algunos ejemplos como el caso del mercado de permiso de emisiones y el de Wal-Mart que compra seguros de vida sobre sus empleados para "recuperar" la inversión en su desarrollo cuando se mueren. Pero incluirlos a lo mejor hubiera reducido el interés del público en general.

Tampoco menciona que hay muchos bienes y servicios de consumo masivo (!) que algunos o muchos consideran que no deberían ofrecerse en los mercados como son las apuestas, la pornografía, el tabaco y hasta el alcohol. Pero otros lo consideran no solo pertinente sino necesario. Y son transacciones masivas, de gran impacto, no son casos aislados, que inciden en el principio de la degeneración.

Comentarios de cierre

Puede ser que el libro no añada mucho al conocimiento de la moralidad de los mercados, sin embargo hace una gran contribución al poner la discusión del tema de manera accesible al público en general, sin perder rigor en la discusión e ilustrándola con decenas de dilemas analizados de forma amena y seria.

Posiblemente logre lo que no han logrado decenas de textos sobre el mismo tópico que se han dirigido a la comunidad académica. Tiene las condiciones para excitar la discusión pública y eventualmente influenciar políticas públicas o por lo menos poner en guardia a los participantes en los mercados sobre las implicaciones de las transacciones.

Otra importante contribución del libro sería integrarlo a los cursos de microeconomía y finanzas de empresa en las escuelas de negocios y de economía para discutir las implicaciones morales de las transacciones, junto con los economistas. Sería más efectivo que los tradicionales cursos separados de ética.

Y su libro explica claramente por qué el autor no resuelve el problema de las listas de espera en sus clases en Harvard, vendiendo el acceso al principio de la cola.

La expresión final de muchos al leer el libro podría ser: ¿!Hasta dónde hemos llegado!?. Y Oscar Wilde respondería: "*Hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada.*"

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:

Avilés, Carmen	Universidad Politécnica de Madrid
Ballesteros, Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Bañegil, Tomás	Universidad de Extremadura
Barañano, Margarita	Universidad Complutense de Madrid
Benavides, Juan	Universidad Complutense de Madrid
Bigné, Enrique	Universidad de Valencia
Cabello, Carmen	Universidad Pablo de Olavide
Cabrera Suárez, Katiuska	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Camino, David	Universidad Carlos III de Madrid
Cardone, Clara	Universidad Carlos III de Madrid
Casani, Fernando	Universidad Autónoma de Madrid
Cea Moure, Ramiro	Universidad Autónoma de Madrid
Corado Simões, Víctor	Universidad Técnica de Lisboa
Cuenca García, Eduardo	Universidad de Granada
De Andrés, Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
De la Cruz Déniz, María	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
De la Cuesta, Marta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
De la Fuente Sabaté, Juan Manuel	Universidad de Burgos

De Godos, José Luis	Universidad de León
De la Torre, Isabel	Universidad Autónoma de Madrid
Delgado, Javier	Universidad de Granada
Díaz, Ana	Universidad Autónoma de Madrid
Fernández, Roberto	Universidad de León
Fernández Álvarez, Ana Isabel	Universidad de Oviedo
Ferruz Agudo, Luis	Universidad de Zaragoza
Galindo, Miguel Ángel	Universidad Politécnica de Valencia
Gálve, Carmen	Universidad de Zaragoza
García, Isabel	Universidad de Salamanca
García López, M^a José	Universidad Rey Juan Carlos
García Olalla, Myriam	Universidad de Cantabria
Garralda, Joaquín	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
Gómez-Bezares Pascual, Fernando	Universidad La Comercial De Deusto
Guerras-Martín, Luis Ángel	Universidad Rey Juan Carlos
Huerta, Emilio	Universidad Pública de Navarra
Hurtado, Nuria	Universidad de Granada
Quevedo, Esther	Universidad de Burgos
Lamothe Fernández, Prosper	Universidad Autónoma de Madrid
Larrán, Manuel	Universidad de Cantabria
Larrinaga, Carlos	Universidad de Burgos
Lizcano Álvarez, José Luis	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Lozano, Josep María	ESADE
Luque, María Ángeles	Universidad Autónoma de Madrid
Marcuello, Chaime	Universidad de Zaragoza
Martin, Longinos	Universidad de Murcia

Martín Castilla, Juan Ignacio	Universidad Autónoma de Madrid
Martínez Merino, José Luis	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Mascareñas, Juan	Universidad Complutense de Madrid
Menguzzato, Martina	Universidad de Valencia
Moneva Abadía, José M.	Universidad de Zaragoza
Monjas Barroso, Manuel	Universidad Autónoma de Madrid
Monzón, José Luis	Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
Navallas, Begoña	Universidad Autónoma de Madrid
Nieto, María Jesús	Universidad Carlos III
Nieto, Mariano	Universidad de León
Ortiz, Natalia	Universidad de Granada
Partal Ureña, Antonio	Universidad de Jaén
Pisón Fernández, Irene Clara	Universidad de Vigo
Prieto Moreno, Begoña	Universidad de Burgos
Quevedo, Esther	Universidad de Burgos
Real, Alicia	Universidad Complutense de Madrid
Rey García, Marta	Universidad de A Coruña
Rialp, Josep	Universidad Autónoma de Barcelona
Rico García, Guadalupe	Universidad Rey Juan Carlos
Ripoll, Vicente	Universidad de Valencia
Rodríguez Carrasco, José Manuel	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Rodríguez Domínguez, Luis	Universidad de Salamanca
Rodríguez Fernández, José Miguel	Universidad de Valladolid
Saavedra, Irene	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Sacristán Navarro, María	Universidad Rey Juan Carlos
Salas Fumás, Vicente	Universidad de Zaragoza

Sanna-Randaccio, Francesca	Universidad de La Sapienza
Santamaría Mariscal, Marcos	Universidad de Burgos
Sardinha, Idalina	Universidad de Madeira
Valle Cabrera, Ramón	Universidad Pablo de Olavide
Valor Martínez, Carmen	Universidad Pontificia de Comillas
Vidal, Marta	Universidad de Oviedo
Villafaña, Justo	Universidad Complutense de Madrid



Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso 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 reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en 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 Economía, Empresa y Justicia Social

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar un **número monográfico sobre Economía, Empresa y Justicia Social**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos, notas o reseñas bibliográficas **antes del 30 de marzo de 2013** a la secretaría técnica de la revista a través del correo

revistarse@fundacionluisvives.org.

Números abiertos

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos a que lo hagan a la secretaría técnica de la misma publicación, a través del correo

revistarse@fundacionluisvives.org.

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.