



## TESIS DOCTORAL

ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE GLOBALIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO  
ESTABLECIDO DE MONDRAGON Y SU IMPACTO SOCIOECONÓMICO.  
Confluencia entre globalización, RSE, empresa y desarrollo.

PAULA ARZADUN // Oñati, 2012



ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE GLOBALIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO ESTABLECIDO DE  
MONDRAGON Y SU IMPACTO SOCIOECONÓMICO.

Confluencia entre globalización, RSE, empresa y desarrollo.

---

PAULA ARZADUN

Directora:

Arantza Echaniz Barrondo



Tesis presentada para el grado de  
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Área de Estrategia y Modelos de Gestión  
Mondragon Unibertsitatea

2012



A mis abuelos, Eleticia y Antonio.



# AGRADECIMIENTOS

¡Qué cosas tiene la vida  
misteriosas por demás!  
Uno está donde uno quiere,  
muchas veces sin pensar.  
A. Yupanqui.

Anhelada hoja en blanco.

A lo largo del desarrollo de la tesis me he encontrado con fases solitarias y ríspidas. Sin embargo, lo cierto es que el apoyo de diversas personas no sólo me ha permitido llegar a la meta sino hacer de ésta una experiencia sumamente enriquecedora. Por ello, quiero emplear este espacio para manifestarles mi más sincero agradecimiento.

A las autoridades de la Facultad de Empresariales y el Centro de Investigación MIK de Mondragon Unibertsitatea. Este viaje, que se iniciara con el desarrollo del Máster en Gestión de Empresas Cooperativas, adoptó nuevas formas tras mi incorporación a la Universidad.

A mis compañeros, cuyo trabajo da vida a la Facultad y a MIK. A aquellos más cercanos, bien desde el comienzo o por el transcurso del día a día: Fred Freundlich, Garbiñe González, Germán Aginagalde, Hervé Grellier, Iñaki Arenaza, Iñaki Gaztañaga, Ion Ander Irureta, Izaskun Agirre, Luis Arregi, Nekane Maiztegi, Rafa Altuna, Trini Blázquez, Rosa Igarza. Y en especial a Irune Gómez y Naiara Arnaez, por brindarme su compañerismo y amistad. Eskerrik asko denoi.

A mi directora, Dra. Arantza Echaniz Barrondo, por acompañarme en este intenso proceso de aprendizaje.

A numerosas personas que forman parte de MONDRAGON, tanto en la Comunidad Autónoma del País Vasco como en Brasil, China, India y México, que gentilmente han colaborado en diferentes momentos de esta tesis doctoral. Han facilitado información, otorgado entrevistas y permitido el acceso a las empresas. Igualmente a otras organizaciones que también han contribuido, mostrando siempre buena predisposición. Desde luego que sin el tiempo de todos y cada uno de ellos no habría sido posible avanzar en este reto.

A la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, como así también al Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, cuyo apoyo resultó trascendental para la consecución del presente trabajo. Al respecto,

quisiera mencionar a los equipos de trabajo de Emaús Fundación Social y Gaia-Cluster TEIC, por los proyectos compartidos.

A la distancia, por darme una nueva perspectiva de los afectos.

A mis amigos, la inestimable *kuadrilla*. Son fuente de contención y cariño. Estos años han adquirido un especial cariz por haberlos vivido cerca de ustedes. Y a mis amigas, las de siempre, por las vivencias compartidas y por aprender conjuntamente a estar presentes en la lejanía.

A mi familia, mi apoyo perenne. A tres estrellas perpetuas. A mis tíos y primos queridos. A mis flamantes lazos *ticos*. A mi madre, por confiar en mí tenazmente, por impulsarme a soñar y por darme alas para volar. A mi hermana, por enseñarme a caminar de la mano y por atesorar un amor incondicional. A mi marido, mi compañero de aventura, por alentarme incansablemente, por brindarme tu cálida luz y por haber abierto nuevas hendiduras desde donde ver la vida con nuevos ojos.



# RESUMEN

MONDRAGON surgió en el año 1956, y ha superado ya los cincuenta años de vida. A cierre del año 2010 empleaba a 83.859 personas en más de 240 empresas, de las cuales cerca de la mitad son cooperativas, ubicadas en los cinco continentes. Es el primer grupo empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco, décimo a nivel del Estado Español y primero del sector de la Economía Social. Ante la evolución, complejidad y globalización de los mercados, MONDRAGON ha buscado adaptarse y dar respuesta a un escenario en expansión, siendo uno de los efectos directos su globalización económica en general, y la diseminación de experiencias de globalización del proceso productivo establecido (GPPE), en particular. A finales del año 2011, las ventas internacionales del área industrial superaban el 67% sobre las ventas totales, el número total de implantaciones productivas en el exterior alcanzaban los 77 casos y los puestos de trabajo creados en el ámbito internacional representaban el 19% sobre el total, empleando de forma directa a más de 15.900 personas. Así, esta tesis pretende estudiar el impacto socioeconómico de cuatro casos de GPPE de MONDRAGON.

Los escenarios en los que se despliega la globalización económica son complejos. Consecuentemente, se generan interrelaciones con múltiples grupos de interés, lo cual incide en el vínculo entre empresa-globalización-desarrollo-Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En este sentido, la RSE ha evolucionado en cuanto a sus alcances y relevancia, pudiendo presentarse peculiaridades al interior del cooperativismo. Respecto al sector cooperativo, MONDRAGON desempeña un destacado rol, en general, y en cuanto a su trayectoria en globalización económica, en particular, por ello el interés de investigarlo. Por otra parte, se han identificado vacíos científicos importantes en torno a los impactos socioeconómicos que las empresas provenientes del mundo cooperativo generan en su entorno. Dado el interés de MONDRAGON y las carencias en la literatura científica, surge el siguiente interrogante: ¿cómo impacta la globalización del proceso productivo establecido de MONDRAGON en *países en riesgo* e identificados como *mercados objetivo*, entendiendo el impacto tanto en términos estrictamente económicos como en términos socioeconómicos a partir de estrategias socialmente responsables?

De esta forma, la presente tesis doctoral desarrolla una herramienta analítica de evaluación del impacto socioeconómico, y se utiliza con el objetivo de conocer el impacto de cuatro casos de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo. Para ello se combinan dos tipos de medidas. Se evalúa, por un lado, el impacto económico de estas empresas a través de las Tablas *Input-Output* (Leontief, 1970) y, por otro lado, el grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, sociales y medioambientales con la estrategia empresarial (Porter

y Kramer, 2006). De esta manera, se desarrollan cuatro casos de estudio de experiencias de GPPE de MONDRAGON: Fagor Ederlan Brasileira, Orkli Kunshan, Erreka Mex y RCS Kide, en Brasil, China, México e India respectivamente. Con el fin de sentar las bases para el análisis, la tesis examina: los elementos en los que se enmarca la acción de la empresa, las bases del Modelo de impacto económico, nociones sobre creación de puestos de trabajo e ingresos decentes así como la caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial en general y en el sector cooperativo en particular, y su coherencia con la estrategia de las organizaciones.

La tesis concluye dejando constancia de la relevancia del efecto económico generado por las empresas bajo estudio, identificando un desarrollo de actividad que incide mayormente en las relaciones intersectoriales. Asimismo, delinea el perfil del patrón factorial causativo en relación con los factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables, tanto en la dimensión interna como en la externa, encontrando en ésta última una mayor tendencia no confirmatoria de las proposiciones teóricas formuladas dada una menor alineación con la estrategia empresarial. Si bien se logra alcanzar los objetivos planteados, no menos cierto es que observan ciertas limitaciones que bien podrían convertirse en líneas futuras de investigación.

**Palabras clave:** agente de desarrollo, impacto socioeconómico, globalización económica, globalización del proceso productivo establecido, MONDRAGON, responsabilidad social cooperativa.

# LABURPENA

Mondragon 1956. urtean sortu zen eta dagoeneko 50 urtetako bizitza gainditu du. 2010. urte bukaeran 83.859 langile zituen 240 enpresa baino gehiagotan, enpresa horietatik erdiak, gutxi gora behera, bost kontinenteetan sakabanatutako kooperatibak zirelarik. Euskal Autonomia Erkidegoko lehendabiziko enpresa taldea da, Espainiako estatuko hamargarrena eta ekonomia sozialean lehena. Merkatuen garapen, konplexutasun eta globalizazio ekonomikoaren garaian, MONDRAGON taldeak hedatze bidean oinarritutako egoerara moldatu nahi izan du, erronka berriei erantzunez. Honen ondorio dira taldearen globalizazio ekonomikoa orokorrean eta, zehazki, finkatutako ekoizpen prozesuaren globalizazio (FEPG) esperientzien hedapena. 2011. urtearen amaieran, nazioarteko salmentak salmenta guztien %67a ziren, atzerrian ezarritako lantegiak 77 ziren eta atzerrian kokatutako lanpostuak, berriz, lanpostu guztien %19a ziren, ondorioz, zuzenean 15.900 langiletik gorako enplegua sortuz. Tesi honen helburua, Mondragon taldeko lau FEPG kasuren azterketa egitea da.

Globalizazio ekonomikoa eszenario konplexuetara hedatu ohi da. Hortaz, interes-talde anitzen arteko hartu-emanak sortu ohi dira eta enpresa, globalizazio prozesu, garapen ekonomiko eta enpresen gizarte erantzukizunaren (EGE) artean loturak sortzen dira. Gauzak horrela, EGE-ak bere irismen eta garrantziari dagokionean garapena izan du, kooperatibigintzaren barruan ezaugarri bereziak ager daitezkelarik. Kooperatiben sektoreari dagozkionez, MONDRAGON taldeak orokorrean rol esanguratsu bat dauka eta are esanguratsuagoa globalizazio ekonomikoari dagokionean. Horra, kasu hau aztertzearen garrantzia. Bestalde, hutsune zientifiko handiak identifikatu izan dira enpresa kooperatiboek beraien ingurunean duten eragin sozioekonomikoen gainean. MONDRAGON taldeak sortzen duen interesa kontutan hartuz eta literatura zientifikoa dagoen hutsuneari erreparatuz, tesi honek honako ikerketa galdera aurkezten du: nola eragiten du MONDRAGON taldeko finkatutako ekoizpen prozesuaren globalizazioak merkatu helburu diren arrisku herrialdeetan? Eragin hori ikuspegi ekonomiko zein sozioekonomikotik ulertuz eta enpresen gizarte erantzukizunaren estrategiatik abiatuta.

Honen harira, tesi honek eragin sozioekonomikoa neurtzen duen erreminta analitiko bat garatu du eta MONDRAGON taldeko lau FEPG kasutan aplikatu da. Horretarako bi neurri mota bateratu dira. Alde batetik, Input-Output taulak (Leontief, 1970) erabiliz, enpresa hauen eragin sozioekonomikoa neurtu da eta, beste aldetik, zenbait politika eta praktika ekonomiko, sozial nahiz ingurunearekin erlazionatutakoak enpresa estrategiarekin nola uztartzen diren aztertu da (Porter y Kramer, 2006). Horrela, MONDRAGONen ikertu diren FEPG lau kasuak hauek izan dira: Fagor Ederlan Brasileira, Orkli Kunshas, Erreka Mex, eta RCS Kide; Brasil, Txina, Mexiko eta Indian kokatuta daudenak,

hurrenez hurren. Ikerketarako oinarriak finkatze aldera, tesiak honako gai hauek jorratzen ditu: (1) enpresaren iharduna kokatzen dituen elementuak, (2) eragin ekonomikoaren modeloen oinarriak, (3) lanpostuen sorrera eta diru-sarrera duinei buruzko oinarritzko ezagutzak eta (4) Enpresaren Gizarte Erantzukizuna orokorrean, nahiz kooperatiben sektorean eta honek enpresaren estrategiarekin duen koherentzia.

Tesiak, aztertutako enpresek sortutako efektu ekonomikoen garrantzia ondorioztatu du, sektorearteko erlazioetan garatutako aktibitatearen garrantzia azpimarratuz. Halaber, patroi faktorial arazlearen perfila definitu du gizartearekiko arduratsuak diren estrategien faktore potentzial erabakigarriak aintzat hartuz eta barne zein kanpo dimentsioei erreparatuz.. Ikerketaren emaitzek, barne dimentsioari dagozkionean, egileak proposatutako proposizio teorikoak konfirmatu ditu, hau da, enpresen EGEko politika eta praktikak, enpresako estrategiarekin bat datoz gehienetan. Alderantziz, kanpo dimentsioarekin erlazionatutako emaitzek, ez dituzte proposizio teorikoak betetzen, ikuspuntu honetatik aztertutako EGEko politika eta praktikak, enpresako estrategiarekin ez baitaude hain lerrokaturik.

Aurreikusitako helburuak betetzen badira ere, egia da ikerketak muga batzuk ere badituela, batez ere laginaren tamainari eta analisi estatistikoan dauden hutsuneei dagozkienak. Gabezi hauek, ikerketan zehar sortutako beste kontu batzuekin batera, etorkizunerako ikerketa lerro interesgarriak iradokitzen dituzte.

**Giltza-hitzak:** garapen eragilea, eragin sozioekonomikoa, globalizazio ekonomikoa, MONDRAGON, gizarte erantzukizun kooperatiboa, enpresen gizarte erantzukizuna.

# ABSTRACT

MONDRAGON, founded in 1956, is now well over fifty years old. By year-end 2010, it employed 83.859 people in over 240 cooperative enterprises, nearly half of them cooperatives, in five continents and was the largest business group in the Basque Country, the tenth largest in Spain and also the largest in the *social economy*. In recent years, MONDRAGON has been seeking to adapt to a new context of increasingly complex and global markets. The general result of this process of adaptation has been the full entry of MONDRAGON itself into the global economy in general, and in particular the international expansion of its manufacturing activities. At the end of 2011, international sales represented more than 67% of total industrial sales, the number of overseas manufacturing subsidiaries had grown to 77 and these accounted for 15,900 jobs, 19% of MONDRAGON's total employment. This thesis seeks to study the socioeconomic impact of four cases of globalization of MONDRAGON's productive processes.

The different scenarios in which economic globalization is taking place are highly complex. As a consequence, multiple stakeholders generate a variety of interrelationships with each other, which, in turn, affects the linkages enterprise-globalization-development-Corporate Social Responsibility (CSR). Note also both that the reach and importance of CSR itself have gradually evolved and that CSR has particular peculiarities in the cooperative sector. The importance of MONDRAGON in the global cooperative movement and the degree and rate of its economic globalization constitute important practical motives for this research. Equally important, several relevant gaps in the scientific literature related to cooperatives' socioeconomic impact have come to light. Given the practical interest MONDRAGON provokes as well as the weaknesses in the literature, this thesis addresses the following research question: how do MONDRAGON firms' manufacturing activities affect at-risk countries identified as target markets, both in strict economic terms as well as in broader socioeconomic terms related to CSR?

Thus, this thesis develops an analytical tool for the evaluation of Cooperative Social Responsibility – CoopSR and applies this tool to enterprises belonging to MONDRAGON. It combines two kinds of measurement; it evaluates, first, the economic impact of these firms' manufacturing activities through Input-Output tables (Leontief, 1970) and, second, the alignment of diverse economic, social and ecological policies and practices with their core business strategies (Porter y Kramer, 2006). Therefore, four case studies of MONDRAGON's manufacturing activities in overseas subsidiaries have been developed: Fagor Ederlan Brasileira, Orkli Kunshan, Erreka Mex and RCS Kide in Brazil, China, Mexico and India respectively. In order to lay the foundations for this analysis, the thesis examines the following: specific elements of the general framework in which the enterprises operate,

the input-output model, concepts related to the generation of decent jobs and income, as well as Corporate Social Responsibility, its definitions for conventional firms and cooperative firms, and its relationship to business strategy.

The thesis concludes by affirming the importance of the economic impact generated by the enterprises under analysis, and in particular with regard to intersectoral relationships. In addition, it outlines the causal pattern of factors potentially determinant of CSR strategies, in both their internal and external dimensions. Findings regarding the internal dimension tend to confirm the author's theoretical propositions since firms' CSR policies and practices are in alignment with firms' core business strategy. By contrast, findings regarding the external dimension tend not to confirm theoretical propositions because CSR policies and practices are substantially less aligned with the enterprises' core business strategy.

The thesis fulfills its main objectives, but also identifies certain limitations, in particular related to sample size and related gaps in statistical analysis. These limitations and other questions that emerge during the research process combine to suggest interesting directions for future research.

**Key words:** development agent, socioeconomic impact, economic globalization, MONDRAGON, productive process globalization, cooperative social responsibility, corporate social responsibility.

# ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xviii
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	xxi

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Capítulo 1.....</b>	<b>25</b>
Introducción .....	27
1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	29
1.2 FINES PERSONALES Y PRÁCTICOS .....	33
1.3 FINES CIENTÍFICOS Y OBJETIVOS.....	34
1.4 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>41</b>
Marco Conceptual.....	43
2.1 ELEMENTOS QUE ENMARCAN LA ACCIÓN DE LA EMPRESA EN SU PROMOCIÓN DEL DESARROLLO.....	45
2.1.1 Globalización y cambios estructurales: incidencia en la empresa como agente de desarrollo .....	45
2.1.2 Globalización: dimensión económica .....	49
2.1.2.1 Globalización económica: acepciones .....	50
2.1.2.2 Globalización del proceso productivo: la transnacionalización productiva .....	54
2.1.2.3 Globalización del proceso productivo: IED .....	56
2.1.3 Globalización y desarrollo .....	67
2.1.4 Globalización y cooperativismo.....	79
2.2 IMPACTO SOCIOECONÓMICO: EL ROL DE La EMPRESA COMO AGENTE DE DESARROLLO.....	84
2.2.1 Generación de puestos de trabajo e ingresos.....	84
2.2.1.1 Introducción al impacto económico.....	84
2.2.1.2 Bases del modelo de impacto económico.....	85
2.2.1.3 Trabajo e ingresos decentes, empleo decente. ....	93
2.2.2 Responsabilidad Social Empresarial y ADN Cooperativo .....	110
2.2.2.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial .....	110
2.2.2.2 La RSE con visión estratégica .....	124
2.2.2.3 La RSE y la globalización .....	128

2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas .....	136
2.2.2.5 Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop.....	148
2.3 MONDRAGON: EVOLUCIÓN, GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y RSCoop.....	154
2.3.1 Evolución de la ECM.....	154
2.3.1.1 Padre Arizmendiarieta: inspiración y dinamismo .....	154
2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial.....	157
2.3.1.3 Principios y Valores .....	164
2.3.1.4 Modelo de Gestión Corporativo .....	168
2.3.2 La ECM y la globalización.....	171
2.3.2.1 Considerando la globalización económica desde los orígenes.....	171
2.3.2.2 Plan y Marco Estratégico de Internacionalización.....	176
2.3.2.3 La presencia en Asia .....	183
2.3.2.4 La presencia en América .....	186
2.3.2.5 Logros y retos .....	189
2.3.3 La RSCoop y MONDRAGON.....	195
2.3.3.1 ADN cooperativo.....	195
2.3.3.2 RSCoop, desarrollo y globalización económica: ¿confluencia?.....	210
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>213</b>
Estudio de casos de GPPE de MONDRAGON.....	215
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	217
3.1.1 Enfoques en la investigación científica .....	217
3.1.1.1 Posibles alcances de las investigaciones científicas .....	220
3.1.2 El estudio de caso como método de investigación .....	223
3.1.2.1 Tipología de estudios de caso .....	226
3.1.2.2 Malentendidos acerca de la investigación mediante estudios de casos .....	228
3.2 EL DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO. ....	234
3.2.1 Justificación del método de investigación seleccionado. ....	235
3.2.2 Preguntas de investigación.....	238
3.2.3 Propositiones teóricas.....	241
3.2.4 Unidad de análisis: identificación de casos de estudio .....	244
3.2.4.1 Unidad de análisis.....	244
3.2.4.2 Lugar de la investigación .....	245
3.2.4.3 La selección de los casos objeto de estudio.....	245
3.2.5 Recolección de evidencia .....	249
3.2.5.1 El caso de estudio piloto .....	249
3.2.5.2 Fuentes de recogida de datos.....	250
3.2.6 Validez y fiabilidad .....	256
3.2.6.1 Validez constructiva .....	257
3.2.6.2 Validez interna .....	260
3.2.6.3 Validez externa .....	260
3.2.6.4 Fiabilidad.....	262
3.2.5 Plan de análisis de datos .....	264
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>269</b>



Resultados y análisis del Estudio de Casos Múltiple de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo. ....	271
4.1 CASO 1: ORKLI KUNSHAN – CHINA.....	273
4.1.1 Perfil país: República Popular de China.....	273
4.1.1.1 Introducción .....	273
4.1.1.2 Dimensión socioeconómica .....	275
4.1.1.3 Evolución de las IED.....	278
4.1.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial.....	280
4.1.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 1).....	281
4.1.2.1 Trabajo de campo .....	281
4.1.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa .....	282
4.1.2.3 Globalización económica: la presencia en China.....	284
4.1.2.4 Datos relacionados con la GPPE.....	287
4.1.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica .....	288
4.1.2.6 Impacto económico.....	289
4.1.2.7 Estrategias socialmente responsables.....	294
4.1.2.8 Grupos de interés .....	300
4.1.2.9 Buena práctica.....	302
4.2 CASO 2: FAGOR EDERLAN BRASILEIRA - BRASIL.....	307
4.2.1 Perfil país: República Federal del Brasil .....	307
4.2.1.1 Introducción .....	307
4.2.1.2 Dimensión socioeconómica .....	309
4.2.1.3 Evolución de las IED.....	311
4.2.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial.....	313
4.2.2 la GPPE de MONDRAGON en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 2).....	314
4.2.2.1 Trabajo de campo .....	314
4.2.2.2. Análisis del perfil y contexto de la empresa .....	315
4.2.2.3 Globalización económica: la presencia en Brasil.....	316
4.2.2.4 Datos relacionados con la GPPE.....	318
4.2.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica .....	319
4.2.2.6 Impacto económico.....	320
4.2.2.7 Estrategias socialmente responsables.....	325
4.2.2.8 Grupos de interés .....	330
4.2.2.9 Buena práctica.....	332
4.3 caso 3: RCS Kide – India. ....	337
4.3.1 Perfil país: India .....	337
4.3.1.1 Introducción .....	337
4.3.1.2 Dimensión socioeconómica .....	339
4.3.1.3 Evolución de las IED.....	341
4.3.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial.....	344
4.3.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 3).....	345
4.3.2.1 Trabajo de campo .....	345
4.3.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa .....	346

4.3.2.3 Globalización económica: la presencia en India .....	347
4.3.2.4 Datos relacionados con la GPPE .....	351
4.3.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica. ....	352
4.3.2.6 Impacto económico.....	353
4.3.2.7 Estrategias socialmente responsables.....	358
4.3.2.8 Grupos de interés .....	362
4.3.2.9 Buena práctica.....	363
4.4 CASO 4: ERREKA MEX– MÉXICO.....	368
4.4.1 Perfil país: México.....	368
4.4.1.1 Introducción .....	368
4.4.1.2 Dimensión socioeconómica .....	369
4.4.1.3 Evolución de las IED.....	372
4.4.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial .....	375
4.4.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 4).....	377
4.4.2.1 Trabajo de campo .....	377
4.4.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa .....	377
4.4.2.3 Globalización económica: la presencia en México.....	379
4.4.2.4 Datos relacionados con la GPPE.....	381
4.4.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica. ....	381
4.4.2.6 Impacto económico.....	382
4.4.2.7 Estrategias socialmente responsables.....	387
4.4.2.8 Grupos de interés .....	391
4.4.2.9 Buena práctica .....	393
4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS .....	397
4.5.1 Ámbitos exógenos y endógenos .....	397
4.5.2 Comportamientos en la generación de empleo.....	403
4.5.3 Comportamientos factoriales y proposiciones teóricas .....	406
4.5.4 Perfil de patrón de comportamiento factorial causativo.....	421
4.5.5 Sociograma .....	425
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>429</b>
Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación .....	431
5.1. CONCLUSIONES.....	432
5.2. IMPLICACIONES Y DIFUSIÓN .....	451
5.3. LIMITACIONES .....	454
5.4. LÍNEAS FUTURAS.....	456
Bibliografía.....	459
Anexos .....	485
1. Clasificación de riesgo de los países. BM .....	486
2. Guión aplicado en GPPE.....	491
3. Guión aplicado a Responsables de Delegaciones Corporativas de MONDRAGON .....	493
4. Carta de presentación .....	494
5. Cuestionario aplicado.....	495
6. Listado de entrevistas realizadas durante el transcurso del trabajo de campo .....	497
7. Guión aplicado al área de operaciones internacionales de MONDRAGON: primera dirección.....	500

8. Guión aplicado al área de operaciones internacionales de MONDRAGON: directores de Asia y América .....	501
9. Certificación ISO 14001: Orkli Kunshan .....	503
10. Certificación ISO 9001: Orkli Kunshan .....	504
11. Instrucciones operativas para los trabajadores: Orkli Kunshan .....	505
12. Instrucciones internas sobre cuidados del medioambiente: Orkli Kunshan .....	506
13. Auditoría de condiciones laborales en proveedores: Orkli Kunshan .....	507
14. Estructura de la remuneración: Orkli Kunshan .....	508
15. Balance de proveedores: Orkli Kunshan .....	509
16. Normativa de trabajo: Orkli Kunshan .....	510
17. GI: trabajadores de Orkli Kunshan .....	511
18. Prevención de riesgos laborales y de salud: Orkli Kunshan .....	512
19. Certificación ISO/TS 16949: Fagor Ederlan Brasileira.....	513
20. Licencia ambiental: Fagor Ederlan Brasileira .....	514
21. Certificación ISO 14001: Fagor Ederlan Brasileira .....	515
22. Análisis químico para la caracterización y clasificación de residuos sólidos: Fagor Ederlan Brasileira .....	516
23. Certificación en calidad: Kide .....	517
24. Misión: RCS Kide .....	518
25. Visión: RCS Kide .....	519
26. Regulación de las relaciones con GI locales como factor del análisis interno: RCS Kide .....	520
27. Misión: Erreka Mex .....	521
28. Visión: Erreka Mex .....	522
29. Valores: Erreka Mex .....	523
30. Seguridad laboral: Erreka Mex .....	524
31. Vales de despensa: Erreka Mex .....	526
32. Encuesta de satisfacción personal: Erreka Mex .....	527
33. Certificación ISO 9001 e ISO/TS 16949: Erreka Mex .....	528
34. Política de calidad: Erreka Mex .....	529
35. Plan de formación: Erreka Mex .....	530
36. Cuadro de versatilidad: Erreka Mex .....	531
37. Plan de acogida de nuevos trabajadores: Erreka Mex .....	532
38. Organización de actividades recreativas: Erreka Mex .....	533
39. Medios de información interna: Erreka Mex .....	534

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis .....	38
Figura 2. Esquema de la tesis: relación de capítulos y objetivos específicos .....	39
Figura 3. Condición para la interdependencia entre globalización y cambio estructural.....	48
Figura 4. Esquema de globalización económica.....	49
Figura 5. Apecepciones de la dimensión económica de la globalización.....	51
Figura 6. Efectos de la transnacionalización productiva en la industria de la economía de origen .....	55
Figura 7. Teoría de las Ventajas Absolutas: relación circular de variables .....	58
Figura 8. Teoría de las Ventajas Comparativas: el comercio exterior como atenuante del estancamiento	59
Figura 9. Paradigma OLI.....	62
Figura 10. Tipos de aportes sobre el desarrollo.....	68
Figura 11. Posturas del sector cooperativo ante la globalización .....	81
Figura 12. Componentes del concepto <i>empleo</i> .....	94
Figura 13. Matriz diferencial entre empresa socialmente responsable y otras formas.....	112
Figura 14. Características más relevantes del contexto de desarrollo de los conceptos y alcances de la RSE - por décadas.....	114
Figura 15. Dimensiones de la RSE .....	117
Figura 16. Tipología de RSE: primarias, secundarias y terciarias.....	119
Figura 17. Tipología de GI por número de atributos presentes.....	122
Figura 18. Evolución hacia una RSE Estratégica.....	128
Figura 19. Interrelación: globalización, RSE, empresa y desarrollo.....	132
Figura 20. Patrón de clasificación.....	137
Figura 21. Bases empíricas primigenias de la ECM. ....	156
Figura 22. Organigrama básico inicial.....	160
Figura 23. Estructura Comarcal .....	161
Figura 24. Estructura organizativa de MONDRAGON .....	164
Figura 25. MGC de MONDRAGON .....	168
Figura 26. Etapas de análisis de la alineación del MGC y la RSE .....	170
Figura 27. Esquema del proceso para la elaboración del MECI .....	179
Figura 28. Subproceso de creación y desarrollo de apoyos corporativos con iniciativa de MONDRAGON .....	179
Figura 29. Subproceso de creación y desarrollo de apoyos corporativos sin iniciativa previa de MONDRAGON.....	180
Figura 30. Subproceso ante solicitud de asesoría .....	180
Figura 31. Subproceso de apoyo en la implantación de plantas productivas en el exterior.....	181
Figura 32. Modelo de financiación de MONDRAGON .....	182
Figura 33. Distribución de las plantas productivas en el parque industrial de MONDRAGON en Kunshan, China (al año 2009) .....	186
Figura 34. Informe de sostenibilidad. Coherencia del modelo de gestión con los valores y principios. ....	196
Figura 35. GI de MONDRAGON .....	197
Figura 36. MECI: preocupación e interés por la RSE en el modelo de gestión global .....	210
Figura 37. Caracterización de los enfoques de investigación científica .....	219
Figura 38. Investigación científica según control de variables, dimensión temporal y tipos.....	221

Figura 39. Tipos de investigaciones científicas, según el control de variables .....	224
Figura 40. Dimensión temporal de la investigación científica no experimental .....	225
Figura 41. Diseño de Estudios de Caso - Modelo de Yin.....	228
Figura 42. Diseño de investigación .....	235
Figura 43. Modelo parsimonioso de la presente investigación .....	237
Figura 44. Modelo ampliado de la presente investigación .....	238
Figura 45. Delimitación espacial y temporal del trabajo de campo .....	245
Figura 46. Convergencia de evidencia.....	258
Figura 47. Establecimiento de una cadena de evidencia.....	259
Figura 48. Lógica de replicación en estudios de casos múltiples .....	262
Figura 49. Preguntas y objetivos de investigación en el modelo ampliado de la presente investigación..	265
Figura 50. Detalle de trabajo de campo: Orkli Kunshan.....	282
Figura 51. Impacto económico de Orkli Kunshan: síntesis .....	294
Figura 52. Desempeño Global de Orkli Kunshan - Escenario de Alta Prioridad. ....	300
Figura 53. GI de Orkli Kunshan.....	301
Figura 54. TIO Brasil 2005: matriz de Coeficientes Verticales (A) .....	322
Figura 55. Impacto económico de Fagor Ederlan Brasileira: síntesis .....	325
Figura 56. Desempeño Global de Fagor Ederlan Brasileira – Escenario de Alta Prioridad. ....	330
Figura 57. GI de Fagor Ederlan Brasileira .....	330
Figura 58. Procedimiento <i>Análise de Risco</i> .....	334
Figura 59. Impacto económico de RCS Kide: síntesis .....	358
Figura 60. Desempeño Global de RCS Kide - Escenario de Alta Prioridad. ....	361
Figura 61. GI de RCS Kide. ....	362
Figura 62. Impacto económico de Erreka Mex: síntesis .....	386
Figura 63. Desempeño Global de Erreka Mex - Escenario de Alta Prioridad. ....	391
Figura 64. GI de Erreka Mex.....	392
Figura 65. Sociograma de GPPE.....	425
Figura 66. Tipología de GI .....	427
Figura 67. Referentes e indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica.....	441

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Beneficios de ventas domésticas, de exportaciones y de IED .....	63
Gráfico 2. Evolución mundial de IED. Período 1970-2009, en millones de euros.....	65
Gráfico 3. Evolución del desempleo mundial. Período 1998-2010, en millones de personas.....	95
Gráfico 4. Evolución de PIB mundial y elasticidad media de los salarios. Período 1990-2010, en millones de euros.....	101
Gráfico 5. Comparación de la evolución del PIB y brecha de pobreza a U\$S 2 por día, mundiales. Período 1990 – 2009.....	102
Gráfico 6. Distribución del ingreso. Países miembros de OCDE y de América Latina y el Caribe. Período 1990 – 2009.....	105
Gráfico 7. Evolución de las ventas internacionales respecto a las totales – Área Industria (en millones de euros).....	174
Gráfico 8. Evolución del número de GPPE.....	175
Gráfico 9. Evolución del volumen de operaciones de MONDRAGON Inversiones, en millones de euros. ....	182
Gráfico 10. Evolución del número de GPPE - Total y Asia.....	184
Gráfico 11. Evolución del número de GPPE - Total y América.....	187
Gráfico 12. Evolución de los PdT MONDRAGON. Período 1996 - 2009.....	202
Gráfico 13. Distribución geográfica de los PdT. Año 2009.....	203
Gráfico 14. Evolución del índice de satisfacción de las personas. Período 2003-2009.....	204
Gráfico 15. Evolución del porcentaje de socios sobre plantilla total y Área Industrial. Período 2003-2009.....	205
Gráfico 16. Índice de incidencia y víctimas mortales. Período 2003-2009.....	205
Gráfico 17. Distribución porcentual de socios trabajadores en intervalos de índices salariales. Período 2005-2009.....	207
Gráfico 18. Número de certificaciones ISO 14001 y Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría - EMAS. Período 2003-2009.....	207
Gráfico 19. Evolución del cumplimiento legal. Período 2003-2009.....	208
Gráfico 20. Evolución de inversiones medioambientales de MONDRAGON, en miles de euros. Período 2005-2009.....	208
Gráfico 21. Evolución de recursos destinados a actividades de contenido social. Período 2001-2009, en millones de euros.....	209
Gráfico 22. China: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.....	275
Gráfico 23. China: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones.....	276
Gráfico 24. China: IED, en millones de euros. Período 1990-2011.....	278
Gráfico 25. IED de España total y hacia China, en millones de euros. Período 2000-2010.....	279
Gráfico 26. IED de la CAPV total y hacia China, en millones de euros. Período 2000-2010.....	279
Gráfico 27. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de PdT.....	290
Gráfico 28. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de PIB (en millones de Euros). ....	290
Gráfico 29. Brasil: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.....	309
Gráfico 30. Brasil: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones.....	310
Gráfico 31. Brasil: IED, en millones de euros. Período 1990-2011.....	311
Gráfico 32. IED de España total y hacia Brasil, en millones de euros. Período 2000-2010.....	312

Gráfico 33. IED de la CAPV total y hacia Brasil, en millones de euros. Período 2000-2010 .....	313
Gráfico 34. Impacto Económico de Fagor Ederlan Brasileira: generación de PdT .....	321
Gráfico 35. Impacto Económico de Fagor Ederlan Brasileira: generación de PIB (en millones de Euros). .....	321
Gráfico 36. Fagor Ederlan: número de accidentes laborales (2007 - 2009).....	333
Gráfico 37. India: evolución de la población. En millones y estimación año 2020. ....	339
Gráfico 38. India: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones de personas .....	340
Gráfico 39. India: IED, en millones de euros. Período 1990-2011 .....	342
Gráfico 40. IED de España total y hacia India, en millones de euros. Período 2000-2010 .....	343
Gráfico 41. IED de la CAPV total y hacia India, en millones de euros. Período 2000-2010.....	344
Gráfico 42. Impacto Económico de RCS Kide: generación de PdT .....	354
Gráfico 43. Impacto Económico de RCS Kide: generación de PIB (en millones de Euros). ....	354
Gráfico 44. México: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.....	370
Gráfico 45. México: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones de personas.....	371
Gráfico 46. México: IED, en millones de euros. Período 1990-2011.....	373
Gráfico 47. IED de España total y hacia México, en millones de euros. Período 2000-2010 .....	374
Gráfico 48. IED de la CAPV total y hacia México, en millones de euros. Período 2000-2010 .....	375
Gráfico 49. Impacto Económico de Erreka Mex: generación de PdT.....	383
Gráfico 50. Impacto Económico de Erreka Mex: generación de PIB (en millones de Euros).....	383
Gráfico 51. Impacto total de las cuatro GPPE analizadas: puestos de trabajo .....	404
Gráfico 52. Impacto total de las cuatro GPPE analizadas: PIB.....	404
Gráfico 53. Perfiles radiales de las cuatro GPPE analizadas en relación – dimensión interna (escala Likert de cinco puntos).....	422
Gráfico 54. Perfiles radiales de las cuatro GPPE analizadas en relación con los factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables – dimensión externa (escala Likert de cinco puntos).....	423

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Expansión del capital: nivel productivo y nivel de circulación .....	46
Tabla 2. Acepciones de la dimensión económica de la globalización: multinacionalización.....	54
Tabla 3. Requerimientos de trabajo unitarios y unidades producidas por hora de trabajo.....	60
Tabla 4. Evolución del saber convencional acerca del desarrollo.....	69
Tabla 5. Concepción del desarrollo.....	73
Tabla 6. Aspectos vinculados a la interrelación entre globalización y desarrollo .....	78
Tabla 7. Modelo de Impacto Económico: matriz de transacciones .....	86
Tabla 8. Modelo de Impacto Económico: matriz de transacciones. Economía con tres sectores. ....	87
Tabla 9. Modelo de Impacto Económico: matriz de coeficientes técnicos .....	88
Tabla 10. Modelo de Impacto Económico: matriz de coeficientes técnicos. Economía con tres sectores. .	88
Tabla 11. GI: evolución conceptual.....	120
Tabla 12. Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE .....	137
Tabla 13. Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia. ....	138
Tabla 14. Evolución de la ECM: principales características.....	159
Tabla 15. Principios cooperativos: semejanzas y disimilitudes entre ACI y MONDRAGON .....	166
Tabla 16. Identificación de mercados objetivo por parte de MONDRAGON .....	177
Tabla 17. Método de investigación según el problema abordado .....	224
Tabla 18. Clasificación de investigaciones no experimentales .....	225
Tabla 19. Ficha técnica.....	236
Tabla 20. Propositiones teóricas .....	242
Tabla 21. Selección de casos de estudio. Variables emplazamiento y clasificación del BM .....	246
Tabla 22. Selección de casos de estudio. Variables emplazamiento, clasificación del BM y clasificación MONDRAGON.....	247
Tabla 23. Países en riesgo, identificados como mercados objetivo.....	247
Tabla 24. Validez y fiabilidad en el estudio de caso.....	257
Tabla 25. Herramientas asociadas a las preguntas de investigación y propositiones teóricas .....	266
Tabla 26. República Popular China: etapa maoísta y etapa de la reforma .....	274
Tabla 27. IDH: posición de la RPC. Base año 2010 .....	276
Tabla 28. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en China.....	280
Tabla 29. Presencia en el exterior: Orkli .....	284
Tabla 30. TIO China, en millones de euros.....	291
Tabla 31. Sectores e inputs primarios.....	291
Tabla 32. TIO China: matriz Intermedia .....	291
Tabla 33. TIO China: matriz de Coeficientes Verticales (A).....	292
Tabla 34. TIO China: Matriz Inversa de Leontief.....	292
Tabla 35. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto .....	292
Tabla 36. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias .....	293
Tabla 37. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores .....	293
Tabla 38. Orkli Kunshan: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido.....	293
Tabla 39. Principales indicadores de RSE: Orkli Kunshan .....	295
Tabla 40. Instrucciones sobre medioambiente: Orkli Kunshan .....	296
Tabla 41. IDH: posición de Brasil. Base año 2010.....	309



Tabla 42. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en Brasil .....	313
Tabla 43. Detalle de trabajo de campo: Fagor Ederlan Brasileira .....	315
Tabla 44. Presencia en el exterior: Fagor Ederlan .....	316
Tabla 45. TIO Brasil, en millones de euros. ....	322
Tabla 46. Sectores e inputs primarios.....	322
Tabla 47. TIO Brasil: matriz Intermedia .....	322
Tabla 48. TIO Brasil: Matriz Inversa de Leontief .....	323
Tabla 49. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto .....	323
Tabla 50. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias .....	324
Tabla 51. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores .....	324
Tabla 52. Fagor Ederlan Brasileira: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido....	324
Tabla 53. Principales indicadores de RSE: Fagor Ederlan Brasileira .....	326
Tabla 54. Modificaciones en el Orden Económico de la India .....	338
Tabla 55. IDH: posición de India. Base año 2010.....	339
Tabla 56. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en India .....	344
Tabla 57. Detalle de trabajo de campo: RCS Kide India.....	346
Tabla 58. Presencia en el exterior: Kide .....	348
Tabla 59. TIO India, en millones de euros. ....	355
Tabla 60. Sectores e inputs primarios.....	355
Tabla 61. TIO India: matriz Intermedia.....	355
Tabla 62. TIO India: matriz de Coeficientes Verticales (A) .....	355
Tabla 63. TIO India: Matriz Inversa de Leontief .....	356
Tabla 64. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto .....	356
Tabla 65. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias .....	357
Tabla 66. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores .....	357
Tabla 67. RCS Kide: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido .....	357
Tabla 68. Principales indicadores de RSE: RCS Kide .....	359
Tabla 69. IDH: posición de México. Base año 2010 .....	370
Tabla 70. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en México.....	376
Tabla 71. Detalle de trabajo de campo: Erreka Mex.....	377
Tabla 72. Presencia en el exterior: Erreka Mex .....	380
Tabla 73. TIO México, en millones de euros.....	383
Tabla 74. Sectores e inputs primarios.....	384
Tabla 75. TIO México: matriz Intermedia .....	384
Tabla 76. TIO México: matriz de Coeficientes Verticales (A).....	384
Tabla 77. TIO México: Matriz Inversa de Leontief.....	384
Tabla 78. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto .....	385
Tabla 79. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias .....	385
Tabla 80. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores .....	386
Tabla 81. Erreka Mex: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido .....	386
Tabla 82. Principales indicadores de RSE: Erreka Mex.....	387
Tabla 83. Meta-matriz de factores exógenos y endógenos .....	398
Tabla 84. Comparación entre efecto indirecto e inducido de las cuatro GPPE analizadas.....	405

Tabla 85. Propositiones teóricas y patrones de comportamiento en principales factores de estrategias socialmente responsables de GPPE según revisión literaria .....	408
Tabla 86. Factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE de los cuatro GPPE analizados y evaluación de su grado estratégico (escala Likert de cinco puntos)....	410
Tabla 87. Factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE: resumen de los principales resultados de los cuatro casos estudiados, analizados a través de <i>pattern-matching</i> .....	418
Tabla 88. Conclusiones de los principales resultados obtenidos en relación con los factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE .....	447

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ACI. Alianza Cooperativa Internacional
- AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación
- APEX. Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones
- BCCCC. Boston College Center for Corporate Citizenship
- BID. Banco Interamericano de Desarrollo
- BM. Banco Mundial
- BRIC. Brasil, Rusia, India, China.
- BSCI. Balance Social Cooperativo Integral
- BSCoop. Balance Social Cooperativo
- CAPV. Comunidad Autónoma del País Vasco
- CDI. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CEP-CMAF. Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones CEEI. Centro Europeo de Empresas e Innovación
- CEPES. Confederación Empresarial Española de la Economía Social
- CERES. The Coalition for Environmentally Responsible Economies
- CESE. Comité Económico y Social Europeo
- CETESB. Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – Gobierno de São Paulo, Brasil.
- CFI. Comisión de Finanzas de India
- CIPA. Comisión Interna de Prevención de Accidentes
- CLP. Caja Laboral Popular
- COCE. Cámara Oficial de Comercio de España
- COFIP. Contribución obligatoria para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público.
- COM. Comisión Europea
- CONAPO. Consejo Nacional de Población
- DATAINVEX. Base de datos en línea de estadísticas de inversión extranjera en España y española en el exterior del MITYC
- DERES. Desarrollo de Responsabilidad Social
- DH. Deutsche Handelskammer
- DJSGI. Dow Jones Sustainability Group Indexes
- ECM. Experiencia Cooperativa de Mondragon
- EMAS. Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría
- EUA. Estados Unidos de América
- EUSTAT. Instituto Vasco de Estadística
- FCI. Fondo Central de Intercooperación
- FEPC. Fondo de Educación y Promoción Cooperativa
- FEPI. Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa
- FMI. Fondo Monetario Internacional
- FSC. Fondo Solidario Cooperativo
- GCM. Grupo Cooperativo Mondragón
- GI. Grupos de Interés

GOPS. Excedente bruto de explotación  
GPP. Globalización del Proceso Productivo  
GPPE. Globalización del Proceso Productivo Establecido  
GRI. Global Reporting Initiative  
I+D. Investigación + Desarrollo  
IBGE. Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística  
ICEX. Instituto Español de Comercio Exterior  
IDH. Índice de Desarrollo Humano  
IEA. Instituto de Estadística de Andalucía  
IED. Inversiones Extranjeras Directas  
IIOA. International Input-Output Association  
IISD. International Institute for Sustainable Development  
INB. Ingreso nacional bruto  
INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México  
INSHT. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España  
ISO. International Organization for Standardization  
IVEX. Instituto Valenciano de Exportación  
LABR. Compensación a empleados  
LABORSTA. Base de datos en línea de estadísticas de empleo de la OIT  
MCC. Mondragón Corporación Cooperativa  
MCI – Ministerio de Comercio e Industria de India  
MECI. Marco Estratégico de Internacionalización  
meD. Multiplicador efecto directo  
meIndi. Multiplicador efecto indirecto  
meIndu. Multiplicador efecto inducido  
MERCOSUR. Mercado Común del Sur  
MGC. Modelo de Gestión Corporativo  
MITYC. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España  
MOD. Mano de obra directa  
MOFCOM. Ministerio de Comercio de la República Popular de China  
MOI. Mano de obra indirecta  
MRE. Ministerio de Relaciones Exteriores  
MTE. Ministerio de Trabajo y Empleo de India  
MTESS. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina  
N.d.a. Nota de la autora  
OE. Objetivo específico  
OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
OECEE. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España  
OEES. Observatorio Español de la Economía Social  
OIE. Organización Internacional de Empleadores  
OIT. Oficina Internacional de Trabajo  
OMC. Organización Mundial del Comercio  
ONG. Organización no gubernamental

OTXS. Otros impuestos menos subsidios a la producción  
PBC. Principios Básicos Cooperativos  
PdT. Puestos de trabajo  
PEA. Población económicamente activa  
PECI. Plan Estratégico de Internacionalización  
PIB. Producto Interno Bruto  
PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
PNUMA. Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente  
PROD. Output neto (producción) a precios básicos  
RPC. República Popular de China  
RSCoop. Responsabilidad Social Cooperativa  
RSE. Responsabilidad Social Empresarial  
SE. Secretaría de Economía de México  
SOBEET. Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica  
SPRI. Agencia de Desarrollo Empresarial del País Vasco  
TAXS. Impuestos menos subsidios sobre productos  
TIO. Tablas input-output  
TUAC. Comité Asesor Sindical de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
UN. Naciones Unidas  
UNCTAD. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo  
VALU. Valor agregado a precios básicos  
WEF. World Economic Forum



Capítulo 1

---

**Introducción**





# Introducción

“La utopía es el principio de todo progreso y el  
diseño de un futuro mejor”  
A. France.

La tesis doctoral que aquí se presenta es fruto de la profundización del Proyecto de Tesis depositado en diciembre de 2009, y posteriormente defendido y aprobado en febrero de 2010. El primer capítulo recoge temas centrales que configuran a la propuesta de tesis desarrollada: antecedentes y justificación, fines personales y prácticos, fines científicos y estructura de la investigación.

La presente tesis doctoral presenta resultados, análisis y conclusiones fruto de un trabajo de campo llevado a cabo *in situ* en los países de China, Brasil, México e India entre los meses de junio de 2009 y mayo de 2010 con el fin de evaluar el impacto socioeconómico de empresas de MONDRAGON<sup>1</sup>, fruto de la globalización económica de su proceso productivo establecido.

El documento se compone de cinco capítulos generales:

- Capítulo 1. Introducción;
- Capítulo 2. Marco conceptual;
- Capítulo 3. Presentación del estudio empírico;
- Capítulo 4. Análisis de los casos;
- Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras.

Se concluye el documento con el detalle de la bibliografía consultada y los anexos.

Antes de continuar con el desarrollo del primer capítulo, resulta de interés mencionar ciertos aspectos que se vinculan con el diseño de investigación que reviste a la actual tesis doctoral y que, por lo tanto, ha incidido en la distribución de capítulos antes señalada.

De acuerdo con Maxwell (2005) el diseño es un esquema que gobierna el funcionamiento, el desarrollo o la explicación, y la organización de elementos o detalles de un producto o trabajo. El

---

<sup>1</sup> A comienzos del año 2008 Mondragón Corporación Cooperativa – MCC presentó su cambio de imagen, aparcando esa denominación y estrenando una identidad visual corporativa en la que cobra protagonismo la palabra **MONDRAGON**, identificando a la experiencia cooperativa con su lugar de origen. Otra acepción ampliamente utilizada es la de **Experiencia Cooperativa de Mondragon – ECM**. De acuerdo con Altuna Gabilondo (2008, p.19) “la expresión experiencia cooperativa de Mondragon (ECM) fue acuñada por Arizmendiarieta. En su acepción original, la expresión tenía cierta ánimo de humildad; no pretendía ser una gran alternativa, ni siquiera un modelo, sino simplemente un ensayo, distinto, singular, valioso”. Así, la utilización de este segundo concepto suele estar vinculada no sólo a menciones sobre la organización en un momento dado sino a su trayectoria histórica, compleja y variada. Por lo tanto, de aquí en adelante se hará uso del término MONDRAGON cuando se haga *alusión al conglomerado empresarial*, y sólo a EMC cuando aspectos históricos o de recorrido así lo demande. Por último, vale mencionar que la palabra Mondragón también irá sin tilde en la expresión *Experiencia Cooperativa de Mondragon*, respetando la acentuación vasca y la nueva imagen corporativa, aunque sí se tildará al hacer referencia al municipio.

autor considera que cinco son los elementos claves del diseño: (1) fines generales; (2) marco conceptual; (3) preguntas de investigación; (4) métodos; (5) validez. Con el propósito de abordar los diversos conceptos que cada uno de estos elementos comprende, se presentan en este capítulo los fines, tanto prácticos como científicos. El segundo elemento se desarrolla en el Capítulo 2; y los restantes se despliegan en el Capítulo 3. Así, siguiendo el modelo propuesto por el autor, se procuró organizar la totalidad de los contenidos abordados para la consecución del estudio empírico, el análisis, las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación. Esta organización se ha efectuado intentando reflejar ordenadamente el recorrido transitado en materia de lectura, investigación e indagación, desde lo general a lo particular.

## 1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

"For human history has often been a record of nations and tribes subjugating one another to serve their own interests. Yet in this new age, such attitudes are self-defeating. Given our interdependence, any world order that elevates one nation or group of people over another will inevitably fail. So whatever we think of the past, we must not be prisoners of it. Our problems must be dealt with through partnership; progress must be shared"<sup>2</sup>  
B. Obama.

La evolución, complejidad y globalización de los mercados impulsan a las empresas a incorporar nuevas estrategias en su gestión de costos, finanzas, tecnología, publicidad, suministros, innovación y demás dimensiones que se han convertido en trascendentales para la empresa actual (Alburquerque, 1999; Quetglas, 2008). Esto ocurre en pos de aprovechar las oportunidades latentes ante la apertura de nuevos mercados, de perdurar ante la creciente competitividad y de dar respuestas a consumidores y clientes cada vez más demandantes en sus exigencias y expectativas, entre otros factores (Alarcón Valero *et al*, 2004; García Santiago, 2006). Las transformaciones que tales hechos suponen han repercutido claramente al interior de la organización siendo la globalización económica de la empresa uno de los efectos directos (Alburquerque, 1999; Canals, 2006; Larrea, 2008), teniendo que hacer frente a culturas, infraestructuras, imperativos sociales, apremios medioambientales, escenarios competitivos, vínculos con proveedores, enraizamiento en el entorno, relaciones con los trabajadores, entre otros, heterogéneos en función del lugar en el que se emplaza. En otras palabras, la empresa puede buscar en la globalización económica una respuesta a la mencionada evolución de mercados, pero claramente sus retos no se limitan a la dimensión económica, sino que ha de hacer frente a una serie de aspectos tanto del orden económico como social y medioambiental, allí donde se localice. Estas temáticas inciden en mayor o menor medida en el funcionamiento de toda organización dadas las innumerables necesidades y demandas de la sociedad.

En este contexto, las empresas pueden influir positivamente en los procesos de transformación económica y social, como agentes propulsores y facilitadores del desarrollo, cuando la lógica empresarial no se reduce a la mera pugna de mercados y a la continua rivalidad carente de una visión integral y sustentable (Alburquerque, 1999; Domínguez Martín, 2009; Garofoli, 1999; Vázquez Barquero, 1999; Vives, 2004). En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial - RSE<sup>3</sup> es desarrollo impulsado por las empresas. De acuerdo con las aportaciones en el ámbito de la

<sup>2</sup> N.d.a: "En la historia de la humanidad a menudo ha habido un registro de naciones o tribus subyugándose unos a los otros para satisfacer sus propios intereses. Sin embargo en esta nueva era, tales actitudes son contraproducentes. Dada nuestra interdependencia, cualquier orden mundial en el que una nación o un grupo de personas se eleve sobre otros definitivamente fallará. Con lo cual sin importar lo que pensemos del pasado, nosotros no debemos ser prisioneros de él. Nuestros problemas deben ser resueltos a través de la asociación; el progreso debe ser compartido" Barack Obama. Discurso brindado en la Universidad de El Cairo, Egipto. Junio de 2009.

<sup>3</sup> A lo largo del documento se hará referencia a numerosas siglas y abreviaturas. Para facilitar la lectura, consultar el correspondiente índice.

identificación e incorporación de los Grupos de Interés - GI<sup>4</sup> a la estrategia empresarial, al tomar en consideración a los diferentes actores inherentes a la actividad propia se está generando un impacto socioeconómico más allá de los empleos creados, los ingresos sufragados y los impuestos pagados. En otras palabras, se está haciendo referencia a un compromiso de la empresa con su entorno, con la comunidad, con el medio natural en el que se inserta. Aquí radica la importancia de poner en valor el impacto socioeconómico que el sector empresarial genera a partir de su actividad, consciente de las necesidades circundantes, con visión integral y sustentable. Es indiscutible el legítimo propósito de toda empresa de ser sustentable en términos económicos. Pero lo que aquí se intenta exponer es que existen diversos elementos tanto al interior de la organización como en su entorno como para que aquel no sea su único objetivo. Lejos de creer que la única responsabilidad social de los negocios consiste en incrementar sus beneficios (Friedman, 1970), la generación de riqueza por parte de la empresa trasciende este factor, abarcando las dimensiones económica, social y medioambiental, a fin de generar bases para un desarrollo sustentable.

Ahora bien, la notoriedad que ha adquirido recientemente la puesta en práctica de la RSE en el entorno empresarial en general (AECA, 2003; COM, 2001; Kliksberg, 2009; Martín Domínguez, 2009; Porter y Kramer, 2006), y en las empresas que trazan una gestión avanzada en particular (Izaitte, 2008), puede representar un reto en el mundo empresarial. Sin embargo, dicho desafío no ha de presentarse de igual forma en todas las organizaciones económicas. Tal es el caso de las empresas cooperativas por su propia idiosincrasia (Arzadun y Castelao Caruana, 2008; Belhourri, *et al* 2005; De Castro, 2005; Somavia 2004). La empresa cooperativa se propone un doble objetivo en torno a su responsabilidad social: lograr que sus aportes alcancen a cada uno de las personas que la integran como así también a la sociedad que la rodea. La RSE debería ser para las cooperativas una parte integral de sus valores y su dinámica de funcionamiento, incorporando en su estructura los intereses de los diferentes interlocutores que tienen relación o interés con ellas (Arzadun, 2011c; Belhourri *et al*, 2005). De esta manera, visiblemente las cooperativas se insertan en una forma específica de hacer y ser empresa, experimentando su responsabilidad social desde sus dos componentes constitutivos básicos: sus valores y principios, y su configuración empresarial.

Dentro del sector cooperativo, la figura de MONDRAGON es profundamente trascendental, siendo considerada líder mundial (Forcadell Martínez, 2005). Asimismo, se trata del primer grupo empresarial de la Comunidad Autónoma del País Vasco - CAPV y décimo a nivel del Estado Español (OEES, 2009; MONDRAGON, 2011a) además de ser el primer grupo empresarial de la Economía Social (CEPES, 2010), tanto por su volumen de ventas como por el número de puestos de trabajo - PdT generados. Por otra parte, las empresas cooperativas de MONDRAGON han emprendido la globalización económica de su proceso productivo establecido - GPPE<sup>5</sup> que

---

<sup>4</sup> La primera aparición del término se remonta al año 1963, en un documento interno del *Stanford Research Institute*. Entonces se consideraba como grupos de interés sólo a los agentes que generaban impactos sobre la empresa. Actualmente también se incluyen a todos aquellos que son afectados por la propia actividad de la organización (Weiss-Belalcazar, 2003). Se abordará en detalle en el apartado 2.2.2.1.c De los stockholders a los stakeholders.

<sup>5</sup> Se hace referencia a una estrategia de expansión empresarial u organizacional en diferentes localizaciones contraria al concepto de deslocalización: "fenómeno que consiste en el cese total o parcial de una actividad seguido de su

encuentra sus primeras manifestaciones entre finales de los años ochenta y comienzos de los noventa del siglo XX. Actualmente 25 cooperativas cuentan con empresas en el exterior, alcanzando un total de 77 GPPE (MONDRAGON, 2011a). Pero su intensa presencia a nivel mundial no es sólo consecuencia de la existencia de empresas productivas, sino que además cuenta con una vasta red comercial, centrales de compras y delegaciones corporativas. De esta manera, teniendo en cuenta el rol de MONDRAGON al interior del sector cooperativo y de la economía social, su presencia en el mundo, su realidad productiva fragmentada y los supuestos sobre la responsabilidad social como parte integral del ADN cooperativo por su propia idiosincrasia (Arzadun y Castelao, 2008; Belhourri *et al*, 2005; De Castro, 2005; Somavia, 2004), resulta de particular interés desarrollar esta investigación haciendo foco en él.

MONDRAGON ha superado ya el medio siglo de vida. Habiendo gestado su primera célula empresarial a finales del año 1955, el crecimiento acumulado desde entonces le ha permitido ubicarse entre los primeros lugares dentro de los grupos empresariales del Estado Español. Sin embargo, más allá de sus logros en el ámbito económico, en los últimos años ha internalizado una serie de retos, reflexiones, preocupaciones y acciones vinculados simultáneamente a su faceta social y centrándose en aspectos claves como por ejemplo la consideración de las personas como eje de la experiencia, la reflexión sobre la implicación con el entorno, el abordaje del proceso de globalización alineado con los principios y valores cooperativos, la revitalización del sentido cooperativo y la preservación de la generación de PdT. Estas cuestiones se evidencian en diversas declaraciones y prácticas, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Ante el creciente proceso de globalización económica, se reconoce la necesaria cavilación acerca de las condiciones de trabajo en las empresas no cooperativas y el compromiso socioeconómico de las implantaciones en el exterior (Cancelo, 2000);
- Hacia el año 2005, en su 50 aniversario, MONDRAGON afirmaba que después de cinco décadas era posible replantearse prácticamente todo excepto el hecho de que el trabajo ha de seguir siendo la base de unas empresas actualizadas y modernas debido a que las personas que lo aportan han de ser la razón del éxito de toda iniciativa colectiva (Altuna Gabilondo, 2008);
- En la Junta de Congresistas de MONDRAGON del año 2007 se aprobaron dos ponencias: una de ellas referidas a su política socio-empresarial para el período 2009-2012 referida al mantenimiento y generación de empleo preferentemente cooperativo y adecuado al desarrollo de su entorno; y la otra sobre el sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragon - ECM, que analiza los Valores Cooperativos (Azkarraga, 2007; Sarasua, 2010);
- A comienzos del año 2008, MONDRAGON presentó su cambio de imagen, estrenando una identidad visual corporativa en la que cobran protagonismo la palabra MONDRAGON, el eslogan Sentido Humano del Trabajo (*Humanity at Work*) y un logotipo que representa a dos personas dándose la mano (MONDRAGON, 2008).

---

reapertura en el extranjero mediante una inversión directa" (Irizar, 2006, p.21). Ver apartado 2.1.2.3.c Nociones vinculadas: deslocalización y efecto dual.

De acuerdo con los hechos enumerados, por un lado queda en evidencia el interés de por lo menos un sector de personas dentro de la ECM por preservar una trayectoria que asegure la sustentabilidad económico-financiera de su entramado, pero que no descuide su afán por cubrir las necesidades sociales, económicas y medioambientales tanto de sus integrantes como de la comunidad en la que se inserta, robusteciendo de esta manera su arista social y haciendo de la actividad empresarial una acción sustentable. Por otra parte, tal como se mencionó anteriormente, una de las estrategias empresariales adoptadas ante los diversos retos y oportunidades ha sido la de fortalecer la presencia de MONDRAGON en el exterior. De esta manera, se está frente a un grupo con un fuerte arraigo local, un compromiso socioeconómico en constante renovación y confirmación y con creciente participación en mercados exteriores, tanto por medio de la globalización económica de su proceso productivo como por el de su comercio.

A partir de tales premisas la presente investigación pretende conocer cuál es el impacto socioeconómico generado por la actividad económica de GPPE de MONDRAGON, específicamente para los casos de Orkli Kunshan (China), Fagor Ederlan Brasileira (Brasil), RCS Kide (India) y Erreka Mex (México). Para ello se determinará el efecto total de su actividad en términos de PdT y Producto Interno Bruto - PIB, y también se determinará el grado en que ciertas acciones sociales, económicas y medioambientales están ligadas con su estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006), reflejando finalmente el desempeño global de la GPPE en cuanto a su impacto socioeconómico. Ello, a partir del trabajo de campo *in situ* realizado entre los meses de junio de 2009 y mayo de 2010. Si bien las empresas de MONDRAGON emplazadas en el exterior no han revestido hasta el momento la figura de una sociedad cooperativa, se pretende poner en valor la acción empresarial en el exterior evaluando su impacto socioeconómico en consonancia con la idiosincrasia cooperativa que le da origen, y de acuerdo a los retos, reflexiones, preocupaciones y acciones antes expuestos.

### 1.2 FINES PERSONALES Y PRÁCTICOS

No soy consciente del momento a partir del cual comencé a interesarme por temas relacionados con inequidad, colectivos desfavorecidos y desigualdad de capacidades, y sobre todo, con el modo en el que podría contribuir a paliar vacíos que afectan a diferentes sectores de la comunidad, en mayor o menor medida y de diversas formas. Probablemente las raíces de estas inquietudes encuentran sustento en valores y aprendizajes impartidos desde mi entorno más cercano.

Una experiencia de profunda enseñanza fue el trabajo conjunto con una escuela de la provincia argentina del Chaco por medio de la Asociación de Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales. Lo que comenzó siendo un intento de dar respuesta a carencias materiales, terminó siendo un cúmulo de lecciones personales. Estrechas oportunidades parecen presentarse en una comunidad que vive vulnerable y atrapada en una realidad de frágiles infraestructuras, débil economía de autosuficiencia, legado de tareas agro-ganaderas de padres a hijos condicionando las elecciones de éstos. Me pregunto, entonces, sea cual sea el lugar ¿es posible identificar potencialidades que hagan viable su desarrollo local? ¿Cuál es la confluencia de actores necesaria para que ello sea posible? ¿Cómo incide en una región el desarrollo de distintas actividades económicas?

Por otra parte, mis estudios de Licenciatura en Economía en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires me permitieron indagar en estas inquietudes, desarrollando intereses y saberes. Posteriormente mi preparación post-gradual en Economía Social y Desarrollo Local, en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, y en Gestión de Empresas Cooperativas, en la Facultad de Empresariales de Mondragón Unibertsitatea, me acercaron aún más a mis motivaciones personales y académicas, brindándome la oportunidad de incorporar nuevos conocimientos e interrogantes.

En el ámbito laboral, haberme desempeñado en entidades públicas y privadas me permitió acercarme a ciertos aspectos relativos al vínculo entre la sociedad, organismos públicos y empresas. En varias ocasiones, el impacto generado en la sociedad a partir de las diversas tomas de decisiones y acciones resulta escasamente considerado, por discordante que resulte en términos de sustentabilidad.

Los párrafos anteriores no intentan ser exhaustivos en la descripción de mis motivaciones personales frente a la presente tesis doctoral, pero sí que identifican algunos elementos cardinales. Espero que la investigación me permita traer luz sobre la posibilidad que tienen las empresas de distinguirse en un mercado atomizado por medio de un actuar responsable en su gestión, con los positivos impactos que ello supone para la sociedad en general.

## 1.3 FINES CIENTÍFICOS Y OBJETIVOS

Los antecedentes históricos de la RSE se remontan a la propia configuración de organizaciones que combinaron capital y trabajo con el objeto de generar beneficios económicos. Sin embargo, ya se han recorrido más de cincuenta años en el ámbito académico generando aportes para hacer posible que aquel no sea el único objetivo empresarial. De esta manera, existe extensa literatura que hace referencia a los alcances y avances de la RSE en general (Capdeville *et al*, 2005; Castro Sanz, 2005; Domínguez Martín, 2008; Kliksberg, 2009; COM, 2001; Porter y Kramer, 2006; Srivastava y Sahay, 2007), y cooperativa en particular (Aranzadi, 2000; Belhouri *et al*, 2005; De Castro, 2005; Montivero Araya, 2009; Somavia, 2004; Vargas Sánchez y Vaca Acosta, 2005).

Por otra parte, en el último tiempo, agencias gubernamentales, medios de comunicación, activistas, consumidores y demás agentes, han profundizado sus exigencias hacia las empresas en torno a la rendición de cuentas sobre las consecuencias económicas, sociales y medioambientales de sus actividades, con lo cual la RSE se ha convertido en un tema prioritario en el sector empresarial (Porter y Kramer, 2006). Sin embargo, los representantes de dicho sector y la sociedad en general han dedicado vasto tiempo en centrarse en sus divergencias, en lugar de destacar sus puntos de encuentro, de modo tal de explotar valores compartidos (Porter y Kramer, 2002). Resulta entonces relevante realizar aportes en esta materia, destacando el impacto socioeconómico de la acción empresarial que corresponde a su rol de agente de desarrollo local (Albuquerque, 1999; Garofoli, 1999; Kliksberg, 2009; Vázquez Barquero, 1999; Vives 2004), y que, por lo tanto, no se contraponen necesariamente con su entorno sino que supone la asimilación de sus necesidades y expectativas como parte de su estrategia. En definitiva, dada la interrelación existente entre sociedad –en su conjunto- y empresa, es preciso que las acciones y decisiones beneficien a ambos colectivos. Si alguno de los dos se propone perseguir sus propios objetivos en detrimento del otro, comenzará a andar por un camino fortuito, comprometiendo el bienestar a largo plazo –desarrollo sustentable- de ambos.

Ahora bien, los desafíos que supone la asimilación de la triple dimensión de la RSE (económica, social, medioambiental) en la estrategia empresarial no han de presentarse de igual manera en todas las organizaciones, como por ejemplo en el caso de las cooperativas por su propia idiosincrasia. La empresa cooperativa se propone un doble objetivo en torno a su Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop: lograr que sus aportes alcancen a cada uno de las personas que la integran como así también a la sociedad que la rodea<sup>6</sup>. Sin embargo, se observan vacíos científicos en torno a los impactos que las empresas provenientes del mundo cooperativo generan en su entorno y sobre los beneficios latentes de fortalecer las relaciones con la comunidad con criterios de sustentabilidad. En esta misma línea, si bien existen estudios relativos al rol de la empresa en la generación de PdT e ingresos (Giner y Aranzadi, 1964; Karnani, 2007; Kosacoff, 2009; Salazar-Xirinachs, 2009; Somavia, 1999), estos aspectos parecen haber sido menos explorados en el ámbito

---

<sup>6</sup> Asumiendo que la RSE ha de ser parte integral de la empresa cooperativa por su propia idiosincrasia, en el apartado 2.2.2.5 se ahondará en la Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop.



cooperativo<sup>7</sup> y más específicamente en torno a MONDRAGON. Más aún, en concreto respecto al modelo Input – Output o Modelo de Insumo – Producto (Leontief, 1970) que aquí se implementa, se reconoce la exigua aportación científica en esta materia dentro del ámbito del sector cooperativo e incluso algunos autores que lo han hecho reconocen esta carencia (Deller *et al*, 2009). Por ello, la presente investigación pretende realizar aportes en este sentido, centrándose en MONDRAGON y más específicamente en la globalización de su proceso productivo establecido, teniendo en cuenta el rol de este grupo al interior del mundo cooperativo, su presencia global y su realidad productiva emplazada en múltiples localizaciones. A fin de realizar tales aportes, se plantean el siguiente **objetivo general**:

Conocer el impacto socioeconómico de Globalizaciones del Proceso Productivo Establecido (GPPE) de MONDRAGON en países en riesgo<sup>8</sup> identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.

Los objetivos específicos - OE son los siguientes:

- OE1.** Revisar el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) relativo al marco de la empresa en su promoción del desarrollo, específicamente por la globalización y los cambios estructurales;
- OE2.** Proponer un marco terminológico y conceptual que sienta las bases de los planteamientos concernientes a la globalización en su dimensión económica;
- OE3.** Conocer el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) sobre la generación de PdT e ingresos en general vía impacto económico, y vinculado a creación de PdT e ingresos decentes en particular;
- OE4.** Abordar el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial – RSE en general y cooperativa en particular;
- OE5.** Identificar principales normas, estándares y herramientas en el ámbito de la RSE de forma tal de que por medio de un patrón de clasificación sea posible definir indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica;
- OE6.** Enlazar cuatro conceptos centrales: globalización, desarrollo, empresa y RSE, de forma que se estructure de forma coherente los elementos que los interrelaciona;
- OE7.** Comprender la estructura y evolución de MONDRAGON, su trayectoria hacia la globalización económica y su responsabilidad social cooperativa - RSCoop;
- OE8.** Alcanzar un dominio del estudio de casos como método de investigación, por considerarse a priori apropiado para los objetivos y circunstancias de este trabajo;
- OE9.** Lograr el control del análisis matricial mediante TIO para implementar el modelo de impacto económico;

---

<sup>7</sup> Es importante mencionar que sí existe una literatura más extensa sobre las percepciones que tiene las personas que trabajan en empresas cooperativas y otras participadas sobre sus propias empresas en general y de sus puestos de trabajo en particular (Freundlich, 2009; Jones y Kalmi, 2008; Kruse y Blasi, 1999; Kruse 2002).

<sup>8</sup> El BM considera los países de ingreso alto como países sin riesgo. Por defecto, los países de ingreso bajo, medio-bajo y medio-alto son considerados de riesgo. Ver [www.worldbank.org/data/countryclass/classgroups.htm](http://www.worldbank.org/data/countryclass/classgroups.htm). Consultar Anexo 1 para la evolución histórica de la clasificación.

- OE10.** Estudiar GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, conociendo sus alcances en RSE en consonancia con la idiosincrasia cooperativa;
- OE11.** Medir el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo;
- OE12.** Identificar buenas prácticas en materia de impacto socioeconómico;
- OE13.** Valorar el grado de coincidencia entre la identificación de estrategias socialmente responsables por parte de las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra, y las proposiciones teóricas establecidas;
- OE14.** Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra seleccionada, y del mapa de GI;
- OE15.** Explorar comportamientos análogos en la generación de empleo entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra.

La globalización del proceso productivo establecido de MONDRAGON genera un nivel de riqueza que no se limita a los salarios pagados, excedentes de explotación, pago de impuestos y remuneración a otros factores. Producto del sucesivo intercambio de bienes y servicios a través de la cadena de valor, se produce un efecto multiplicador en la economía, y un efecto inducido que se traduce en consumo a raíz del incremento de la renta de los hogares por los intercambios antes mencionados. Más aún, la generación de riqueza no se circunscribe a estos tres elementos (*remuneraciones y excedente + efecto multiplicador + efecto inducido*) sino que asimismo existe un impacto en las dimensiones social y medioambiental que han de ser tenidas en cuenta. Es por ello que se manifiesta como objetivo de la presente tesis doctoral medir el impacto socioeconómico de la actividad de cuatro GPPE emplazadas en China, Brasil, India y México, conociendo sus efectos totales en generación de PdT y PIB así como su desempeño en las dimensiones económica, social y medioambiental, generando bases para un desarrollo sustentable.

## 1.4 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se pretende presentar una correspondencia entre los objetivos formulados y los métodos empleados para darles respuesta.

Habiendo introducido el objetivo general<sup>9</sup>, puede señalarse que la presente investigación requiere de una combinación teórica y empírica para su consecución. Siendo entonces que el objetivo principal en sí mismo engloba ambos alcances, se procederá a llevar a cabo la correspondencia mencionada para el caso de los objetivos específicos.

El logro de los seis primeros OE se corresponde con un trabajo eminentemente teórico. “Resulta conveniente localizar, obtener y consultar (...) toda aquella fuente que se relacione con nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri *et al*, 2003, p.64). En la investigación social, el marco teórico es un elemento de suma relevancia al ser considerado su origen, su marco y su fin (Sierra Bravo, 1992). Su origen, porque es fuente de nuevos problemas de investigación; su marco, dado que proporciona un esquema aplicable a la observación, clasificación y sistematización de los datos; y su fin siendo que la investigación ha de desembocar en nuevos aportes teóricos.

De esta forma, para los OE 1<sup>10</sup>, 3<sup>11</sup> y 4<sup>12</sup>, se condujo una profunda revisión de la literatura haciendo uso de fuentes de información primaria, secundaria y terciaria. Para el OE 7<sup>13</sup>, la revisión literaria se conjugó con adicionales fuentes de información, como por ejemplo documentos internos, archivos audiovisuales, entrevistas y observaciones directas. Fruto del análisis del trabajo efectuado para estos cuatro objetivos, fue posible abordar los OE 2<sup>14</sup>, 5<sup>15</sup> y 6<sup>16</sup>, planteando finalmente proposiciones teóricas que han de ser comprobadas en el estudio empírico.

Los OE 8<sup>17</sup> y 9<sup>18</sup> pueden ser considerados como objetivos metodológicos, no sólo por adquirir las habilidades esperadas en un investigador de estudios de caso (Yin, 2003) sino por adecuar y justificar el método de estudio empleado, que en este caso se trata del estudio de múltiples casos holísticos (Yin 1994; 2003), y del análisis matricial de las TIO (Leontief, 1970), siendo éste último una de las herramientas de recolección de datos que se señala en particular por su complejidad

<sup>9</sup> Conocer el impacto socioeconómico de GPPE de MONDRAGON implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.

<sup>10</sup> Revisar el cuerpo de conocimiento relativo al marco de la empresa en su promoción del desarrollo, específicamente por la globalización y los cambios estructurales.

<sup>11</sup> Conocer el cuerpo de conocimiento sobre la generación de puestos de trabajo e ingresos en general vía impacto económico, y vinculado a creación de puestos de trabajo e ingresos decentes en particular.

<sup>12</sup> Abordar el cuerpo de conocimiento relacionado a la RSE en general y cooperativa en particular.

<sup>13</sup> Comprender la estructura y evolución de MONDRAGON, su trayectoria hacia la globalización económica y su RSCoop.

<sup>14</sup> Proponer un marco terminológico y conceptual que sienta las bases de los planteamientos concernientes a la globalización en su dimensión económica.

<sup>15</sup> Identificar principales normas, estándares y herramientas en el ámbito de la RSE de forma tal de que por medio de un patrón de clasificación sea posible definir indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica.

<sup>16</sup> Enlazar cuatro conceptos centrales: globalización, desarrollo, empresa y RSE, de forma que se estructure de forma coherente los elementos que los interrelaciona;

<sup>17</sup> Alcanzar un dominio del estudio de casos como método de investigación, por considerarse a priori apropiado para los objetivos y circunstancias de este trabajo.

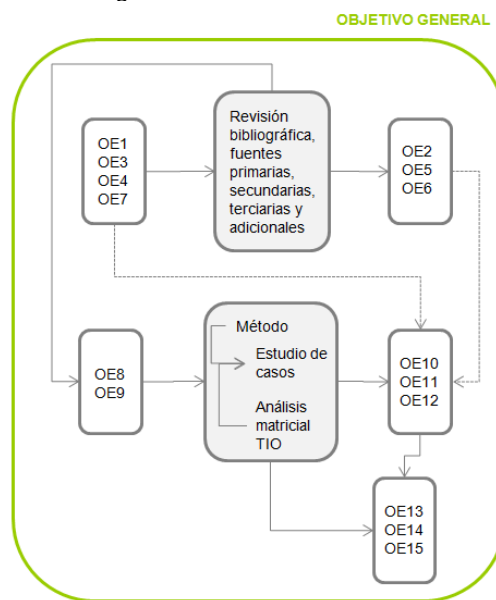
<sup>18</sup> Lograr el control del análisis matricial mediante TIO para implementar el modelo de impacto económico.

(Fontela Montes y Rueda Cantuche, 2005; Muñoz Malo, 2010; Pol, 2000; Salazar de Paz, 1983) y por los escasos aportes académicos y científicos que se observan en el ámbito cooperativo (Deller *et al*, 2009), motivo que refuerza las posibilidades que tiene el presente trabajo de generar aportaciones.

Finalmente, el alcance de los OE 10<sup>19</sup>, 11<sup>20</sup> y 12<sup>21</sup> supuso la utilización del método de estudio de casos múltiples holístico y del análisis matricial de las TIO, con un enfoque inductivo-deductivo (Arias, 2003). El análisis comparativo de los casos estudiados permite acometer los OE 13<sup>22</sup>, 14<sup>23</sup> y 15<sup>24</sup>.

De esta manera, la figura a continuación reseña la estructura que guió la consecución del objetivo general de la presente tesis doctoral, cuyos logros, restricciones e implicaciones serán convenientemente expuestos en las conclusiones finales así como en la identificación de limitaciones y líneas futuras de investigación.

Figura 1. Estructura de la tesis



Fuente: elaboración propia.

De esta forma, la estructura anterior es antesala del esquema final de la tesis doctoral, el cual se detalla en la figura siguiente.

<sup>19</sup> Estudiar GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, conociendo sus alcances en RSE en consonancia con la idiosincrasia cooperativa.

<sup>20</sup> Medir el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo.

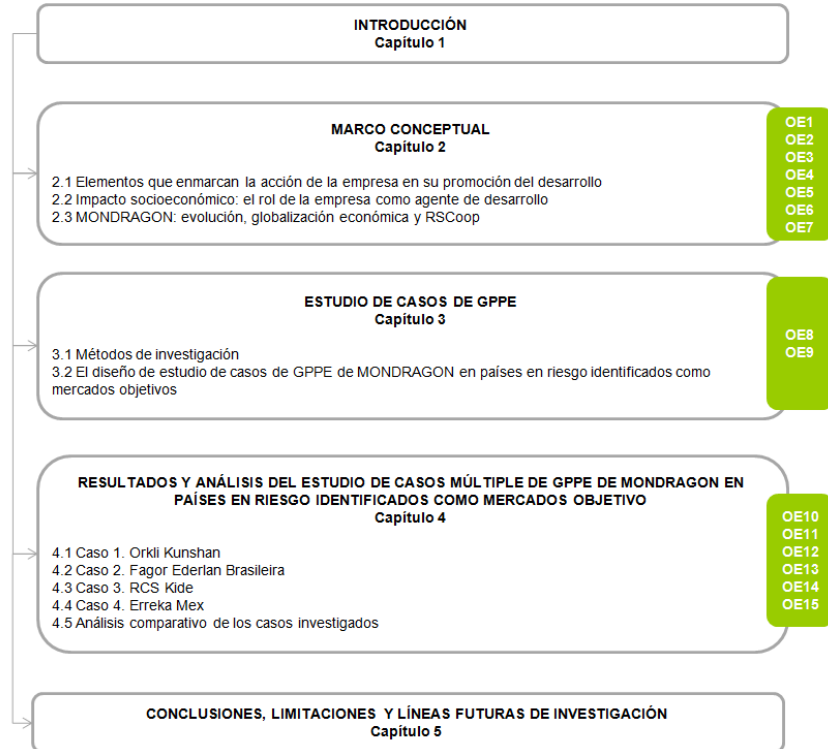
<sup>21</sup> Identificar buenas prácticas en materia de impacto socioeconómico.

<sup>22</sup> Valorar el grado de coincidencia entre la identificación de estrategias socialmente responsables por parte de las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra, y las proposiciones teóricas establecidas.

<sup>23</sup> Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra seleccionada, y del mapa de GI.

<sup>24</sup> Explorar comportamientos análogos en la generación de empleo entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra.

Figura 2. Esquema de la tesis: relación de capítulos y objetivos específicos



Fuente: elaboración propia.

Tal como se indica en la figura 2<sup>25</sup>, tras la introducción se da lugar al marco conceptual sobre tres pilares: Elementos que enmarcan la acción de la empresa en su promoción del desarrollo; Impacto socioeconómico: el rol de la empresa como agente de desarrollo; MONDRAGON: evolución, globalización económica y RSCoop. Así, el segundo capítulo se concentra en el logro de los siete primeros OE. Seguidamente, y habiendo sentado las bases teóricas, el tercer capítulo aborda los objetivos metodológicos, profundizando en los métodos de investigación en general y en el estudio de caso en particular, además de presentar y ahondar en el diseño de la presente investigación. Por su parte, el cuarto capítulo reúne los resultados y análisis, dedicando un apartado a cada uno de los casos estudiados y un quinto en donde se recoge el análisis comparativo, procurando perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar así como explorar comportamientos análogos. Por último, se finaliza la presente tesis doctoral presentando las conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación en el quinto capítulo.

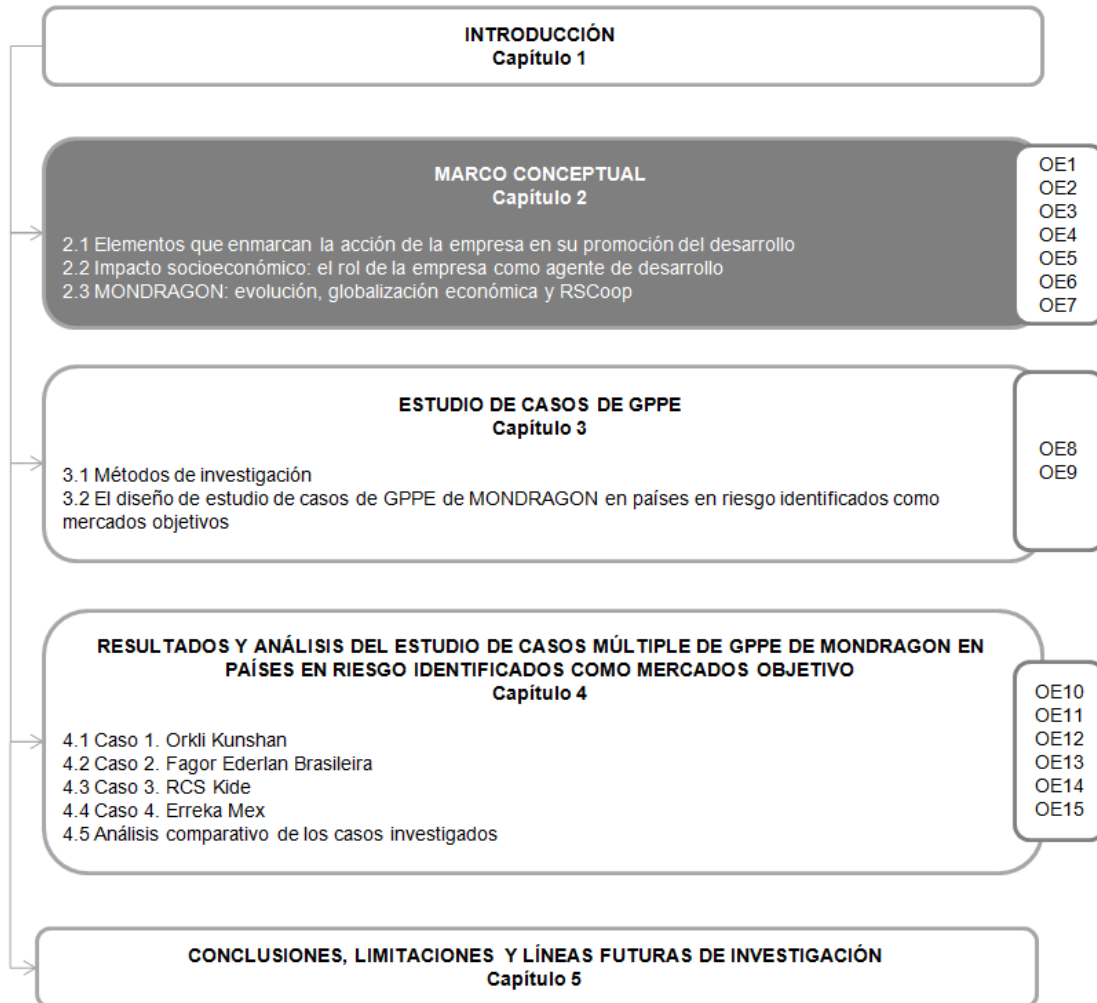
<sup>25</sup> En el transcurso de los capítulos se reiterará esta figura para situar al lector en la relación de los contenidos y su correspondencia con los objetivos específicos.



Capítulo 2

---

**Marco Conceptual**



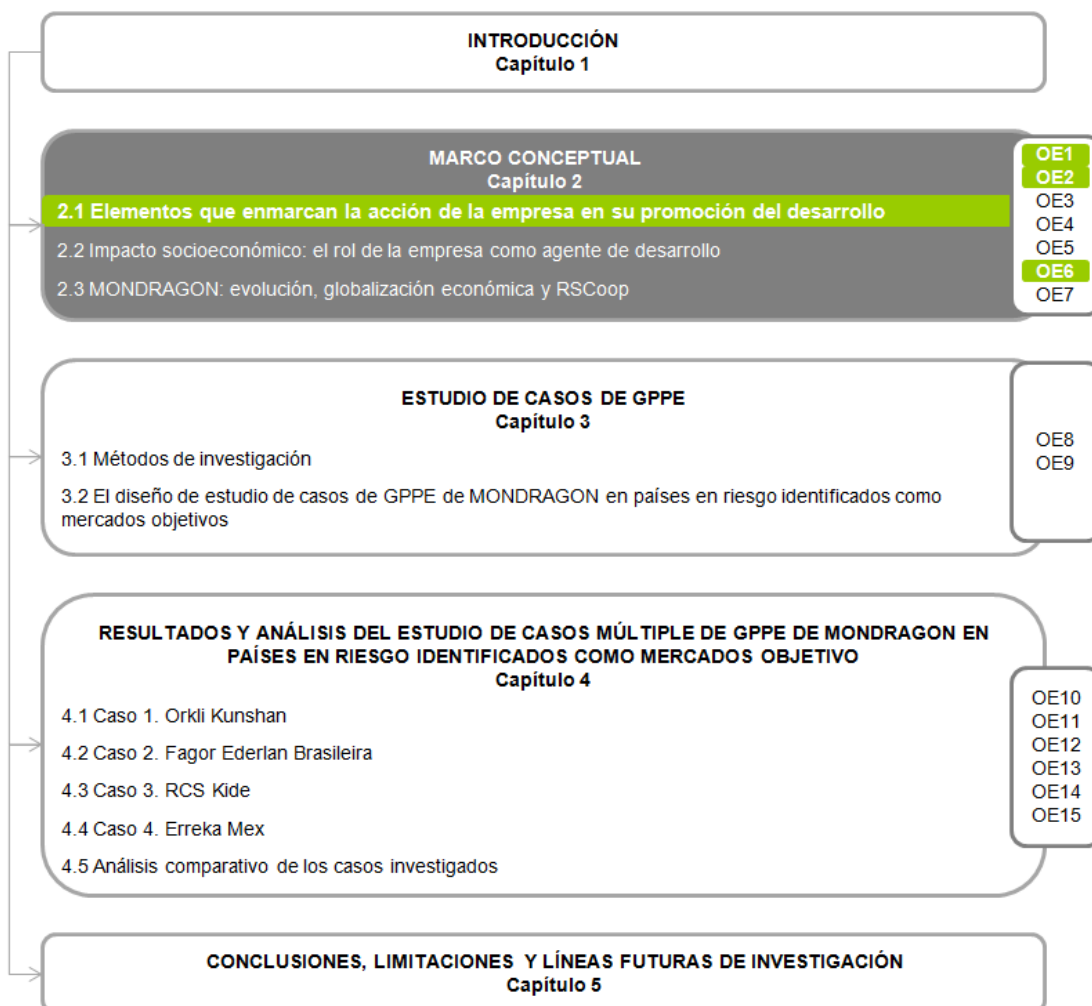


## Marco Conceptual

“Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro”.  
Confucio.

Habiendo introducido a la presente tesis doctoral, seguidamente se recoge su marco conceptual desarrollado a partir de las pasadas aportaciones de diversos autores, lo cual conduce a la reflexión y construcción en el presente mirando hacia el futuro. Para ello “resulta conveniente localizar, obtener y consultar estudios antecedentes, libros, revistas científicas, ensayos, tesis, foros y páginas de internet, material audiovisual, testimonios de expertos y toda aquella fuente que se relacione con nuestro problema o tema de investigación (...) Será decisión del investigador elegir qué material le puede ser útil para afinar o generar el planteamiento de su problema de estudio” (Hernández Sampieri *et al*, 2003, p.64).

Bajo estas premisas, el presente capítulo se organiza sobre tres pilares fundamentales. El primero de ellos ubica a la empresa como agente de desarrollo, desgrana las acepciones en torno a la globalización y precisa los conceptos a ser utilizados a lo largo de la tesis doctoral; vincula a la globalización y al desarrollo, así como a la globalización y al cooperativismo. El segundo, tras haber establecido el marco de acción de la empresa, concreta los alcances del impacto socioeconómico. A fin de abordar la generación de PdT e ingresos, se introduce las bases del modelo de impacto económico así como las bases de PdT e ingresos decentes. Así, posteriormente se expone la evolución de la RSE, las principales normas, principios y herramientas, así como las particularidades de la RSCoop. Asimismo, se interrelaciona los conceptos de empresa, globalización, RSE y desarrollo. Finalmente, el tercero se aboca a recorrer la evolución de la ECM, la trayectoria de su globalización económica y los alcances en materia de RSCoop. Concluye con una reflexión acerca de la confluencia entre RSCoop, desarrollo y globalización económica.



## 2.1 ELEMENTOS QUE ENMARCAN LA ACCIÓN DE LA EMPRESA EN SU PROMOCIÓN DEL DESARROLLO

"Hay un nuevo entendimiento universal de que las fuerzas de mercado son esenciales para el desarrollo sostenible".

K. Annan.

Con la intención de plantear el rol de la empresa como agente de desarrollo resulta relevante comprender tanto el escenario en el que ha de desenvolverse, los desafíos y retos que enfrenta, así como los pilares de su impacto socioeconómico en términos de generación de PdT e ingresos decentes, y de una visión estratégica de la RSE.

De esta manera, se introducirá en primer lugar los elementos que enmarcan la acción de la empresa en su promoción del desarrollo. Para ello, se abordará la diferenciación entre globalización y cambio estructural; acepciones de la globalización económica; conceptualización de la globalización del proceso productivo; vinculación entre globalización y desarrollo; y relación globalización-cooperativas.

### 2.1.1 Globalización y cambios estructurales: incidencia en la empresa como agente de desarrollo

A fin de caracterizar el escenario en el que se desenvuelven las empresas, se diferenciará primeramente las transformaciones y retos que éstas viven producto de los **cambios estructurales** por un lado y de la **globalización** por el otro, siendo que ambas cuestiones producen profundas modificaciones al interior de la organización, y que tanto sus resultados como sus motivos suelen ser confundidos (Alburquerque, 1999).

Los **cambios estructurales** se refieren a un proceso de reestructuración tecnológica y organizativa que afecta a la forma de producción, a la gestión empresarial y a la organización, lo cual incide en la **productividad** de la entidad. Ésta supone la eficiente combinación de recursos y factores productivos a fin de satisfacer necesidades a menor costo y con altos niveles de calidad, contribuyendo a una mejora en las condiciones de vida (Alburquerque, 1999; Larrea, 2008).

Esta fase de reestructuración interna que conduce a la introducción de mejoras sustantivas en los sistemas productivos afecta al sector empresarial en múltiples formas y medidas, y generando diversos retos y exigencias, lo cual dificulta la tarea de su enumeración. Sin embargo, sí es posible sintetizar los motivos centrales que impulsan a los cambios estructurales recientes. Siguiendo a Alburquerque y Dini (2008, p.10) estos factores pueden resumirse de la siguiente manera:

- El "tránsito hacia nuevas formas de producción más eficiente (...);
- La introducción de nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones, que posibilita la vinculación de las diferentes fases de los procesos productivos y de gestión trabajando en la misma unidad de tiempo (...);

- La renovación incesante y rápida de productos y procesos productivos, acelerando notablemente los ritmos de obsolescencia técnica y amortización de los activos físicos;
- La importancia de la calidad y diferenciación de los productos como estrategia de competitividad dinámica;
- La identificación más precisa de la segmentación de la demanda y la promoción de la diversificación productiva según la existencia de diferentes nichos de mercado.”

Estos factores dependen de eficientes acciones del sector empresarial en pos de mejorar su gestión y participar en la generación de empleo y desarrollo económico. No menos relevante son las prácticas que apuntan al desarrollo de cooperación con otros agentes con ese mismo objetivo: incrementar la eficiencia en la ejecución o puesta en marcha de los elementos antes mencionados.

Otros agentes, como puede ser el sector público, también puede verse adscrito a este esquema. Es decir, las exigencias y oportunidades que se despliegan ante cambios estructurales no se limitan a la realidad del mundo de la empresa ni tampoco al sector de la producción. De hecho, la estructura productiva de una economía, basada en las relaciones intersectoriales, se verá alterada ante cambios estructurales. Con lo cual, en función de la expansión de este esquema de reestructuración habrá un mayor o menor impacto en el sistema total (Ramos Carvajal y Robles Teigeiro, 2009).

Para iniciar la caracterización de la **globalización**, resulta de interés comenzar por señalar que no se trata de un hecho novedoso. El capitalismo ha perseguido su expansión desde sus orígenes, por eso la globalización puede “ser entendida como un fenómeno tan viejo como el propio capital por su vocación internacional” (Izquierdo Albert, 2007, p.41). La propagación se dio primeramente en la esfera de la circulación para irrumpir posteriormente en la esfera de la producción, por medio de diversas y heterogéneas fases que se recogen en la tabla siguiente. Esta expansión tomó un ritmo acelerado a partir de mediados del siglo XX siendo las políticas neoliberales potentes catalizadores y facilitadores para que ello ocurra. Con lo cual, no puede indicarse que se trate de un fenómeno nuevo, aunque sí es uno de los aspectos distintivos del mundo contemporáneo, que incide en los procesos de distribución, producción y consumo (García Zabala, 2005; Izquierdo Albert, 2007, Martí, 2007).

Tabla 1. Expansión del capital: nivel productivo y nivel de circulación

NIVEL PRODUCTIVO	NIVEL DE CIRCULACIÓN
Progresiva interdependencia económica	Progresiva interdependencia comercial
Transformación del ciclo del capital productivo (segmentación de la producción, integración de la cadena de suministro, movilidad de mercancías y capitales)	Reestructuración financiera: fuerte estímulo a la dinámica del capital monetario a nivel global
Estandarización de mercancías y demanda	
Difusión tecnológica que incide en las escalas de producción: el mercado local es incapaz de absorber la totalidad de la producción	

Fuente: elaboración propia a partir de Izquierdo Albert (2007).

En cuanto a su incidencia en la empresa, los elementos relativos a la globalización repercuten en su **competitividad**, lo cual se vincula con el hecho de que se enfrenta a un escenario de mayor

apertura externa, desregulación financiera y emergencia de nuevos bloques geoeconómicos en la búsqueda de nuevos mercados, tecnologías y productos, así como de dar respuesta a las mayores exigencias competitivas, a la extensión de solicitudes de los clientes, entre otros temas (Izquierdo Albert, 2007; Villarreal Larrinaga, 2008).

Dada la influencia del pensamiento económico y la tendencia individualista generalizada, el término *competitividad* se ha recubierto de cierto carácter negativo, aludiendo a una situación de pugna entre empresas con el fin de expulsar al rival del mercado o del negocio, incluso generando tensiones internas entre precio y calidad (Etxeberría, 2005; Izquierdo Albert, 2007). De esta manera se torna antagónico con la idea de cooperación entre empresas, cuando puede no ser así. Bajo la acepción generalizada de competitividad, su búsqueda incesante e individualizada por parte de los diferentes agentes económicos no resuelve por sí misma la diversidad de tópicos tanto en el orden económico como social y medioambiental, sea a nivel local como global. Éstos inciden en mayor o menor medida en el funcionamiento de toda organización, con lo cual la lógica empresarial no ha de reducirse a la mera pugna de mercados. La sola búsqueda de respuestas individuales a los retos que supone un mercado cada vez más abierto producto de la globalización y más exigente en términos de productividad fruto de cambios estructurales, no contribuye en el moldeado de las bases para el desarrollo de la sociedad en la que se desempeña. En este sentido, lo que aquí se intenta exponer es que la continua rivalidad entre empresas carente de una visión integral y sustentable no responde a las innumerables necesidades de la sociedad, tal como se mencionó anteriormente, en términos económicos, sociales, medioambientales. “El fomento de la competitividad se ha convertido en un objetivo (...) de cuya consecución depende la supervivencia de las empresas y el empleo (...). En realidad, la competitividad constituye un hecho sistémico que exige la cooperación de actores públicos y privados” (Alburquerque y Dini, 2008, p.20).

De esta manera, a pesar de la búsqueda de escenarios propiciadores de una mayor productividad y competitividad, la cooperación no está en las antípodas del entramado empresarial. Según Garofoli (1999, p.66) es preciso reforzar “las ligazones económicas entre empresas y la relación con el territorio, de modo que las características específicas locales lleguen a ser el factor más importante en la localización y el desarrollo”. En otras palabras, en definitiva las acciones del sector empresarial como agente de desarrollo no han de desentenderse de las concretas atribuciones del lugar en el que se desempeña ni de los impactos que allí genera, como así tampoco de las posibilidades de cooperación con diversos agentes.

Por otra parte, generalmente se considera que el incremento de la *competitividad* se ve impulsado por la ubicación de la empresa allí donde pueda aprovechar ventajas de costos; presunción bajo la cual se entiende que las entidades de economías desarrolladas tienden a una expansión hacia economías en riesgo<sup>26</sup>. Según la UNCTAD (2010) las economías en riesgo se siguen posicionando como principal destino de IED, mientras que el interés de invertir en las economías desarrolladas ha

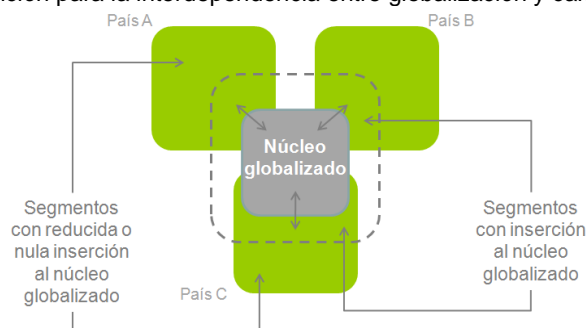
---

<sup>26</sup> Ver apartado 2.2.2.3 La RSE y la globalización.

decrecido en el último lustro y parece ser que así continuará. Las estrategias de este tipo que buscan producciones con menores costos generan un abuso de los trabajadores de las economías receptoras, de sus recursos y capacidades, pero al mismo tiempo pueden afectar negativamente no sólo a las empresas locales ya instaladas sino al resto del entramado empresarial de su lugar de origen (Etxeberria, 2005). Por ello se reitera la importancia de que las acciones de la empresa como agente de desarrollo consideren los impactos generados en su entorno, los cuales como se indica precedentemente pueden repercutir en su propio lugar de origen.

Es evidente que ambos conceptos, cambios estructurales y globalización, generan importantes efectos en la empresa, pero estos son claramente distintos. Es por ello elemental diferenciarlos tanto en su significado como en sus consecuencias a fin de no confundir aquellos desafíos internos en términos de productividad con las exigencias de mayor competitividad debidas al contexto externo. De todos modos, al mismo tiempo la interdependencia entre ambos conceptos es inevitable. Ello es así teniendo en cuenta que las mayores exigencias competitivas inciden en la reestructuración de formas productivas y de gestión empresarial, del mismo modo que los cambios estructurales alientan el proceso de globalización. En toda economía se presenta en diferentes proporciones la coexistencia de actividades que se desarrollan en mercados internos y de aquellas que además participan de la globalización económica. La posible existencia de esta interdependencia básicamente está en función de que el sistema productivo sea parte del núcleo globalizado. Ello se refleja en la siguiente figura.

Figura 3. Condición para la interdependencia entre globalización y cambio estructural



Fuente: Albuquerque y Dini (2009, p.14).

De esta manera, en el núcleo globalizado se intersecan las exigencias y oportunidades antes mencionadas relativas tanto a la globalización como a los cambios estructurales. De todos modos en ambos segmentos, es decir tanto entre las actividades con reducida o nula inserción al núcleo globalizado como entre aquellas con inserción en él, el factor *local* reviste de gran importancia. Tal como se indicó precedentemente, la empresa no ha de desatender los efectos generados en su entorno. Ello es así no sólo por el mero hecho de que la atención a las características del lugar permite definir los servicios y productos según el perfil del consumidor local, sino porque la presencia de la empresa genera una serie de efectos en los órdenes económico, social y medioambiental a los que debe atender, y al mismo tiempo todo entorno inviste una serie de apremios, y también valores, sobre los que la empresa como agente de desarrollo puede actuar.

Más aún, “hay que cuidar que lo local y lo global estén en equilibrio” (Hessel, 2011). De acuerdo con el autor, las expectativas acerca del mundo y los pretendidos impactos a nivel global sólo son posibles a partir de acciones y realizaciones locales. Ello explica la necesaria alineación entre las experiencias locales y la visión global.

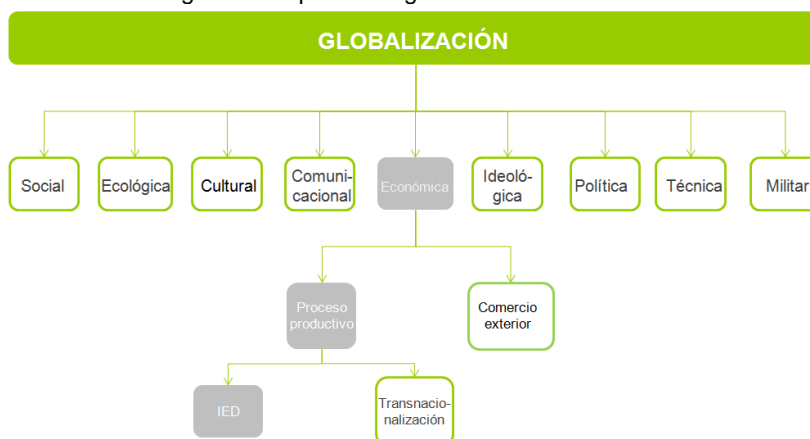
Tras haber introducido las nociones referidas a cambios estructurales y globalización, y teniendo en cuenta los alcances del presente trabajo, a continuación se profundizará en las particularidades de la globalización procurando delimitar los aspectos concernientes a éste. Para ello, se abordará la vinculación de la globalización con la dimensión económica, el desarrollo y el cooperativismo.

### 2.1.2 Globalización: dimensión económica

La globalización “es, en su acepción más amplia, una categoría histórica que tiene múltiples dimensiones, de desarrollo desigual, que constituyen un todo unitario, aunque contradictorio, que condiciona las relaciones sociales a escala mundial y en su dimensión económica en un proceso por el cual el proceso de producción, distribución y consumo se ha integrado a escala mundial” (Fonseca y Martínez Gonzáles-Tablas, 2008, p.43). Esas múltiples dimensiones a las que los autores hacen referencia son las siguientes: social, ecológica, económica, comunicacional, cultural, ideológica, política, técnica y militar.

En lo que respecta a la globalización económica, y de acuerdo con los propósitos del presente trabajo, el fenómeno por el cual las empresas se expanden a escala mundial y realizan inversiones en diversas localizaciones configura la *globalización del proceso productivo* - GPP. Al interior de esta configuración parece observarse dos realidades: las inversiones extranjeras directas - IED y la transnacionalización productiva, tal como se indica en la siguiente figura.

Figura 4. Esquema de globalización económica



Fuente: Arzadun, 2011c, p.223.

Ahora bien, existe profusa literatura que desarrolla diversas conceptualizaciones en torno a las actividades que emprende la empresa en su relación con el exterior. Entonces, a grandes rasgos, podría precisarse *qué no es la globalización económica* señalando que “debe ser diferenciada de la

noción de *nueva economía* que emergió a finales de los años noventa. Ese nuevo orden económico está basado en los fantásticos adelantos tecnológicos” (Ohmae, 2005, p.18), los cuales permiten simultaneidad en la comprensión de la realidad global y difusión de conocimientos con una velocidad y un caudal hasta entonces nunca visto (Martí, 2007). Sin embargo, aunque los recientes avances en materia de tecnología han sido un aspecto relevante en la globalización económica, ello no los convierte en un mismo fenómeno. No obstante este preliminar acercamiento a la terminología por medio de la diferenciación no resulta eficiente ni eficaz en el propósito de delimitación conceptual.

Se ha mencionado anteriormente que los fines del presente estudio se circunscriben en la GPP, y específicamente en el establecimiento de empresas en el extranjero con fines productivos, mediando la aportación de capital y sin que implique deslocalizaciones. Así, a modo de justificar los términos a ser adoptados, se procede a continuación a repasar aportaciones sobre globalización económica en general, para luego hacer foco en la transnacionalización del proceso productivo e IED, como vertientes de la GPP.

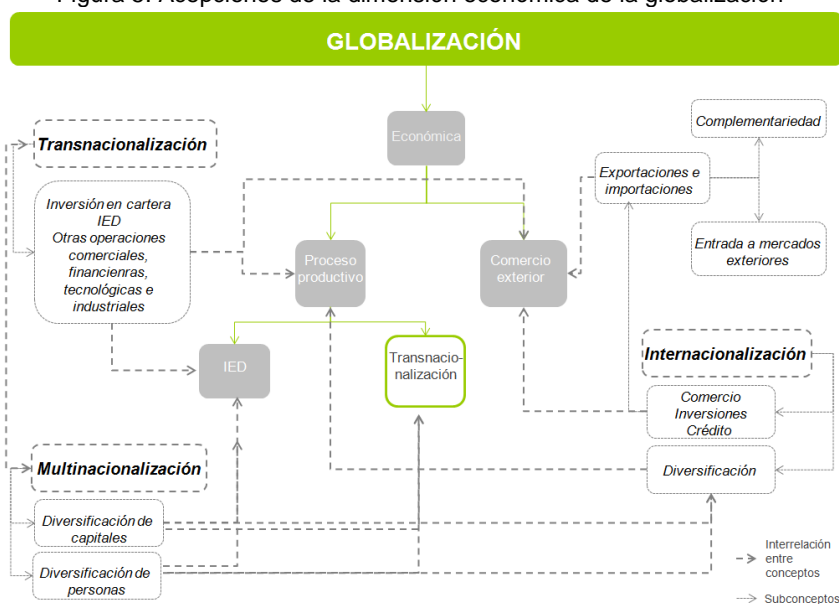
### 2.1.2.1 Globalización económica: acepciones

Existe amplia literatura dedicada a la globalización económica de la empresa utilizando diferentes conceptualizaciones. En términos generales puede decirse que estas profusas aportaciones hacen referencia a disímiles actividades utilizando un mismo concepto, o por el contrario, que se utilizan diversas concepciones para hacer referencia a una misma actividad.

Como se puede observar en la figura siguiente, centrándose en la noción de globalización económica y sus clasificaciones, existe una multiplicidad de aportaciones que giran en torno a éste con diferentes alcances e interrelaciones, vinculados al mismo tiempo a las nociones de internacionalización, transnacionalización y multinacionalización para hacer referencia a actividades que emprende la empresa con o en mercados exteriores.



Figura 5. Aceptaciones de la dimensión económica de la globalización



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, respecto a la **internacionalización** existen básicamente tres posturas: a) la internacionalización como análogo de exportaciones e importaciones; b) la internacionalización como un proceso de establecimiento físico en diversas localizaciones; y c) la internacionalización como confluencia de las anteriores e incluso abarcando todo tipo de relaciones que se puedan entablar con el exterior. Seguidamente se profundizará en cada una de ellas:

- Algunos autores utilizan el concepto de internacionalización económica para hacer referencia al proceso por el cual la organización realiza diversos intercambios de bienes y servicios entre naciones, entendidos como transacciones de comercio exterior bajo las figuras de exportaciones e importaciones (Durán Herrera, 2008; Larrea, 2008). Ahora bien, al interior de esta postura pueden detectarse al mismo tiempo distintas apreciaciones. En primer lugar, se señalan a estos intercambios comerciales como “el modo de entrada en un mercado exterior que requiere menor compromiso en recursos y menor asunción de riesgo” (Larrea, 2008, p.62). En segundo lugar, se indica que las exportaciones representan a una de las fases iniciales en el abordaje de mercados externos, el cual se va desarrollando de manera progresiva, siendo el último estadio el establecimiento de subsidiarias productivas (Belso-Martínez, 2006; García Cruz, 2002). Coincidentemente con lo anterior, esta segunda apreciación también supone que las exportaciones implican el menor grado de compromiso de recursos y el más bajo nivel de riesgo. En tercer lugar, se ubica a las exportaciones bajo criterios de complementariedad, en el sentido de que es el mercado local o nacional el ámbito trascendental para las empresas en su cometido de acumulación de capitales (Adda, 1999).
- Otras aportaciones vinculan a la internacionalización con una progresiva presencia en el exterior, considerando que es ésta “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a diferentes actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y

capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villarreal Larrinaga, 2005, p.58). Aquí se habla de un *incremental compromiso e implicación de recursos y capacidades*, con lo cual puede combinarse situaciones de, por ejemplo, alianzas estratégicas<sup>27</sup> con IED, o incluso con exportaciones e importaciones siguiendo las acepciones antes descritas; es decir, no hay distinción respecto a estas opciones de abordaje al mercado. Al mismo tiempo, al hacer referencia a la afección gradual de *diferentes actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa*, se relaciona con las apreciaciones del núcleo globalizado (Albuquerque y Dini, 2008) antes descrito y la interdependencia entre globalización y cambio estructural.

- c) Finalmente, otros aportes vinculan a la internacionalización con interrelaciones entre economías ya sea por comercio, inversiones, tecnología o crédito (Adda, 1999; Lall, 1993; Moro, 2006). Bajo este sentido, algunas de las tendencias que se mencionan como rasgos distintivos de esta internacionalización de la economía son: el crecimiento progresivo del comercio y de la producción; el crecimiento de los productos manufacturados en el comercio internacional; el continuo incremento de la inversión directa en el exterior; el desarrollo de la transferencia internacional de tecnología; el acrecentamiento de los movimientos internacionales de capitales; la ascendente relevancia económica de la cooperación internacional, entre otros (Alonso y Donoso, 1994). Todo ellos son elementos heterogéneos que hacen referencia a temas tan diversos que van desde el ámbito productivo al de la cooperación, pasando por la maduración de tecnologías, el desarrollo en la especialización de subsidiarias, la entrada de competidores y estrategias adoptadas por los gobiernos de las economías receptoras.

En segundo lugar, las contribuciones afines a la **transnacionalización** aluden a un proceso de expansión de la empresa, con presencia en diversas localizaciones (Albuquerque, 1999; Canals, 2006; Larrea, 2008), con una clara semejanza entre esta acepción, en general, y la tercera de internacionalización. Es decir, se presenta el uso de diferentes conceptos para hacer referencia a una misma actividad.

Estas acciones de transnacionalización acontecen en una situación en la que el mercado local se torna estrecho en términos de una óptima combinación de factores de producción. De acuerdo con esta vertiente, se manifiesta a través de la implantación de empresas en el exterior, la compra de empresas (inversiones en cartera) o diferentes formas de cooperación empresarial, ya sea comercial, financiera, tecnológica o industrial. Surge así una diferenciación conceptual en función del lugar en donde se efectúa la producción: empresas propias en el exterior o contrataciones externas bajo el alcance de cooperación empresarial. El primer concepto hace referencia al proceso por el cual “la empresa local fragmenta la producción del bien final en distintas tareas o bienes/servicios

---

<sup>27</sup> Se explicará en el apartado 2.1.2.2 Globalización del proceso productivo: la transnacionalización productiva.

intermedios y decide producirlos en distintas filiales localizadas en distintos países<sup>28</sup> (Canals, 2006, p.8) o bien se implanta en múltiples lugares a fin de aprovechar las condiciones locales de acuerdo con el valor añadido y la complejidad tecnológica de las producciones (Albuquerque, 1999). El segundo concepto, la contratación externa, supone la compra de servicios o bienes a empresas que se encuentran en localizaciones diferentes a la entidad contratante o compradora.

Por su parte, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo – UNCTAD, utiliza el concepto de transnacionalización centrándose en tres variables: activos en el extranjero, ventas en el extranjero y empleo en el extranjero. A partir de esos tres elementos calcula los índices de transnacionalización y de expansión<sup>29</sup>.

En tercer lugar, las nociones sobre **multinacionalización** económica se refieren a la localización de recursos capitales y fuerza de trabajo en diversos emplazamientos, como un proceso de expansión internacional (López Duarte y García Canal, 2005). Estas ideas se asemejan considerablemente a aquellas relacionadas con la transnacionalización. También se encuentran definiciones que combinan las nociones de transnacionalización, IED y multinacionalización: “a la IED se vinculan las empresas que la promueven (matrices) y las que nacen de su utilización (filiales extranjeras), y de la combinación de matrices y filiales surgen las empresas transnacionales, también conocidas como multinacionales o empresas mundiales” (Martínez González-Tablas, 2004, p.39).

La particularidad de las referencias afines a la multinacionalización económica es que devienen del concepto de *empresa multinacional*, la cual se caracteriza por contar con filiales de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios a nivel internacional (Durán Herrera, 2008), en donde localiza “personas o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villarreal Larrinaga, 2005, p.63).

Lo cierto es que alrededor del término *empresa multinacional* existen múltiples alcances y variantes, recogidos en la tabla a continuación. A su vez, esos alcances hacen referencia a diversos de los conceptos aquí expuestos, con lo cual una vez más se torna difusa la definición conceptual.

---

<sup>28</sup> En el apartado 2.1.2.3 Globalización del proceso productivo: IED se hará referencia en mayor detalle a estas inversiones, y se hará mención al concepto de deslocalización, vinculado habitualmente a la fragmentación de la producción en diferentes localizaciones.

<sup>29</sup> Ver <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2444&lang=3> para detalles sobre las definiciones y el cálculo del Índice de transnacionalización e del Índice de expansión.

Tabla 2. Acepciones de la dimensión económica de la globalización: multinacionalización

Términos de empresa	Alcances
Internacional	Aquella que tiene una estrategia de internacionalización
Multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen
Global; Multidoméstica; Transnacional	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las empresas multinacionales.
Globalizada	Empresa multinacional con presencia significativa en todo el mundo
Exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes y/o servicios en al menos un mercado exterior.
Nueva empresa internacional	Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial intentando explicar el proceso de internacionalización acelerado.

Fuente: elaboración propia a partir de Villarreal Larrinaga (2005).

Hasta aquí, se han introducido diversos conceptos desarrollados en torno a la globalización en su dimensión económica. Ante un profuso número de aportaciones académicas y científicas, se observa que la multiplicidad de referencias no ciñe descripciones claras y concisas, contrario a lo que se pretende en el presente trabajo a fin de evitar toda confusión respecto a los términos empleados. Por eso, se procede seguidamente a avanzar en la delimitación de las referencias sobre GPP, abordando primeramente las apreciaciones en torno a transnacionalización productiva y seguidamente aquellas vinculadas con las IED.

#### 2.1.2.2 Globalización del proceso productivo: la transnacionalización productiva

La transnacionalización productiva se caracteriza por una localización dispersa a nivel mundial de las diversas actividades que realiza internamente la empresa, es decir las distintas etapas de su cadena de valor, de modo tal de ofrecer bienes y servicios al mercado global. Vale indicar que la transnacionalización de la empresa se trata de una variante de globalización productiva que ocurre sin la presencia de inversiones directas siendo ello posible, a modo de ejemplo, por medio de alianzas estratégicas, licencias, franquicias, etc. (Martínez González-Tablas, 2004; Oficina Internacional de Trabajo - OIT, 1998a), o por medio de contrataciones externas. "Paradójicamente, la integración creciente de los mercados, derivada de la globalización, ha traído consigo la desintegración del proceso productivo, en el que las actividades de producción de bienes y servicios realizadas en terceros países se combinan con las que son realizadas en cada país" (de la Dehesa, 2000, p.69).

Así, incrementalmente se da el fenómeno de empresas sin fábricas, que sustentan su permanencia en el mercado sobre la base de contrataciones externas, adquiriendo la fabricación de sus productos a terceras entidades localizadas en economías en donde la relación salario/productividad es más favorable que en su lugar de origen, entre otros factores<sup>30</sup>. Este hecho se asocia al Proceso de Outsourcing Empresarial, el cual se caracteriza por relocalizar la producción de bienes, o parte de ellos, o la oferta de servicios. El cambio más importante que se ha presentado en este proceso en las últimas décadas es la emergencia del *outsourcing* entre naciones. Se destacan dos tipologías: por un lado, la transferencia de operaciones funcionales, como por ejemplo la relocalización de

<sup>30</sup> Se detallará en el siguiente apartado.

centros telefónicos de atención al cliente, de actividades comerciales, diseño, control de calidad; y por el otro, la contratación indirecta de trabajo (Ohmae, 2005) para la compra de bienes finales o intermedios. Otros autores, como Cadarso Vecina *et al* (2007), realizan una diferenciación entre *outsourcing* intra e inter industrial:

- Intra-industrial: se refiere a la compra de bienes intermedios o actividades de servicio muy próximos a la producción principal de la empresa. En otras palabras, se trata de la externalización de actividades que se realizaban previamente en la organización. Básicamente esta transnacionalización productiva se presenta porque los beneficios del costo de producción superan los costos de transacción que generan;
- Inter-industrial: se refiere a la compra de bienes intermedios que proceden de otros sectores de la economía.

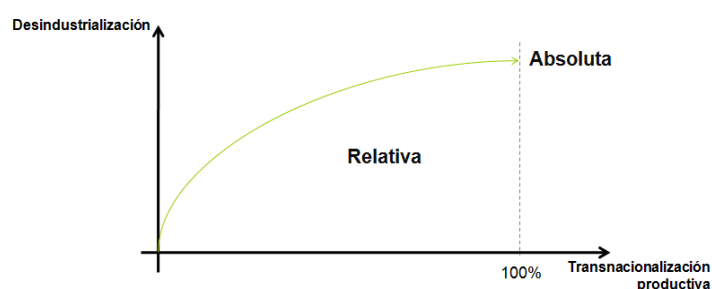
La fragmentación productiva da lugar a un proceso de especialización vertical en la que diferentes países se especializan en distintas fases de la cadena de valor o, en otras palabras, a una creciente interconexión de las actividades productivas entre diferentes países (Rubert Adelantado y Uribe-Echeverría, 2002; Tugores Ques, 2006). Ello representa un radical cambio de las tradicionales formas de producción integradas verticalmente al interior de las empresas.

De acuerdo con el Comité Económico y Social Europeo - CESE (2005) estos fenómenos acarrearán un proceso de desindustrialización, distinguiendo dos posibles resultados:

- Desindustrialización absoluta: conlleva una reducción de PdT, de la producción, de la rentabilidad y de la masa de capital en la industria. Asimismo, provoca un declive de las exportaciones de bienes industriales, lo cual es acompañado por déficit comerciales persistentes en este sector;
- Desindustrialización relativa: producto de un proceso de cambio estructural en lo referente a la relación entre la productividad de la industria y el sector de servicios, consiste en la reducción de la cuota de la industria en la economía.

Entonces, en función de la proporción que represente la transnacionalización productiva sobre el total de las actividades emprendidas por la empresa, ésta incidirá *relativa o absolutamente* en la desindustrialización de la economía desde donde se origina tal transferencia intra-industrial, tal como se refleja en la figura siguiente.

Figura 6. Efectos de la transnacionalización productiva en la industria de la economía de origen



Fuente: elaboración propia.

Ante esta situación, los principales efectos negativos identificados por el CESE (2005) para la economía de origen son cuatro: (1) la pérdida de competitividad; (2) la menor generación de conocimientos; (3) la pérdida de PdT y el empeoramiento de las oportunidades en el mercado de trabajo; (4) el menor crecimiento de la economía, proponiendo mitigar tales efectos principalmente mediante la adopción de medidas<sup>31</sup> sociales, económicas y formativas que favorezcan la generación de riqueza, bienestar y empleo.

Sin embargo, es preciso no sólo evaluar los resultados indeseados en el país que origina la transnacionalización productiva, sino aquellos que acontecen en la economía receptora siendo que pueden incidir negativamente tanto en las cuatro dimensiones mencionadas como también en otros aspectos sociales, económicos y medioambientales del corto y largo plazo. En este sentido, mucho se ha debatido sobre los supuestos beneficios mutuos entre países en situaciones en las cuales las economías en riesgo inician actividades en segmentos de menor calidad y con productos estandarizados, que pueden ser ofrecidos a menor precio porque sus factores de producción así lo permiten, mientras que las economías desarrolladas abandonan estos segmentos de mercado para avanzar en otros de mayor nivel agregado (Frank, 1974; Hirschman, 1980; Mandel, 1972; Myrdal, 1957; Singh, 1998; Stiglitz, 2002). Estos *círculos virtuosos* parecen no ser automáticos, ni conducir necesariamente de manera espontánea al desarrollo global<sup>32</sup>. Por ello, en aras de una conducción socialmente responsable de las transnacionalizaciones productivas, centro de esta sección, es preciso efectuar una lectura global de las consecuencias generadas.

Continuando con el análisis de la GPP, y habiendo hasta ahora abordado las cuestiones relativas a la transnacionalización productiva, se procede seguidamente a introducir las características de las IED.

### 2.1.2.3 Globalización del proceso productivo: IED

En el presente apartado se caracterizará a la IED. Para ello se abordará primeramente las principales teorizaciones alrededor de la misma, para luego repasar factores vinculados con su expansión y nociones usualmente asociadas.

#### 2.1.2.3.a Principales aportes teóricos

Se ha indicado precedentemente que la globalización no es un hecho novedoso, aunque es uno de los aspectos característicos del mundo contemporáneo. Sin embargo, lo que sí resulta novedoso al mismo tiempo que distintivo es la aceleración de la GPP bajo la forma de expansión de filiales productivas. “El número de casas matrices desde 1960 (7.000) hasta la actualidad se ha multiplicado

---

<sup>31</sup> Específicamente se proponen ocho medidas vinculadas a: educación, formación y cualificación; investigación e innovación; la mejora del entorno normativo; una mayor cooperación público – privada en sectores claves para acelerar el desarrollo, inversión en infraestructuras; fomento al espíritu empresarial; diálogo social entre actores afectados y cooperación internacional (CESE, 2005).

<sup>32</sup> Se abordará en detalle en el apartado 2.1.3 Globalización y Desarrollo.

por nueve y sólo en la última década se han registrado casi la mitad de las compañías que operan en estos momentos” (García Zabala, 2005, p.48). Esta movilidad en ascenso y la presencia en múltiples economías resultan ser elementos actuales influyentes en la competitividad. De acuerdo con Grande Esteban y Abascal Fernández (1996, p.32) “la expansión de las empresas las lleva a buscar y actuar en mercados cada vez de mayor dimensión. Inicialmente las empresas operaban en mercados locales. Bien por razones de saturación, por el deseo de diversificar riesgos o incrementar su cifra de negocios, las empresas se han dirigido a mercados muy distintos del que las vio nacer, a veces muy alejados geográficamente”.

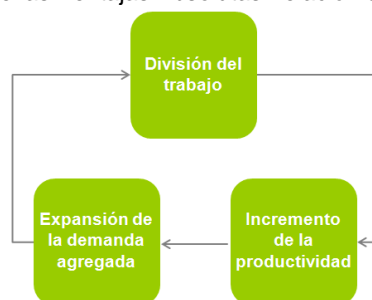
La concreción de IED permite la creación, ampliación o control de empresas que ejercen su actividad fuera del territorio de la economía desde donde se origina, a diferencia de las inversiones en cartera o financieras. El propósito de las IED consiste, entonces, en la producción de bienes y prestación de servicios en el país receptor, para lo cual se crean y gestionan empresas (Adda, 1999; Martínez González-Tablas, 2004). Pero ello no se trata sólo de transferencia de capital sino de conocimiento sobre gestión y saberes técnicos (García Zabala, 2005), además de la adquisición del control (Krugman y Obstfeld, 1999). Vale mencionar que la toma de control puede no suponer una aportación de capital (Adda, 1999).

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías procurando explicar las IED. Previo a las teorizaciones sobre estas inversiones, se ha intentado explicar cuáles son los motivos que conducen a las distintas economías a especializarse en determinadas actividades e intercambiar bienes o servicios.

Smith (1776) enunció la Teoría de Ventajas Absolutas, según la cual cada nación se especializa en aquella actividad en la que el costo medio de producción, medido en horas de trabajo, es inferior respecto a otra nación.

El modelo descansa en tres factores: la tierra, el capital y la mano de obra, así como en la interacción entre la división del trabajo, los incrementos de productividad y el tamaño de mercado. Se supone que la relación entre estas últimas tres variables es circular, es decir, que la mayor especialización permite una mejora en la productividad, que el incremento de la productividad impulsa la expansión de la demanda, lo cual es condición para que la división del trabajo se profundice. Esta interrelación se recoge en la figura siguiente.

Figura 7. Teoría de las Ventajas Absolutas: relación circular de variables



Fuente: elaboración propia a partir de Smith (1776).

Ahora bien, en cuanto a los factores tierra, trabajo y capital, ellos determinan la cantidad y calidad del output agregado. Sin embargo, se observan limitantes en la expansión de la demanda teniendo en cuenta que el crecimiento no puede ser liderado en forma continua e ininterrumpida por la mano de obra ni por la tierra. En el primer caso, porque el incremento de la población debería ir acompañado de un crecimiento en la productividad para que ello ocurra. En otras palabras, el PIB debería crecer a mayor ritmo que la población. En el segundo caso, porque la oferta de tierra es limitada. Por lo tanto, el progreso económico está en función del proceso de acumulación, o del volumen de capital disponible, o de la mejora de la productividad de los factores. Y para que esta última condición se presente es preciso que se profundice la especialización, fruto de la división de trabajo, dando lugar al incremento de la destreza y por ende a una mayor productividad. Más aún, para que ello sea posible es necesario incrementar la capitalización, por medio de inversiones productivas. Dado el esquema esbozado, el proceso de acumulación revierte de especial importancia, al igual que la promoción de una creciente división del trabajo y, por ende, el fomento del libre comercio (Alonso, 1994).

En su modelo explicativo, Smith hace uso de dos naciones y dos bienes. Una vez que determinada la cantidad de horas que requiere la producción de cada bien en cada nación, se conoce la ventaja absoluta de cada una de ellas, lo cual impulsará el intercambio.

Sin embargo, manteniendo la comparación entre dos naciones, si una de ellas demanda una cantidad de horas de trabajo inferior en ambos bienes, podría concluirse que una de las economías no se dedicaría a ningún tipo de producción. Para resolver esta limitación, Ricardo (1817) avanza en el análisis, otorgando también vital relevancia a la acumulación de capital y a las presiones demográficas, en línea con Malthus (1846) aunque de forma matizada y compleja. El autor propone que ante crecimientos económicos, se impulsará el incremento de la demanda laboral y consecuentemente de los salarios. La elevación de los salarios producirá una expansión demográfica, lo cual presionará la producción agrícola (alimentos) impulsando la incorporación de nuevas tierras de menor calidad destinadas a la mayor producción demandada. La reducción de los rendimientos agrícolas afectará a los precios de los alimentos y consecuentemente se incrementarán los salarios para hacer posible la supervivencia de los trabajadores. Ello reducirá los excedentes empresariales, hasta tal punto y con tal evolución del esquema antes indicado que se



llegará a una parálisis de inversión, y por lo tanto, a una fase de estancamiento. Lo que subyace tras este razonamiento es la ley de los rendimientos marginales decrecientes de la tierra.

Una de las vías que el autor propone para evitar el estancamiento es el impulso del comercio internacional. La otra se vincula con la introducción de mejoras tecnológicas para incrementar la productividad agrícola, aunque da mayor relevancia a la primera por no llegar a identificar el pujante rol de la tecnología en la promoción de la productividad (Alonso, 1994).

La siguiente figura pretende recoger el esquema reseñado, señalando al comercio exterior como atenuante del estancamiento. Merece la pena aclarar que las evoluciones abajo reunidas acontecen en sucesivos ciclos económicos.

Figura 8. Teoría de las Ventajas Comparativas: el comercio exterior como atenuante del estancamiento



Fuente: elaboración propia a partir de Ricardo (1817).

De esta forma, el modelo ricardiano propone un intercambio de entre naciones sobre la base de sus Ventajas Comparativas. Partiendo de la existencia de un único factor productivo (trabajo) y suponiendo nuevamente que hay dos países y dos bienes, se determinan los requerimientos unitarios de trabajo para cada uno de ellos. Conociendo los cuatro requerimientos (de los dos bienes en los dos países) se comparan de forma tal de conocer cuál es la mayor productividad relativa de cada país, para cada bien. Alcanzado este punto podrá determinarse, para cada país, cuál es su ventaja comparativa en la producción de alguno de los dos bienes.

A fin de reforzar las diferencias entre la Teoría de las Ventajas Absolutas y la Teoría de las Ventajas Comparativas, se expone un ejemplo. Para ello, la siguiente tabla recoge los requerimientos unitarios de trabajo y las unidades producidas por cada hora de trabajo, bajo los supuestos de la existencia de dos bienes, dos países, un único factor de producción (trabajo) y un equilibrio mundial de precios: el precio de una unidad del bien 1 es equivalente al precio de una unidad del bien 2.

Tabla 3. Requerimientos de trabajo unitarios y unidades producidas por hora de trabajo

Requerimientos de trabajo unitario		
	Bien 1	Bien 2
País A	1 hora por unidad	2 horas por unidad
País B	5 horas por unidad	4 horas por unidad
Unidades producidas por hora de trabajo		
	Bien 1	Bien 2
País A	1	0,5
País B	0,2	0,25

Fuente: elaboración propia.

Bajo los supuestos de la Teoría de las Ventajas Absolutas, el país A cuenta con ellas para ambos bienes porque sus requerimientos unitarios de trabajo son inferiores en la producción de los dos bienes. Así, no se presentan incentivos para el impulso del comercio exterior. Por el contrario, de acuerdo con la Teoría de las Ventajas Comparativas, existen motivos por los cuales estimular el intercambio. En este caso, el país A se dedicará a la producción del bien 1, pudiendo intercambiarlo por una unidad del bien 2 (lo cual duplica su propia producción del bien 2 si dedicara una hora a ello). Por su parte, el país dos se especializará en el bien 2, pudiendo intercambiar 0,25 unidades de bien 2 por 0,25 unidades del bien 1 (lo cual supera las 0,2 unidades que produciría si dedicara una hora a ello). De esta forma, mediando el comercio exterior, se impulsará el intercambio de bienes entre ambas naciones aliviando la presión en los precios y atenuando, entonces, el esquema recogido en la figura 7 (Krugman y Obstfeld, 1999; Tugores Ques, 2006).

Ahora bien, siendo estos modelos clásicos los puntos de partida de análisis del intercambio de bienes y servicios entre países (la acepción de *Comercio Exterior* de la Globalización Económica), y sin ahondar en posteriores ampliaciones de los mismos ni en sus limitaciones, específicamente en lo que respecta a las IED puede identificarse aportes relevantes en torno al modelo neoclásico, la teoría ecléctica o paradigma OLI, la determinación endógena, y la teoría de la competencia monopolística.

El **modelo neoclásico** cuenta como mayores exponentes a Solow (1956) y Swan (1956). Sobre la base de los previos desarrollos del modelo Harrod-Domar (Harrod, 1939) admite el carácter sustituible de factores frente a la relación capital-producto exógena de Harrod-Domar. De esta forma, se propone una función de producción en la que el output obtenido es resultado de la aplicación de capital y trabajo, combinados con la tecnología disponible y según los precios de los factores que rigen en el mercado. Se supone el rendimiento constante de escala y el rendimiento marginal decreciente para cada factor. El modelo de Solow logra brindar una fundamentación microeconómica más acabada respecto a los aportes previos, concretando el nivel de renta per cápita de equilibrio en función de la propensión a ahorrar, de la tasa de crecimiento demográfica y de la tasa de amortización. Así mismo, permite derivar los condicionantes del crecimiento, los cuales están representados por tres factores: el incremento de las horas trabajadas, el crecimiento del volumen de capital productivo y la tasa de progreso técnico. Al aplicar este procedimiento a

diferentes países, se revela cuáles han sido los factores que traccionaron su crecimiento (Alonso, 1994).

Sin embargo, a pesar de las ventajas reseñadas, se observan limitaciones que pueden incluso asociarse a las de la Teoría de las Ventajas Comparativas. En este sentido, si bien se incluye la tasa de progreso técnico como un factor que condiciona al crecimiento, se trata de una variable exógena. Asimismo, se supone la existencia de rendimientos marginales decrecientes en la relación capital-trabajo. De esta forma, si el crecimiento sólo depende de la expansión del volumen de capital, nuevamente la economía atravesaría fases de estancamiento. Así, las dos variables que podrían evitarlo son la expansión demográfica o el progreso técnico, pero ambas variables son consideradas exógenas. Por lo tanto, así como el modelo ricardiano no explicita las razones que sostienen las diferencias de productividad entre naciones, este modelo elude explicar las variables vitales que explican el crecimiento (Swan, 1956). En esta misma línea, y bajo el supuesto de rendimientos marginales decrecientes de factores, el factor capital se movería desde aquellas economías en donde es abundante hacia donde escasea en términos relativos, buscando su mayor retribución. Sin embargo, se presentan inversiones entre economías intensivas en capital, lo cual no está contemplado en estos supuestos. Así es que se avanzó en el desarrollo de aportes relativos al Comercio Intraindustrial, especialmente desde la década de los setenta del siglo pasado, el cual hace referencia al comercio entre países con características similares o al comercio de bienes pertenecientes a un mismo sector (Fischer y Dornbusch, 1985; Grubel y Lloyd, 1975).

Por su parte, la **teoría ecléctica o paradigma OLI**, resulta fruto de los aportes de Hymer (1976)<sup>33</sup>. Este trabajo significó el comienzo de la teoría entorno a la IED, entendido como el estudio del rol de las empresas en el exterior mediante la directa realización de inversiones. El autor es considerado el padre de esta teoría por haber sido la primera persona en analizar a las IED frente a otras formas de operaciones: exportaciones y licencias (Lall, 1993; Pitelis, 2006). Primeramente diferencia las inversiones de cartera de las inversiones directas. Simplificando, podría decirse que las primeras están condicionadas por las tasas de interés y de cambio, y no suponen la toma de control. Respecto a las segundas, distingue dos tipos. En primer lugar, señala a la inversión directa (tipo 1) como aquellas “que tienen que ver con el uso prudente de los activos. El inversor busca control sobre la empresa de forma tal de asegurar la seguridad de su inversión (...) La teoría del tipo 1 inversión directa es muy similar a la teoría de inversión en portfolio. La tasa de interés es el factor clave en ambas” (Hymer, 1976, pp.23 - 24). En segundo lugar, identifica como inversión directa del tipo 2 u operaciones internacionales, a aquellas inversiones en las que el control no está motivado por el uso prudente de activos, sino para “remover competencia entre esa empresa extranjera y empresas en otros países. O el control es deseado para apropiarse completamente de los beneficios o de ciertas habilidades o capacidades (Hymer, 1976, p.25). De esta manera, y a partir del tipo 2, Hymer (1976) encuentra tres motivos, o ventajas, que estimulan a la empresa a invertir en el

---

<sup>33</sup> Los aportes corresponden a la tesis doctoral del autor, originalmente presentada en el año 1960, aunque publicada posteriormente.

exterior: propiedad, localización e internacionalización. Por sus denominaciones en inglés, el paradigma toma el nombre *OLI*<sup>34</sup>.

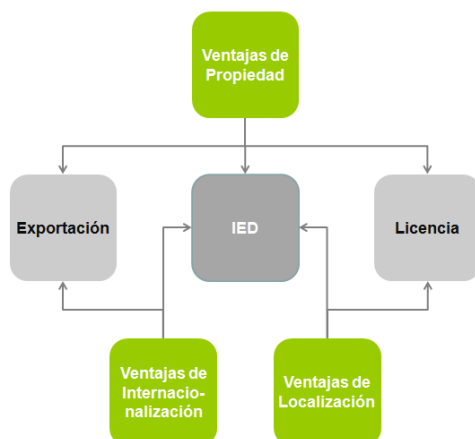
En primer lugar, las *ventajas de propiedad* se vinculan con búsqueda de rentabilizar activos más allá de las fronteras de la empresa. Esos activos pueden ser tangibles, como por ejemplo la capacidad de producción, o intangibles, como el caso de conocimientos tecnológicos.

En segundo lugar, las *ventajas de localización* procuran explicar los motivos por los cuales ciertas regiones son atractivas para la implantación de empresas, así como las razones por las que determinadas zonas impulsan IED. Es decir, se intenta explicar el movimiento de las IED tanto desde el origen como desde el destino. Respecto al primero, la presencia de mercados financieros desarrollados así como de un alto nivel tecnológico y de formación de personas parecen ser propulsores de IED. En cuanto al segundo, las causas que atraen inversiones se vinculan con temas de costos, infraestructuras, mercado y estado de derecho.

Por último, las *ventajas de internacionalización* se contraponen a los costos de transacción que surgen al abastecer a un mercado foráneo por medio de licencias, ya sea por asimetría de información o por los mecanismos que tendría que implementar para minimizar tal asimetría.

De esta manera, el análisis integral de las tres ventajas identificadas por el autor y la consiguiente comparación entre las alternativas que ofrecen las exportaciones, las franquicias o licencias y las IED, se alcanza la conclusión de que son éstas últimas las que reúnen las tres ventajas. Precisamente la figura siguiente relaciona las tres operaciones internacionales analizadas y las correspondientes relaciones con las ventajas señaladas. Allí puede observarse que mientras que las IED se vinculan con las tres ventajas, la exportación lo hace con las de propiedad e internacionalización y las licencias, con las de propiedad y localización.

Figura 9. Paradigma OLI



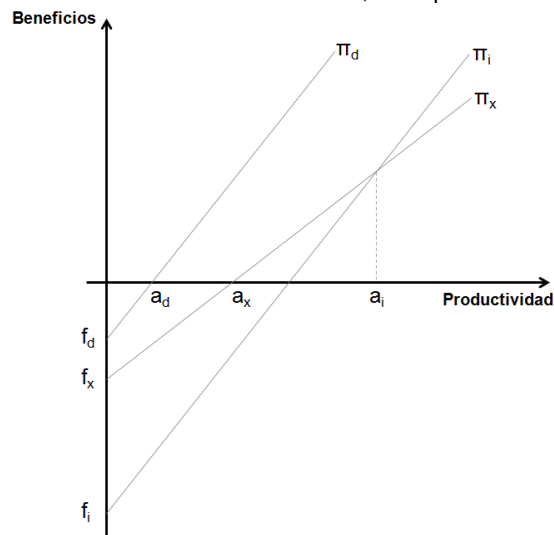
Fuente: elaboración propia.

<sup>34</sup> *Ownership* (propiedad); *Localization* (localización); *Internationalization* (internacionalización).

A pesar de la capacidad explicativa de la teoría ecléctica, hay temas que no logra dilucidar como por ejemplo las integraciones horizontales o verticales de las empresas en mercados extranjeros o la relación entre costes asociados a la exportación o la inversión frente a la productividad de la empresa. La **determinación endógena** de la organización aborda estos aspectos. Lo que se postula es la existencia de costes adicionales asociados a la entrada de mercados exteriores tanto por medio de exportaciones como de inversiones directas. Helpman *et al* (2004) plantean un análisis que contrasta los beneficios adicionales de exportar o desarrollar IED, los costes que ello supone y la productividad de la empresa. Otro elemento que toma relevancia en este análisis es la existencia de economías de escala, a las que la empresa puede renunciar al fragmentar la producción. Así, los autores llegan a la conclusión de que en los casos en donde los costes de comercio son reducidos y el potencial de las economías de escala, elevados, la exportación se convierte en la vía preferente para abordar mercados externos, mientras que las IED son oportunas en alternativas contrarias a esas.

El gráfico siguiente recoge estos tres escenarios. Los beneficios asociados a vender sólo en el mercado doméstico se representan por medio de la función  $\pi_d$ .  $\pi_x$  muestra los beneficios adicionales de exportar. Su menor pendiente se vincula al hecho de que además de tener que incurrir en costos fijos, se debe asumir costos variables. Finalmente, los beneficios adicionales de las IED se representan por  $\pi_i$ , con mayores costos fijos, aunque sin los costes variables de las exportaciones. Se representan por  $\pi_i$ ,

Gráfico 1. Beneficios de ventas domésticas, de exportaciones y de IED



Fuente: Helpman *et al* (2004, p.302).

Las empresas, cuyas productividad, le permiten producir entre  $a_d$  y  $a_x$  se limitarán a abastecer al mercado doméstico. Aquellas que se ubican entre  $a_x$  y  $a_i$  encuentran en la exportación el mecanismo más adecuado. Finalmente, las más eficientes, ubicadas desde  $a_i$ , podrán asumir el mayor coste generado por IED, y captar por ende su beneficio adicional.

La aplicación del **modelo de competencia monopolística** al comercio internacional parte del trabajo de Chamberlin (1933). Las ventajas de esta propuesta radican en su simplicidad. Se presentan dos supuestos centrales: (1) la existencia de economías de escalas internas, manteniendo fuera de actividad a la pequeña empresa, lo cual se convierte en una barrera de entrada. Por ende, (2) no es posible la existencia de competencia perfecta. Tras el primer supuesto subyace la existencia de productos diferenciados. De esta forma, cada empresa se garantiza su permanencia en el sector aislándose parcialmente de la competencia, dada la existencia de productos sustitutivos. Y por su parte, el segundo supuesto, determina que los precios están dados.

De esta forma, por medio del desarrollo de un mercado global más amplio que el doméstico, se reducirían las restricciones de variedad de bienes y se explotarían las ventajas de economías de escala. Este esquema podría impulsar relaciones intraindustriales o interindustriales en función de las similitudes o diferencias de las relaciones capital – trabajo, y propulsar inversiones cruzadas de acuerdo con las barreras existentes.

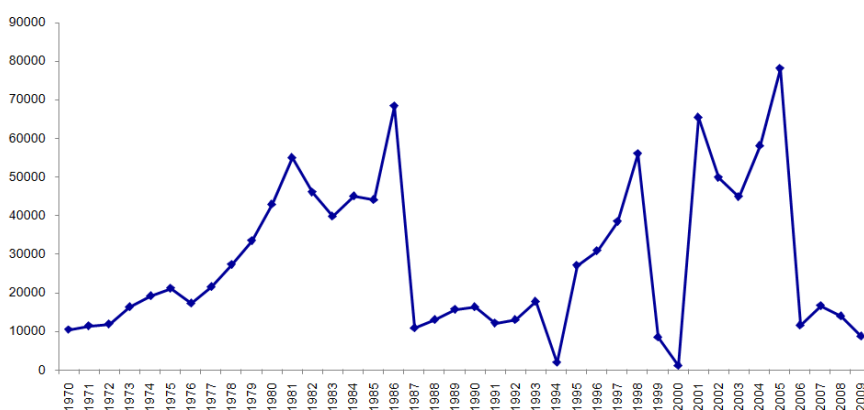
Recapitulando, se repasaron aportes relevantes en torno a la IED, su impulso, ventajas, determinantes. Conociendo alcances teóricos que procuran caracterizar a estas inversiones, seguidamente se recogen factores asociados a su evolución, para finalmente abordar las nociones de deslocalización y efecto dual, como dos conceptos frecuentemente asociados a la IED.

### 2.1.2.3.b Factores asociados a su evolución

Ahora, habiendo introducido los principales aportes que pretenden explicar los motivos de ocurrencia de las IED, se introducirá aspectos vinculados a su expansión en las últimas décadas.

Éste fenómeno, inicialmente encabezado por escasas grandes empresas, se propagó en el mundo empresarial a partir de la década de los setenta del pasado siglo bajo una lógica de aprovechamiento de bajos costos en producciones intensivas en mano de obra en contraposición con la dedicación de personas cualificadas en la elaboración de productos de alto valor agregado (Moro, 2006). La aceleración que se observa en la evolución mundial de IED entre los años setenta y ochenta del siglo pasado fue propiciada por la apreciación de las monedas europeas y japonesa frente al dólar; la intensificación de los procesos de integración regional (NAFTA y Mercado Común Europeo); las privatizaciones en los países en desarrollo y Europa del este; y el creciente atractivo de las economías asiáticas (Adda, 1999). Tal fue la aceleración que las IED del año 1980 representaron más de cuatro veces las IED del año 1970. La evolución puede apreciarse en el gráfico siguiente.

Gráfico 2. Evolución mundial de IED. Período 1970-2009, en millones de euros.



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de UnctadStat.

La amplia adhesión a los principios neoliberales en la década de los noventa del siglo pasado intensificó la inclinación hacia estas inversiones, aunque con algunas peculiaridades respecto a la fase anterior. En primer lugar, hasta entonces habitualmente la empresa contaba con una filial bajo el esquema productivo antes mencionado. Con el neoliberalismo comenzaron a multiplicarse los casos en los que las empresas instalan más de una subsidiaria a fin de aprovechar los diferenciales en costo y tecnologías. En segundo lugar, las inversiones ya no solamente perseguían a las actividades de bajo valor agregado sino que también comenzaron a incidir en aquellas intensivas en tecnología (CESE, 2005). En tercer lugar, además de abarcar a un más amplio espectro de actividades productivas, el avance de las nuevas tecnologías facilitó las inversiones destinadas a la prestación de servicios (Lall, 1993). Como cuarto elemento diferenciador de esta fase podría indicarse el impulso de IED “no sólo ha afectado a grandes compañías, sino también a un mayor número de empresas de tamaño medio y con fuertes vínculos locales” (García Zabala, 2005, p.61), como es el caso de MONDRAGON.

Tras esa evolución, en la actualidad hay una serie de factores que se señalan como los principales determinantes de las implantaciones en el exterior (CESE, 2005; Mendizabal y Errasti, 2006), y que pueden agruparse en cinco áreas:

1. Trabajadores: nivel de formación elevado y pertinente; relación salario/productividad;
2. Infraestructuras exógenas: calidad de los servicios públicos; estado del conglomerado vial, que determina los costos de transporte y las posibilidades de exportar e importar; situación de las estructuras tecnológicas y de innovación;
3. Infraestructuras endógenas: costos de transacciones; grado de independencia, en función de su estructura societaria;
4. Estado de derecho: estabilidad política; existencia de instituciones que otorguen de confianza; fiscalidad; eficacia de la Administración pública;
5. Mercado: moderación de los costes; cercanía con mercados emergentes o mercados maduros; proximidad de recursos productivos y las posibilidades de aprovisionamiento.

Puede entonces concluirse que en general la empresa no inicia actividades en otro país meramente por sus bajos salarios sino que busca la mejor relación entre el costo del trabajo y la productividad (Moro, 2006). De esta forma queda en evidencia la ausencia de factores que contengan una visión

global sobre los efectos en la economía de origen como en la receptora, ya sea con perspectiva social, medioambiental o económica, superando la sola consideración de la tasa de beneficio que pueda redundar en una regresión social.

### 2.1.2.3.c Nociones vinculadas: deslocalización y efecto dual

Usualmente se asocia el concepto de IED con el de deslocalización, cuando no necesariamente es así. De acuerdo a cómo se emprende la estrategia de expansión empresarial u organizacional, la IED implicará una deslocalización o no. Si la apertura de una filial implica el cierre de otra implantación, la estrategia recibe el nombre de deslocalización. Este desplazamiento es efectuado por la empresa en busca de incrementos en sus beneficios por medio de la venta de bienes o servicios en nuevos mercados, aprovisionándose de forma más ventajosa y concentrando su producción donde existen menores costos (Errasti y Mendizabal, 2007; Irizar, 2006; Tugores Ques, 2006). Claramente, la deslocalización “se convierte en un elemento central de una ofensiva económica y social que afecta directamente a la problemática del empleo y a los derechos de los trabajadores” (Mendizabal y Errasti, 2006, p.167). En este sentido pareciera que se torna difuso e incluso desvanecido el compromiso asumido en la Cumbre de la Organización Mundial del Comercio - OMC del año 1996 en materia de las normas fundamentales de trabajo de la Oficina Internacional de Trabajo - OIT, en particular, y la expectativa de lograr mejores niveles de vida para todos, en general (OMC, 1996), afectando a los derechos laborales y las problemáticas de empleo.

Algunos autores, como Lipietz (2006), realizan una diferenciación entre deslocalizaciones positivas y negativas. La primera responde a aquellas situaciones en las que las empresas creadas en el exterior tienen el objetivo de atender al mercado de su entorno, como complementariedad productiva. Las segundas generan producción para el mercado en donde originariamente se encontraba, como sustitución productiva<sup>35</sup>. Sin embargo la proliferación de filiales puede ocurrir sin que ello suponga el cese de actividades en otra localización a raíz de esa apertura. El objeto de estudio del presente trabajo, las GPPE de MONDRAGON en el exterior, observa esas características al momento de desarrollar la investigación.

Otro aspecto de las IED que resulta de interés destacar es el posible efecto dual generado en la economía receptora, cuestión que será tratada posteriormente con mayor profundidad<sup>36</sup>. Sólo por introducir el tema, vale mencionar que ciertos autores consideran que estas inversiones pueden no limitarse a la transferencia de capital y de conocimientos. Paz Antolín (2002) plantea que si la IED implica concentración de poder de mercado, desinversiones nacionales, captación de rentas monopólicas, entre otros, se genera una serie de efectos concretos perjudiciales. Al mismo tiempo otros autores, como Lall (1993), indican que es posible que estas inversiones impulsen el desarrollo de las economías receptoras.

---

<sup>35</sup> Ver FMI - World Economic Outlook, 2005; 2007.

<sup>36</sup> Ver apartado 2.2.2.3 La RSE y la globalización.



#### 2.1.2.3.d Acepciones propuestas

Dado el objeto de estudio del presente trabajo así como la multiplicidad de conceptualizaciones hasta aquí recogidas, y pretendiendo evitar toda confusión respecto a los términos empleados, se propone utilizar las nociones de:

- Globalización del proceso productivo - **GPP**, como concepto amplio dentro de la dimensión económica de la globalización que engloba todas aquellas actividades productivas en mercados exteriores o con mercados exteriores;
- **Transnacionalización productiva**, como acepción que se caracteriza por una localización dispersa a nivel mundial de las diversas actividades que realiza internamente la empresa, sin que ello suponga la existencia de inversiones directas por parte de la organización. Es decir, la actividad se desarrolla por medio de alianzas estratégicas, licencias, franquicias, contrataciones externas, sin que se presente el establecimiento propio de la empresa a nivel global.
- Globalización del proceso productivo establecido - **GPPE**, haciendo referencia a la existencia de empresas establecidas en el exterior, con fines productivos, e impulsadas desde una determinada empresa madre, mediando la aportación de capital y sin que implique deslocalizaciones.

De esta forma, las definiciones correspondientes a GPPE y a transnacionalización productiva quedan englobadas bajo la conceptualización de GPP. Se considera que éstas son las nociones más claras frente a las diversas concepciones y que se ajustan perfectamente a los temas que se pretenden introducir.

#### 2.1.3 Globalización y desarrollo

La teoría del desarrollo surge en la época de posguerra habiendo sufrido desde entonces diversos virajes en ideas y modelos, aunque manteniendo como objeto de estudio el desarrollo de economías en riesgo (Hirschman, 1980; Krugman, 1996; Sen, 1998; Singer, 1998), asunto al día de hoy irresuelto. La relación entre desarrollo y globalización se observa, por lo tanto, desde la emergencia de la teoría.

De acuerdo con Hirschman (1980) es posible clasificar a los aportes sobre el desarrollo en función de la aceptación o el rechazo de la tesis monoeconómica y la aceptación o el rechazo de la afirmación del beneficio mutuo. De esta forma, tal como se refleja en la figura a continuación, esa clasificación configura una tipología de aportes sobre el desarrollo formada por cuatro cuerpos teóricos: la economía ortodoxa, las teorías neomarxistas, las contribuciones de Marx y la teoría del desarrollo.

Figura 10. Tipos de aportes sobre el desarrollo



Fuente: elaboración propia a partir de Hirschman (1980).

La economía ortodoxa se basa en la aceptación de dos proposiciones. Por una parte, que la ciencia económica está conformada por teoremas de validez universal (aceptación tesis monoeconómica). Por otra parte, todos los agentes económicos se benefician de los voluntarios intercambios económicos (aceptación de la afirmación del beneficio mutuo).

Las posturas neomarxistas se ubican en una posición radicalmente opuesta a la antes descrita, aunque ambas se equiparan por su congruencia interna debido a la simplificación de la realidad. En primer lugar, sostienen que las estructuras de las economías en riesgo y las desarrolladas son muy distintas, y por lo tanto las sendas de desarrollo no pueden asemejarse (rechazo tesis monoeconómica). En segundo lugar, afirman que los intercambios desiguales son la base de las relaciones existentes entre las economías de periferia y las del centro capitalista (rechazo de la afirmación del beneficio mutuo).

Los aportes marxistas, por un lado, sugieren que los países desarrollados marcan sendas a economías en riesgo, con lo cual pareciera ser que no existen leyes de movimiento diferentes entre países que no hubieran iniciado un proceso de industrialización, frente a aquellos que sí estuvieran industrialmente avanzados (aceptación tesis monoeconómica). Por otro lado, describen el proceso por el cual las economías más desarrolladas explotan a aquellas en riesgo desde los inicios del capitalismo (rechazo de la afirmación del beneficio mutuo)<sup>37</sup>.

En los albores de la teoría del desarrollo, en los años cuarenta y cincuenta, las ideas del desarrollo compartían el rechazo de la tesis monoeconómica así como la aceptación de la afirmación del beneficio mutuo, entendiendo por "rechazo de la tesis monoeconómica la concepción de que los países subdesarrollados se separan como un grupo, mediante varias características económicas específicas comunes a ellos, de los países industriales avanzados, y que el análisis económico tradicional, concentrado en estos últimos países, deberá modificarse, en consecuencia, en algunos aspectos importantes, cuando se aplique a los países subdesarrollados. La tesis de la afirmación del beneficio mutuo es la aseveración de que las relaciones económicas existentes entre estos dos

<sup>37</sup> Al realizar la tipología de teorías de desarrollo, Hirschman (1980, p. 1059) advierte que "las opiniones de Marx sobre este tema son notoriamente complejas y sujetas a diversas interpretaciones", por ello en la tabla original figura un signo de interrogación en este cuadrante.

grupos de países pueden configurarse en forma tal que ambos resulten beneficiados” (Hirschman, 1980, p.1057).

De todos modos, las posturas dogmáticas sobre acciones a seguir para lograr el desarrollo de las economías se han ido modificando con el paso del tiempo. Con el correr de los años, “a la vez que perfeccionábamos nuestra comprensión del desarrollo, adoptábamos algunas generalizaciones sesgadas y demasiado simplistas” (Sen, 1998, p.590). Como puede apreciarse en la siguiente tabla, ese proceso de aprendizaje y perfeccionamiento al que hace referencia el autor provoca marchas y contramarchas, sobre lo cual se ahondará seguidamente.

Tabla 4. Evolución del saber convencional acerca del desarrollo

Época	Rol del Estado	Rol del sector privado	Apertura comercial	Política monetaria
Hasta 1930	Minimalista	Se alienta a la inversión extranjera	Libre comercio	Patrón Oro – estabilidad monetaria
Era de posguerra	Intervencionista	Protección de la industria local	Restricción de las importaciones	Fin del Patrón Oro
Consenso de Washington	Minimalista	Privatización de las empresas del Estado	Libre comercio	Moneda sólida

Fuente: elaboración propia a partir de Krugman (1996)<sup>38</sup>.

Habiendo presentado la clasificación de las teorías del desarrollo, se abordarán las características de ambas proposiciones para la teoría del desarrollo, comenzando por la de tesis monoeconómica.

La conjugación de aportes y opiniones en torno a las ideas de desarrollo fue inicialmente posible dado el escenario en el que emerge: un momento de crisis profunda de la teoría ortodoxa como resultado de la depresión de los años treinta. Los aportes de Keynes (1936) supusieron una revolución en la ciencia económica, poniendo especial atención en el desempleo, tanto de mano de obra como de otros factores, y en la intervención del estado, desarrollando una teoría del equilibrio macroeconómico con desempleo. “Los principales inconvenientes de la sociedad económica en que vivimos son su incapacidad para procurar la ocupación plena y su arbitraria y desigual distribución de la riqueza y los ingresos” (Keynes, 1936, p.328). El interés por la situación de desempleo fue un primer tema que reunió aportes de académicos e investigadores (Hirschman, 1958; Lewis, 1955; Myrdal, 1957; 1964) constituyendo la columna vertebral de la teoría de desarrollo. Desde los primeros aportes se alertaba sobre las expectativas de crecimiento del desempleo a un ritmo hasta entonces desconocido; la ociosidad involuntaria (aquellas personas que trabajan a tiempo parcial y los trabajadores potenciales que dejan de buscar trabajo porque no hay demanda); la dificultad para

<sup>38</sup> Tal como se indicó al comienzo del presente apartado, la teoría del desarrollo surge en los años cuarenta. La inclusión de la caracterización de los años treinta se efectúa para enfatizar el viraje que supuso la época de posguerra y la gran depresión, así como para poner de manifiesto que con el régimen del patrón oro, tanto los préstamos internacionales y como las inversiones directas se desarrollaron con una velocidad hasta entonces desconocida, lo cual representó un cambio importante siendo que las IED se distinguen de los demás flujos internacionales por la relaciones que se generan entre la economía receptora y de origen (Adda, 1999).

reincorporarse al mercado por parte de las personas adultas en general y de las mujeres en particular, entre otros. Se manifiesta que estos diversos colectivos trabajarían “si tuvieran la libertad de hacerlo. De modo que ello redundaría pues, indudablemente, en una restricción de su libertad y de sus oportunidades (...) A los desempleados declarados hay que añadir además a los *inempleables* y los *subempleados*, o sea aquellos trabajadores que quedan en una situación en la que tanto su productividad como sus salarios son bastante más bajos de los normales” (Myrdal, 1962, pp. 28-29).

Un segundo tema se vuelve central: la industrialización de las economías en riesgo. En la misma etapa en la que se despliega la atención y los aportes referidos a desempleo, un grupo de investigadores parte de la hipótesis de que tales economías habían postergado el desarrollo de su industria por haberse especializado (o haber sido obligados a ello) en la producción de materias primas para luego importar bienes manufacturados. Con lo cual, se pone en cuestionamiento este esquema productivo de especialización, llegando a la conclusión de que esta industrialización tardía requería de un impulso guiado, siendo los aportes de Rostow (1959, 1960) los que más difusión alcanzaron en esta temática bajo la denominación *El Despegue*<sup>39</sup>. “Es posible clasificar todas las sociedades, en sus dimensiones económicas, dentro de una de las cinco categorías siguientes: la sociedad tradicional, la creación de las condiciones previas necesarias para el despegue, el despegue, la marcha hacia la madurez y la era del consumo de masas” (Rostow, 1960, p.57).

Sin embargo, estas formulaciones generaron controversias dado que se volvía a la aceptación de la tesis monoeconómica. De acuerdo con Frank (1974, p.5) “no podemos esperar formular teorías y programas adecuados sobre el desarrollo para la mayoría de la población mundial que sufre el subdesarrollo sin antes conocer cómo su pasado económico y su historia social dieron lugar a su actual subdesarrollo”. Alertados de ello, comienza a desarrollarse nuevos aportes tendientes a demostrar “en forma definitiva que puede haber más de un camino hacia el desarrollo, que los países que deciden industrializarse tenderán a forjar sus propias políticas, secuencias e ideologías para el efecto” (Hirschman, 1980, p.1065), regresando a la senda de rechazo de la tesis monoeconómica.

En cuanto a la afirmación del beneficio mutuo, así como Keynes forjó un rol fundamental en la primera proposición, el modelo de Harrod-Domar sentó las bases de esta segunda, el cual define al consumo y a la inversión como componentes de la producción nacional, bajo el supuesto de que la tasa de crecimiento de un país estaba determinada por la propensión al ahorro y la tasa de capital-producto. Uno de los hechos que favorecieron a esta formulación fue el éxito del Plan Marshall, haciendo creer a investigadores y gobernantes que la inyección de capital acompañada de planeación podría generar bienestar y crecimiento globalmente. Se subraya la necesidad de altos niveles de acumulación de capital (Solow, 1956), “lo que significaba mantener bajos niveles de vida, por lo menos en un futuro inmediato, para fomentar la acumulación acelerada de capital y el consiguiente crecimiento económico” (Sen, 1998, p.593).

---

<sup>39</sup> En voz inglesa, *take-off*.

No obstante, aquí se conjugan hechos que nuevamente fueron fuente de crítica. En primer lugar, se empiezan a desplegar aportaciones vinculadas a la economía de crecimiento de forma independiente a la teoría de desarrollo. En segundo lugar, y vinculado con la anterior, se pone demasiado énfasis en la formación de capital físico dejando de lado, por ejemplo, la importancia de desarrollar a las personas (formación profesional, creación de trabajo decente, seguridad social, etc.). En tercer lugar, el desinterés del bienestar presente a favor del futuro desatiende problemas ineludibles tales como la pobreza, temas que “requieren que analicemos con detenimiento la naturaleza y el alcance de nuestra responsabilidad social frente a las distintas generaciones” (Sen, 1998, p.594). En otras palabras, se marca una dicotomía entre bienestar presente y acumulación de capital físico, descuidando a otros factores que también contribuyen al desarrollo. En el modelo Harrod-Domar la tasa de inversión es el único factor específicamente identificable, pero luego se comenzó a valorar al resto de factores atribuyéndoles más importancia. En cuarto lugar, comienzan a observarse numerosos fracasos de intentos de réplica del Plan Marshall en otras economías que no eran de Europa Occidental. “Lo único que conseguían era hacer más fácil la explotación, por parte de los países ya industrializados, de los recursos de los países que intentaban desarrollar” (Hessel, 2011, p.34).

Sin embargo, las críticas que emergieron fueron incentivo para revisar estas ideas, corregirlas y mejorarlas en función de los aprendizajes internalizados, inspirando “confianza en la factibilidad de la empresa del desarrollo” (Hirschman, 1980, p.1068). En este sentido, se presentan aportes que tratan de explicar la persistencia de desigualdades entre regiones. Este análisis es iniciado por Myrdal y retomado por Hirschman. “La importancia del trabajo de Myrdal se centra en que llevó a cabo una revisión de las propias categorías analíticas. Las decisiones económicas más significativas, lejos de provocar reacciones tendientes a anular el impulso inicial, ponen en marcha procesos acumulativos” (Furtado, 1974, p.106). Tanto Myrdal como Hirschman basan sus trabajos en dos posibles efectos. Por un lado, el efecto polarización o efecto de retroceso recoge a los factores que propician el retraso de la expansión económica de una localidad y por ende, el aumento de diferencias. Puede citarse como ejemplos a la migración, los movimientos de capital y comercio. Por otra parte, el efecto de filtración o efecto de propagación, reúne a los factores que favorecen la difusión de la prosperidad entre regiones. “En contraposición a los efectos retardadores, existen también ciertos *efectos impulsores* centrífugos del impulso propagador de los centros de expansión económica hacia otras regiones” (Myrdal, 1957, p.44). El autor cita como ejemplo a las regiones con condiciones favorables para la provisión de materias primas a otras zonas industrialmente dinámicas. Esta situación daría como resultado nuevos centros económicos de expansión autosuficientes siempre y cuando los efectos de propagación superen a los de retroceso. Siendo factible que el efecto de polarización supere al efecto de filtración, ello podría ser contrarrestado por la intervención del Estado.

Ante estos desarrollos, vuelve a generarse un giro hacia la tesis monoeconómica en virtud del posible efecto adverso de la relación entre regiones con diferente grado de desarrollo. De hecho, nuevamente los acontecimientos que se estaban presentado justificaban estas posturas, siendo que

se presentan hacia los años sesenta, momento en el cual el proceso de industrialización estaba siendo dificultoso en economías en riesgo, por ello se argumenta que la industrialización era un fracaso fruto de una mala asignación de recursos o de una nueva dependencia. “El desarrollo de la industria (...) no ha producido grandes riquezas (...). Al contrario, las ha convertido (a las regiones que no desarrollaron su industria) en satélites coloniales internos, las ha descapitalizado aún más y consolidado y hasta profundizado más su subdesarrollo” (Frank, 1974, p.14). Mandel (1972) arriba a la misma conclusión, tras analizar la situación de diferentes países de África y América del Sur, destacando la creación de “un sistema de *mercados internos* compartimentalizados<sup>40</sup> que tienden a reproducirse a sí mismos” (Mandel, 1972, p.365). Asimismo, partiendo de las características de los modelos mencionados, se suponía la existencia de causalidades acumulativas, lo cual “implica que el desarrollo es básicamente una interacción de esferas de beneficio, en las cuales se observa que un movimiento ascendente o una mejora del sector o factor A impulsa un movimiento ascendente del sector o factor B, el cual a su vez se propaga hacia otros sectores o factores” (Singer, 1998, p. 565). En este aspecto, la crítica indica que esta creencia podría llevar a un escenario contrario, es decir, un estado de situación estático de círculos viciosos en donde nada se mueve porque todo espera que la acción provenga de otra parte, lo cual una vez más justificaría la intervención del Estado. Autores, como Schumpeter (1942), se oponen a la posibilidad de situaciones estacionarias. Más bien sostienen una visión evolutiva, no sólo por la transformación continua del medio social ni de la población y el capital, sino fruto “de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial” (Schumpeter, 1942, p. 120). Bajo esta concepción es el *proceso de destrucción creadora* el motor de los círculos viciosos antes mencionados, asegurando un movimiento perpetuo.

El Consenso de Washington, por su parte, supuso un retorno a las ideas de beneficio mutuo por efecto derrame o filtración, situación tal que una vez más no se cumplió. “Las políticas del Consenso de Washington casi no prestaron atención a cuestiones de distribución o equidad (...). Creían en la economía de la filtración que afirma que *finalmente* los beneficios del crecimiento *se filtran* y llegan incluso a los pobres. La economía de la filtración nunca fue mucho más que una creencia, un artículo de fe” (Stiglitz, 2002, pp.108-109).

Una vez más, las reprobaciones supieron ser motor de correcciones y avances. Irrumpe el interés por temas tales como la distribución del ingreso, la reducción de la pobreza, la protección del medioambiente, la satisfacción de necesidades básicas.

En retrospectiva, y a partir del repaso antes efectuado, se observa que a finales de la segunda guerra mundial los aportes se comenzaron a desarrollar creyendo que la situación de las economías en riesgo no era verdaderamente compleja, y que el incremento del bienestar, así como la resolución de sus principales problemas se alcanzaría mediante el incremento del PBI per cápita y la

---

<sup>40</sup> En equivalencia a los *satélites coloniales internos* de Frank (1974).

intervención del Estado. La experiencia, y los cambios radicales que fueron dándose al interior de la teoría del desarrollo, han demostrado que ello no es así.

“Cuando los economistas estudian el desarrollo (...) en general, comienzan por modificar levemente el tema en estudio (...) lo que estudian no es el desarrollo como un proceso complejo y multifacético, sino simplemente el crecimiento de algún índice del volumen de producción” (Krugman, 1996, p. 716). Esta frase logra diferenciar los conceptos de crecimiento y desarrollo, haciendo hincapié en que no se trata meramente del seguimiento de la tendencia de una única variable, sino que se trata de un proceso complejo en el que participan diversos aspectos vinculados con las dimensiones sociales, económicas y medioambientales de una región.

Actualmente nos encontramos en una fase de profundización de las características típicas de la década de los noventa del pasado siglo, aunque también con una mirada en lo local. Se conjuga la liberalización del mercado con Estados omnipresentes. Es decir, no es cuestión de destacar aseveraciones sobre la irracionalidad del intervencionismo o de las virtudes incuestionables de la libertad de mercado, ni de realizar aportes en términos de confrontación Estado-Mercado (Krugman, 1996; Sen, 1998). De hecho, se generaron profundas críticas al excesivo papel asignado al Estado (Bauer, 1971) aunque sea comprensible que los acontecimientos contemporáneos así lo favorecieran, sugiriendo liberalizar actividades. Sin embargo, “el hecho de reconocer las virtudes del mercado no debe inducirnos a ignorar las posibilidades, así como los logros ya constatados, del Estado, o por el contrario, considerar al mercado como factor de éxito independiente de toda política gubernamental” (Sen, 1998, pp. 590-591). En otras palabras, nuevamente se defiende la concepción de la necesaria interrelación entre los diferentes agentes en la economía. Así, las problemáticas en torno al desarrollo siguen latentes, pero con una renovada visión al respecto.

Sen (1980) contrasta diferentes aportes alrededor de la teoría del desarrollo, identificando dos grupos: BLAST Y GALA, La tabla siguiente destaca elementos centrales de cada uno de ellos.

Tabla 5. Concepción del desarrollo

	BLAST	GALA
Factores primordiales	Capital físico	Capital humano
Bienestar	Sacrificios presentes, bienestar futuro	Responsabilidad social frente a las diferentes generaciones (presentes y futuras)
Medidas distributivas	Trato preferente a los intereses empresariales. Los beneficios llegaran a todos por efecto derrame	Crecimiento económico acompañado de medidas favorables al mercado que fomenten la expansión económica. Efecto negativo de la distribución no equitativa de la renta y/o la tierra
Derechos humanos	Supresión de derechos humanos y otros relativos a la democracia, derechos civiles y políticos	Dada la relevancia intrínseca de los derechos humanos es necesario defender su vigencia sin demostrar que la democracia fomenta el desarrollo
Medición del desarrollo	PIB per cápita	Capital humano: incremento de las capacidades
Elemento diferenciador	Aceptación de regímenes autoritarios que niegan la trascendencia de los derechos humanos	Ensalza la cooperación, el protagonismo y la difusión de las libertades y la capacidad humana

Fuente: elaboración propia a partir de Sen (1998).

El autor encuentra por una lado, “una concepción del desarrollo como proceso inherentemente cruel, basado en unos principios morales que podrían resumirse (...) en sangre, sudor y lágrimas” (Sen, 1980, p. 591). A este proceso lo denomina BLAST<sup>41</sup>. Como se observa en la tabla precedente, se aboga por sacrificios presente a favor del bienestar futuro lo cual justifica, según esta tendencia, a la aceptación de regímenes autoritarios y supresión de derechos. Así, Mandel (1972, pp. 461 - 462) clasifica las principales funciones del Estado de la siguiente manera:

- “Proveer aquellas condiciones generales de producción que no pueden asegurarse por medio de las actividades privadas de los miembros de la clase dominante;
- Reprimir cualquier amenaza al modo de producción prevaleciente por parte de las clases dominadas o de algunos sectores particulares de las clases dominantes, por medio del ejército, la policía, el sistema judicial y el penitenciario;
- Integrar a las clases dominadas para asegurar que la ideología dominante de la sociedad siga siendo la de la clase gobernante, y, que en consecuencia las clases explotadas acepten su propia explotación sin el ejercicio inmediato de la represión contra ellas”.

En la descripción anterior se pone de manifiesto la primacía dada al factor capital físico; el trato preferencial de los intereses empresariales; la supresión de derechos humanos, democráticos, políticos y civiles; la aceptación de regímenes autoritarios; elementos todos ellos opuestos a las ideas siguientes.

“Esta concepción contrasta vivamente con aquella que considera el desarrollo como un proceso esencialmente amigable, donde se destaca la cooperación entre individuos y para con uno mismo” (Sen, 1980, p. 592). Este segundo grupo, GALA<sup>42</sup>, aboga por un sentido amplio del desarrollo que trasciende la mera visión del ingreso abordando la ampliación de capacidades del ser humano encontrándose entre ellas la existencia de empleo decente, aspecto central del presente trabajo. Posteriormente a estos aportes, surgen numerosas contribuciones que siguen esta línea.

De acuerdo con la UNCTAD (1997) a fin de reducir las inequidades es preciso que se incremente la demanda de trabajo, sin mantener salarios reales constantes mientras el empleo se expande y la productividad laboral se incrementa porque ello también provocaría una inequidad salarial mayor. Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (1997) sostiene que tanto el incremento del empleo como de los ingresos contribuye en la mejora de las condiciones del entorno, también destacando que resulta fundamental la búsqueda de reducción de desigualdades de los ingresos. Por su parte, Somavia (1999) introdujo el concepto de trabajo decente, el cual fue revalidado por la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización de la OIT (2004) y el Foro de la OIT sobre Trabajo Decente (Lisboa 2007, Ginebra 2008)<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Por las siglas en inglés de *sangre, sudor y lágrimas*.

<sup>42</sup> Por las siglas en inglés de *salir adelante con ayuda*.

<sup>43</sup> Ver apartado 2.2.1.3 Trabajo e ingresos decentes, empleo decente.



Así, a partir de los avances y retrocesos de aportes sobre el desarrollo no sólo es posible indicar que se trata de un tema vigente sino que es preciso afirmar que en la actualidad se cuenta con ideas amplias del mismo.

Sobre la vigencia de la teoría del desarrollo, Dobb (1973, p.295) indica que “no es un texto cerrado sino que permanece abierto (...). Claro que esto es, probablemente más cierto hoy día que lo que fue hace medio siglo, cuando Keynes pudo escribir acerca de los principios generales del pensamiento que los economistas aplican ahora a los problemas económicos, como si éstos fueran un cuerpo aceptado de teoría”. En otras palabras, el autor hace referencia no sólo a la vigencia de la temática sino también a su mayor dinamismo respecto a los primeros aportes, fruto seguramente de su maduración y de la implicación de cada vez más estudiosos en la materia. Si ello fue cierto en la década de los setenta del siglo pasado, más aún en la actualidad, dado el recorrido que prosiguió la teoría desde entonces.

Y sobre el desarrollo de ideas más amplias, se puede señalar que “el desarrollo es resultado de circunstancias de vida en una sociedad en las cuales una persona, familia o comunidad, efectivamente desarrolla sus potencialidades. Estas condiciones se relacionan fundamentalmente con:

- a) Aumento de capacidades (educación y capacitación productiva);
- b) Aumento de oportunidades (empleo, inversión, economía social, elementos de competitividad y complementariedad local y regional);
- c) Equidad (trato justo de las diferencias, género, étnico, urbano, rural);
- d) Aprovechamiento sostenido de los sistemas naturales, especialmente los renovables; y
- e) Disminución de las brechas de desigualdad de condiciones (dotación de recursos y diferencias territoriales, lo que está asociado con la acción de instituciones de gobierno)” (Reyes, 2008, pp.97-98).

De acuerdo con el autor, el desarrollo en términos de lo económico atañe a la posibilidad de las personas, sus familias y grupos sociales de acceder a oportunidades específicas para insertarse en los sistemas de producción, distribución y consumo de forma efectiva.

Ahora bien, se indicó cómo la globalización y el desarrollo están intrínsecamente relacionados desde los inicios de esta teoría. Por otra parte, también se señaló la relevancia que fue adoptando con el paso del tiempo la ampliación del concepto del desarrollo, la inclusión de interrelación de agentes, y la consiguiente importancia que adopta tanto la combinación de apreciaciones sobre la realidad del entorno de la empresa en su lugar de origen y en el o los lugares en los que se implanta. En este sentido, al introducir las características diferenciales entre globalización y cambios estructurales, se puso en relieve aspectos que enmarcan la acción de la empresa tanto en su dimensión global como local. La globalización ha contribuido al redescubrimiento del territorio o de la dimensión territorial, tornándose éste en un elemento relevante en el proceso de desarrollo (Albuquerque, 1999; Garofoli, 1999; Kliksberg, 2009; Vázquez Barquero, 1999). La empresa percibe ahora con

mayor nitidez un escenario concreto con desafíos precisos en términos de competitividad y productividad, y tal como se mencionó anteriormente, la búsqueda de resoluciones a tales desafíos requiere de una visión integral.

Garofoli (1995, p.54) plantea que el territorio se interpreta como la “sedimentación de factores, culturales y sociales, de carácter histórico, interrelacionados y específicos, en las áreas locales, que generan procesos de desarrollo diferentes debido a las especificaciones locales”. En el período de posguerra, con el modelo fordista<sup>44</sup> como forma hegemónica, la importancia del territorio se diluyó o pasó a estar a merced de la planificación empresarial y lógica sectorial. Durante décadas se mantuvo que el desarrollo era sinónimo de industrialización y de urbanización. El modelo prevalente de crecimiento y cambio estructural se caracterizaba por la producción en masa en grandes plantas urbanas, la figura de la gran empresa que podía beneficiarse de las economías internas de escala y de las economías de aglomeración, la reducción de costos de transportes y comunicaciones (Albuquerque, 1999; Garofoli, 1999; Vázquez Barquero, 1999). La gran empresa organizaba sus actividades y sus funciones de forma jerárquica, condicionaba y determinaba la gestión del mercado de trabajo e interiorizaba partes estratégicas de la investigación y desarrollo.

Los años setenta marcan el fin de la era fordista y ponen en cuestionamiento las formulaciones teóricas entonces imperantes relativas al desarrollo. Así, la crisis del fordismo es también la crisis de las teorías predominantes de desarrollo por su incapacidad para explicar el desarrollo de diferentes regiones, lo cual provocó la atención de diversos investigadores en la dimensión territorial del desarrollo (Albuquerque, 1999; Garofoli, 1999; Vázquez Barquero, 1999) proponiéndose dejar de lado las consideraciones de un desarrollo desde arriba, para dar lugar al desarrollo endógeno como paradigma. En este contexto emergen, o se transforman, actores que permiten influenciar los procesos transformación económica y social que los modelos anteriores han olvidado. Entre tales actores se encuentran las empresas como agentes propulsores y facilitadores del desarrollo, con un accionar sustentable que tenga por objetivo final un desarrollo del sistema productivo local, el aumento de los PdT locales y la mejora de la calidad de vida de la población, atención a cuestiones culturales, sociales y medioambientales, la participación en la resolución de problemas económicos y sociales, acciones de formación y educación, acciones que atiendan a grupos marginales, la conservación del patrimonio histórico y cultural, la protección del medioambiente.

De todos modos, el fin de la era fordista no sólo supuso esta reflexión sobre el desarrollo local. Fruto de los ajustes estructurales neoliberales, se pasó de un modelo en donde la relación salarial protegía al trabajador y a su familia en función de la normativa vigente a un modelo de acumulación flexible con marcadas tendencias restrictivas en materia de seguridades laborales y toda actividad social (Martí, 2007), hechos tales que no se mantienen ajenos a la evolución del desarrollo y su

---

<sup>44</sup> En alusión al modelo de producción en masa sobre la base de cadenas de producción de Henry Ford.

relación con la globalización siendo que este modelo se reprodujo sin cuestionamientos en diversas economías, principalmente en riesgo<sup>45</sup>.

El sector empresarial se encontró con una caída de la rentabilidad del capital e incremento de los costos. Entonces surge el interrogante de cómo reducirlos. “La reducción de costos puede alcanzarse por intermedio de mejoras tecnológicas en el proceso productivo, por un incremento de la productividad de la mano de obra, y también por el recurso de diversas medidas que oprimen y contraen todos aquellos factores que tienen que ver con el bienestar social de los trabajadores” (Moro, 2006, p.44). Frente a las alternativas planteadas y ante la urgencia de la empresa de incrementar sus ganancias, la solución hallada fue una conjugación de decisiones que menoscabaron las conquistas sociales hasta entonces logradas. Se conjugan así en ésta época una serie de elementos que dan lugar a un escenario de gran complejidad: el fin de un modelo hegemónico, el creciente interés científico y académico en temas de desarrollo local, y la intensificación de procesos a nivel global tales como la deslocalización de empresas<sup>46</sup>. De ahí lo relevante de evaluar el impacto socioeconómico de las empresas y de construir una estrategia empresarial atenta a las necesidades circundantes, con visión integral y sustentable, para lo cual es preciso superar la propensión de puesta en marcha de una GPPE que persigue meramente el acceso a economías con donde la relación entre el costo de la mano de obra y la productividad es favorable, vacíos legales que dan lugar a la explotación de recursos naturales y facilidades varias que desligan a la empresa de toda atención sobre su impacto en el entorno.

Tal como se especificó anteriormente, los iniciales aportes teóricos vinculados a la IED sientan sus bases en las fallas del mercado. Sin embargo, la evaluación del impacto de las IED en el desarrollo requiere “no sólo conocer las fallas de mercado que propulsan tales inversiones (...). La entrada de empresas multinacionales, con varios mercados internacionalizados para bienes intangibles y diversos productos físicos, puede afectar potentemente el desarrollo de mercados y agentes económicos de las economías receptoras” (Lall, 1993, p.47). El autor apunta que el grado de incidencia de las IED dependerá de ciertas características de las economías receptoras, las cuales al mismo tiempo pueden estar siendo afectadas por las inversiones. En otras palabras, se trata de variables que pueden estar influenciándose respectivamente. Independientemente de ello, se destaca grandes aspectos vinculados a la interrelación entre globalización y desarrollo, centralmente en economías en riesgo. En este sentido, la siguiente tabla recoge aspectos relacionados con la interrelación entre globalización y desarrollo.

---

<sup>45</sup> Los ajustes estructurales neoliberales se señalan en tres dimensiones principales: la apertura para el capital financiero y para la corriente de bienes y divisas; la reestructuración del Estado, reduciendo sus responsabilidades e incluso privatizando sus funciones como en el caso de América Latina; y la flexibilización del mercado laboral. Sobre estas tres transformaciones ver Boyer, 1994; Hinkelammert, 1999.

<sup>46</sup> Ver apartado 2.1.2.3 Globalización del proceso productivo: IED.

Tabla 6. Aspectos vinculados a la interrelación entre globalización y desarrollo

Aspectos	Interrelación entre globalización y desarrollo
<b>Capital</b>	Potenciales beneficios no sólo por ingreso de capital, sino por provisión de tecnología y conocimientos.
<b>Capacitación</b>	La transferencia de conocimientos a través de la capacitación es una potencial contribución especialmente en actividades sofisticadas
<b>Empleo</b>	No se limita a la generación de empleo en actividades intensivas en mano de obra, sino que también se desarrollan tareas que implican desarrollo tecnológico.
<b>Tecnología</b>	Tradicionalmente, se considera que la GPPE es la mayor fuente de tecnología moderna. Sin embargo, es preciso considerar los costos de transferencia y la conveniencia.
<b>Comercio</b>	Las GPPE pueden actuar como elemento de cambio en ventajas comparativas, siendo fundamental el dinamismo de la economía receptora.
<b>Estructura industrial y vínculos</b>	Vínculos directos: a través de la cadena de valor, en donde la incidencia a la industria local será en función de la estrategia de acompañamiento de proveedores globales. Vínculos indirectos: externalidades positivas y/o impactos negativos producto de prácticas socialmente indeseadas
<b>Otros</b>	Cultura, política, medioambiente, seguridad alimenticia, análisis socio-económicos

Fuente: elaboración propia a partir de Lall (1993).

Ahora bien, conocer principales aspectos que giran en torno a la globalización y el desarrollo resulta de interés a fin de situarse en la temática aquí abordada. Sin embargo, no es posible ni se pretende derivar generalizaciones a partir de ello. Por el contrario, es importante destacar ciertos condicionantes que pueden generar que los impactos en el desarrollo sean positivos o bien negativos. Así, en materia de empleo y formación, el desarrollo de procesos intensivos en mano de obra puede suponer una escasa transferencia de habilidades, en oposición a aquellas tareas intensivas en tecnología. Los resultados finales estarán en función de la conjunción del tipo actividades introducidas por la GPPE así como de las externalidades generadas, y las acciones de la economía receptora vinculadas a su mercado laboral. Similar es la situación en el ámbito de la tecnología. Es importante que las tecnologías traídas desde las economías de origen desarrollen vínculos y capacidades locales, y que puedan ser absorbidas, utilizadas y difundidas en las economías receptoras, lo cual no deja de estar condicionado por las estructuras locales. Resumiendo, si bien resulta de interés tener en cuenta las características de las economías receptoras, no es intención del presente trabajo el realizar un análisis en profundidad de tales aspectos bajo criterios macroeconómicos. Sin embargo, sí puede concluirse que el rol adoptado por el entorno que percibe la GPPE no resulta neutral en los efectos finales. De todos modos, dado que aquí el foco de análisis es la empresa es preciso destacar la importancia de la postura adoptada por ésta bajo criterios socialmente responsables. Su presencia puede ser fuente de aprendizaje y colaboración en diversos sentidos siempre y cuando su implantación no albergue meramente la explotación de ventajas de costo.

Llegado a este punto, surge un interrogante: ¿cuál es la vivencia de la empresa cooperativa respecto a los temas hasta aquí tratados? Siendo que en el presente trabajo se analizará a MONDRAGON, resulta de interés conocer la vinculación entre la globalización y el sector cooperativo, la cual se aborda seguidamente.

### 2.1.4 Globalización y cooperativismo

La empresa cooperativa, base del análisis del presente trabajo, se ve afectada por los retos y oportunidades generados globalmente de la misma forma en la que puede ocurrir en el resto del entramado empresarial. Ante este hecho, diversos son los interrogantes y las opiniones que surgen sobre su realidad, respuestas, oportunidades y flaquezas. Considerando que “los valores cooperativos son ahora más que nunca válidos y necesarios para la construcción social ya que ofrecen comportamientos distintos a los aportados como consecuencia de la globalización, y provocan cohesión social” (De Castro Sanz, 2001, p. 64), resulta fundamental conocer tanto el punto de partida de este sector, como sus oportunidades, plausibles reacciones necesarias ante cuestiones no abordadas y acciones emprendidas.

En cuanto a la forma en la que se sitúan las cooperativas ante la globalización, puede indicarse que en materia de mercados financieros y de capital se encuentran ausentes, basando el incremento de sus recursos propios en los aportes de los socios cooperativistas. Sus particularidades provocan que queden marginadas de determinados mercados, e incluso foros, precisamente por ser empresas *diferentes*. Al mismo tiempo, el sector se enfrenta a una estructura empresarial más débil, caracterizado por pequeñas y medianas organizaciones. En general, se observa cierta reticencia a desarrollar alianzas, manteniendo una atomización que termina por perjudicar a cada una de las empresas cooperativas al no aprovechar sinergias u optimizar su posición en el mercado. A su vez, ello profundiza la marginación a la que se hizo referencia previamente y la concepción de la cooperativa como empresas que necesariamente han de ser pequeñas. Esta ausencia de unificación también se presenta en término de representaciones institucionales, tendiendo al individualismo. Y por otra parte, se observa cierta inercia en materia de valoración de una cultura industrial que se cristaliza en la creación de plantas productivas y el mantenimiento de un ritmo de fabricación. Sin embargo, la búsqueda de mejores posicionamientos en el mercado, incluso aspirando a ser referentes, no es el fuerte del sector. Hay cierta tendencia a optar por una figura subcontratada en lugar de buscar ser líderes<sup>47</sup>. Así, se logra la tarea más difícil que consiste en la creación de PdT, y se falla en las acciones que deberían ser naturales o resultados de la propia generación de empresas (De Castro Sanz, 2001).

En síntesis, podría decirse que existe cierta marginación del sector cooperativo y desestimación de su rol como agente socioeconómico. Pero esta actitud no es sólo externa, sino que al interior del propio sector se impulsa la marginación al no desplegar sus potencialidades de empresa. “A lo largo de la historia, al menos las preocupaciones de los teóricos del cooperativismo, fueron más bien de orden social y ético, y no de carácter empresarial” (Aranzadi, 1999, p. 272). Pero la cooperativa es una empresa, y su fracaso como tal conlleva al malogro de su proyección social. Estas cuestiones

---

<sup>47</sup> Esta afirmación puede ser matizada por numerosas experiencias cooperativas que han impulsado sus iniciativas hasta alcanzar el liderazgo e incluso convirtiéndose en referentes en su sector y en el entramado empresarial en general. Tal es el caso de cooperativas vascas (Idígoras Gamboa y Mitxeko Grajirena, 1999), italianas (Nardone y Russi, 1988) y canadienses (Lessard, 2003) por mencionar tres casos relevantes y reconocidos mundialmente (Cid, 2005). Por el contrario, las apreciaciones precedentes mayormente hacen referencia a la realidad de cooperativas que no han pretendido o logrado potenciar su presencia en el mercado.

provocan el descrédito del sector así como su exclusión de procesos socioeconómicos, de foros y espacios de opinión. Así, los valores cooperativos tienen escasa influencia y exigua convocatoria, por estar ausentes.

Respecto a las oportunidades, es preciso aceptar la realidad y aprovechar las ocasiones que presenta la globalización. Sólo es un riesgo para quienes quieran aferrarse al pasado. Sin embargo, para sacar provecho de las oportunidades resulta importante conocer el punto de partida y resolver las debilidades antes descritas.

Así, diversos son los provechos potenciales para la empresa cooperativa si logra posicionarse como un agente activo y protagonista en la globalización. En primer lugar, previene la profundización de espacios de marginalización. En general el resto de las empresas con las que comparte mercado desarrollan estrategias para incrementar su presencia global, y si la cooperativa toma iniciativas análogas evita ser víctima de ello. En segundo lugar, reivindica los valores cooperativos de reparto de la riqueza de forma más equitativa; de una forma de empresa amplia y participativa, basada en las personas. En tercer lugar, es una vía para anular la exigua presencia en los procesos globales de transformación socioeconómica. Así, el sector cooperativo puede transmitir su forma de ser empresa. Además, para defender su lógica y valores es preciso estar presente donde el resto de organizaciones también está.

Los elementos mencionados demandan reforzar y potenciar las empresas cooperativas. “Una cooperativa debe ser, precisamente por su responsabilidad social, una empresa, y no tener vocación de subcontratista. Cuanto más potente sea la presencia de la cooperativa en el mercado más podrá defender y explicar su sistema organizativo” (De Castro Sanz, 2001, p.68). La globalización se presenta, entonces, como un desafío irrenunciable para el cooperativismo que demanda la puesta en práctica de acciones que fortalezcan al sector en cuanto a sus estructuras, representación y estrategias, de manera tal de continuar expandiendo la fórmula socioeconómica empresarial del sector cuyos fundamentos, como se mencionó precedentemente, permanecen vigentes y responden a la búsqueda de creación de empleo decente así como a estrategias socialmente responsables de las organizaciones.

Ahora bien, se han recogido hasta aquí elementos que caracterizan el punto de partida del sector, así como oportunidades que podrían ser explotadas siendo agentes activos en la globalización económica, y plausibles reacciones necesarias ante cuestiones no abordadas. Sin embargo, si bien es claro que la empresa cooperativa no se mantiene ajena a los procesos descritos y que por ende ha de actuar ante ellos, se genera cierta controversia respecto a las acciones que ha comenzado a entablar. Se asume como generales los valores de estas organizaciones (vinculados a la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social, todos los cuales aspiran a una transformación social) así como el hecho de que suelen estar fuertemente arraigadas al entorno en donde surgen. Anteriormente se hizo referencia a literatura que señala el redescubrimiento de la dimensión local a partir de la

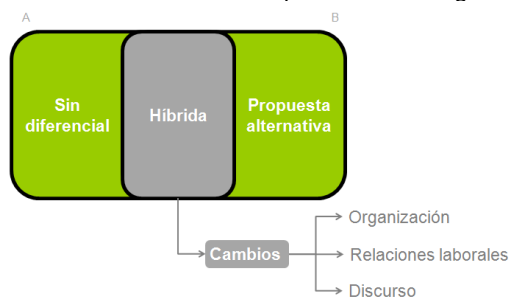
globalización. Entonces, por la propia lógica de la cooperativa, es de esperar que dé respuesta a los requerimientos globales sin por ello desatender su lógica local, partiendo de los mismos retos y oportunidades que el resto del sector empresarial, aunque asentada sobre un conjunto de valores y principios propios a partir de los cuales ha de formular sus estrategias de expansión física o comercial (Arzadun, 2010b; Izquierdo Albert, 2007). Sin embargo, aquí es donde no hay opiniones unívocas acerca de la postura de la empresa cooperativa. Es decir, si bien al repasar estudios que introducen los orígenes y valores del movimiento cooperativo se pueden identificar coincidencias entre los distintos autores, al analizar el rol de las cooperativas en la globalización económica en general y en la GPPE en particular, surgen dos posturas bien diferenciadas (Bertullo, 2007; Mendizabal y Errasti, 2006):

- La que asegura que la cooperativa es una forma colectiva y singular de organizar la empresa, por sus valores, pero que participa en el mercado como cualquier otra;
- La que considera que el movimiento cooperativo se mantiene como una propuesta alternativa desde lo ideológico y desde lo organizativo, aspirando a un cambio social.

En concreto, esta disyuntiva supone orientarse bien a un escenario en el que prevalezca el capital sumergiendo a las filiales productivas a un espiral de regresión social, o a un escenario en el que se incite la igualdad de condiciones en todas las aristas de la actividad de la cooperativa con el objeto final de mejorar las condiciones generales de su entorno.

A esta distinción podría adicionarse una tercera, a saber: aquellos que sostienen que en los orígenes los objetivos de la cooperativa fueron mayormente claros y compartidos, pero que con el paso del tiempo se fueron tornando difusos. Dentro de este grupo, se sigue considerando a la empresa cooperativa como una entidad diferenciada del resto por sus valores, principios y aspiraciones, pero al mismo tiempo indican que en su afán de adaptarse al mercado global ha mutado en algunos de sus aspectos organizativos e ideológicos hasta tal punto que pone en riesgo la factibilidad de mantenerse apegada a esos valores, principios y aspiraciones de origen. Por ello, consideran preciso tomar conciencia de estas amenazas para actuar en consecuencia (Bertullo, 2007; Izquierdo Albert, 2007; Kaplan de Drimer, 1996; Lara Gómez y Rico Hernández, 2007).

Figura 11. Posturas del sector cooperativo ante la globalización



Fuente: elaboración propia.

Esta tercera postura es híbrida de las dos anteriores, marcando una línea de pensamiento que asocia a la cooperativa con una forma de ser y hacer empresa radicalmente diferente a la de capital

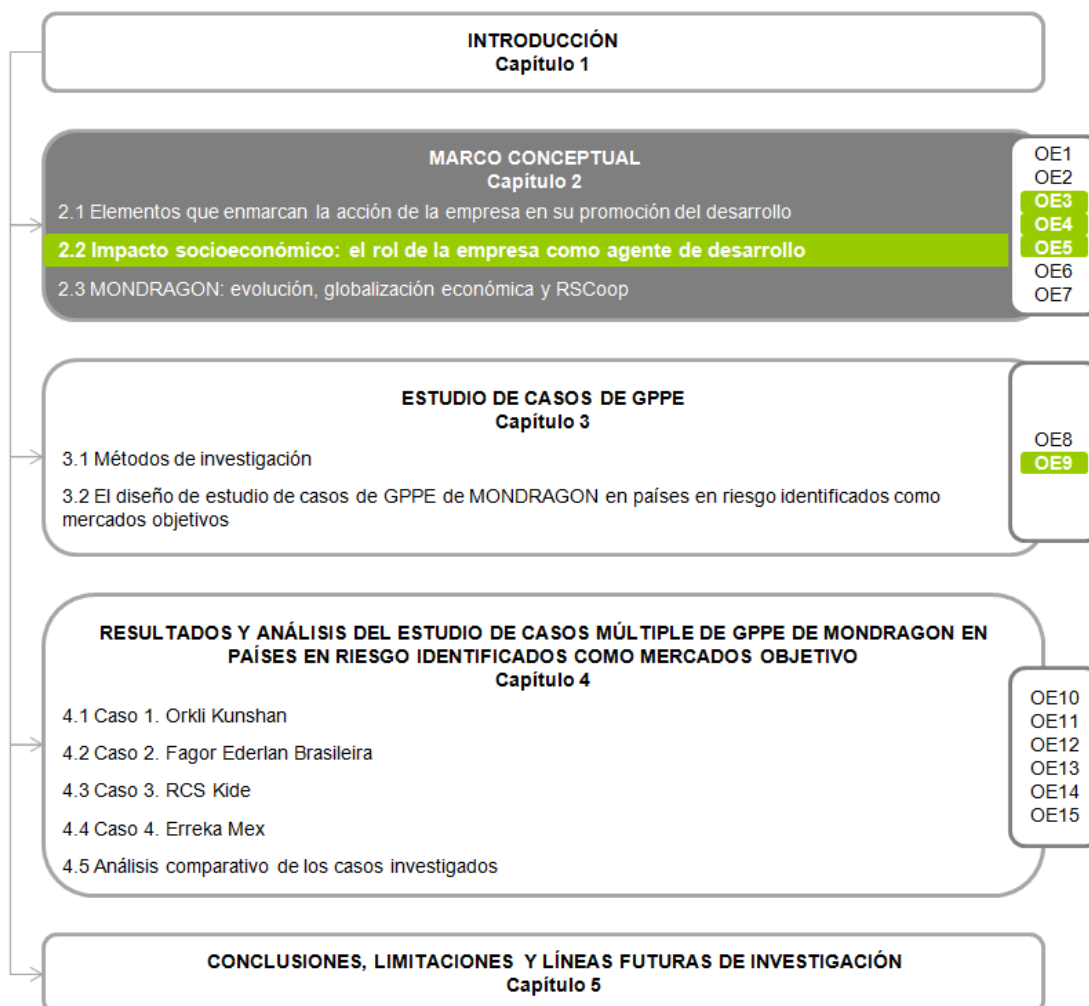
privado, aunque al mismo tiempo refleja preocupaciones en torno a una serie de hechos recientes sobre los cuales se considera necesario actuar para que se diluciden los interrogantes sobre las “verdaderas posibilidades y contribución en la búsqueda de sociedades más justas y alternativas realistas al capitalismo” (Bertullo, 2007, p.91). Estas preocupaciones pueden agruparse en torno a tres tipos de cambios: (1) en la organización, (2) en las relaciones laborales, y (3) en el discurso. Respecto a los primeros, se destacan aquellos que han supuesto una flexibilización en la estructura de la cooperativa que facilita el despliegue del capital, diluyéndose el principio por el cual éste está subordinado al trabajo. Respecto a los segundos, puede señalarse la forma en que la funcionalidad legislativa ha permitido la precarización laboral bajo la forma de generación de empleo temporal, el creciente uso de subcontratación o tercerización de ciertos servicios o funciones, entre otros. Y respecto a los últimos, se observa la escasez de aportes científicos que se han realizado en los últimos años sobre el rol de las cooperativas como agentes de transformación social y sobre temas ideológicos de éstas (Martí, 2007). Así, paulatinamente se fue adoptando un discurso inicialmente ajeno al mundo cooperativo en diversos ámbitos. En otras palabras, en una visión global, los cambios o mutaciones mencionados “no son otra cosa que manifestaciones institucionales de una situación aún más compleja, como lo es la pérdida de vigencia de los valores cooperativos” (Bertullo, 2007, p.99).

La GPPE es una realidad al interior del cooperativismo, y muestra de ello es el presente trabajo. También es cierto que existen profundas inquietudes y divergencias en torno a las formas con las que el sector cooperativo ha respondido ante la globalización, tal como se expuso precedentemente. Sin embargo al interior del movimiento debería reconocerse que, fruto de su propia identidad, es de esperar que esas respuestas se caractericen por el fomento e impulso de una estrategia que devenga en un equilibrio entre generación de empleo estable, respeto de los derechos de las personas, protección del medioambiente, consideración del entorno y demás aspectos, allí donde lleve a cabo sus diferentes actividades sin replicar fórmulas capitalistas (Vanek, 2007).

Recopilando, se han expuesto características del escenario en el que la empresa actual ha de desempeñarse. Asimismo, se han diferenciado retos y posibilidades que se generan producto de la globalización y de los cambios estructurales, al mismo tiempo que se establecieron motivos por los cuales la colaboración entre empresas y su implicación con el territorio no son propósitos que se contradicen con sus desafíos y posibilidades, sino que por el contrario, sustentan su rol como agente de desarrollo.

Entonces habiendo presentado los anteriores conceptos, seguidamente se expondrán elementos concernientes al Modelo de impacto económico, a la generación de PdT e ingresos y a la RSE en el entorno empresarial en general y cooperativo en particular.





## 2.2 IMPACTO SOCIOECONÓMICO: EL ROL DE LA EMPRESA COMO AGENTE DE DESARROLLO

“No puede haber empresas exitosas en sociedad fracasadas”  
S. Schmidheiny.

La actividad económica conlleva la creación de PdT y la generación de ingresos. Sin embargo, considerando a la empresa como agente de desarrollo, tales puestos y remuneraciones han de cumplir con ciertos parámetros de forma tal que efectivamente su actividad contribuya a sentar bases sustentables no sólo en pos de su propia supervivencia sino por el bienestar de su entorno.

De acuerdo con tales consideraciones, el presente capítulo se estructura a partir de dos elementos centrales. Por un lado, los aportes en torno a generación de empleo. Por el otro, la RSE. El primero recoge los diversos elementos que suponen la creación de PdT e ingresos. El segundo pone en relieve las características de una empresa socialmente responsable, ahondando en su carácter estratégico y en la realidad cooperativa. En conjunto, el aporte realizado en materia de generación de PdT e ingresos decentes se integran en la estrategia de la empresa socialmente responsable, materializando su rol como agente de desarrollo.

### 2.2.1 Generación de puestos de trabajo e ingresos

“Nosotros pedimos trabajadores pero nos llegaron personas”  
M. Frisch.

La presentación del modelo de impacto económico, también conocido como Modelo Input – Output o Modelo de Insumo – Producto desarrollado por el economista Wassily Leontief, sienta las bases para el estudio de la generación de PdT e ingresos a partir del desarrollo de una actividad económica en un período de tiempo determinado. Tras su introducción, se abordará nociones referidas a trabajo, ingresos y empleo decente, elementos sobre los que se asienta el análisis de impacto socioeconómico de la presente investigación.

#### 2.2.1.1 Introducción al impacto económico

El objetivo de un modelo de impacto económico es determinar el número de PdT y los ingresos generados en un país o región por el desarrollo de una actividad económica en un periodo de tiempo determinado.

La medición del impacto parte de la demanda estimada que realiza una entidad determinada, a raíz de la ejecución de sus tareas, al conjunto de los sectores económicos con los que se vincula de manera sucesiva en su cadena de valor como por ejemplo construcción, transporte, energía, mantenimiento, entre otros tantos.

El volumen de ingresos y PdT que genera internamente la empresa se refleja en el denominado *efecto directo*. Sin embargo, el impacto económico no se agota con este efecto directo, ya que los agentes económicos anteriormente citados también entablan intercambios con otros sectores de la economía para satisfacer sus heterogéneas necesidades de bienes y servicios (OIT, 1977). A modo de ejemplo, el proveedor de artículos metálicos compra materias primas a un agente de herrería, el cual a su vez pondrá en marcha un segundo ciclo de transacciones, ya que deberá efectuar pedidos a sus propios proveedores. Estos *efectos indirectos* procedentes de la segunda y posteriores rondas de transacciones se repetirán sucesivamente, disminuyendo los impulsos en cada fase de transacciones. En concreto, conceptualmente el efecto indirecto mide el impacto generado a partir de las conexiones entre negocios (Deller *et al*, 2009).

Como consecuencia del incremento de renta en los hogares que genera la actividad económica provocada por los efectos anteriores, se produce el *efecto inducido*. Dicho incremento de renta se traduce en consumo en función de la propensión a consumir de los hogares, que a su vez genera una demanda adicional a los diferentes sectores de la economía.

El efecto total o impacto económico es el resultado de adicionar los efectos directo, indirecto e inducido, dando como resultado un número dado de PdT creado y mantenido así como un determinado nivel de PIB. Independientemente de esta adición y sus resultados, el conocimiento del efecto indirecto e inducido por separados resulta de interés a fin de facilitar la interpretación de cada sector estudiado y sus relaciones con la economía en global (Deller *et al*, 2009).

Resumiendo, la actividad desarrollada por una empresa genera una sucesión de impactos encadenados que interactúan en el sistema de forma iterativa y dinámica, de tal manera que al final del proceso el impulso inicial ha generado un efecto multiplicador y renta sobre el conjunto del sistema económico. Para el cálculo de estos efectos se utilizan coeficientes multiplicadores que se obtienen de TIO, publicados por organismos oficiales de estadística, que recogen las interrelaciones que se producen entre los diversos sectores económicos.

### 2.2.1.2 Bases del modelo de impacto económico

"Un nuevo elemento ha incursionado en el panorama en los años recientes: la adopción, por parte de la empresa privada, de métodos de análisis económico moderno"  
W. Leontief<sup>48</sup>.

Wassily Leontief (1906 - 1999) fue el economista que desarrolló el modelo que sienta las bases del cálculo de impacto económico por el cual recibió el Premio Nobel de Economía en el año 1973. Su modelo permite analizar y medir las relaciones existentes entre los diversos sectores de producción

---

<sup>48</sup> Discurso pronunciado en la 83ª reunión de la Asociación American de Economía, Detroit, Michigan, 29 de diciembre de 1970.

y consumo que integran la economía de una nación. Más tarde, este mismo modelo también comenzó a aplicarse al estudio de sistemas económicos reducidos, tal como en el caso de la presente investigación. De acuerdo con Leontief (1970, p.48) “el análisis Input-Output no es más que una consecuencia práctica de aquella teoría clásica<sup>49</sup> que postula la interdependencia general de las variables económicas. Considera esta teoría que el conjunto de la economía de una región, un país o el mundo constituye un sistema único, y se esfuerza por expresar la totalidad de sus funciones en términos de aquellas de sus propiedades estructurales que son susceptibles de cuantificación”. De esta manera, Leontief adaptó la teoría neoclásica del equilibrio general al estudio de la interdependencia cuantitativa que existe entre aquellas actividades económicas que guardan relaciones recíprocas entre sí, incorporando el álgebra matricial a este tipo de análisis.

Las TIO reflejan los flujos de bienes y servicios entre los diferentes sectores de una economía para un período de tiempo dado, desglosando la Producción Nacional entre los sectores que la han generado y los que la han consumido. El término inglés *output* designa el producto que genera una empresa o industria mientras que *input* hace referencia a los factores o recursos que se requieren para efectuar dicha producción.

A fin de realizar el análisis del funcionamiento intersectorial, es preciso determinar la interdependencia existente entre los diferentes sectores que componen el sistema a estudiar mediante una serie de ecuaciones lineales cuyos coeficientes numéricos representan las características estructurales propias del mismo. El valor de estos coeficientes se determina empíricamente, obteniéndose de las tablas estadísticas *Input-Output* (Leontief, 1970).

El modelo se compone de tres matrices primarias: la matriz de transacciones, la de coeficientes técnicos y de multiplicadores. A continuación se detallan, adicionando un ejemplo de un sistema económico simplificado (Leontief, 1970).

### Matriz de transacciones

La matriz de transacciones refleja los flujos entre sectores (corrientes de bienes y servicios), identificándose los niveles de producción y consumo. La tabla a continuación muestra la composición de tal matriz, suponiendo que el sector 1 representa al agro, el 2 a la industria y el tercero a las familias.

Tabla 7. Modelo de Impacto Económico: matriz de transacciones

	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Total Output
Sector 1	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$X_1$
Sector 2	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$X_2$
Sector 3	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	$X_3$
	A			B

Fuente: elaboración propia a partir de Leontief (1970).

<sup>49</sup> N.d.a: el autor hace referencia a la teoría neoclásica del equilibrio general.

El cuadrante A de la matriz reúne las compras y ventas entre los diferentes sectores de la economía, por lo que todos los sectores son proveedores y compradores al mismo tiempo. Cada fila refleja el output generado por cada uno de los sectores, y cada una de las columnas representa el input que los sectores requieren para su producción. Es decir, la lectura por fila informa acerca de la demanda que ese sector fila ha recibido del resto de los sectores columna; mientras que la sumatoria de cada columna indica el total demandado por los sectores columna al resto de sectores fila de la economía.

Algebraicamente, las interacciones entre los sectores de la economía se expresan en una ecuación lineal de la forma:

$$X_i = \sum z_{i,j} + \sum y_{i,t} \quad (1)$$

Siendo,

$X_i$  el output total producido por el sector  $i$  de la economía;

$z_{i,j}$  las ventas totales del sector  $i$  al sector  $j$ ;

$\sum y_{i,t}$  el producto total del sector  $i$  absorbido por la demanda final.

En valores, siguiendo la siguiente tabla, el sector 1 produce 100 unidades de output; el sector 2, 50 y el sector 3, 300. Las nueve cantidades indican los flujos intersectoriales. De las 100 unidades producidas por el sector 1, 25 son consumidas por el mismo sector, 20 son empleadas por el sector 2 y las 55 restantes, por el sector 3. Las dos filas restantes muestran, de la misma manera, cómo se consume la producción de los otros dos sectores.

Tabla 8. Modelo de Impacto Económico: matriz de transacciones. Economía con tres sectores.

	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Total Output
Sector 1	25	20	55	100
Sector 2	14	6	30	50
Sector 3	80	180	40	300
A				B

Fuente: elaboración propia a partir de Leontief (1970).

Ahora bien, tal como se mencionó precedentemente, cada columna detalla los consumos de insumos. Así, para que el sector 1 pueda producir sus 100 unidades requiere de 25 unidades de su propio producto, 14 del sector 2 y 80 del sector 3. La misma lectura se realiza para las columnas restantes.

### Matriz de coeficientes técnicos o verticales

En base a la información estadística proporcionada por las tablas *Input - Output* puede elaborarse la Tabla de Coeficientes Técnicos que recoge el porcentaje que representa cada uno de los *inputs* sobre la producción final de cada sector. Continuando con la manipulación matemática de la

ecuación (1), se representa el *output* físico del sector  $i$  por  $x_i$ , y la cantidad de producto del sector  $i$  absorbida, en calidad de *input*, por el sector  $j$ ,  $x_{ij}$

Tabla 9. Modelo de Impacto Económico: matriz de coeficientes técnicos

	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Total Output
Sector 1	$a_{11}/X_1$	$a_{12}/X_2$	$a_{13}/X_3$	$X_1$
Sector 2	$a_{21}/X_1$	$a_{22}/X_2$	$a_{23}/X_3$	$X_2$
Sector 3	$a_{31}/X_1$	$a_{32}/X_2$	$a_{33}/X_3$	$X_3$
A				B

Fuente: elaboración propia a partir de Leontief (1970).

Los elementos de esta matriz se obtienen dividiendo las celdas del cuadrante A entre los totales de las columnas que les correspondan. Algebraicamente,

$$a_{i,j} = x_{i,j} / x_j \quad (2)$$

El conjunto de dichas operaciones permite conocer para el sector  $j$ , en términos relativos, cuál es la proporción de insumos que ha de consumir para alcanzar la producción de su *output* total. De acuerdo con la tabla precedente, y siguiendo la ecuación (2), la matriz de coeficientes técnicos para la economía presentada se expresa a continuación.

Tabla 10. Modelo de Impacto Económico: matriz de coeficientes técnicos. Economía con tres sectores.

	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Total Output
Sector 1	$25/100=0,25$	$20/50=0,40$	$55/300=0,18$	100
Sector 2	$14/100=0,14$	$6/50=0,12$	$30/300=0,10$	50
Sector 3	$80/100=0,80$	$180/50=3,6$	$40/300=0,13$	300
A				B

Fuente: elaboración propia a partir de Leontief (1970).

Estos coeficientes reciben el nombre de *coeficientes de arrastre hacia atrás*. Este efecto de arrastre es entendido como “la cadena de efectos que va produciéndose hacia los proveedores, producto de mayores necesidades de insumos intermedios” (Pino Arriagada e Illanes Hidalgo, 2002, p.71). En otras palabras, permiten conocer cómo *arrastra* cada sector a aquellos que intervienen en las fases previas de su actividad económica.

### Matriz de multiplicadores

Tal como se ha expresado anteriormente, la Matriz de coeficientes técnicos o verticales señala la demanda generada a cada sector fila por parte de cada sector columna. Sin embargo, al mismo tiempo cada sector se comporta como ofertante y demandante por lo que la demanda que recibe vuelve a generar nuevas demandas sucesivas en función de sus coeficientes verticales. En este sentido, y siendo que se conoce la medida en la que se incrementaría cada output si se incrementara en una unidad la demanda final, para poder cuantificar ese efecto total se procede al cálculo de la matriz de multiplicadores y seguidamente su inversa. Algebraicamente,

$$A_{i,j} y_i = x_i \quad (3)$$

Y siendo,

$$A^{-1} A = A A^{-1} = I \quad (4)$$

$$A^{-1} = (1/|A|)(\text{Adj}(A))^T \quad (5)$$

Se resuelve,

$$A_{i,j}^{-1} A_{i,j} y_i = A_{i,j}^{-1} x_i \quad (6)$$

$$I y_i = A_{i,j}^{-1} x_i \quad (7)$$

$$y_i = A_{i,j}^{-1} x_i \quad (8)$$

De esta forma, el proceso consiste, en primer lugar, en la resolución de un sistema en el que la matriz de coeficientes técnicos (A) se resta a una matriz unitaria o identidad (I), es decir (I-A), de sus mismas dimensiones. De esta manera se obtiene la matriz de requerimientos directos de producción, o matriz de Leontief. Seguidamente, la matriz de multiplicadores o *matriz inversa de Leontief* (L) se obtiene invirtiendo la matriz (I-A). Es decir que:

$$L = (I-A)^{-1}$$

Algebraicamente, el equilibrio entre el output total y los inputs de cada sector, puede representarse de la siguiente manera:

Sistema de ecuaciones 1

$$(x_1 - x_{11}) - x_{12} - \dots - x_{1n} = y_1$$

$$-x_{21} + (x_2 - x_{22}) - \dots - x_{2n} = y_2$$

...

$$-x_{n1} - x_{n2} - \dots + (x_n - x_{nn}) = y_n$$

Sustituyendo la ecuación (2) en el sistema de ecuaciones anterior, se obtiene un segundo sistema de ecuaciones generales de equilibrio para todos los outputs totales  $x_1, x_2, \dots, x_n$  de los diferentes sectores de la economía, y el listado de bienes  $y_1, y_2, \dots, y_n$  absorbidos por la demanda final.

Sistema de ecuaciones 2

$$(1-a_{11})x_1 - a_{12}x_2 - \dots - a_{1n}x_n = y_1$$

$$-a_{21}x_1 + (1-a_{22})x_2 - \dots - a_{2n}x_n = y_2$$

...

$$-a_{n1}x_1 - a_{n2}x_2 - \dots + (1-a_{nn})x_n = y_n$$

Los componentes de la demanda final se asumen como datos conocidos, por lo tanto el sistema de ecuaciones 2 tiene solución. En otras palabras, es posible hallar los valores de los  $n$  outputs totales  $x_1, x_2, \dots, x_n$ . Entonces, la solución para aquel sistema de ecuaciones puede expresarse como:

Sistema de ecuaciones 3

$$x_1 = A_{11} y_1 + A_{12} y_2 + \dots + A_{1n} y_n$$

$$x_2 = A_{21} y_1 + A_{22} y_2 + \dots + A_{2n} y_n$$

...

$$x_n = A_{n1} y_1 + A_{n2} y_2 + \dots + A_{nn} y_n$$

Siendo que la constante  $A_{ij}$  indica la medida en que se incrementaría el output  $x_i$  del sector  $i$ -ésimo si  $y_j$  se incrementara en una unidad,

La matriz  $A$ , expresada como

$$\begin{pmatrix} A_{11} & A_{12} & \dots & A_{1n} \\ A_{21} & A_{22} & \dots & A_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_{n1} & A_{n2} & \dots & A_{nn} \end{pmatrix}$$

formada por las constantes que aparecen en los segundos miembros del sistema de ecuaciones 3, es la *matriz inversa de Leontief*, obtenida al invertir la matriz formada por las constantes que aparecen en los primeros miembros del sistema de ecuaciones 2, a partir de las ecuaciones 3 a 8. Para que el sistema tenga solución es condición necesaria que ninguno de los componentes  $A_{ij}$  sea negativo<sup>50</sup>.

Retomando el ejemplo presentado, se calcula la inversa de la matriz de coeficientes de las ecuaciones originales:

$$\begin{pmatrix} (1-0,25) & -0,40 \\ -0,14 & (1-0,12) \end{pmatrix}$$

El resultado de dicha operación da la matriz de multiplicadores para la economía bajo análisis:

$$\begin{pmatrix} 1,46 & 0,66 \\ 0,23 & 1,24 \end{pmatrix}$$

En la matriz de multiplicadores se cumple que la sumatoria de cada una de las columnas es mayor a la unidad siendo que cada sector columna recoge su propia demanda. Reemplazando tales valores en el sistema de ecuaciones 3, se obtiene la resolución.

$$x_1 = 1,46y_1 + 0,66y_2$$

$$x_2 = 0,23y_1 + 1,24y_2$$

---

<sup>50</sup> Para que ello se cumpla, la suma de los coeficientes de cada columna o fila de la matriz  $A$  no debe ser mayor a 1, y por lo menos una de estas sumas debe ser menor que 1.



De esta manera, se conoce la magnitud de los outputs totales del sector 1 y sector 2 ( $x_1$  y  $x_2$  respectivamente), dada una distribución de sus productos finales ( $y_1$  e  $y_2$ ) a la demanda final. Siendo  $y_1 = 55$  e  $y_2 = 30$ , se obtiene que  $x_1 = 100$  y  $x_2 = 50$ , tal como se presentó en la figura 2.

Ahora, puesto que el sector familias suele representar a la demanda final, su input total  $x_{n+1}$ , es decir el empleo total, no figura como incógnita en los primeros miembros del sistema de ecuaciones 2 ni en los segundos del sistema 3. Por lo tanto, una vez calculados los outputs  $x_1, x_2 \dots x_n$ , puede calcularse los PdT total a partir de la posterior ecuación:

$$x_{n+1} = a_{n+1,2} x_1 + a_{n+1,2} x_2 + \dots + a_{n+1,n} x_n + y_{n+1} \quad (3)$$

Siendo,

los coeficientes técnicos  $a_{n+1,2}, a_{n+1,2} \dots a_{n+1,n}$   $x_n$  los inputs de trabajo absorbidos por cada uno de los sectores, por unidad de su respectivo output,

$y_{n+1}$  la cantidad total de trabajo absorbida por la demanda final.

Por lo tanto, la resolución es la siguiente:

$$x_3 = 0,8x_1 + 3,6x_2 + y_3$$

#### 2.2.1.2.a Vigencia del modelo de impacto económico

Habiendo expuesto una introducción y las bases del modelo de impacto económico, resulta pertinente valorar su vigencia teniendo en cuenta, por un lado, el tiempo transcurrido desde su formulación y, por el otro, la relevancia para el presente estudio.

El conocimiento sobre la creación y distribución de riqueza ha sido la preocupación de varios economistas incluso desde épocas anteriores a la propia constitución de la economía como ciencia. Las primeras contribuciones en este ámbito fueron referidas al diseño de circuitos económicos sencillos, incorporando paulatinamente la complejidad existente por la interdependencia de sectores, siendo los aportes de Quesnay<sup>51</sup> y Walras<sup>52</sup> de especial importancia en esta evolución. Los del primero, por reflejar de manera inédita una clasificación de agentes y la descripción de flujos entre ellos, bajo influencia e inspiración de su formación médica. Los del segundo, por traducir las relaciones de interdependencia entre sectores que componen un sistema económico al lenguaje matemático. De alguna manera, el modelo desarrollado por Leontief logró combinar ambas

<sup>51</sup> Referente entre los filósofos economistas o fisiócratas, Quesnay (1694-1774) fue un médico francés que comenzó a interesarse en estudios económicos a avanzada edad. Su obra *Tableau économique* (1759) representa una de las principales aportaciones al pensamiento económico.

<sup>52</sup> Considerado el padre de la economía matemática, Walras (1834-1910) fue un economista que destacó por contribuciones inéditas y rigurosas mediante la aplicación de la matemática, sobresaliendo su obra *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale* (1874). Sus aportes fueron diversos, incluyendo el apoyo en la generación de empresas de la economía social.

cuestiones: las intenciones desde los orígenes de la economía y el rigor matemático (IEA, 1995; 2005).

Una de las principales controversias a las que el modelo propuesto por Leontief se ha enfrentado se debe a su contradicción con el modelo de Dotación de Factores o modelo HO<sup>53</sup>. Los estudios de Ohlin se publican en 1933 tras la modificación y avance sobre aportes que previamente había hecho su mentor, Heckscher (1919). El modelo HO pretendía superar las limitaciones identificadas a las *ventajas comparativas* de Ricardo. Modelando los supuestos a partir de dos factores, trabajo y capital, al análisis conducía a afirmar que países intensivos en capital, como Estados Unidos de América - EUA, basarían sus exportaciones en este factor y las importaciones en el otro. En otras palabras, sus exportaciones serían capital-intensivas y sus importaciones, trabajo-intensivas. Sin embargo, Leontief arribó a la conclusión de que los bienes importados por EUA requerían un tercio de capital adicional por trabajador respecto a sus exportaciones. Así, los aportes de Leontief son opuestos a los del modelo HO, lo cual recibió el nombre de *Paradoja de Leontief*, evidenciando el hecho de que el modelo HO no se cumplía en la práctica y por lo tanto no podría ser generalizable. Numerosos fueron los estudios subsiguientes que pretendieron profundizar en esta paradoja, subsanando la oposición planteada, robusteciendo el nuevo conocimiento o sugiriendo nuevos supuestos<sup>54</sup> (Kreinin, 1965; Vanek, 1963). El propio Leontief (1956) repitió al estudio para años posteriores, arribando a las mismas conclusiones previas. Lo cierto es que las nuevas aportaciones permitieron detectar carencias del modelo HO, ahondando en su análisis. Otros economistas, partiendo de que el modelo HO no se cumplía, se centraron en la elaboración de nuevas propuestas en torno al comercio internacional, como por ejemplo relacionadas al ciclo del producto (Vernon, 1966), la semejanzas entre países (Linder, 1961) y las existencias de economías de escala (Krugman, 1979; Lancaster, 1979).

Habiendo sorteado esos debates iniciales e, incluso, motivado a que diversos estudiosos continuaran indagando en la materia, profusos han sido los esfuerzos por nutrir la construcción de las TIO correspondientes a distintos sistemas económicos, labor en la que se involucraron los distintos países y organizaciones internacionales (IEA, 1995), incluso creándose asociaciones regionales e internacionales (IIOA, 2009). Como consecuencia, su aplicación a nivel macroeconómico está ampliamente extendida a nivel mundial (Cañada, 1999), lo cual constata su vigencia en este sentido. Asimismo, es importante destacar que su aplicación también penetró al ámbito de la empresa; ya Leontief (1971) así lo afirmaba. “La metodología más común y más ampliamente aceptada para medir los impactos económicos (...) de empresas es el análisis input-output (Deller *et al*, 2009). Muestra de ello son los aportes académicos y científicos que se han hecho en base a este modelo (Fontela Montes y Rueda Cantuche, 2005; Muñoz Malo, 2010; Pol, 2000; Salazar de Paz, 1983) e incluso en el terreno de la consultoría<sup>55</sup>, no por ello dejando de mencionar frecuentemente la complejidad que recubre el uso de las TIO. Respecto al ámbito

<sup>53</sup> Por las iniciales de los apellidos Heckscher y Ohlin.

<sup>54</sup> Por ejemplo, Vanek (1963) añade en su análisis la relevancia de los recursos naturales.

<sup>55</sup> Se ha accedido a informes y resúmenes ejecutivos elaborados por una consultora, para diferentes empresas, aplicando las TIO. Sin embargo, por respeto a su confidencialidad, no pueden ser mencionados.

cooperativo en concreto, y tal como se mencionó precedentemente<sup>56</sup>, se reconoce una escasa aportación (Deller *et al*, 2009), motivo que refuerza las posibilidades que tiene el presente trabajo de generar contribuciones.

En síntesis, los párrafos anteriores han pretendido aportar elementos sobre la vigencia del modelo aquí empleado. La trayectoria recorrida no le ha impreso la huella de la caducidad, aunque sí de la controversia como se ha indicado, quedando entonces zanjada la inquietud formulada al comienzo del presente apartado.

### 2.2.2.3 Trabajo e ingresos decentes, empleo decente.

“La clase trabajadora puede ser perjudicada, degradada u oprimida de tres maneras: descuidándolos en la infancia, cuando se les sobrecarga de trabajo o cuando se les paga bajos salarios por su trabajo”  
R. Owen.

Si bien las compañías, por su propia actividad, generan un impacto que se refleja en la creación de PdT e ingresos, la presente investigación se asienta en la noción de la empresa como agente de desarrollo con lo cual tales PdT e ingresos han de ajustarse a ciertas características. Por ello, a continuación se presenta los conceptos de trabajo e ingresos decentes, componentes del empleo decente.

#### 2.2.1.3.a Interrelación conceptual entre empleo, trabajo e ingresos

El presente apartado pretende abordar los contenidos relacionados con empleo decente. Sin embargo, resulta primordial comprender primeramente los alcances del concepto empleo, para luego poder ahondar en sus componentes. Para ello, se comenzará por diferenciar las nociones de trabajo y de empleo siendo que ambos suelen utilizarse sin distinción.

Por una parte, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo – OIT, el trabajo se define como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, que satisfacen las necesidades de una comunidad o que proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

Por otra parte, el empleo es definido como el trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie) sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo).

De esta manera, el empleo consta de dos componentes de base como señala la figura a continuación: el trabajo y la realización de un pago como contrapartida.

---

<sup>56</sup> Ver apartado 1.4 Fines científicos.

Figura 12. Componentes del concepto *empleo*

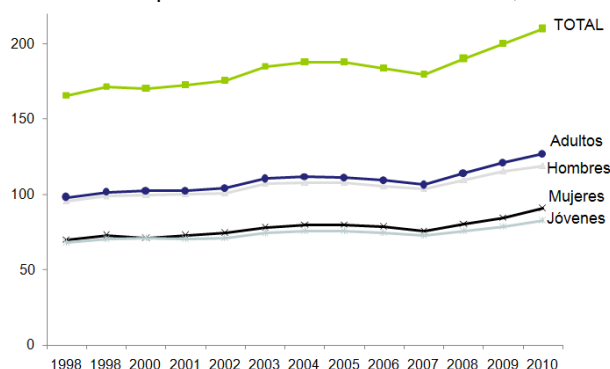
Fuente: elaboración propia.

La intersección de trabajo e ingresos representa la vía para traducir la producción en una demanda real y un nivel de vida decoroso (Somavia, 1999). Por ello la promoción de generación de empleo persigue el objetivo de alcanzar niveles de vida dignos, integración social y económica, y desarrollo personal y social. Adicionalmente, el fomento del empleo exige una mayor igualdad en el acceso a los PdT y a los ingresos. Para la consecución de tales objetivos resulta vital la promoción de la empresa y el compromiso de otros agentes de forma tal de reducir esa desigualdad, la pobreza y la exclusión, con miras a la creación de ingresos y de riqueza (OIT, 1998a). En conjunto, el logro último supone la mejora de las condiciones de la PEA, la cual engloba a la población ocupada (empleados, subempleados, personas en la economía informal, etc.) y la población desempleada. De esta manera, el primer grupo se mantiene en el mercado laboral y el segundo se inserta, acrecentándose en ambos casos el acceso a derechos y principios del trabajo. En conjunto, el fomento de estas acciones y principios sientan las bases para el desarrollo social y económico, dos temas indivisibles que se refuerzan y sustentan mutuamente.

Existen factores estructurales que inciden en el desigual acceso al empleo. Estos factores se representan, entre otros, en: la discriminación por género; las dificultades que atraviesan los jóvenes para insertarse en el mercado, cuya tasa de desempleo media duplica el promedio total (OIT, 2010a); la temprana expulsión de trabajadores adultos que se encuentran con profundos escollos para lograr reinsertarse; los obstáculos que enfrentan las personas con necesidades especiales para emplearse.

Estos hechos generan desempleo, proliferación de empleos precarios y pobreza, con lo cual se vuelve apremiante atender la situación de las personas que perciben apenas salarios de supervivencia y que carecen de acceso a los derechos y principios del trabajo. En términos concretos, a mediados del año 2010 se estimó una tasa media de desempleo que alcanzó a 210 millones de personas. Este nivel representa prácticamente un 27% más de personas desempleadas respecto al año 1998 (OIT, 2010a). Ante este panorama se observa: un incremento en la brecha entre la oferta y demanda de empleo; mayores obstrucciones para la inserción laboral en el caso de los jóvenes y mujeres; disminución de los salarios reales e incremento en desigualdades de ingresos; insuficiente cobertura de protección social básica. La evolución del desempleo se detalla en la figura siguiente, especificando la situación por género y grupos etarios. El año 2007 marca una quiebra en la tendencia, incorporando a las filas de desempleados a más de 30 millones de personas.

Gráfico 3. Evolución del desempleo mundial. Período 1998-2010, en millones de personas.



Fuente: elaboración propia a partir de OIT (2009d; 2010a).

De esta manera, queda en evidencia la necesidad de plasmar en acciones concretas las aspiraciones en materia de empleo decente. Los distintos temas que giran en torno a este concepto se han trabajado desde hace varias décadas, pero el escenario que se dibujó luego de la debacle del año 2008 refuerza la necesidad de atender los alcances del trabajo e ingreso decentes. Por ello, seguidamente se ahonda en ambas temáticas.

#### 2.2.1.3.b Trabajo decente

El concepto de trabajo decente fue introducido en el año 1999 desde OIT (Somavia, 1999). Éste resume las aspiraciones de las personas en su vida laboral en relación a oportunidades, ingresos, derechos, reconocimiento, estabilidad familiar, desarrollo personal, justicia, seguridad, igualdad de género, y demás. "Casi todas las personas trabajan, pero no todos tienen un puesto de trabajo. Abundan, además, en el mundo las personas que trabajan demasiado y las que están desempleadas" (Somavia, 1999, p.4).

El trabajo decente es entendido como "un trabajo estable, con protección social, con remuneración acorde al esfuerzo y al tiempo por el que es prestado, con una dedicación que respete descansos y vacaciones, seguro en cuanto a condiciones de salud y seguridad en que se realiza" (MTESS, p.145). Cuatro son los objetivos estratégicos que configuran al trabajo decente: (1) la promoción de los derechos y principios en el trabajo; (2) el fomento de las oportunidades laborales; (3) la protección social; (4) el diálogo social. Cada uno de estos pilares aporta a la consecución de propósitos más amplios como la reducción del desempleo, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal. Se ahondará seguidamente en cada uno de ellos.

##### 2.2.1.3.b.a Principios y derechos fundamentales en el trabajo

En el año 1998, la OIT adoptó la Declaración de los Principios y Derechos fundamentales en el trabajo, la cual tiene por finalidad lograr que el progreso social acompañe al progreso económico y al desarrollo (OIT, 1998a). Los propósitos de la Declaración giran alrededor de cuatro temas centrales

a ser respetados, promovidos y ejecutados: (1) la libertad de asociación y sindicalización; (2) la eliminación del trabajo forzoso; (3) la abolición del trabajo infantil; (4) la supresión de toda forma de discriminación en el seno de la empresa. A continuación, se explicará cada uno de ellos.

En primer lugar, los principios y derechos universales relativos a la libertad de asociación, la libertad sindical y la negociación colectiva fueron abordados desde el año 1948 al adoptarse el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (OIT, 2008c). Conforme a ello, "todos los trabajadores y empleadores tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes y de afiliarse a ellas, con objeto de promover y defender sus respectivos intereses y de celebrar negociaciones colectivas con la otra parte, libremente y sin injerencia de unas con respecto a otras ni intromisión del Estado" (OIT, 2008c, p.9). La libertad sindical y de asociación, junto con el derecho de negociación colectiva, permiten promover condiciones laborales decentes.

En segundo lugar, la deliberación sobre trabajo forzoso data del Convenio del año 1930, momento en el que se lo definió como "todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente" (OIT, 2009d, p.7). Ello no sólo afecta al concepto de trabajo decente por la existencia de salarios bajos o condiciones de trabajo precarias, sino que atenta contra la libertad de las personas. Dos elementos son bases del trabajo forzoso: uno de ellos es el trabajo bajo amenaza de sanción, y el otro es la que no se realiza voluntariamente. Esa pena no ha de entenderse bajo formas legales o monetarias, sino que puede adoptar incluso diferentes formas de intimidación psicológica. De la misma manera, la ausencia de voluntad es plausible de presentarse por diversas razones vinculadas a limitantes externas, imposibilidad de revocar el compromiso adquirido u otros sometimientos producto de la coacción.

En tercer lugar, en el año 1973 se redactó el Convenio sobre la edad mínima como punto de partida para el trabajo progresivo en materia de abolición del trabajo infantil. Para el análisis de estos temas, OIT basa sus estimaciones y tendencias globales en tres categorías: niños económicamente activos, niños que trabajan y niños que realizan trabajos peligrosos. Para que un niño sea considerado económicamente activo tiene que haber trabajado por lo menos una hora diaria durante un período de referencia de siete días. Por su parte, el concepto de trabajo infantil se basa en el Convenio sobre la edad mínima. Excluye a todos los niños mayores de 12 años que trabajan escasas horas a la semana y que llevan a cabo trabajos ligeros permitidos así como a los mayores de 15 años que llevan a cabo trabajos que no se califican como *peligrosos*. Finalmente, se entiende por trabajo peligroso aquel realizado por niños cualquier actividad u ocupación que por sus características tiene o puede producir efectos perjudiciales en la seguridad, la salud física o mental, y el desarrollo moral de los niños (OIT, 2006b). Estos temas fueron recogidos en el Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil acordado en el año 1999.

En cuarto lugar, el concepto de discriminación en materia de empleo y ocupación incluye "toda distinción, exclusión o preferencia fruto de la raza, el color, el sexo, la religión, la opinión política, la

nacionalidad o el origen social que puede afectar, destruir o alterar la igualdad de oportunidades o de tratamiento en materia de empleo o de ocupación” (OIT, 2007b, p.9). Esta conceptualización procede del Convenio sobre discriminación del año 1951. Posteriormente, se fueron reconociendo y considerando otros motivos de discriminación además de los mencionados, vinculados por ejemplo con la edad, el estado de salud y la participación sindical. La discriminación puede presentarse tanto en el período de búsqueda de empleo como durante el curso del mismo o en el momento de dejarlo.

### 2.2.1.3.b.b Promoción del empleo

La fundamental defensa de los derechos y principios del trabajo antes descritos requieren necesariamente la promoción de la generación del empleo. En otras palabras, para amparar estos derechos y principios de base es preciso primeramente que las personas puedan acceder a PdT e ingresos. En este aspecto toma especial relevancia la creación de empresas y su desarrollo. Ello es así dado el rol que el sector empresarial cumple en la creación de empleo y de riqueza, y en el crecimiento y desarrollo socio-económico.

Las empresas que generan PdT decentes han de ser productivas, competitivas, participes del proceso de inclusión social y propulsoras de un desarrollo sustentable. De todos modos, se reconoce que el sector enfrenta importantes desafíos de corto y mediano plazo frente a los innumerables retos que se presentan fruto de la globalización y cambios estructurales. En cuanto a ello, ha de participar tanto en la creación de PdT para los más de 500 millones de personas que buscarán incorporarse al mercado laboral en el próximo decenio, como en la reducción de la pobreza y las desigualdades entre personas (por su sexo, edad, religión, etc.), entre industrias e incluso entre economías. Todo ello con el requisito cada vez más consciente y latente de accionar sus estrategias de forma socialmente responsable (OIT, 2010b).

### 2.2.1.3.b.c Protección social

Cerca del 50% de los convenios y recomendaciones de la OIT abordan temas relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo de forma total o parcial (OIT, 2010c). Si bien ello pudo haber contribuido en la mejora progresiva de las condiciones, de acuerdo con estimaciones de mismo organismo “en 2003 se produjeron en el mundo alrededor de 358.000 accidentes de trabajo mortales, otros 337 millones de accidentes de trabajo que no resultaron mortales, y cerca de 1.950.000 personas murieron como consecuencia de enfermedades relacionadas con el trabajo” (OIT, 2010d, p.1). Por ello, resulta vital que la atención a la creación de empleo no se desligue de la preocupación por su calidad, siendo para ello vital la seguridad y la salud en el trabajo.

Las realidades varían entre economías y sectores, pero lo antes mencionado da indicios respecto a que una amplia proporción de la población no tiene acceso a una protección social, o bien ésta resulta inadecuada. Entonces, el desafío radica en la ampliación y difusión de acceso a una cobertura integral. Al respecto, las medidas adoptadas al interior de la empresa resultan una vez

más primordiales, junto con el acompañamiento y apoyo del resto de agentes económicos y del propio trabajador.

La Parte V del Convenio sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (OIT, 1981) despliega las acciones que son esperables de ocurrir a nivel de la empresa en 14 artículos. Éstas se relacionan con la garantía de lugares de trabajo, maquinaria, equipo y operaciones y procesos que no entrañan riesgo alguno para la seguridad y la salud de los trabajadores; las ausencias de sustancias químicas, físicas y biológicas que puedan entrañar riesgos para la salud; la suministración de ropas y equipos de protección apropiados; la previsión de medidas para hacer frente a situaciones de urgencia y accidentes; la adopción de disposiciones para que los trabajadores y sus representantes cooperen con el cumplimiento, recibiendo para ello información apropiada. Previo a este convenio, ya se había enfatizado en la importancia del aseguramiento, por parte de las empresas, de empleos que se caractericen por su estabilidad y seguridad social (OIT, 1977). Posteriormente se trabajó en la identificación, registro y notificación de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, con los siguientes objetivos: conocer sus causas; fijar medidas preventivas; impulsar la armonización de los sistemas de registro y notificación; y mejorar el proceso de indemnización (OIT, 2010c).

### 2.2.1.3.b.d Diálogo social

Así como el primer objetivo introducido sienta las bases del trabajo decente, y el segundo y tercero promueven la creación de PdT y su calidad, este cuarto objetivo estratégico resulta ser el medio por el cual se generan intercambios entre distintos agentes para la defensa de los derechos, la promoción del empleo y sus características de seguridad.

El diálogo social resulta, entonces, fundamental, aunque demanda tiempo, compromisos y esfuerzos de los diferentes actores que intervienen. Nuevamente, se presentan situaciones en las que no es posible resolver conflictos ni mejorar escenarios por la mera acción individual, sino que se requieren esfuerzos colectivos.

El respeto de la libertad sindical y la libertad de asociación resulta ser central en la promoción y facilitación del diálogo social (Somavia, 1999). De todos modos, los logros están a merced, al menos, de los asentimientos institucionales, el grado de afiliación y la influencia real que ejercen estas asociaciones. Adicionalmente, la existencia de mercados laborales más flexibles y descentralizados sumada a la presencia de personas que se desempeñan en el sector no estructurado de la economía y a la masa de desempleados, da como resultado un escenario en donde el diálogo social se torna complejo y debilitado.

Aún así, teniendo en cuenta que persigue la promoción del consenso y la participación de los principales interlocutores del mercado laboral, resulta trascendental vigorizar los espacios de diálogo social. “Las empresas (...) en conjunción con los representantes y las organizaciones de los trabajadores en ellas empleados, deberían esforzarse por establecer organismos de conciliación



voluntaria, apropiados a las condiciones nacionales, que puedan incluir disposiciones de arbitraje voluntario, a fin de contribuir a la prevención y solución de los conflictos de trabajo entre empleadores y trabajadores. Los organismos de conciliación voluntaria deberían comprender una representación igual de empleadores y de trabajadores” (OIT, 1977, p.32).

### 2.2.1.3.b.e Déficit de trabajo decente

Recapitulando, el repaso de los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente pone de manifiesto la importancia que tienen en la búsqueda de reducción de la pobreza, del subempleo, de indecentes condiciones laborales y del desempleo. En global, su puesta en práctica representa un medio para lograr un desarrollo equitativo, inclusivo y sustentable. Sin embargo, dadas las carencias del mercado laboral mundial, las preocupaciones se centran en el déficit de trabajo decente. Esta situación conduce al menos a dos reflexiones. Por un lado, que el mero crecimiento económico no es sinónimo de creación de empleo decente<sup>57</sup>. Por el otro, que el déficit al que se hizo referencia acucia a quienes la sufren, en particular, y la sociedad, en general, teniendo en cuenta las consecuencias sobre su sustentabilidad. Así, el déficit en el trabajo decente provoca la existencia de brechas en sus cuatro objetivos estratégicos (OIT, 2001).

En primer lugar, la brecha de derechos y principios se sostiene sobre hechos tales como la persistencia del trabajo infantil y las restricciones para las negociaciones colectivas. En términos generales podría decirse que la reducción y final desaparición de esta brecha requiere del compromiso e implicación de la sociedad en su totalidad.

En segundo lugar, la brecha de empleo no sólo responde a la existencia de colectivos desempleados, sino a subempleados, a quienes se desempeñan en extensas jornadas laborales, a los que no logran superar el umbral de la pobreza, a los que trabajan de forma precaria o temporal. Por ello, la promoción del empleo resulta ser una vía para la reducción de la pobreza, la elevación de los niveles de vida, la satisfacción de las necesidades de manos de obra y el acceso a los derechos del trabajo (OIT, 1977).

En tercer lugar, la brecha de protección social explica el hecho de que 4 de cada 5 personas a nivel mundial no cuenten con una adecuada protección social, y más de la mitad con ningún tipo de cobertura (OIT, 2011). Esto repercute en el clima laboral; provoca enfermedades, accidentes y muertes que podrían evitarse; e incide en el propio dinamismo de las economías y en la promoción del bienestar humano.

En cuarto lugar, la brecha de diálogo social encuentra su origen en la falta de organización entre los trabajadores y empleadores para generar espacios propicios para el diálogo (OIT, 2000), con mayor énfasis en determinados sectores de la economía como el agro y entre quienes se desenvuelven en

---

<sup>57</sup> Ver apartado 2.2.1.3.c Ingresos decentes.

la informalidad. Adicionalmente, se presentan situaciones en las que se restringe toda posibilidad de diálogo porque alguna de las partes considera que conseguirá de mejor forma sus objetivos sin apelar a este medio.

La perduración de estas brechas, como se indicó precedentemente, supone la existencia de déficit de trabajo decente. Esto conlleva a daños socioeconómicos que socaban las aspiraciones de desarrollo y consiguiente compartición de los beneficios del progreso. Por lo tanto resulta apremiante atender a estos temas, potenciando los beneficios que pueden obtenerse del actual dinamismo de los mercados globales de manera tal de propagar la justicia social y los beneficios económicos. En este sentido, la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización de la OIT (2004) revalidó los aportes de Somavia, estableciendo como meta clave a la creación de empleo decente, otorgando prioridad a la creación de empleo, protegiendo los derechos laborales fundamentales, fortaleciendo la protección social y promoviendo el diálogo social. Del mismo modo, el Foro de la OIT sobre Trabajo Decente (2007; 2008) ratificó la promoción del empleo decente como un componente importante para el desarrollo y la disminución de la pobreza, al igual que lo hacen múltiples gobiernos e instituciones internacionales (Salazar-Xirinachs, 2009). Ésta es la esencia de la que se recubre la investigación que aquí se presenta, al evaluar el impacto socioeconómico que MONDRAGON genera mediante la actividad económica de sus GPPE.

### 2.2.1.3.c Ingresos decentes

Así como se abordó previamente el concepto de trabajo decente, se procede seguidamente a tratar los temas que conciernen al ingreso decente, a fin de completar la conceptualización del empleo decente. Para ello se hará un repaso de aportes y tendencias a partir de cuatro elementos centrales del ingreso según OIT (2008a; 2009d): (1) su rol en las condiciones de trabajo y empleo; (2) la importancia que supone en las negociaciones colectivas; (3) el riesgo de provocar situaciones de discriminación y privación si no se le garantiza a los trabajadores un nivel mínimo que sea digno; (4) su relación con otros factores como el empleo, la productividad y la inversión siendo una variable esencial para la competitividad de las empresas.

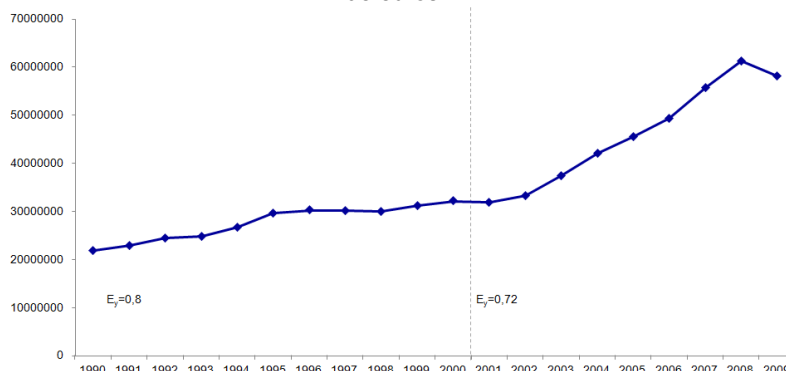
#### 2.2.1.3.c.a Incidencia en las condiciones de trabajo y empleo

Los salarios son un componente fundamental de las condiciones de empleo, y como tal, de las condiciones de desarrollo teniendo en cuenta que en materia de reducción de la pobreza juegan un papel importante. Históricamente, el primer gran ascenso para salir de la pobreza y la privación humana estuvo marcado por los albores de la Revolución Industrial, en la Europa y América del Norte del siglo XIX. Ese momento no sólo supuso mejoras en las condiciones de trabajo sino también el incremento de los ingresos. El segundo ascenso se presentó a mediados del siglo XX en las economías en riesgo con características similares a las antes mencionadas. Aún así, a finales de la década de los noventa del pasado siglo se alertaba sobre el crecimiento de la pobreza de ingreso, tanto en economías desarrolladas como en riesgo. A modo de ejemplo, Europa del este experimentó

entonces el mayor deterioro, 1 de cada 3 personas vivía con un ingreso inferior a un dólar por día en las economías en desarrollo y la pobreza de ingresos afectaba a entre una cuarta parte y un tercio de la población mundial. A pesar de ello, existían esperanzas de mejorar esta situación al entrar en el actual siglo XXI (PNUD, 1997). Así, no resulta desacertado indicar que a pesar de los progresos que pudieron lograrse a raíz de aquellos ascensos, los problemas en torno a ingresos decentes distan de estar resueltos. La mayoría de las economías no lograron traducir el crecimiento económico en mejoras salariales. Por el contrario, las desigualdades de ingresos permanecen tanto entre economías como al interior de las mismas. Con lo cual, la pobreza de los trabajadores como las brechas de ingresos resultan ser una realidad irresuelta que afecta a la sociedad. A modo de ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe, durante el primer quinquenio del siglo XXI la economía creció más que en los 15 años previos. Aún así la situación de pobreza de su población apenas mejoró respecto a la década de los ochenta del siglo pasado, permaneciendo más de 194 millones de personas en ese estado. Ello representa prácticamente al 40% de la población de la región (BID, 2008).

A nivel mundial, y tal como se refleja en el siguiente gráfico, durante la década de los noventa del pasado siglo se observó un crecimiento económico tenue pero continuo que tomó mayor velocidad al inicio del nuevo siglo, irrumpido por la crisis detonada por la burbuja inmobiliaria de EUA que afectó a la economía mundial en el año 2009.

Gráfico 4. Evolución de PIB mundial y elasticidad media de los salarios. Período 1990-2010, en millones de euros<sup>58</sup>



Fuente: elaboración propia a partir de Databank, Banco Mundial - BM.

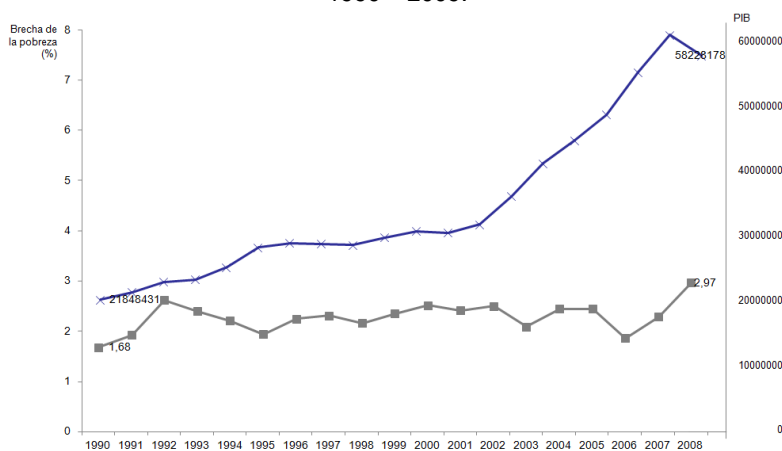
A pesar de la evolución positiva del PIB, los salarios no siguieron la misma dinámica, tal como se señala en el gráfico precedente. Mientras que el PIB per cápita creció a un ritmo del 1%, en la década de los noventa del siglo pasado, el incremento de los salarios medios fue de 0,80%. A partir del siglo XXI la elasticidad de los salarios descendió a 0,72. Ello refleja que el crecimiento de los salarios reales se mantuvo rezagado respecto al crecimiento de la productividad. En este sentido resulta importante indicar que durante los períodos de expansión económica el crecimiento de los salarios responde con mayor lentitud mientras que en etapas de recesión caen más rápidamente

<sup>58</sup> E<sub>y</sub> representa a la elasticidad de los salarios, entendida como su incremento porcentual ante variaciones de 1% del PIB per cápita.

que el PIB per cápita. Se estima que por cada 1% de descenso de PIB per cápita, los salarios decrecen en un 1,55% (OIT, 2008b; 2009b). De esta forma, la participación de los salarios en el PIB respecto a otras formas de ingreso ha conservado una tendencia descendente.

El empleo asalariado representa al 50% del empleo total, los salarios reales han mermado, el desempleo presenta una tendencia ascendente<sup>59</sup> y la mitad de los trabajadores del mundo y sus familias subsisten con menos de dos dólares por día y por persona (Klikberg, 2009; OIT, 2010a; 2010b). Con lo cual, en global, no se logró traducir la expansión económica en reducción de pobreza, tal como se refleja en el siguiente gráfico. A ello se adiciona la dilatada respuesta de los salarios ante crecimientos del PIB y a su mayor descenso proporcional en etapas recesivas.

Gráfico 5. Comparación de la evolución del PIB y brecha de pobreza a U\$S 2 por día, mundiales. Período 1990 – 2009.



Fuente: elaboración propia a partir de Databank – BM.

En esta situación, la globalización es un factor que incide en el estado de los ingresos (OIT, 2005a). Puede reconfigurar los modelos de distribución de forma desigual, como así también la organización de la producción. Un claro ejemplo lo constituye la decisión de deslocalización. “Una gran parte de las deslocalizaciones empresariales obedecen a una estrategia de reducción de costos que no se justifican socialmente. Dicho de otra manera, se sacrifican PdT al objeto de aumentar la tasa de beneficio pero sin que obedezca a ningún riesgo real para la continuidad empresarial. Se implanta aquí la necesidad de considerar que la evaluación de estas decisiones de deslocalización debe tener consecuencia de una evaluación económico-ecológico-social (...) y no de la exclusiva evaluación económica de los mismos, centrada en el incremento de la tasa de beneficio” (Mendizabal y Errasti, 2006, p.180). Estas reconfiguraciones sumadas a un crecimiento económico que no acompaña a las necesidades de absorción de mano de obra desempleada de la economía estructurada ni de las mejoras salariales de quienes están incorporados, y a la grave situación que atraviesan las personas que se desempeñan en el sector no estructurado por carecer del respeto de sus derechos en el trabajo, estar mal remunerados, no acceder a protección social ni a espacios de concertación, ponen en riesgo la estabilidad global como causa de las crecientes desigualdades.

<sup>59</sup> Ver Gráfico 3. Evolución del desempleo mundial. Período 1998-2010, en millones de personas.

Resumiendo, la pervivencia de precarias condiciones salariales repercute negativamente en el acceso las condiciones de un empleo decente. “Se trata de promover empleo que tenga niveles decorosos de ingreso y beneficios. Es decir ocupación que proporcione estabilidad, seguridad social y retribuciones mínimas. No se trata de empleo que genere ingresos que a la postre no permitan salir de la pobreza” (Reyes, 2008, p.99).

De acuerdo con lo antes expuesto, si los salarios reales se mantienen constantes mientras la productividad laboral se incrementa, la situación salarial empeora (UNCTAD, 1997; OCDE *et al* 2010). Al respecto, se ha estudiado la repercusión negativa que ello trae aparejado no sólo en las personas en particular sino en las condiciones del entorno en general (BID, 2010; PNUD, 1997). Karnani (2006, 2007) reafirma lo antes expuesto. Según el autor, la forma de aliviar la pobreza es por medio de incrementos de los salarios reales. Más aún, sostiene que la “creación de oportunidades para empleo estable a salarios razonables es la mejor manera de quitar a las personas de la pobreza” (Karnani, 2007, p.5).

En este sentido, resulta relevante indicar que “la pobreza es más que la pobreza de ingreso; es la denegación de opciones y oportunidades para vivir una vida tolerable” (PNUD 1997, p.4). Esta perspectiva de capacidad reconoce como clave centrarse en los ingresos que una persona percibe y en las oportunidades reales que pueden o no lograr a nivel personal y social. Como indica Sen (1985) se suele analizar el papel de la utilización de la fuerza de trabajo, como si su costo de oportunidad fuera exactamente igual a cero. Sin embargo, “el trabajo no es una mercancía y la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos” (OIT, 2008a). Entonces, reconociendo la relevancia de revertir la pobreza de ingreso así como de otros elementos que recubren esta penuria, se avanza en ello abordando seguidamente dimensiones que conciernen a los salarios y a su carácter de decente.

### 2.2.1.3.c.b Tema central en negociaciones colectivas

Una mayor cobertura de las negociaciones colectivas promueve una evolución de los salarios más acorde al ritmo de la economía, del nivel de productividad y de la capacidad de las empresas para pagarlos. De acuerdo con análisis de la OIT (2008b; 2009b) en países donde la cobertura de la negociación colectiva supera al 30% de los empleados, la elasticidad de los salarios es de 0,87. Por el contrario, en aquellos países en donde la cobertura es inferior a esa proporción, la elasticidad de los salarios es del 0,65.

El tema de los salarios mínimos suelen ser la base de las negociaciones colectivas. Por ello, tal como se anticipaba en el párrafo previo, las mejoras de las condiciones salariales son impulsadas por cuestiones tales como el acceso a espacios de concertación, sobre todo siendo que no existen lineamientos mundiales sobre fijación del salario mínimo.

El rol y el apoyo de las instituciones de cada país toman relevancia. Al fin de cuentas, su posición no resulta neutral en el proceso de negociación y concertación. Al respecto es, entonces, deseable que fomenten la elevación del nivel de vida, del cumplimiento del salario mínimo y del respeto del derecho de negociación colectiva en general. En esta línea, para la creación de un entorno económico e institucional sustentable promoviendo el empleo y la negociación colectiva, se presentan algunos desafíos: posibilitar que los trabajadores potencien sus capacidades para poder trabajar de manera productiva; que las empresas sean sustentables para lograr las expectativas de su desarrollo, de creación de PdT y de ingresos; y que la sociedad pueda alcanzar sus metas de desarrollo, alcanzando un buen nivel de vida por su progreso social y económico (OIT, 2008b). De esta manera, la intervención e interacción de actores relevantes fomenta la consideración de los temas que giran en torno a los ingresos y trabajo decentes desalentando la toma de decisiones de carácter coyuntural. En este sentido, el rol de la negociación colectiva es trascendental en la búsqueda de escenarios, planes y acciones que sea lo más favorable posible para la población en general (TUAC, 2010). La condicional fundamental para que ello ocurra es que los distintos actores que participan del diálogo social tengan acceso transparente a la información y a los datos pertinentes.

Esto muestra que las características de los ingresos decentes no se desligan de los objetivos estratégicos del trabajo decente antes abordados. Ahora bien, si la promoción del trabajo decente es “sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos. Marca una pauta para el desarrollo económico y social con arreglo a la cual pueden cuajar la realidad del empleo, los ingresos y la protección social sin menoscabo de las normas sociales y de los derechos del trabajador” (Somavia, 1999, p.13), esta promoción pretende generar condiciones de igualdad tanto en el acceso al puesto de trabajo como en los ingresos. Sin embargo, estos temas se mantienen irresolutos (BID, 2008; OIT, 2008a). Por ello, seguidamente se tratará el tema de las inequidades en los ingresos.

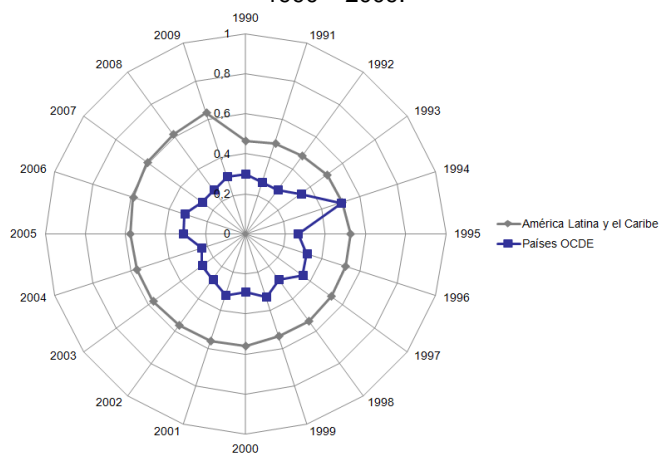
### 2.2.1.3.c.c Riesgo de discriminación y privación

Repasando los puntos hasta aquí tratados, parece acertado indicar que resulta apremiante la generación de empleos que contribuyan a la reducción de la pobreza (tanto por la inserción de más personas al mercado laboral como por la mejora en las condiciones de aquellos trabajadores que apenas perciben ingresos de subsistencia) y de la exclusión; que permita a las personas potenciar sus cualidades y, con ello, los ingresos percibidos en particular y la generación de riqueza en general; y ajenos a todo tipo de discriminación. Sin embargo ésta se presenta en diferentes formas, tanto entre economías y al interior de las mismas, como entre tramos etarios y ambos géneros.

Los aportes de la teoría económica han sostenido que la equidad y el crecimiento no eran compatibles. Desde la visión de los clásicos, la acumulación de capital necesaria para el crecimiento

económico sólo era factible por medio de los ahorros de los capitalistas porque los trabajadores consumían la totalidad de sus ingresos, con lo cual el crecimiento y la equidad resultaban contrarios. Luego los neoclásicos siguieron esta línea sosteniendo que la redistribución afectaba negativamente a la eficiencia económica. La influencia de ambas teorías se mantuvo incluso hasta la década de los noventa del siglo pasado, momento en el que toma relevancia la idea de que una distribución del ingreso inequitativa repercute negativamente en la acumulación de capital y en la productividad, todo lo cual afecta al crecimiento económico y, por ende, al desarrollo y al bienestar colectivo (BID, 1999; OCDE *et al*, 2010). Este viraje pone el centro de atención en cuestiones tales como la justicia social y distributiva, el efecto en la pobreza y en su expansión, los condicionantes de procesos democráticos, entre otros (UNCTAD, 1997) siendo que la evidencia empírica no ofrece soporte a las teorías antes mencionadas: precisamente aquellas economías en donde se presenta una distribución del ingreso más equitativa, observa al mismo tiempo mejores condiciones para el crecimiento y desarrollo. Reflejo de ello es el siguiente gráfico, en donde se compara el coeficiente de Gini<sup>60</sup> de los países pertenecientes a la OCDE, por un lado, y a América Latina y el Caribe, por el otro. Mientras que la distribución de los segundos roza los 0,6 puntos, los primeros promedian un coeficiente de 0,3. Entonces, si bien la inequidad se presenta en global al interior de las economías, es claro que entre economías también se presentan fuertes diferencias.

Gráfico 6. Distribución del ingreso. Países miembros de OCDE y de América Latina y el Caribe. Período 1990 – 2009.



Fuente: elaboración propia a partir de StatExtracts – OCDE y Sociómetro – BID.

Diversos estudios arriban a la conclusión de que la desigualdad del ingreso es un factor crucial que incide en el bienestar general de la persona y de la sociedad en global. La depresión, por ejemplo, se ha convertido en una de las mayores afecciones por privación y discriminación en los ingresos (BID, 2010). Otros de los factores condicionados, y condicionantes, son el acceso y el nivel de educación (BID, 1999; OIT, 1998b; UNCTAD, 1997). Por su parte, la discriminación por género y edad suelen ser las facetas de la inequidad en los ingresos sobre las que más hincapié se hace tanto por la injusticia que ello supone como por los indeseados efectos de largo plazo.

<sup>60</sup> El coeficiente de Gini suele ser la medida más utilizada para medir la concentración del ingreso. Con una escala que va del 0 al 1, indica qué tanto se distancia la distribución efectiva respecto a una distribución en la que equitativamente todas las personas recibirían una misma proporción del ingreso, situación que tomaría el valor 0.

En el caso de las mujeres, que representan a más de la mitad de la población mundial, en promedio perciben salarios que representan el 80% de los de sus pares hombres (OIT, 2009b). Además, se incorporan con mayor velocidad al mercado de trabajo informal lo cual supone un menor o nulo acceso a sus derechos de trabajo. Estos hechos perjudican sus relaciones laborales, rezagándolas en sus ingresos y en la distribución horizontal y vertical de sus ocupaciones. La primera hace referencia a los sectores de la economía en los que se desempeñan, concentrándose en actividades sanitarias, administrativas, de restauración, comercio y educación. La segunda apela a las funciones ejercidas al interior de las organizaciones, observándose una representación inferior en puestos más altos de dirección o de mayor responsabilidad (de la Torre García y Maruri Palacín, 2009).

En el caso de los jóvenes, su nivel de desempleo se mantiene en crecimiento<sup>61</sup>, incluso a un mayor ritmo respecto del resto de la población. A modo de ejemplo puede indicarse que entre los países de la OCDE durante los años 2008 y 2009, su nivel de empleo cuatro veces más respecto al descenso total (OCDE *et al*, 2010). Las dificultades que atraviesan para lograr su inserción laboral generan repercusiones en sus niveles salariales, tendientes a la baja. Adicionalmente las secuelas del desempleo juvenil permanecen en el tiempo, ya que quienes lo sufren tienden a percibir ingresos inferiores y a transitar por experiencias laborales más pobres (Gregg y Tominey, 2005).

Conjugando la realidad de mujeres y jóvenes, queda en evidencia que no existe igualdad de derechos y oportunidades. Al comienzo del siglo XXI, diferentes mandatarios reflexionaron sobre los desafíos que se desplegaban ante un nuevo milenio. El acceso igualitario a los beneficios del desarrollo fue uno de los aspectos detectados (UN, 2000). Entonces, quizás sea preciso comenzar a sentar las bases de ese desarrollo y a promover la inclusión igualitaria para no tener que aguardar a la llegada de los resultados, sino poder participar del mismo desde sus inicios. La persistencia de un mercado de trabajo que provoca discriminaciones salariales resulta preocupante, por su propia existencia y por los plausibles efectos, además de contradecirse con los diversos aportes que abogan por un espacio igualitario. Al fin de cuentas, como se anticipó, resulta primeramente afectada la persona que las padece, pero también repercute en la sociedad en términos de clima social, justicia distributiva, pobreza, crecimiento económico, desarrollo socioeconómico, procesos democráticos, distribución de recursos, integración económica y social, entre otros.

### 2.2.1.3.c.d Variable de competitividad y productividad

Al comienzo del presente trabajo se abordaron los desafíos que suponen los cambios estructurales y la globalización para la empresa. Al respecto, se indicó que los primeros inciden en la productividad de la organización, mientras que la segunda repercute en su competitividad<sup>62</sup>. La combinación de ambos temas conduce a la empresa a intentar alcanzar una eficiente combinación de recursos y factores productivos, y a adaptarse a escenarios de mayor apertura, situación tal en donde la influencia del pensamiento económico y la tendencia individualista generalizada provoca tanto

---

<sup>61</sup> Gráfico 3. Evolución del desempleo mundial. Período 1998-2010, en millones de personas.

<sup>62</sup> Ver apartado 2.1.1 Globalización y cambios estructurales: incidencia en la empresa como agente de desarrollo.



tensiones internas como pugnas entre empresas. En este marco, una importante variable de competitividad está representada por los salarios, aunque en ciertas ocasiones se toma la errada postura de gestionarlos como un costo más. Así, la adopción de medidas drásticas de reducción de salarios puede significar ahorros de corto plazo pero no favorecen ni la productividad ni la competitividad de la empresa. Más aún, existe evidencia científica que señala que este tipo de políticas laborales redundan en una notable desmotivación de las personas, menor participación e iniciativa, y limitada innovación organizacional (Huerta, 2010).

Ahora bien, si realmente se espera que “las empresas, tanto públicas como privadas, sean sustentables para hacer posible el crecimiento y la generación de mayores oportunidades y perspectivas de empleo e ingresos para todos” (OIT, 2010a, p.10) no puede mantenerse una visión que apoye el ofrecimiento de salarios bajos o su continua reducción porque entonces cabe preguntarse de qué manera se espera sostener los niveles de demanda de las distintas economías, o de qué forma se piensa alcanzar los objetivos de reducción de pobreza y demás cuestiones tratadas anteriormente. De acuerdo con un análisis mundial de indicadores clave del mercado del trabajo, se observa una ineficiente generación de PdT con salarios decentes, que vulneran la competitividad y productividad de las empresas. Se presentan dos escenarios. Por un lado, millones de trabajadores perciben ingresos que apenas los sitúan por encima del umbral de pobreza, ejerciendo labores que no son satisfactorias ni productivas. Esto provoca que en muchas economías la insuficiencia de trabajos productivos y decentes se convierta en un mayor problema que el propio desempleo (OIT, 2005a). Por el otro, PdT de ciertas categorías profesionales y de ciertos sectores de la economía, como por ejemplo la asistencia sanitaria y el transporte, en donde la duración de las jornadas es imprecisa. Si bien en este caso a priori el problema no radica en los niveles salariales, la incertidumbre y el desequilibrio en los tiempos inciden igualmente en la productividad, la competitividad y las preferencias de los trabajadores (OIT, 2006c).

Ante la realidad de millones de hombres, mujeres y niños que trabajan durante extenuantes jornadas recibiendo en muchos casos muy poco a cambio, debe recordarse que la dignidad está latente en el concepto de empleo decente. “El trabajo no es una mercancía. Detrás de los costes del trabajo, hay seres humanos para quienes su empleo es fuente de dignidad y bienestar familiar” (OIT, 2006c, p.5). Puede ser que aquí se encierre un tema de suma dificultad para la empresa en su gestión diaria y en sus apremios económico-financieros. Pero resulta innegable la necesidad de reflexionar al respecto, y evaluar las privaciones cuantitativas y cualitativas que estas tendencias mundiales antes mencionadas pueden acarrear, y sus efectos globales. Da la impresión de que priman alternativas de corto plazo, sin una visión sustentable.

### 2.2.1.3.d Generación de empleo decente: el rol de la empresa

El sector empresarial, consciente de la incremental atención que diversos actores prestan a sus actuaciones, comienza a valorar cada vez más el desarrollo de relaciones con su entorno en general

y de las condiciones de empleo que ofrecen. Las decisiones y acciones que emprende en materia de empleo decente conjugan sus estrategias de prácticas laborales socialmente responsables.

Recordando los desafíos que enfrentan para permanecer en el mercado, es importante señalar que para ser sustentables “las empresas han de ser socialmente competitivas. Hacer el bien y prosperar son actuaciones que se refuerzan mutuamente” (Salazar-Xirinachs, 2008, p.6)<sup>63</sup>. Ahora bien, aunque se reconoce la relevancia y pertinencia de los temas antes tratados sobre trabajo e ingresos decentes, si no hay compromiso y prácticas concretas por parte de la empresa todo ello no deja de ser más que una declaración de buenas intenciones y anhelos. Conforme al desempeño esperado por parte de la empresa por las expectativas latentes y requerimientos de sus diversos GI, resulta clave su aporte en materia de creación y defensa del empleo decente (Kliksberg, 2009). Para ello, es primordial su voluntad para hacer realidad esas propuestas, atendiendo a las necesidades circundantes independientemente de su tamaño y ubicación (OIE, 2003). Además de su voluntad e interés, resulta vital su vinculación con los actores involucrados: empleados, organizaciones de representación colectiva, otras empresas, instituciones locales. Así, el diálogo social vuelve a estar en el centro de atención, reconociéndose las dificultades que ello puede suponer pero considerando que los consensos alcanzados pueden tener mayor legitimidad y duración. Adicionalmente, la empresa ha de recibir respaldo y apoyo para avanzar en la creación de empleo decente, cooperando en la generación de entornos propicios y coherentes con tales fines (OIT, 2009b).

Dicho lo anterior, se identifica el relevante rol que el sector empresarial ejerce en las pautas de relaciones de trabajo. Habiendo hecho referencia al sector empresarial en general, y dado el tema central de la presente tesis doctoral, resulta de interés abordar las actuaciones de las empresas en un escenario global. Diversos son los efectos generados por su dispersión a nivel mundial, tanto en los sistemas de producción como en el mercado de trabajo. Entre los primeros aportes que se realizaron sobre esta faceta global de la empresa y su incidencia en el entorno se destacan los trabajos de la OCDE y de la OIT, ambos de fines de la década de los setenta del pasado siglo. Hacia 1976 se redacta y acuerda la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales a la que se suscribieron los países miembros de la OCDE. Básicamente, se trata de líneas directrices para las empresas que han iniciado un proceso de globalización económica y alcanza a todas sus entidades independientemente de su ubicación además de promover su fomento a lo largo de su cadena de suministro. Los objetivos centrales radican en potenciar la contribución de las empresas en el desarrollo sustentable, garantizar su funcionamiento en armonía con las pautas locales y fortalecer las relaciones entre empresa y sociedad (OCDE, 2000). Por su parte, de acuerdo con la Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y la política social (OIT, 1977) las empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una utilización más eficaz del capital, la tecnología y el trabajo. En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden contribuir también en la promoción del bienestar económico y social; la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las

---

<sup>63</sup> Accesoriamente, algunas compañías se organizan de forma tal de fortalecer a sus proveedores y ayudarlos a ser más competitivos y así generar mayor nivel de empleo (Salazar-Xirinachs, 2009).

necesidades básicas; la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente<sup>64</sup>, y la promoción de los derechos humanos básicos en todo el mundo.

El desafío radica en explotar los potenciales de las implantaciones en el exterior contribuyendo a conformar un territorio favorable para el desarrollo sustentable y el trabajo decente (Salazar-Xirinachs, 2009). Para ello, se necesita trabajar en la reglamentación del trabajo, asegurando el respeto de los derechos, el acceso a protección social, el fomento del diálogo social y la oferta de ingresos decentes. Un empleo decente no sólo cubre las necesidades y expectativas de la persona que lo desempeña, sino que contribuye en la productividad de la empresa que lo ofrece y en su competitividad, sobre la base de un mejor ambiente social (Somavia, 1999).

De esta manera, los esfuerzos empresariales pueden contribuir a la promoción del trabajo decente traduciendo sus inversiones en procesos de desarrollo económico, social y medioambiental. De acuerdo con Kosacoff (2009) invertir significa difundir externalidades positivas a través de la generación de riqueza, empleo y capacidades. Claramente ello se contrapone a políticas aplicadas en las últimas décadas tendientes a la flexibilización del mercado laboral provocando la precarización de las relaciones laborales como así también la reducción de salarios. Sin embargo sólo es posible un desarrollo sustentable que haga frente a las exigencias diversas a las que se enfrenta la empresa tanto por sus cambios estructurales como por la globalización si se desarrollan dinámicas sustentadas en la calificación de las personas y el fomento del trabajo decente (Alburquerque y Dini, 2008).

Lo anteriormente expuesto pone de relieve que las empresas que emprenden estrategias de globalización pueden aportar significativamente al desarrollo. La tendencia hacia una mayor equidad social requiere de un fortalecimiento de las capacidades empresariales (Kosacoff, 2009). En este sentido, según Salazar-Xirinachs (2009, p.43) “las empresas multinacionales (...) al reconocer el rol clave que desempeñan en la consecución de un desarrollo sustentable, una globalización justa y un trabajo decente para todos (...) han comenzado a involucrarse voluntariamente en un amplio espectro de iniciativas”. Es importante aclarar que la promoción de los derechos humanos no se limita exclusivamente a las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos. Si bien se suele considerar como promotor decisivo de éstos a la Administración Pública, las características de universalidad e inalienabilidad de los derechos humanos provocan que también el sector empresarial tenga que asumir su respeto y fomento, siendo “el derecho social más relevante en lo tocante a las empresas el derecho al trabajo y en el trabajo” (Etxeberria, 2005, p.36).

Es innegable la trascendencia de la empresa como actor en la sociedad contemporánea, lo cual supone nuevas oportunidades y responsabilidades. Se ha mencionado previamente la importancia

---

<sup>64</sup> Merece la pena aquí indicar que la empresa sólo tiene control efectivo sobre los ingresos y puestos generados al interior de su organización. En cuanto a estas dimensiones en el resto de la cadena de valor, su influencia será mayor o menor en función de los vínculos que haya desarrollado con sus proveedores y de las políticas adoptadas. Por ello, cada vez más se anima a las empresas a trasladar sus buenas prácticas a través de su cadena de valor para potenciar los beneficios (ver Corral *et al*, 2006; OIE, 2003).

que radica en el hecho de que el sector empresarial concilie sus actividades con la realidad de la sociedad que la rodea. Ante tales desafíos, la evaluación del impacto socioeconómico se presenta como un medio eficaz y eficiente para conocer el efectivo aporte que la empresa genera a su interior pero también en el entorno en el que se inserta, tanto en la dimensión económica como social y medioambiental. Ahora bien, esas tres dimensiones sientan la base de la RSE, la cual cobra cada vez mayor trascendencia y se liga con los temas hasta aquí abordados. Por ello, dada la relevancia que reviste para el presente trabajo, se abordará seguidamente este tema en general y en la realidad cooperativa en particular.

### 2.2.2 Responsabilidad Social Empresarial y ADN Cooperativo

Podría decirse que la RSE es desarrollo impulsado por las empresas. Al tomar en consideración a los diferentes GI inherentes a su actividad están generando un impacto socioeconómico más allá de los PdT creados, los ingresos generados y los impuestos pagados. En otras palabras, se está haciendo referencia a un compromiso de la empresa con el medio en el que se inserta. El presente apartado recoge nociones sobre RSE en general y cooperativa en particular, así como el planteamiento de su alineamiento con la estrategia empresarial.

#### 2.2.2.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial

“La justicia es indispensable para la realización  
de los negocios”  
J.C Cicerón.

La RSE encuentra su razón de ser en el propio seno de la empresa. Con lo cual, la evolución de la RSE también ha de estar acompañada por la de la empresa. Por ello, seguidamente se repasará el progreso de ambos temas, sentando las bases para la posterior introducción de la visión estratégica, la incidencia de la globalización, las normas, estándares y herramientas de referencia y la particularidad cooperativa.

##### 2.2.2.1.a De la empresa tradicional a la empresa socialmente responsable

Al hacer referencia a la RSE se menciona una serie de retos, dimensiones, oportunidades y demás aspectos que necesariamente se relacionan de manera directa con la empresa. Entonces, resulta pertinente comenzar por identificar los elementos constitutivos de la misma a fin de clarificar la introducción de estrategias socialmente responsables en su seno.

De acuerdo con la Real Academia Española, la empresa se define como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Se identifican aquí tres conceptos: organización, desarrollo de actividades y búsqueda de beneficios económicos. Adicionalmente “de forma implícita, incluye las (ideas) de *mercado y clientes, propietario o accionista y eficiencia*” (Olcelse *et al*, 2008, p.4). De esta manera, siguiendo a estos autores, el concepto tradicional de empresa engloba siete elementos básicos:

- Tanto las empresas unipersonales como las que no lo son requieren de la *organización* de las actividades que desarrolla de forma tal de potenciar y maximizar sus recursos;
- Toda empresa *desarrolla actividades* en vista a la producción de bienes o la prestación de servicios;
- Por medio del desarrollo de actividades, la empresa persigue el objetivo de ser rentable y por ende, de percibir *beneficios económicos*;
- Todo bien o servicio está destinado a un *mercado*;
- Los mercados que son abastecidos implican *clientes* que demandan los bienes o servicios ofrecidos;
- Son los propietarios o accionistas los que aportan el capital, y en algunas casos también el trabajo, para que la empresa pueda desarrollar sus actividades;
- No sólo se espera eficacia sino también la mejor utilización de los recursos para alcanzar los objetivos empresariales. En otras palabras, se persigue su *eficiencia*.

Cada uno de los anteriores conserva plena vigencia y no se pretende poner en cuestionamiento a ninguno de ellos. Sin embargo, lo que sí se pretende indicar es que su pervivencia resulta limitada teniendo en cuenta los retos económicos, sociales y medioambientales a los que la empresa se enfrenta.

La disociación de la realidad empresarial respecto a la medioambiental, sobre todo, y la social, en cierta medida, se ha mantenido hasta épocas recientes. Por su parte, la dimensión económica, como se precisó previamente, ha estado ligada a la empresa desde su génesis, pero bajo una lógica de maximización de beneficios para sus propietarios o accionistas. No obstante, los retos a los que se hizo alusión sobrepasan estas magras metas.

Se ha abordado precedentemente diferentes aspectos de las dimensiones social y económica que atañen a la realidad empresarial. Tal es el caso del desarrollo, el trabajo y los ingresos decentes, así como la propia globalización económica de las empresas, que las expone a desafíos que superan a los latentes en su lugar de origen. En lo que respecta a la dimensión medioambiental, son numerosos los trabajos que alertan sobre el uso intensivo de recursos naturales que está provocando la saturación del planeta (CERES, 2010; IISD, 1996; UN, 2004). Bajo la acepción de empresa tradicional, los límites de recursos se percibían lejanos o bien se ignoraban. Pero ello ya no es así ni es posible permanecer indiferentes en pos de la sustentabilidad. Más aún, es preciso desarrollar un reconocimiento amplio de los impactos generados sin reducirlos al ámbito de la empresa, sino advirtiendo que las acciones internas repercuten en el entorno con posibles efectos expansivos.

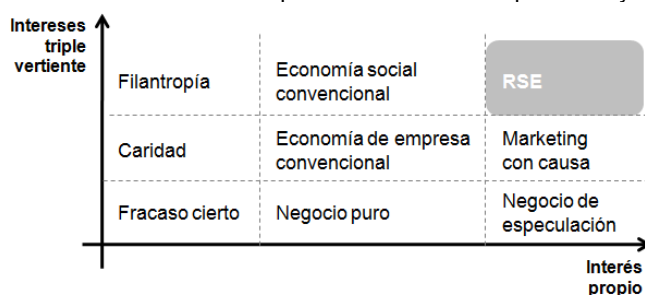
Lo antes expresado no pretende señalar a la empresa como única culpable de los apremios sociales, económicos y medioambientales, pero resulta innegable su participación. Ello también explica el necesario paso de la empresa tradicional a la empresa responsable lo cual, como se mencionó, no implica la negación de las características de bases sino la adaptación de sus estrategias ante los retos y oportunidades que se despliegan en esas tres dimensiones.

En definitiva, las dificultades atravesadas en cada una de ellas afecta negativamente a la empresa y por lo tanto atenta contra sus propia sustentabilidad. En ese traspaso, el sector empresarial ha transitado por diferentes etapas iniciando por acciones filantrópicas. Con el tiempo, hubo un giro radical entre esta filantropía y el reconocimiento de la necesaria búsqueda de concreción de acciones socialmente responsables en términos estratégicos. Un giro en el cual inicialmente fue trascendental el rol de ciertas instituciones, como por ejemplo los sindicatos y las organizaciones sin fines de lucro, por la puesta en marcha de diversas manifestaciones y denuncias principalmente ante violaciones de los derechos humanos y graves lesiones contra el medioambiente.

Así, podría decirse que en la medida en la que la empresa avanza en la convergencia de sus tradicionales intereses y de los resultantes en las dimensiones económica, social y medioambiental, abandona la figura de negocio puro e incluso de la sola filantropía, para progresar hacia una RSE estratégica.

Como advierten Freeman *et al* (2010), ello no ha de conducirnos a alentar la separación de la empresa y la responsabilidad social, sino que se trata de alentar otras formas de empresas en las que se integren consideraciones del negocio y de la sociedad en general. En otras palabras, y tal como se refleja en la siguiente figura, la empresa que se centra en sus propios intereses con escasa o nula atención a los efectos de sus acciones es el negocio puro, con dos posibles extremos: el fracaso cierto, producto de una organización que ni siquiera logra perseguir claros objetivos internos, y el negocio de especulación, exacerbando su egolatría e indiferencia.

Figura 13. Matriz diferencial entre empresa socialmente responsable y otras formas



Fuente: elaboración propia a partir de Navarro García (2008).

Las matizaciones correspondientes a la media en la incorporación de los intereses de la triple vertiente atraviesan la tipificación de una empresa convencional partiendo de acciones caritativas y alcanzando al marketing con causa, el cual se caracteriza por fomentar acciones estratégicas de corto plazo, generalmente vinculadas con la promoción de ventas (Ramos e Silva y Periañez Cañadillas, 2003). Por su parte, las distinciones que se aproximan a la mayor incorporación de los intereses de la triple vertiente recorren la filantropía, la economía social convencional y la RSE. La empresa filantrópica atiende intereses de la triple vertiente que pueden estar exigua o nulamente relacionados con los suyos, careciendo de un carácter estratégico, mientras que la empresa que trabaja en la consecución de una intersección de sus intereses propios y de la triple vertiente, se posiciona como socialmente responsable. Este es, de alguna forma, el corolario gráfico de lo que se

expuso anteriormente: el progreso de la empresa tradicional a la empresa socialmente responsable no supone oponerse a sus rasgos constitutivos ni emprender prácticas lejanas a sus propios intereses, sino que lo que aquí se promueve es la estratégica compaginación eficiente.

Así, la interrelación entre empresa y las condiciones de la triple vertiente resulta continua. De esta manera, esta evolución de la empresa acompaña a los alcances de la RSE; tema que será tratado a continuación.

### 2.2.2.1.b El progreso de los alcances de la RSE

Los precedentes históricos de la RSE se remontan a la propia configuración de organizaciones que combinaron capital y trabajo con el objeto de generar ganancias. Sin embargo, ya se han recorrido más de cincuenta años en el ámbito académico generando aportes para hacer posible que aquel no sea el único objetivo empresarial, tal como lo planteara Friedman (1970).

Previo a tales aportes académicos que se desplegaron con progresiva intensidad desde la década de los años cincuenta del pasado siglo, surgieron ciertas prácticas vinculadas al *paternalismo empresarial*, como las desarrolladas por Robert Owen, los hermanos Richard y George Cadbury y Jasetji Tata<sup>65</sup>, que de alguna manera antecedieron a la RSE. Estas experiencias asistencialistas, que datan del siglo XVIII y XIX, se caracterizaron por haber promovido prácticas que principalmente atendían el bienestar de sus trabajadores y respectivas familias, aunque también se beneficiaba a la comunidad en general. Ello se llevaba a cabo a través de políticas referidas a reducción de jornadas laborales, no contratación de mano de obra infantil, incrementos salariales, implementación de mejoras en las viviendas de los trabajadores, introducción de asistencia médica, entre otras. Básicamente se aspiraba a mejorar el entorno de los trabajadores bajo las convicciones del ambiente como condicionante del carácter del hombre y de los progresos ofrecidos como favorable incidencia en sus conductas y hábitos (Jáuregui Atondo, 2005; Navarro García, 2008).

El comienzo del siglo XX fue escenario del *Capitalismo de Bienestar*, dando lugar a expresiones de *filantropía corporativa* que se cristalizaron en acciones tales como cuantiosas donaciones a escuelas de negocios de las principales universidades, primordialmente de EUA, para el desarrollo de investigaciones en temáticas que actualmente conciernen a la RSE.

De acuerdo con Clark (1916, p.217) “necesitamos todos los sentidos de responsabilidad que podamos desplegar, de todo tipo, organizados y dirigidos en las vías más inteligentes y eficientes, para lograr efectivos progresos en respuesta a los crecientemente complejos problemas que están incrementándose a nuestro alrededor”. El autor ya a comienzos del siglo XX identificaba que las ideas alrededor de las responsabilidades y obligaciones serían radicalmente opuestas a las concepciones dominantes del centenario anterior. Sin embargo, la Gran Depresión supuso el fin de

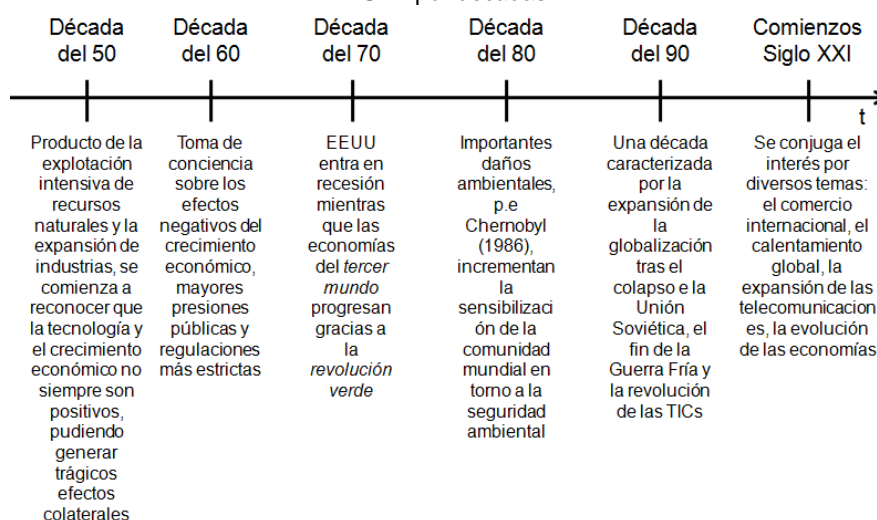
---

<sup>65</sup> Sobre Owen, véase Giner, 1982; Santos, 2002. Sobre Cadbury ver Cadbury, 1992; Weir y Liang, 2000; Spear, Cornforth y Aiken, 2009. Sobre Tata ver Valente y Crane (2010).

esta filantropía, que aunque dista de las modernas nociones de la empresa socialmente responsable y que incluso puede encubrir intenciones de influencia sobre el colectivo vinculado a estas acciones de mecenazgo, permitió generar una masa crítica suficientemente rica como para debatir en torno al rol de tales acciones en la sociedad y progresar, posteriormente, en el desarrollo de conceptos en torno a la RSE (Asongu, 2007).

Dados tales precedentes y tal como se anticipó, los primeros trabajos académicos comienzan a desarrollarse a mediados del siglo XX. El punto de partida lo marca Howard R. Bowen, en el año 1953, con su trabajo *Social Responsibilities of the Businessman*<sup>66</sup> (Moreno *et al*, 2010). A partir de entonces, se irán desplegando los conceptos y alcances de la responsabilidad social de las empresas. En la figura siguiente se resume, por décadas, las características más relevantes del contexto en el que ello ha ido aconteciendo. Resulta de interés indicar que estos inicios académicos coinciden con las primeras contribuciones desde el campo de la teoría del desarrollo, compartiendo preocupaciones y temas de interés.

Figura 14. Características más relevantes del contexto de desarrollo de los conceptos y alcances de la RSE - por décadas.



Fuente: elaboración propia a partir de Srivastava y Sahay (2007).

El trabajo de Bowen (1953) coincide con una creciente demanda y toma de conciencia por parte de consumidores, sindicatos y defensores del medioambiente respecto a los efectos negativos producto del crecimiento económico en términos de concentración de ingresos, y las consecuentes exclusiones sociales e incremento de la pobreza. Las demandas del mercado, inversores y demás actores fueron incidiendo en la paulatina toma de conciencia del entramado empresarial en la búsqueda de reparos ante impactos negativos en términos medioambientales, económicos y sociales porque incluso su propia fase económica comenzó a verse apremiada, y reflejo de ello fue el inicio de prácticas de discriminación en determinados fondos de inversión. Se comenzó por excluir a empresas vinculadas con ciertas actividades, como por ejemplo aquellas que tuvieran algún tipo

<sup>66</sup> N.d.a: Responsabilidades sociales del empresario.



de relación con la guerra de Vietnam (Capdeville *et al*, 2005; DERES, 2004). Prácticamente tres décadas más tarde de estos sucesos, en el año 1999, se desarrolló el Dow Jones Sustainability Group Indexes - DJSI con el objetivo de “monitorear el desempeño de las compañías que lideran el campo de la sustentabilidad corporativa” (DJSI, 2009, p. 4). Éste índice “establece como criterios para la admisión de una compañía el tratamiento que la empresa haga del medioambiente y la contribución al desarrollo sustentable, además del respeto a los derechos humanos y su preocupación por involucrar a otras compañías en su cumplimiento” (Mugarra, 2003), excluyendo a organizaciones que se desempeñan en sectores tales como bebidas alcohólicas, energía nuclear, tabaco, armamento, apuestas, entretenimiento para adultos.

Así, la empresa se enfrentaba al apremio de dar respuesta a diversos reclamos, generándose un debate con dos posturas encontradas. Por una parte, autores como Levitt (1958) y Friedman (1970) argumentaban que la RSE era una injusta carga para las empresas, las cuales sólo debían velar por la búsqueda de beneficios económicos y la defensa de los intereses de sus accionistas. La corriente opuesta, con referentes tales como Davis (1960; 1973), defendía una postura de la empresa que supusiera la inclusión voluntaria de la RSE sin que ello implicara desestimar los rendimientos financieros a los que hacen referencia los autores antes mencionados. Asimismo, procuraba fomentar que la responsabilidad de la empresa con la sociedad era directamente proporcional con su poder empresarial. Según Davis (1973, p. 321) “la sociedad quiere que las empresas así como otras instituciones asuman una significativa responsabilidad social”. Ésta es la postura que finalmente se impuso, con lo cual las empresas comenzaron a regular la puesta en marcha de sus acciones socialmente responsables y entonces se comenzó a trabajar en propuestas de implementación. Muestra de ello son producciones como *las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales* que enuncia “principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable” (OCDE, 2000, p.1); la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*, que “contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario” (OIT, 1977, p.3) o *The Global Sullivan Principles*, los cuales bregan por empresas justas en términos económicos y políticos allí donde desarrollen sus negocios; el fomento de la igualdad de condiciones entre los trabajadores, su diversidad racial y de género; apoyo y tolerancia a las personas; elementos todos que revertirán en mejores condiciones de vida, dignidad e igualdad de la comunidad en su conjunto (Sullivan, 1977). Puede observarse cómo las acciones recomendadas se concentran primariamente en temas internos de la empresa esperando se derramen los frutos posteriormente al resto de la sociedad, estableciendo un marco de actuación con posibles diversos colectivos.

Teniendo en cuenta los avances de la década de los setenta, ya en los años ochenta del siglo pasado se desarrolla el concepto de GI<sup>67</sup> principalmente gracias a los aportes de Freeman (1984),

---

<sup>67</sup> La primera aparición del término se remonta al año 1963, en un documento interno del *Stanford Research Institute*. Entonces se consideraba como grupos de interés sólo a los agentes que generaban impactos sobre la empresa (Weiss-Belalcázar, 2003). Ver apartado 2.2.2.1.c De los *stockholders* a los *stakeholders*.

con su trabajo *Strategic management: A stakeholder approach*<sup>68</sup>. Este modelo surge en respuesta a las posturas precedentes que centraban sus intereses en las necesidades de los accionistas, primando por ende la búsqueda de maximización del beneficio económico (Fundación Étnor y CEEI, 2006). Los GI de la empresa son aquellos que se ven afectados por su actividad, y sin cuyo apoyo la misma no podría existir. En otras palabras, “son organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses (o participación) que establece con la organización. Los individuos o grupos que son afectados o que probablemente serán afectados por una organización son, generalmente, considerados como dentro de sus partes interesadas (...) por tanto, identificar los impactos de las actividades o decisiones de una organización facilitarán identificar a las partes interesadas más importantes de una organización” (ISO, p.20). La identificación de los GI así como de sus necesidades y expectativas, la interrelación con ellos y la provisión de información transparente se convierten en nuevos elementos a ser integrados en la estrategia empresarial (AA1000, 2003; SA8000, 2005; The Stakeholder Alliance, 1991).

A la luz de lo hasta ahora expuesto, puede verse que la RSE es un concepto dinámico, en permanente construcción y que varía con las circunstancias (Gay, 2008; Lozano, 2008). Incluso cada organización o empresa aporta en la determinación de su contenido al identificar a sus GI, analizar sus demandas y estudiar las vías para darles respuestas.

Desde aquel primer aporte académico de Bowen ha ido progresando paulatinamente la incorporación de la RSE por parte de las organizaciones, comenzando por adoptar conceptos tales como la creación de riqueza futura. Inicialmente a esas ideas se asociaron nociones medioambientales como secuela del *Informe de Brundtland* del año 1987, que convocó el compromiso global hacia acciones de desarrollo sustentable por medio respeto del medioambiente<sup>69</sup> (IISD, 1996).

Al culminar los años ochenta, y frente a un escenario de marcado interés por las conductas medioambientales de las compañías, CERES anunció en el año 1989 el Código de Conducta Medioambiental elaborado a partir de 10 principios a ser respetados por las organizaciones que se propusieran metas en esta materia (CERES, 2010). Estos hechos desembocaron en la *Cumbre de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y el Desarrollo* del año 1992. La idea central de la misma apunta que para “conseguir un progreso económico a largo plazo, éste debe estar vinculado a la protección medioambiental a fin de crear una forma de desarrollo sostenible” (UN, 2004, p.84). Una década más tarde se desarrolló en Johannesburgo la *Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable, Río + 10*, en donde se desarrollaron planes para abordar los objetivos no cumplidos de la anterior cumbre. Asimismo, se puso en evidencia la necesidad de atender a los GI no sólo a la luz de un desarrollo sustentable en términos medioambientales, sino también sociales y económicos. De esta

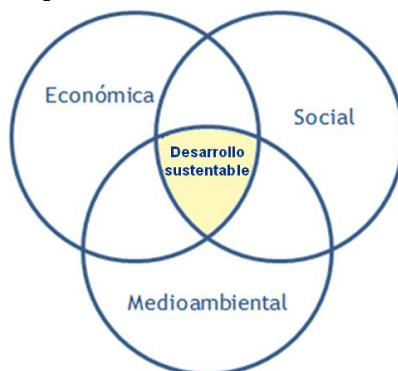
---

<sup>68</sup> N.d.a: *Dirección estratégica: un acercamiento desde los Grupos de Interés. Stakeholder*: en voz inglesa, grupo de interés, grupos afectados, partícipes, partícipes asociados. Ver apartado 2.2.2.1.c De los *stockholders* a los *stakeholders*.

<sup>69</sup> En el informe desarrollado para la ONU se adopta la acepción de desarrollo sustentable vinculada netamente a medioambiente, también expresado así en el Principio 1 de la Declaración de Estocolmo en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente del año 1972 (UN, 2004).

forma quedan configuradas las tres dimensiones de la RSE, cuya confluencia supone un desarrollo sustentable (ver figura 11). Siete años después, en 2009 La Conferencia sobre Cambio Climático tuvo lugar en Copenhague, en el 2010 en Cancún, y en el 2011 en Durban, en un escenario de aumentos de temperaturas sin precedentes, fenómenos meteorológicos intensos y controversias acerca del alcance de los acuerdos adoptados.

Figura 15. Dimensiones de la RSE



Fuente: elaboración propia.

Continuando con el progreso en los alcances, a partir de la década de los noventa del siglo pasado y comienzos del siglo XXI, las expectativas en torno a la RSE vuelven a dar un salto cualitativo, comenzando a demandarse que ésta se integre en la estrategia empresarial (Keidanren, 1996; Porter y Kramer, 2002, 2006; BCCCC, 2001). Más aún, se concibe a la empresa como una organización que ha de desarrollar estables lazos con sus múltiples GI y que cuenta no sólo con un capital económico, sino también humano, social y reputacional (DJSI, 2009; Carroll, 1991; Mugarra, 2005). Se despliegan entonces diversos principios, estándares y normas, con el objeto de contribuir en la implementación de la RSE, con más amplios alcances y propósitos. Una propuesta que se desarrolló a finales de los años noventa del siglo pasado, más precisamente en 1997, es el Global Reporting Initiative - GRI. Impulsado inicialmente por CERES y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA, el GRI es un diseño de memorias de sostenibilidad ampliamente implementado a nivel mundial (GRI, 2006; Mugarra, 2004).

Por otra parte, y frente a los crecientes desafíos a los que la empresa ha de dar respuesta, el lanzamiento del Pacto Global en julio del 2000 por parte de Naciones Unidas - UN supuso una “plataforma de políticas y un diseño práctico para las compañías comprometidas con la sustentabilidad y las prácticas empresariales responsables” (UN, 2004, p.2). El Pacto Global invita a las empresas a comprometerse con 10 principios básicos<sup>70</sup> vinculados con derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y acciones anti-corrupción.

<sup>70</sup> Los diez principios del Pacto Mundial son: (1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional, (2) No ser cómplice de abusos de los derechos humanos, (3) Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva, (4) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, (5) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil, (6) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación, (7) Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, (8) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad

Uno de los aspectos claves de la RSE que se ha mantenido desde su *configuración* es la puesta en práctica de acciones (sociales, económicas o medioambientales) por parte de la empresa que sobrepasan a lo expuesto por la ley, pero siempre con carácter voluntario. Es decir, la condición de voluntariedad diferencia aquellas acciones emprendidas por cumplimiento de normativas frente a aquellas actuaciones que pueden calificarse de RSE porque superan lo dispuesto en normas o leyes (CSR Europe, 2005; de la Torre García y Maruri Palacín, 2009; OIE, 2003).

La responsabilidad de las empresas ante sus acciones se basa en su propia libertad de acción. Su voluntaria elección frente a un amplio espectro de opciones en materia de sus trabajadores, proveedores, clientes y demás ámbitos, la convierten en responsable de sus decisiones y, por ende, de los efectos ocasionados a raíz de ellas (Navarro García, 2008; Olcelse *et al*, 2008). Al respecto, el Libro Verde, adoptado por la COM el 29 de noviembre del año 2000, indica que “hay normas sobre procesos y los resultados, normas relativas a uno o varios temas, y sólo algunas cubren todas las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social. La complejidad que supone la elaboración de normas aplicables en cualquier medio cultural y país ha provocado grandes controversias” (COM, 2001, p.19). Por lo tanto es la empresa la que asume voluntariamente una estrategia que complementa lo dispuesto por las obligaciones reglamentarias y convencionales.

El Libro Verde centra las áreas de incumbencia de la RSE bajo dos dimensiones: interna y externa. Respecto a la primera de ellas, toda iniciativa de la empresa termina por afectar primeramente a sus trabajadores, ya sea por cuestiones tales como la seguridad laboral, las políticas de retribución y recursos humanos, entre otras. Asimismo, la dimensión interna comprende cuestiones de gestión medioambiental, en referencia al tratamiento de recursos naturales empleados en las distintas tareas de la empresa. En cuanto a la dimensión externa, se establece que la responsabilidad social empresaria no sólo se circunscribe al interior de la organización. Sus resultados también esperan verse en la comunidad en la que se inserta y en las relaciones con sus proveedores, clientes y otros actores económicos. Asimismo engloba acciones en torno a los derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

Los contenidos sobre empleo decente antes abordados inciden primeramente en la dimensión interna, y los efectos en el entorno, en la externa. En esta línea, desde OIT (2007a) se ha comenzado a impulsar y poner en relieve a aquellas empresas que adoptan medidas en materia de empleo decente como elemento estratégico de la RSE.

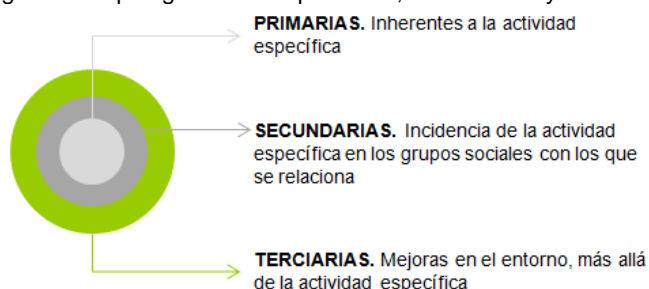
Combinando ambas dimensiones, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España - INSHT (2006), clasifica en tres tipos a las responsabilidades sociales: primarias, secundarias y terciarias. El primer tipo alberga aquellas inherentes a la actividad de específica de la empresa, las secundarias “consisten en mejorar los

---

ambiental, (9) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente, (10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno (UN, 2008).

efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa (...) y las terciarias se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica” (INSHT, 2006, p.1). La figura siguiente grafica esta tipología por medio de círculos concéntricos, representando en el núcleo aquellas responsabilidades más próximas a la actividad específica de la empresa. En esta clasificación sólo se tiene en cuenta a los trabajadores y a la comunidad como GI claves, desdibujando la distinción entre dimensión interna y externa, con el objeto de brindar elementos que le permitan a la empresa jerarquizar sus actuaciones. Es importante destacar que si bien esta reducción en el número de GI puede efectuarse en aras de facilitarle a la empresa una primera identificación de posibles acciones entre esos colectivos, la realidad es que toda organización afecta y se ve afectada por diversos grupos, tal como se indicó precedentemente. Al mismo tiempo, sería interesante valorar las responsabilidades terciarias, de forma tal que el hecho de que las mejoras del entorno superen la actividad específica de la empresa no implique desconectar el interés de la triple vertiente del propio, apartándose de las nociones de RSE para aproximarse a la filantropía<sup>71</sup>.

Figura 16. Tipología de RSE: primarias, secundarias y terciarias.



Fuente: elaboración propia a partir del INSHT (2006).

Dentro de las responsabilidades primarias se encuentran temas tales como servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, crear riqueza de la manera más eficaz posible, respetar los derechos humanos, buscar la auto-continuidad de la empresa y el respeto del medioambiente, entre otros.

Respecto a las responsabilidades secundarias, puede listarse: ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extra-laboral; favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo; proporcionar un empleo lo más estable posible; celebrar colectivamente éxitos alcanzados o reconocimientos recibidos, entre otros.

Finalmente, las responsabilidades terciarias incluyen ayudas e incentivos a la formación; facilitación de asesoramiento jurídico; otorgamiento de anticipos salariales sin interés; cesión de ayudas por hijos en edad escolar, para la vivienda, por comida fuera del hogar, etc.

<sup>71</sup> Ver figura 13. Matriz diferencial entre empresa socialmente responsable y otras formas.

Recapitulando, el enfoque de la RSE evoluciona desde un embrión que se centra en actuaciones filantrópicas o de acción social, a un subsiguiente estado en el cual las empresas crean valor para sus accionistas por medio de relaciones con sus diversos GI, para continuar avanzando hacia el alineamiento de la RSE con su estrategia empresarial, lo cual representa al actual estado y es considerado el avance más importante de la RSE. El desarrollo del negocio deja de estar disociado de las acciones socialmente responsables (de la Torre García y Maruri Palacín, 2009). La RSE “supone el reconocimiento e integración de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, en la gestión de la empresa, de forma que se generen políticas, estrategias, decisiones y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones, de forma transparente, con sus interlocutores” (Castro Sanz, 2005, p.39). No existe, por lo tanto, una definición única de la RSE ni tampoco es un concepto estático (Flores *et al*, 2007). Como se mencionó precedentemente, es dinámico dado que evoluciona al ritmo de los distintos matices que va adoptando el entorno empresarial, la sociedad y la interrelación entre los diversos agentes. Parte de la evolución del concepto de RSE conduce a la alineación de dicha materia en la estrategia de la organización, cuestión que se abordará seguidamente.

#### 2.2.2.1.c De los *stockholders* a los *stakeholders*

Las aportaciones académicas y prácticas en materia de RSE han sido sumamente fructíferas en las últimas décadas en general, así como en términos de conceptualizaciones y recomendaciones sobre GI o *stakeholders* en particular. Se ha hecho mención a esta noción previamente, pero lo que aquí se pretende es poner de manifiesto su evolución.

De acuerdo con Navarro García (2008) existen particularmente tres definiciones que permiten visualizar el progreso de este concepto, las cuales se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 11. GI: evolución conceptual

DEFINICIÓN	AUTOR
Todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los <i>stockholders</i>	Institute Research Stanford (1963)
Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa	Freeman, R. (1984)
Aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral	George, R. (1989)

Fuente: elaboración propia a partir de Navarro García (2008).

La antesala de estos aportes se encuentra siglos atrás en prácticas elementalmente asistencialistas, mencionadas con anterioridad. Este antecedente, sin embargo, es más bien general y ciertamente difuso porque entonces no se reflexionaba sobre los GI de la empresa. Básicamente se los consideraba como grupos genéricos, sin analizar cuáles eran sus relaciones entre sí o con la propia empresa (Freeman, 1994). A lo largo de los años, diversas y heterogéneas fueron las aportaciones en esta materia, y por supuesto también contrapuestas (Freeman, 1984; Friedman, 1970). Pero lo cierto es que recientemente el mundo académico, científico y empresarial se ha visto en el reto de

reflexionar acerca del de las empresas ante sociedades acrecentadas, brindando nuevos modelos organizacionales (Kochan y Rubinstein, 2000). La RSE con visión estratégica responde a tal desafío, y en ello se encuadra la circunspección de los GI.

Podría decirse que fue en los albores de la RSE cuando se ciñó la diferenciación entre *stakeholder* y *stockholder*. Mientras que éste último refleja la convicción de que la empresa sólo ha de perseguir las demandas y necesidades de sus accionistas o *stockholders*, ya desde la incursión del *Institute Research Stanford* se abogó por una actitud de la empresa más pluralista a pesar de que se considera a los aportes de Freeman (1984) como los propulsores de este concepto. De esta forma, se trazan dos enfoques claramente diferenciados:

- *Stockholder* o *shareholder*: centrado en las figuras de accionistas y socios. Responde a los supuestos neoclásicos de rendimientos marginales decrecientes de factores, por lo que el capital ha de buscar su mayor retribución. Su exponente por excelencia es Friedman (1970);
- *Stakeholder* o GI: como ampliación del anterior, pretende conjugar las expectativas y necesidades propias con las de sus heterogéneos GI, buscando la sustentabilidad de las actuaciones empresariales. Este enfoque terminó de tomar forma con las aportaciones de Freeman (1984), que son las que mayor reconocimiento y difusión han alcanzado. Más aún, los trabajos posteriores giran en torno a esta línea.

De acuerdo con la mayor o menor cercanía con el núcleo de la empresa, los GI pueden clasificarse en internos y externos. Entre los primeros se encuentran aquellos que se vinculan directamente con la organización, como los trabajadores, accionistas, socios. Los segundos agrupan a los GI que no están orgánicamente asociados. Tal es el caso de proveedores, clientes, Administración Pública. Esta disociación fue adoptada por la COM (2001). Existen, al mismo tiempo, otras clasificaciones en base a la voluntariedad de las relaciones, la propiedad o no del capital, el tipo de conexiones, entre otras, basadas en múltiples criterios. Las clasificaciones y definiciones son amplias o acotadas de acuerdo con la búsqueda de la organización: "las visiones acotadas sobre *stakeholders* pretenden definir grupos relevantes en términos de su incidencia directa en los intereses económicos de la firma (...) o en sus propósitos morales (...). La visión amplia está basada en la realidad empírica de que las compañías pueden verse vitalmente afectadas por, o pueden vitalmente afectar a, prácticamente cualquiera" (Mitchell *et al.*, 1997, p.857).

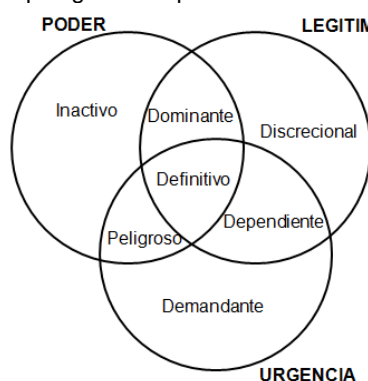
Previamente se hizo referencia al paso de la empresa centrada solamente en sus propios objetivos, hacia la socialmente responsable, lo cual conjuga tales propósitos con los emergentes en la triple vertiente de la mano de diversos GI. Ahora bien, ante esta transición surge un interrogante: ¿de qué manera identifica la empresa a sus GI y se interrelaciona con ellos? De acuerdo con Freeman (1984) ello se vincula con el principio de *Quién o Qué importa realmente*. Así, el primer interrogante persigue la identificación de los GI mientras que el segundo indaga en las relaciones a ser entabladas. Según Navarro García (2003) existen tres enfoques, superándose uno al otro en cuanto a sus alcances e incorporación en la estrategia de la empresa. El primero de ellos responde al *Quién*

mientras que los otros dos al *Qué*. El primer enfoque, *analítico*, está basado en el trabajo de Mitchell *et al.* (1997), el cual fue retomado en posteriores estudios (Kochan y Rubinstein, 2000). Los autores brindan una propuesta de descripción e identificación de los GI a partir de tres atributos:

- Poder: bajo una concepción *weberiana*, es entendido como la capacidad de imponer una voluntad;
- Urgencia: basada en los siguientes dos atributos: (1) sensibilidad temporal – el grado con que la demora para atender al reclamo o la relación resulta inaceptable para el *stakeholder*, y (2) criticidad – la importancia del reclamo o de la relación para el *stakeholder*;
- Legitimidad: en el sentido de que los intereses, las demandas y expectativas sean legítimas, es decir, “socialmente aceptadas, y con comportamientos y estructuras esperadas” (Mitchell *et al.* 1997, p.866).

Si el GI posee uno de los atributos se lo considera latente. Si posee dos, expectante. En el caso de que disponga de los tres, definitivo. Como puede apreciarse en la siguiente figura, en función de las intersecciones de atributos, los GI adoptan distintas clasificaciones. La posición de uno o más GI pueden modificarse con el paso del tiempo porque los atributos son transitorios. Es decir, pueden ser adquiridos y perdidos. Por ello, es importante para la organización ser también consciente de los GI potenciales (Kochan y Rubinstein, 2000; Mitchell *et al.* 1997) y por lo tanto, dinámicamente indagar en la composición de sus *stakeholders*.

Figura 17. Tipología de GI por número de atributos presentes



Fuente: elaboración propia a partir de Mitchell *et al.* (1997).

A fin de clarificar y ejemplificar, puede indicarse que: (1) los GI *inactivos* tienen escasa relación con la organización; (2) los *discrecionales* suelen vincularse a la filantropía porque, al no tener poder ni urgencia, están a merced de las decisiones que los responsables de la organización opten en cuanto a su vínculo; (3) los *demandantes* carecen de condiciones adicionales para que la organización atienda a sus necesidades; (4) los *dominantes* tienen asegurada su influencia en la organización por disponer de poder y legitimidad; (5) los *dependientes* reciben este nombre porque están a merced del poder de alguien más para conseguir su voluntad; (6) los *peligrosos* suelen ser coercitivos y violentos ante la ausencia de su legitimidad.



Este primer enfoque se limita a describir a los GI y a esbozar las relaciones existentes con la organización. En este sentido el segundo enfoque, *estratégico-instrumental*, pretende avanzar en la elaboración de estrategias. Sin embargo, como su nombre lo indica, los criterios bajo los cuales se lleva a cabo se basan en que estas estrategias resulten instrumentales en la búsqueda de beneficios económicos, y en caso de que una relación sea considerada improductiva, es interrumpida. “Resulta esencial, incluso en algunos casos ilegítimo, orientar las decisiones corporativas considerando las estrategias de los *stakeholders* en lugar de los intereses económico-financieros” (Goodpaster, 1991, p.63). Por lo tanto, los vínculos entablados con los GI no se entablan con miras a ser sostenidas y desarrolladas, sino que están a merced de aquello que la empresa considere relevante o conveniente en términos de maximización de beneficios. Así, el tercer enfoque, *normativo*, se aleja de la mera búsqueda de maximización de beneficios reconociendo que sus GI presentan demandas, intereses y expectativas a las que la empresa ha de atender. Tal como se indicó precedentemente, estos dos últimos enfoques siguen la línea del *Qué importa realmente*. Y es el propio Freeman quien indica que “la función primaria de una corporación consiste en asegurar su bienestar económico” (1994, p.411). Pero mientras el segundo se atiene estrictamente a esta aseveración, diversas son las aportaciones tendientes a nutrir tales alcances, situándose en el tercer enfoque (Cooper, 2007; Freeman, 1994; Kochan y Rubinstein, 2000; Mitchell *et al.* 1997; Navarro García, 2008). Más aún, la integración de los tres enfoques se presenta como la alternativa para que la empresa identifique a sus GI (*analítico*), se interrelacione con ellos amalgamando sus intereses (*estratégico-instrumental*) y reconozca la responsabilidad que tiene en las afecciones que les genera así como la pertinencia de sus reclamos, sugerencias y expectativas (*normativo*), implicando a todos los involucrados e internalizando el valor de los GI (Navarro García, 2008).

Resulta de interés añadir que mayormente los aportes en torno a GI se han visto influenciados por una visión separatista entre RSE y gestión empresarial (Freeman *et al.*, 2010). Es decir, vinculado con la búsqueda de diferenciación entre *stakeholders* y *stockholders*, y de la salvaguarda de los intereses de la empresa, diversos trabajos han partido de discursos que disocian las acciones socialmente responsables de las decisiones de negocio (Donaldson y Preston, 1994; Goodpaster, 1991), lo cual incide en la estrategia a seguir respecto a los GI. Autores como Goodpaster (1991) consideran que la obligación principal de la empresa se centra en dar respuesta a sus accionistas, por encima de terceros agentes. Fruto de esta convicción consideran que existe una paradoja frente a los GI y por ello defienden esa disociación. Freeman (1994) concluye que, bajo esos supuestos, habría que defender el principio de *ir resolviendo a medida que se avanza*. Dado un discurso que diferencia RSE y empresa, ello supondría la necesidad de contar con actores socialmente responsables que se ocupen de resolver diversos conflictos e impactos, así como empresarios que lleven adelante empresas neutrales en temas de RSE. Sin embargo, el autor se opone a *tesis de separación* bajo el supuesto de que todo contexto empresarial puede ser socialmente responsable. Es reconociendo esta presunción así como “refinándola, testeándola y revisándola como se puede inventar y reinventar formas para vivir mejor” (Freeman, 1994, p.412). De esta manera, en línea con lo antes expuesto, propone avanzar hacia la integración de enfoques con una visión plural en la estrategia de empresa persiguiendo tres principios de base: la conducción de la empresa según los

intereses de sus GI; la definición y dirección de los asuntos de la organización en función a ello por parte de los responsables de la empresa; y la posibilidad de que los GI puedan emprender acciones contra éstos si no cumplen con tales funciones. En definitiva, esta propuesta integral y plural no significa sólo un reto para el sector empresarial, sino que implica una reconfiguración de la sociedad en general. Si no se logra acortar las distancias entre teoría y práctica ni mancomunar los objetivos de creación de valor de la empresa con las intenciones de la comunidad, puede verse truncado el desarrollo socioeconómico.

### 2.2.2.2 La RSE con visión estratégica

Se ha indicado previamente cómo, en el último tiempo, los gobiernos, los medios de comunicación, activistas y demás agentes han incrementado sus exigencias a las empresas una cuanto a la rendición de cuentas sobre las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de sus actividades (ISO, 2010; Kliksberg, 2009; Porter y Kramer, 2006). Ello ubica a la RSE entre los temas prioritarios del sector empresarial, abordándola como “algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el *marketing*, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales” (Flores *et al.*, 2007, p.5). En este sentido, el presente apartado presenta a los criterios en torno a la RSE alineada con la estrategia empresarial.

Son varias las empresas que han avanzado en el logro de mejoras respecto a sus impactos sociales, económicos y medioambientales, pero en general se considera que los esfuerzos no siempre son eficaces y eficientes. Porter y Kramer (2006) encuentran que son dos los motivos por lo que ello ocurre. Por un lado, debido a que se ha prefigurado a la empresa en contra de la sociedad, cuando en verdad son interdependientes; y por el otro, porque se habla de RSE en términos generales y fraccionados en lugar de pensar en cuál es la estrategia más conveniente para la empresa. En este sentido, las acciones en torno a RSE se han fragmentado de tal forma, además de desconocerse el vínculo con la estrategia empresarial, que se desvanecen oportunidades que las compañías tienen para beneficiar a la sociedad<sup>72</sup>. Cuando se plantea la RSE en términos estratégicos, ésta se convierte en una fuente de profundo progreso social, porque la empresa aplica sus recursos, experiencia y conocimientos de forma tal que se beneficia a sí misma pero también a la sociedad que la rodea (Castelló y Lozano, 2009), atendiendo a esta amplia gama de aspectos conexamente. “La estrategia (...) sólo puede ser eficaz si tiene en cuenta los retos en su interacción” (Hessel, p.64).

Porter y Kramer (2006) establecen cuatro argumentos que los impulsores de la RSE suelen utilizar: (1) la obligación moral (la empresa en su rol de buen ciudadano, actuando correctamente); (2) la sustentabilidad (responder a las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de que futuras generaciones puedan saciar sus propias necesidades); (3) la licencia para operar (relacionada a la gestión de GI); y (4) la reputación. Estos dos últimos comparten la característica de

---

<sup>72</sup> Un alcance relevante de la metodología de impacto socioeconómico es que precisamente se pone en relieve los logros en cada dimensión, y la propia empresa identifica cuáles son los elementos estratégicos.

focalizarse en la satisfacción de necesidades externas (la opinión de los consumidores, la presión de activistas, publicaciones en los medios de comunicación, entre otros). Los autores encuentran una misma debilidad en los cuatro argumentos: cada uno de ellos se centra en la tensión entre sociedad y empresa, y no en su interdependencia. Asimismo, cada uno plantea acciones genéricas que no están vinculadas a la estrategia. Por lo tanto, la empresa no consigue conocer cuál es el verdadero impacto de las acciones emprendidas. Más aún, internamente las prácticas de RSE suelen estar aisladas y bajo responsabilidad de un sector en particular, y externamente, el impacto de las actividades de la empresa se tornan difusas. Sin embargo, la RSE es un concepto transversal, que afecta a todos los sectores, áreas de actividad, decisiones y acciones de una empresa (CSR Europe, 2005; Moreno *et al*, 2010). La consecuencia más importante de una estructura desfragmentada es la pérdida de oportunidades. El potencial de la empresa para generar un beneficio social se disipa y lo mismo ocurre con sus posibilidades para actuar en planos que le permitiría no sólo perseguir sus objetivos, sino los de la sociedad. En otras palabras, se diluye la posibilidad de potenciar y responder a los valores compartidos por la sociedad y la empresa.

Ahora bien, habiendo presentado motivos tradicionales que impulsan a la empresa a ejecutar acciones en torno a la RSE escasamente alineadas con la estrategia empresarial, seguido de razones por las que este lineamiento no es efectivo, y la descripción de tipos de interacciones con la sociedad, resulta relevante avanzar en la identificación de la RSE como un aspecto de la estrategia empresarial. Contrariamente a lo expuesto precedentemente, la connotación estratégica de la RSE implica una conducta empresarial en donde las prácticas socialmente responsables integran sus iniciativas sociales, económicas y ambientales a su estrategia central (Flores *et al*, 2007; Vives, 2004). “La RSE deja de ser mera reacción y respuesta para convertirse en anticipación” (Castelló y Lozano, 2009, p.21). En otras palabras, esta visión de la RSE está integrada en la estructura organizacional formal de la empresa.

Para que la empresa pueda avanzar en la RSE, es imprescindible que se comprenda su interrelación con la sociedad, y que las acciones en materia de RSE estén ancladas en su estrategia de negocio. Así, tales acciones “complementando y apoyando a las principales actividades de la empresa, explícitamente buscan evitar daño y promover el bienestar de los GI a través del diálogo dadas ciertas reglas y regulaciones, y voluntariamente persiguiendo tales requisitos” (Vives, 2004, p. 45). Resulta contundente el aporte que el sector empresarial puede realizar en términos de generación de PdT, progreso y bienestar, reversión de escenarios de bajos salarios, explotación de recursos naturales y pobreza (Kosacoff, 2009). Acciones como éstas pueden mejorar las condiciones de vida de la sociedad y su desarrollo (COM, 2001; ISO, 2010; Porter y Kramer, 2006). De hecho, en ciudades y regiones completas incluso la sola actividad de unas pocas empresas son determinantes en su sustentabilidad (Kliksberg, 2009). A pesar de ello, los representantes del sector empresarial y la sociedad han dedicado vasto tiempo en centrarse en sus divergencias, en lugar de destacar sus puntos de encuentro o intersección, de modo tal que exploten valores compartidos. El entendimiento en esta dirección beneficia a ambos *mundos*, incidiendo positivamente en la competitividad y productividad de la empresa, en el desarrollo de la sociedad, y en la vinculación

mutua. Si alguno de los dos se propone perseguir sus propios objetivos en detrimento del otro, avanzará por un camino fortuito, comprometiendo el bienestar a largo plazo de ambos. En este sentido, la búsqueda acciones que tengan un efecto socioeconómico positivo, no sólo potencia un desarrollo social y económico, sino que contribuye a modificar la opinión que empresa y sociedad se tienen mutuamente (Kliksberg, 2009; Porter y Kramer, 2006). Aquellas empresas que destinen sus conocimientos, recursos, experiencia a problemas que comprenden y en los que tienen incidencia, conseguirán un mayor impacto socioeconómico que cualquier otra institución.

De acuerdo con Porter y Kramer (2006), es posible diferenciar las interrelaciones entre empresa y sociedad, según su origen y desde la mirada de la organización. Así, por un lado la empresa genera una serie de impactos en la sociedad en la que se inserta. Dicha interrelación se despliega desde dentro hacia fuera (*inside-out*). En este aspecto no sólo resulta relevante ser consciente de los impactos generados en el presente, sino poder anticiparse a posibles consecuencias del futuro. Por otro lado, la empresa está condicionada por factores de su entorno, lo cual configura una interrelación desde fuera hacia dentro (*outside-in*) que puede clasificarse en cuatro grupos: (1) la calidad y cantidad de los recursos y capacidades disponibles, tales como infraestructura, transportes, mano de obra; (2) las condiciones que reglan o regulan al mercado en términos de leyes de protección a la propiedad intelectual, lucha contra la corrupción, entre otros; (3) temas concernientes a la madurez y sofisticación de la demanda local, lo cual ha de repercutir en cuestiones tales como el estándar de calidad y seguridad de los productos, el vínculo con los consumidores, etc.; (4) la capacidad local para servir a la industria, en cuanto a presencia de diferentes proveedores y producción de maquinaria.

El reconocimiento de las diferentes relaciones, sus orígenes y plausibles efectos, se conjuga con la identificación de aspectos concretos. La relevancia de cada uno de los diversos temas fundamentales que pueden ser identificados en torno a la RSE claramente variará para cada organización (ISO, 2010). Como punto de partido, podría establecerse tres categorías:

- Aspectos generales: si bien pueden ser relevantes para la sociedad en general, no tienen ningún tipo de relación con las operaciones de la empresa en la actualidad ni en el largo plazo;
- Impactos en la cadena de valor: son aquellas que están significativamente afectadas por las operaciones de la empresa;
- Dimensiones del contexto competitivo: factores del entorno que impactan significativamente en la competitividad de la empresa, allí donde se localiza (Porter y Kramer, 2006).

Sea cual fuera la relevancia y caracterización, ello permite a la empresa priorizar actividades, lo cual a su vez conduce a la formulación de una agenda de RSE interna, que persigue la consecución simultánea de beneficios económicos, medioambientales y sociales. En esta agenda podrán figurar acciones reactivas en función de las demandas de los GI, pero la atención y acción debe migrar de un escenario reactivo a uno estratégico. Es, precisamente, a través de una RSE estratégica la vía para que la empresa logre el mayor de los impactos y beneficios, tanto en el aspecto social como

económico y medioambiental. “Una buena definición de la estrategia empresarial en el marco de la RSE tiene un efecto multiplicador en los beneficios que obtiene la compañía de la aplicación de principios de RSE en la toma de decisiones. Si la estrategia de la empresa no está alineada con los objetivos de la RSE, entonces se pierde el concepto. Se pasa a una situación en la que se puede hablar de filantropía o acción social, pero no de auténtica RSE o RSE estratégica” (Moreno *et al*, 2010, p.43). Siguiendo a Moreno *et al*, hay dos ideas centrales que se desprenden de la propuesta de una RSE estratégica:

- La RSE puede ser un valor añadido a la estrategia de la empresa, preparándola y dotándola de herramientas innovadoras para hacer frente a distintas situaciones. Por tanto, una estrategia empresarial que haya interiorizado la RSE en sus fundamentos conduce hacia la obtención de una ventaja competitiva para la compañía;
- La RSE tiene una gran capacidad de creación de valor, que no debe quedarse únicamente en la mera visión comercial o de *marketing* que se percibe en muchas ocasiones. La RSE, alineada con la estrategia, puede ser fuerte motor de desarrollo sustentable para las empresas.

Ahora bien, una formulación de la RSE desde el plano estratégico implica trabajar en aquellas acciones que generan amplios impactos desde lo económico, como lo social y medioambiental. Asimismo, conjuga interrelaciones con los GI desde dentro hacia fuera (*inside-out*) y desde fuera hacia dentro (*outside-in*). Más aún, supone una relación simbiótica de desarrollo entre la empresa y los actores afectados: el éxito de uno y otro se refuerza y retroalimenta mutuamente. Cuanto más cercana las acciones de RSE a la estrategia de la empresa, mayores son las oportunidades de ésta de incrementar sus recursos y capacidades y beneficiar a la sociedad.

En esta línea la COM (2011) señala que los impactos generados en la sociedad concretan la RSE de las empresas, y que su despliegue demanda la integración de la triple vertiente en su estrategia de negocio, con dos objetivos centrales:

- “maximizar la creación de valor compartido para sus accionistas/propietarios y para sus otros grupos de interés y la sociedad en general;
- identificar, prevenir y mitigar los posibles impactos adversos” (COM, 2011, p.6).

Tal como puede observarse en la figura siguiente, la RSE estratégica conlleva una serie de decisiones y elecciones, como en toda estrategia, que le permitan a la empresa focalizarse, ser proactiva e integrar la triple vertiente a sus estrategias de negocio centrales; mientras que una RSE reactiva se basa en aminorar daños producidos o posibles a ser generados.

Figura 18. Evolución hacia una RSE Estratégica.



Fuente: elaboración propia a partir de Porter y Kramer (2006).

Recapitulando, puede decirse que hay múltiples argumentos que plantean que la imagen corporativa es garantía para impulsar el crecimiento de las empresas, por ello “surge la necesidad de fortalecerla mediante nuevas técnicas de práctica de ética empresarial” (Egoscozábal y Sáiz, 2004, p.13). Sin embargo, se espera que toda estrategia en torno a la RSE conlleve acciones que vayan más allá de los beneficios relacionados a la imagen. Es deseable que las acciones no sean efímeras ni meramente de *marketing*, sino que conlleven un arraigo en su interés por los efectos sociales, económicos y medioambientales que su actividad genera así como por los agentes que inciden en y son incididos por la empresa. Por ello, en materia de RSE, el mayor desafío para la empresa radica en adecuar su modelo a un escenario sustentable en esas tres dimensiones y de acuerdo con sus GI. A partir del momento en el que los criterios socialmente responsables sean incluidos en la gestión, impregnarán la estrategia empresarial. Y así, toda acción traccionará la RSE.

### 2.2.2.3 La RSE y la globalización

“Ahora disponemos de considerable evidencia empírica que indica que la fragmentación social va en detrimento de los logros de la economía”  
D. Rodrick.

La empresa es considerada una de las instituciones con mayor poder de influencia tanto en el ámbito económico como en el social y medioambiental (Olcelse *et al*, 2008). Al desplegar la globalización de sus actividades, incrementa su presencia en diversos ámbitos de actuación. Con lo cual, también es mayor su responsabilidad sobre los entornos en los que opera.

Al respecto, resulta interesante la propia visión de la OIE (2003, p. 2): “el empresariado siempre ha reconocido que, junto a otros actores, le corresponde un papel importante a la hora de contribuir al desarrollo de las comunidades en las que realiza sus actividades. Esta manera de ver las cosas ha pasado a formar parte de un debate en curso acerca del papel de las empresas en un mundo en proceso de globalización”. Así, la globalización impulsa la vinculación de la empresa con el exterior, en donde no sólo toman relevancia factores económicos, sino también del orden social y ambiental, en línea con la triple vertiente de la RSE. Sin embargo, al definir los motivos que impulsan la globalización económica de la empresa, son razones vinculadas con la vertiente económica las que toman frecuentemente protagonismo, quedando rezagado lo social y medioambiental. García Cruz (2002) define doce razones principales por las cuales la empresa emprende la globalización

económica de sus actividades, a partir de la revisión de diversos estudios: (1) saturación del mercado; (2) manifestación de nuevos competidores procedentes del exterior; (3) búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto o servicio; (4) aparición de nuevos mercados sumamente atractivos; (5) existencia de incentivos gubernamentales y déficit comercial; (6) exploración de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala; (7) diversificación del riesgo; (8) acompañamiento de clientes relevantes; (9) sondeo de acceso a avances tecnológicos y materias primas; (10) expansión de operaciones en lugares donde la mano de obra es más barata<sup>73</sup>; (11) aprovechamiento de capacidad ociosa de producción; (12) vocación internacional de los directivos.

Esta configuración de motivaciones centradas en cuestiones económicas relega el hecho de que la expansión de la empresa toma lugar en divergentes realidades laborales, sociales, ambientales, institucionales. De esta forma, la globalización puede incidir negativamente en la desigualdad y la pobreza ampliando la brecha de ingresos, así como en las condiciones medioambientales y sociales si las acciones carecen de una visión sustentable. De hecho, como ya se ha visto, la desigualdad ha ido en aumento desde el decenio de 1980, no sólo al interior de los países sino también entre naciones (PNUD, 2009). Esto es así cuando las IED se tratan o ejecutan sólo con propósitos económicos o financieros y sus propósitos se centran en temas tales como la explotación de mano de obra, de recursos naturales o expatriación de beneficios.

No obstante, al mismo tiempo la globalización económica resulta una oportunidad para el sector empresarial en términos de reforzar su rol como agente de desarrollo. En este sentido, podría plantearse “la incorporación de la sensibilidad ecológica y social ante las nuevas demandas de los consumidores o en otros casos, como reacción a la estrategia de los competidores. Además la incorporación de aspectos sociales y medioambientales puede ser la respuesta a la necesidad de proyectar una mejor imagen de empresa” (Egoscozabal y Sáiz, 2004, p.5). Pero, tal como se señaló en apartados anteriores, el desafío e impacto socialmente responsable descansa en acciones no sólo reactivas sino anticipatorias y sobre todo estratégicas. En otras palabras, un posicionamiento activo vinculado a una visión estratégica, y no meramente por posicionamiento coyuntural o de maximización de beneficios. Adicionando el aspecto global, toma relevancia la inclusión de los diversos actores con los que ha de interactuar la empresa en sus múltiples localizaciones y la apuesta por una RSE estratégica en cada una de ellas.

Ciertos estudios ponen de manifiesto un incremental interés y conciencia en temas de RSE por parte de consumidores y clientes, percibiendo que no hay suficientes acciones emprendidas por las empresas y valorando este aspecto al momento de adquirir bienes y servicios (Navarro García, 2008; Olcelse *et al*, 2008). Sin lugar a dudas, la globalización ha ampliado intensamente el acceso a información, lo cual ha repercutido en la concientización ciudadana y en su mayor incidencia en la configuración de su propio entorno. Su *voz* y *voto* han sido incluso capaces de modificar estrategias

---

<sup>73</sup> “En aquellas industrias donde la mano de obra sea una proporción importante en los costes” (García Cruz, 2002, p.19).

empresariales (Navarro García, 2008). Por ello, en muchos casos las acciones de RSE han podido ser reactivas, para tener luego que adaptar un carácter estratégico porque de lo contrario no son sustentables.

Esta postura de la sociedad provoca, por un lado, la existencia de necesidades insatisfechas a ser incorporadas en las estrategias empresariales y la manifestación de sus expectativas respecto al compromiso de la empresa en temas de RSE, más allá de las aportaciones de otros sectores. De esta forma, para que las decisiones adoptadas transformen los retos en oportunidades y realidades sustentables resulta imprescindible que se haga bajo un esquema de RSE estratégica, lo cual supone al mismo tiempo el progresivo fortalecimiento de los lazos con sus GI. El resultado será la creación de valor para la propia organización y también para el entorno, lo cual sin lugar a dudas resulta contradictorio bajo el enfoque de la empresa tradicional.

Lo anterior no implica que toda empresa socialmente responsable lo es sólo de forma reactiva, pero resulta innegable que pocas décadas atrás la amplia mayoría no se enfrentaba a los conflictos y carencias que cada vez más fueron adquiriendo relevancia, como el alarmante grado de contaminación del planeta, el creciente número de desempleados o el incremento de la pobreza, sólo por mencionar algunos ejemplos. De esta manera, si la RSE implica libertad de elección dado que la responsabilidad sobre las acciones que se emprenden voluntariamente así como la interrelación con los GI se debe al ser libres, la globalización amplía los horizontes empresariales. Se detecta una vez más la necesidad de que la empresa se aleje de su concepción tradicional para atender la premura de su sustentabilidad. Ello implica adoptar la noción de largo plazo no sólo en términos económico-financieros sino también en la totalidad de impactos generados en su entorno. En otras palabras, la empresa ya no puede centrarse meramente en sus consternaciones internas ni desconocer el hecho de que sus actividades afectan a diversos actores, así como ellos al mismo tiempo la afectan. Más aún, estos efectos perduran en el tiempo, incidiendo en generaciones futuras. La empresa “debe actuar con responsabilidad si no quiere perder su legitimidad; y la legitimidad social es lo último que una organización del siglo XXI desea perder (...). Podrá plantearse renunciar a otras prerrogativas; pero difícilmente optará por su deslegitimación social pues sabe que tras de ella acecha habitualmente la desaparición” (Navarro García, 2008, p.34). Y es la pervivencia de la empresa el factor clave para una RSE sustentable.

A partir de lo anterior, se pone de manifiesto que la empresa que ha iniciado un proceso de globalización económica ha de desarrollar esa actitud anticipadora, independientemente de su ubicación geográfica, dando lugar a una RSE estratégica. De esta forma, frente a los posibles efectos negativos antes mencionados, “el gran dilema es cómo generar más igualdad y empleo en este contexto” (Ortega Riquelme, 2002, p.34) ya que si al tiempo que incrementa las posibilidades de crear riqueza, éstas se concentran y por ende se expanden las desigualdades, es preciso solventar estas incongruencias dado que atenta contra la sustentabilidad de las comunidades afectadas. Para ello, resulta apremiante compatibilizar los objetivos económicos con los sociales y medioambientales. Otro elemento clave en esta visión estratégica está en los lazos establecidos con



otros agentes, y en función del escenario global al que se está haciendo referencia aquí, ello ha de presentarse en los distintos emplazamientos de la empresa. Ésta “en un contexto marcado por la globalización (...) debe como consecuencia ser eminentemente rentable, pero hoy esta rentabilidad no puede estar fundada únicamente sobre la producción y la comercialización propias del grupo y de sus filiales. Ella debe descansar en sus relaciones con otras empresas” (Moro, 2006, p.41). Y no sólo con otras empresas, sino con el resto de actores contemplados en sus GI.

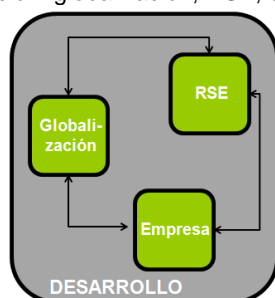
De esta manera, el liberal argumento de *laissez faire, laissez passer* que deja sobre *la mano invisible* erradamente la responsabilidad de regular los mercados con una supuesta asignación eficiente de recursos queda en evidencia. Lo cierto es que ello ha quedado desmentido, reforzando la importancia de la responsabilidad de los agentes económicos en sus acciones, y la necesaria consideración de los efectos socio-económicos generados, independientemente de su ubicación. Es preciso acortar el distanciamiento entre economía y prácticas socialmente responsables (Sen, 1989).

Resulta de importancia tener en cuenta que la globalización se trata de un hecho ineludible que, *per se*, no es positivo ni negativo, pero ambos polos son posibles en función de las acciones emprendidas a raíz de ella. Por ello, teniendo en cuenta la interrelación entre empresa, globalización y RSE, no se trata de combatirla sino de dilucidar a qué tipo de globalización se aspira. Al fin de cuentas, queda descartada la visión *friedmaniana* de la RSE y así como el contrasentido de buscar en la empresa la absoluta culpabilidad del escenario moderno. Lo verdaderamente enriquecedor consiste en entablar relaciones constructivas entre los diferentes agentes, en los diversos escenarios en los que se actúa y atendiendo a los impactos generados.

No es factible que los alcances de la RSE se asienten en el entramado socioempresarial sin la implicación de la sociedad en su conjunto en general y de la empresa en particular en lo que refiere a las propias características del entorno. En otras palabras, “la RSE no es un fenómeno aislado de la sociedad en la que las empresas desarrollan sus actividades. Es la respuesta de las empresas conscientes de que necesitan desarrollar sus actividades en sociedades distintas con distintas expectativas y legislaciones” (OIE, 2003, p.6).

Recapitulando, hay cuatro conceptos que toman hasta aquí especial relevancia e interacción: globalización, RSE, empresa y desarrollo. Desde el Informe de Brundtland del año 1987 se consolidó el concepto de desarrollo sustentable en el cual la empresa adopta un rol trascendental siendo que el impacto de sus actividades incide profundamente en la sustentabilidad de una economía. Al mismo tiempo, la búsqueda de estrategias sustentables por parte de las organizaciones se ha convertido en el pilar de la RSE. Y, adicionalmente, la globalización ha exponenciado la posición de las empresas. Estos tres hechos determinan una interrelación entre globalización, RSE, empresa y desarrollo (CSR Europe, 2005; Moreno *et al*, 2010).

Figura 19. Interrelación: globalización, RSE, empresa y desarrollo



Fuente: elaboración propia.

Ello provoca que la empresa atienda a los efectos en la dimensión externa al mismo tiempo que dinamiza cambios internos que resulten ser necesarios para adecuarse a su estrategia. Ya se ha indicado que la globalización supone ajustes, oportunidades y adaptaciones de la empresa a un contexto más amplio. En términos de RSE, la globalización provoca nuevos planteamientos y la formulación de una estrategia que ha de responder a diversas necesidades y realidades en función de las características del entorno en el que se inserta.

Así, el funcionamiento de la empresa bajo una lógica de RSE estratégica le permite actuar como agente de desarrollo allí donde se inserte, identificando los impactos que genera en el entorno y estableciendo espacios de concertación con sus GI.

Como se indicó precedentemente, el propio rol de la empresa genera resultados a priori deseados: generación de PdT, ingresos, riqueza, cumplimiento de normativas fiscales y legales, entre otros (Moreno, 2010). Sin embargo, para que la empresa se posicione como agente de desarrollo es preciso que sus estrategias socialmente responsables beneficien a otros actores más allá de los resultados estrictamente vinculados a sus operaciones empresariales, y superando las obligaciones que emergen de leyes y normativas. “Cada vez son más las empresas que consideran que no es incompatible la obtención de beneficios en el largo plazo con una acción socialmente responsable, tanto en los países de las que son originarias como en terceros países donde operan” (Moreno *et al*, 2010, p. 64).

Son múltiples los retos que las empresas enfrentan en su proceso de globalización económica. Sin embargo, resulta de interés recalcar la importancia que recae en el carácter sustentable de sus acciones independientemente del emplazamiento de sus actividades siendo que, tal como se mencionó precedentemente, el arribo de inversiones será un factor facilitador o amenazante de desarrollo. Esto último se presenta ante escenarios en los que la empresa realiza IED buscando explotar mano de obra, de recursos naturales o expatriar beneficios, entre otros motivos netamente económicos o financieros, prácticas que habitualmente se presenta en economías en riesgo. Por ello, seguidamente se abordará consideraciones sobre la RSE y la globalización con localización en estas economías, asimismo en línea con los objetivos del presente trabajo.

## 2.2.2.3.a Particularidades en economías en riesgo

Anteriormente se ha indicado cómo las IED pueden resultar contraproducentes para las economías receptoras cuando éstas se caracterizan por perseguir oportunidades cortoplacistas o por responder a necesidades de su lugar de origen. Ello provoca que en las economías en riesgo<sup>74</sup> la globalización pueda profundizar la desigualdad y la pobreza, ampliando la brecha de ingresos, así como afectar negativamente las realidades medioambientales y sociales si se explotan escenarios legales blandos, si se aprovechan ventajas de corto plazo, si se abusa de debilidades político-económicas o si las acciones carecen de una visión sustentable, entre otros motivos, condenando de alguna manera a estas economías al subdesarrollo socioeconómico.

La expansión de los mercados de capitales y del comercio mundial hace que en muchos países la orientación prioritaria de sus políticas de crecimiento se base en la atracción de inversiones externas mayormente con la finalidad de explotar riquezas naturales o de transformar materias primas. Esas economías pueden ser afectadas negativamente en términos de desarrollo si mantiene un impulso de competitividad centrada en los bajos costos de la mano de obra porque incide en términos negativos en la pobreza, la concentración de poder, propiedad e ingresos (Ortega Riquelme, 2002). De acuerdo con el autor, este escenario hace que se haya instalado “el concepto de los trabajadores pobres, muchos de ellos sin contrato o con contrato temporal; aquellos que, aunque tengan empleo, su salario y condición de vida no les permiten salir de los umbrales de la pobreza” (Ortega Riquelme, 2002, p.33). Éstas características se encuentran en las antípodas de una RSE estratégica al interior de la empresa de forma tal que el trabajo e ingresos generados sean decentes<sup>75</sup>. En este sentido es clave la valorización del empleo en todas sus dimensiones. Si frente a las dispares realidades entre economías en riesgo y desarrolladas, se plantea una defensa global de las necesidades de los trabajadores, ello conduce a una igualación de normas sociales, laborales, medioambientales, lo cual permitiría esbozar el logro de un desarrollo en conjunto. Indudablemente esta propuesta rebate todo intento de regresión en cualquiera de las dimensiones consideradas. Claramente al hacer referencia al desarrollo se pretende que esa igualación conduzca a mejoras en las economías en riesgo, y no que las carencias se desplieguen globalmente (Mendizabal y Errasti, 2006).

Un criterio básico a ser adoptado por la empresa al desarrollar actividades económicas en diversas localizaciones es el de “hacer de la RSE una práctica cotidiana” (Royo, 2005, p.89), de modo tal que abandonase las acciones antes mencionadas que atentan contra el desarrollo local tomando provecho de vacíos legales o escenarios blandos (OIE, 2003).

“Aparece aquí una primera responsabilidad social para los empresarios: la de no producir cualquier cosa que dé ganancia y la de no difundirla<sup>76</sup> únicamente con el criterio de máxima ganancia” (Etxeberria, 2005, p.17). De acuerdo con el autor, esta responsabilidad cobra más sentido cuanto más se atiende a las necesidades básicas de las personas sobre todo cuánto menos cubiertas están

---

<sup>74</sup> Ver apartado Capítulo 3 Diseño de Investigación.

<sup>75</sup> Ver apartado 2.2.1.3 Trabajo e ingresos decentes, empleo decente.

<sup>76</sup> Con este término, el autor hace referencia a su distribución, transferencia en la cadena de valor o venta.

éstas, lo cual suele acontecer en economías en riesgo. Bajo esta premisa, realiza una interesante vinculación entre la responsabilidad social de las empresas, su expansión en economías en riesgo<sup>77</sup> y el respeto de los derechos humanos, en línea con la formulación del Pacto Global (UN, 2004)<sup>78</sup>. Así, contundentemente afirma la relevancia del cumplimiento de los derechos humanos al expandir sus actividades. Ello engloba a los derechos culturales y de solidaridad global, los civiles y políticos, así como los sociales. Respecto a estos últimos, se señaló anteriormente el fundamento de satisfacción de necesidades mínimas. Sin embargo históricamente se ha asociado a la empresa con la búsqueda de la máxima rentabilidad para sus accionistas, postura friedmaniana de la RSE<sup>79</sup>. Ante ello se ha dado en la historia, y acontece en la actualidad, una confrontación con el colectivo de trabajadores. Esta tensión de *derechos e intereses* no es sustentable. Por ello, tal como se viene indicando precedentemente, resulta vital un posicionamiento de la empresa que suponga el emprender una RSE estratégica independientemente de dónde se expanda, en donde exista interrelación con los distintos GI, como puede ser el colectivo de trabajadores (Arzadun, 2010b; Royo, 2005). De alguna manera, ello también desalienta el abuso de colectivos escasamente organizados o de estados más débiles que no velan por ellos.

Eiris (2009) llevó adelante un trabajo de campo con 40 empresas líderes en *mercados emergentes*, a fin de evaluar el grado<sup>80</sup> en el que están trabajando en aspectos de la RSE<sup>81</sup>. En términos medioambientales los aspectos vinculados con cambio climático, ahorro de agua y polución estarían liderando la agenda en los mercados emergentes. Ello puede resultar así dado que algunas de las Bolsas de Valores de estos países solicitan a las empresas un informe sobre sus prácticas y políticas en estos aspectos. Aún así, a partir de los resultados de este estudio, se encuentra que incluso entre las empresas del sector industrial que hacen un consumo intensivo de energía no existe evidencia o se muestra bajo compromiso con el trabajo en pos de minimizar el consumo, reciclar, proteger la biodiversidad u emprender otras acciones conciliadoras.

En materia de derechos humanos, aún se observa escaso énfasis en estas naciones por parte de estas compañías: sólo la mitad de la muestra cuenta con políticas establecidas, y aún un porcentaje inferior dispone de sistemas arraigados en su estrategia. En esta misma línea, prácticamente el 50% del colectivo bajo análisis carece de programas de seguridad laboral e higiene. Los avances en tracción de RSE entre sus proveedores es incluso inferior: sólo dos de las empresas cuenta con una política de estándares laborales para quienes les proveen de bienes y servicios, a pesar de ser grandes organizaciones que a priori dispondrían de mayores recursos para impulsar estas acciones en la cadena de valor.

---

<sup>77</sup> El autor hace referencia a estas economías como *países del Sur*.

<sup>78</sup> Ver apartado 2.2.2.3 La RSE y la globalización.

<sup>79</sup> Ver apartado 2.2.2.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>80</sup> A partir de una escala de tipo Likert de 5 puntos, siendo el valor inferior *sin evidencia* y el superior *avanzado*.

<sup>81</sup> Se adoptaron como criterio tres apartados: Medioambiental, Social y de Gobernanza. Los subtemas, respectivamente, son: temas ambientales, cambio climático y biodiversidad; derechos humanos, cadena de suministros y seguridad laboral e higiene; prácticas directivas y corrupción.

En términos de prácticas directivas se encuentra que mayormente éstas son transparentes, en lo que respecta a publicación de ingresos del cargo superior, y sin concentración de poder. Sin embargo, la corrupción también surge como un tema sin ser tratado en profundidad. A pesar de que cerca de la totalidad de las empresas son consideradas en riesgo tanto por los países en los que se encuentran como por el sector en el que se desempeñan y las actividades que llevan a cabo (por ejemplo contratos gubernamentales o licencias), éstas no han desarrollado procedimiento alguno que procure la anulación de prácticas corruptas al interior de la organización y con los agentes con los que se vincula. Al igual que los demás puntos antes indicados, este aspecto incide negativamente en el desarrollo de toda nación. Más aún, de acuerdo con Transparency International (2009, p.18) “los efectos perniciosos de la corrupción no se limitan a socavar la competencia o paralizar el crecimiento económico. Algunos de los desafíos más importantes en materia de políticas públicas que enfrentamos actualmente sólo podrán superarse cuando las empresas asuman plenamente las responsabilidades que les competen”.

En definitiva, el rol que la empresa asume allí donde se instala es integral: no se trata de realizar un análisis particionado de su accionar, sino de los impactos globales de su presencia dado que los diversos temas en los que actúa, interactúan entre sí y se retroalimentan. Así, y sin pretender ser exhaustiva con el siguiente ejemplo, se puede decir que la corrupción incide negativamente en decisiones estratégicas en materia de inversión medioambiental por efecto *free rider*, lo cual a su vez afecta negativamente al entorno, y desestimula a otros agentes en la cadena de valor a emprender acciones de este tipo, continuando en una espiral negativa que mina las condiciones de trabajo de las personas, la sustentabilidad de actividades y relaciones, la calidad institucional, y demás subtemas y dimensiones que terminan por caer cuales piezas de dominó.

Así no es de sorprender que, ante la evidencia empírica recogida, Eiris (2009, p.31) indique que “al analizar a las grandes empresas, su RSE en mercados emergentes resulta remotamente habitual”. De todos modos, al mismo tiempo se reconoce en dicho estudio que esas naciones paulatinamente van adoptando posturas más sólidas en debates en torno a la RSE (tal es el caso de países como China e India, que comienzan a desempeñar un papel más importante en el diálogo por el cambio climático<sup>82</sup>). Asimismo, no deja de ser menos relevante el desarrollo de regulaciones domésticas, la participación activa de la sociedad civil u organizaciones internacionales, así como la tracción que ciertas empresas realizan entre los agentes de su cadena de valor. Respecto a estas participaciones y tracciones, resulta fundamental respetar las diferencias culturales e idiomáticas en cada lugar en el que se trabaja (Eiris, 2009; OIE, 2005).

Ahora bien, la exposición de estos resultados no pretende indicar que la empresa desatiende sus responsabilidades en la triple vertiente de la RSE, sino ejemplificar las múltiples cuestiones en las que incide el accionar de la empresa allí donde se localiza, y el avance que se va produciendo en términos de responsabilidades inherentes a su presencia.

---

<sup>82</sup> Ver Giddens y Hutton, 2001; Leis y Viola, 2003; Ayesterán Úriz, 2004.

De acuerdo con Martínez González-Tablas (2005, p.43) “con el paso del tiempo, se ha producido un ensanchamiento del ámbito de responsabilidad, un aumento de los afectados y de la conciencia de su condición; lo están, de una forma distinta a la que pudieron tener en fases anteriores, la red de proveedores, los entornos sociales y ambientales, los gobiernos de economías receptoras”. El autor expresa que, fruto de la globalización de la empresa, las relaciones con los diversos agentes con los que interactúa se profundizan y en función de la mayor o menor responsabilidad de la organización con su entorno, ello generará estabilidad o incertidumbre.

Recopilando, el presente apartado ha puesto de manifiesto la interrelación entre empresa, RSE, globalización y desarrollo, indicando particularidades para el caso de economías en riesgo. Estas especificaciones no persiguen la argumentación de necesarias acciones socialmente responsables acotadas a estas regiones, sino que por un lado se identifican con los sitios de trabajo de campo del presente estudio, y por el otro evidencian una frecuente realidad de mayor debilidad institucional, existencia de vacíos legales y atracción de inversiones inicialmente no sustentables. El hecho de que la empresa siga su estrategia de RSE en donde esté, si no resuelve estos temas, seguramente que no los explota ni profundiza, haciendo realidad su aporte como agente de desarrollo.

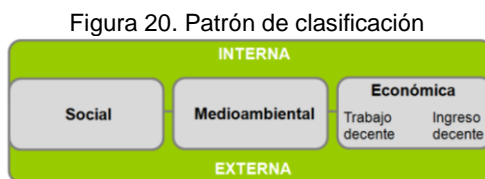
#### 2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas

“El auténtico conservacionista es alguien que sabe que el mundo no es una herencia de sus padres sino un préstamo de sus hijos”  
J.J. Audubon.

Una de las principales dificultades a la que se enfrenta la RSE “es el temor de relegar el discurso al ámbito teórico sin ofrecerse a las empresas instrumentos adecuados para pasar a la acción y a la evaluación. La empresa vive en el mundo de los hechos, no solo en el de las ideas, por eso tiende a ser pragmática y requerir herramientas” (Navarro García, 2008, p.71). El despliegue de normas, estándares y herramientas en esta materia es considerable.

Los mismos riesgos e ineficiencias que pueden presentarse por la mera profusión de discursos teóricos también se presentan ante una vasta propuesta práctica. Por ello, tras una revisión general, se ha detectado una serie de referentes con intersecciones en áreas, dimensiones y contenidos abordados, a partir de los cuales se configuró un tablero de indicadores para los fines del presente trabajo.

De acuerdo con la distinción realizada por la COM (2001), los diversos aspectos fueron clasificados en dos dimensiones: interna y externa. También se organizaron de acuerdo a la triple vertiente de la RSE: medioambiental, social y económica. Y dentro de ésta última, se adoptó los aportes en términos de empleo decente. Así, bajo esos criterios, se definió el patrón de clasificación.



Fuente: elaboración propia.

Además del patrón de clasificación, se tuvo en consideración las recomendaciones acerca de la formulación de indicadores clave de alta prioridad para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica, los cuales se señalan en la siguiente tabla.

Tabla 12. Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE

DIMENSIÓN	ÁREA	INDICADORES PRIORIDAD ALTA	CONTENIDO GENERAL
INTERNA	Buen gobierno	Legislación y cumplimiento	•Cumplimiento de todas las leyes y convenciones internacionales aplicables.
		Alta Dirección	•Definición de políticas de gestión ética y socialmente responsable. Compromiso de la alta dirección con la gestión ética y socialmente responsable, establecimiento de un código de conducta.
	Prácticas laborales y trabajo decente	Trabajo forzoso	• Exposición de la política de rechazo del trabajo forzoso.
		Libertad de Asociación y negociación colectiva	•Respetar el derecho de los empleados a formar sindicatos y a negociar colectivamente. Colaboración en convenios laborales.
	Trabajadores	Remuneración	• Cumplimiento de la normativa legal o reglas mínimas establecidas para cada industria. Salarios justos, en concordancia con el entorno. Mantener unos salarios mínimos garantizados.
		Condiciones laborales	•Políticas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos. Cumplimiento de las normativas en materia de salud y seguridad. •Políticas para evitar el impacto de las reestructuraciones y mantener el empleo.
	Derechos Humanos	Estrategia y gestión	•Políticas y directrices para fomentar el respeto y la gestión de los Derechos Humanos. Estructura corporativa y procedimientos en torno a los derechos humanos. Inclusión de los derechos humanos en la cultura empresarial.
EXTERNA	Buen gobierno	Lucha contra la corrupción	•Desarrollo de políticas e instrumentos para la lucha contra la corrupción.
	Proveedores	Cadena de suministro	•Auditorías de proveedores. •Código de buenas prácticas respecto a los proveedores.
	Derechos Humanos	Discriminación	•Desarrollo de políticas y procedimientos y programas globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en el seno de la empresa.
		Trabajo infantil	•Exposición de la política de rechazo del trabajo infantil.

Fuente: Gómez Pescador (2008, p.12).

A continuación se detalla una síntesis fruto de este análisis y revisión exponiendo la intersección entre las principales normas, principios y recomendaciones y los referentes antes mencionados, por dimensión y área.

Tabla 13. Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia.

			NORMAS, PRINCIPIOS, RECOMENDACIONES RELEVANTES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL																										
DIMENSIÓN	ÁREA	CONTENIDO GENERAL	VERTIENTE	Advalua	BCCCC	BSCI	BSCoop	CERES	CSR EUROPE	DH	DJSGI	FORETICA	GRI	IISD	ISO 26000	IZAITE	KEIDANREN	OCDE	OIE	OIT	OTTAWA	PACTO GLOBAL	PRINCIPIOS ACI	SA 8000	STAKEHOLDER ALLIANCE	SULLIVAN	XERTATU		
Interna	Buen Gobierno	Adopción de normas, principios, recomendaciones, más relevantes en el ámbito internacional	Social																										
		Adopción e inclusión de valores y principios éticos	Social																										
	Prácticas laborales	Trabajo decente	Rechazo del trabajo forzoso	Económica																									
		Trabajo decente	Libertad de asociación y negociación colectiva	Económica																									
		Ingreso decente	Política salarial	Económica																									
		Ingreso decente	Política salarial equitativa	Económica																									
		Trabajo decente	Condiciones de trabajo, salud y seguridad	Económica																									
		Trabajo decente	Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	Económica																									



2. MARCO CONCEPTUAL.

Externa	Derechos Humanos	Trabajo decente	Inclusión de los DDHH en la <b>estrategia</b> empresarial	Social																
		Trabajo decente	Rechazo del trabajo infantil	Económica																
	Medioambiente		Minimización de impactos no deseados	Medioambiental																
	Buen Gobierno		Lucha contra la corrupción	Social																
	Proveedores	Ingreso decente		Conocimiento de la política salarial de los proveedores	Económica															
		Trabajo decente		Conocimiento de la política laboral de los proveedores	Económica															
				Regulación de relaciones: auditorías sociales	Social															
				Apoyo/colaboración con los proveedores	Social															
	Trabajadores subcontratados	Ingreso decente		Conocimiento de la política salarial de los trabajadores subcontratados	Económica															
		Trabajo decente		Conocimiento de la política laboral de los trabajadores subcontratados	Económica															

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, se procederá a profundizar en los alcances de cada uno de los conceptos que fueron indicados como *Contenido General* en la tabla precedente.

### 2.2.2.4.a Adopción e inclusión de valores y principios

La adopción de normas, valores y principios hacen referencia a la especificación de bases fundamentales que se incorporan en toda toma de decisiones o comportamientos persiguiendo nociones de honestidad, equidad e integridad. Bajo la noción de RSE, ello supone que la organización está dispuesta a “dar respuesta y ser responsable de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el entorno (...). Un principio fundamental de la responsabilidad social es el respeto de lo establecido en leyes y obligaciones. La responsabilidad social, sin embargo, también arroja acciones más allá de las disposiciones legales y el reconocimiento de obligaciones con otros que no son legalmente exigibles” (ISO, 2010, p.18).

Tal como ya se ha expresado, la RSE supone acciones que superan las obligaciones establecidas tanto en normas como en legislaciones generales y específicas para su actividad. De todos modos, resulta primordial su respeto y estricta aplicación (Advalua, 2010; CSR Europe, 2005; ISO, 2010). Así, más allá del cumplimiento de esas leyes y normativas, la empresa que ha internalizado una estrategia socialmente responsable ha de contar con una serie de valores y principios que guían sus actuaciones y decisiones. En algunos casos, éstos constituyen un código de conducta interno o un código de ética y prácticas empresariales (CERES, 2010; DJSGI, 2009; IISD, 1996; Keidanren, 1996; BCCCC, 2001; Universidad de Ottawa, 1997). A modo de ejemplo, la propuesta de González y San Bartolomé (2009, p.3) establece que “la responsabilidad social cooperativa está enmarcada en los valores y principios genuinos y esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento.” Así, cada organización se plantea unos parámetros que guían y acompañan sus deliberaciones y acciones.

### 2.2.2.4.b Rechazo del trabajo forzoso

El rechazo del trabajo forzoso es uno de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Incide negativamente en el concepto de trabajo decente tanto en términos de ingresos como de las condiciones de trabajo. El trabajo forzoso presenta dos principales características. Por un lado, implica el trabajo bajo amenaza de sanción, y por el otro, el trabajo no se realiza voluntariamente. Cada una de estas particularidades pueden presentarse de diversas formas, ya sea por limitantes externas, por abuso de poder por parte del empleador, por no disponer ni respetar un calendario laboral, entre otros<sup>83</sup> (OIT, 2009d; UN, 2004).

En general, podría decirse que las diversas normas, principios y recomendaciones que hacen referencia a este aspecto refuerzan la convicción de que la empresa no ha fomentado, encubierto ni

---

<sup>83</sup> Ver apartado 2.2.1.3.b.a Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

aprovechar este tipo de acciones (González y San Bartolomé, 2009; OCDE, 2000; SAI, 2005; Sullivan, 1977).

Así, la empresa ha de contar con procedimientos o programas para rechazar el trabajo forzoso (GRI, 2002). Éstos pueden incluir aspectos tales como “el apoyo y promoción de los derechos humanos internacionales en la esfera de influencia de la organización y no ser cómplice en los abusos de los derechos humanos” (Universidad de Ottawa, 1997, p.3). En definitiva, estos aspectos se enlazan íntimamente con las prácticas laborales generales de la empresa, y en específicamente con aquellas que inciden en las condiciones de trabajo, “en particular el tiempo de trabajo y la remuneración” (ISO, 2010, p.45).

#### 2.2.2.4.c Libertad de asociación y negociación colectiva

La libertad de asociación, la libertad sindical y la negociación colectiva son principios y derechos universales que establecen que “todos los trabajadores y empleadores tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes y de afiliarse a ellas, con objeto de promover y defender sus respectivos intereses y de celebrar negociaciones colectivas con la otra parte, libremente y sin injerencia de unas con respecto a otras ni intromisión del Estado” (OIT, 2008c, p.9)<sup>84</sup>.

Las diferentes aportaciones en esta materia se basan en la declaración de la OIT, fomentando el aseguramiento de libre albedrío sobre la afiliación a organizaciones que representan a los trabajadores (GRI, 2002; ISO, 2010; Sullivan, 1977; Universidad de Ottawa, 1997). Al respecto, la OCDE (2000, p.6) indica que “las empresas deberán respetar el derecho de sus trabajadores a ser representados por sindicatos u otros representantes legítimos de los trabajadores y participar en negociaciones constructivas, ya sea individualmente o a través de asociaciones de empresas, con dichos representantes con vistas a alcanzar convenios sobre condiciones laborales”. Ello es considerado como respeto a “las bases fundamentales de las relaciones entre la Organización y la persona.” (Forética, 2005).

En los casos de aquellos países que restringen la libertad de asociación y el derecho de negociación colectiva, “la empresa facilitará instrumentos paralelos para que todo el personal pueda asociarse libremente, y negociar colectivamente” (SAI, 2005, p.5).

#### 2.2.2.4.d Política salarial

Previamente se abordó de manera detallada la conceptualización de ingreso decente cuyas características se cristalizan, o no, en las políticas salariales de las organizaciones<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Ver apartado 2.2.1.3.b.a Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

<sup>85</sup> Ver apartado 2.2.1.3.c Ingresos decentes.

Los elementos centrales del ingreso son: las condiciones de trabajo y empleo; la importancia que supone en las negociaciones colectivas; el riesgo de provocar situaciones de discriminación y privación si no se le garantiza a los trabajadores un nivel mínimo que sea digno; su relación con otros factores como el empleo, la productividad y la inversión (OIT, 2008a; 2009d). Ciertamente puede observarse la interrelación existente entre éste y otros aspectos contenidos en la tabla antes expuesta. Así, y tal como se expresó con anterioridad, aquí el respeto de las normativas toma trascendencia. Las condiciones salariales están contempladas en leyes nacionales y regulaciones, o por acuerdos entre los representantes de los trabajadores y los empleadores. Siendo que el “empleador determina muchas de las condiciones laborales” (ISO, 2010, p.48) es vital su acogimiento tanto a las leyes generales en esta materia, como las específicas para su sector, “independientemente de su localización geográfica” (The Stakeholder Alliance, 1991, p.6).

De acuerdo con SAI (2005, p.5) “la compañía garantizará que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional”. En línea con ello “todo trabajo que implique horas extras será reembolsado con paga adicional superior a la de las horas normales”. Estas características de la política salarial sientan las bases para la proporción de ingresos decentes, en línea con el rol del sector privado como agente de desarrollo y su aporte en la generación de riqueza. Para la empresa que funciona bajo una RSE estratégica, aquellos escenarios en los que las disposiciones legislativas y demás normativas son blandas e inexactas supone la voluntaria adopción de los criterios bajo los cuales se desempeña en su lugar de origen (UN, 2004).

### 2.2.2.4.e Política salarial equitativa

La conceptualización de discriminación en materia de empleo fue trabajado por OIT en 1951 en el Convenio sobre discriminación, indicando la raza, el color, el sexo, la religión, la opinión política, la nacionalidad y el origen social como posibles elementos facilitadores de distinción, exclusión o preferencia en el seno de la empresa, pudiendo afectar, destruir o alterar la igualdad de oportunidades o de tratamiento. (OIT, 2007b, p.9). Posteriormente, reconocieron otros plausibles motivos de discriminación tales como la edad, el estado de salud y la participación en sindicatos.

Frecuentemente se le suelen asignar ciertos roles a las mujeres y a los hombres. Esto condiciona las actividades y responsabilidades percibidas como femeninas y masculinas, provocando en ciertos casos discriminación tanto contra hombres como mujeres. Así, se limita el potencial de los individuos y de la comunidad en general. Está demostrado que existe una relación positiva entre equidad de género y desarrollo socioeconómico, lo cual motiva la promoción de la igualdad en las empresas (ISO, 2010). En términos de política salarial, esto supone una igual remuneración a hombres y mujeres ante un mismo trabajo realizado. Algunas recomendaciones se centran en la variable género como elemento determinante de la igualdad de oportunidades (Izaite, 2008). Sin embargo,

ello también supone la ausencia de discriminación por raza, origen, clase social, posición política, religión, edad y cualquier otra posible diferenciación (Fernández Lorenzo *et al*, 1998; González y San Bartolomé, 2009; Forética, 2005; UN, 2004; SAI, 2005).

### 2.2.2.4.f Condiciones de trabajo, salud y seguridad

Junto con unas condiciones de trabajo dignas, la salud y la seguridad de los trabajadores requieren de atención continua (CSR Europe, 2005; Izaite, 2008). La salud y seguridad en el trabajo concierne tanto la promoción y mantenimiento del más elevado bienestar físico, mental y social de los trabajadores, como la existencia de planes de prevención de lesiones y la adaptación de los entornos a sus necesidades físicas y psicológicas (ISO, 2010; SAI, 2005; Xertatu:adi, 2007).

Las condiciones de salud y seguridad se vinculan con la ocurrencia de accidentes. “Las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo disminuyen los accidentes laborales” (Fernández Lorenzo *et al*, 1998). También las enfermedades laborales están relacionadas con estas temáticas, razón por la cual existen repertorios de recomendaciones sobre enfermedades profesionales (GRI, 2002) cuya reversión y prevención requiere de la implicación de la empresa y sus trabajadores en temas de ergonomía en el puesto de trabajo.

La atención a la globalidad de estos conceptos incide en el ambiente de trabajo. Por ello, algunas recomendaciones sugieren la atención al clima laboral, valorando la motivación y bienestar de las personas (Forética, 2005).

### 2.2.2.4.g Políticas para evitar despidos y mantener el empleo

Los planes destinados a prescindir de despidos articulan diferentes medios para promover la estabilidad de la plantilla. Entre ellos figuran múltiples medidas, como por ejemplo la conciliación de la vida laboral y familiar, y procedimientos de información, consulta y negociación con los trabajadores. (DH, 2007; Xertatu:adi, 2007). Aún así, las que parecen ser más complejas de llevar a la práctica son aquellas tendientes a reducir el impacto de las reestructuraciones y cesantías. En definitiva, si se persigue la sustentabilidad de la actividad económica y por ende la generación de riqueza, la estabilidad resulta ser un factor central. “En caso de una situación desfavorable de mercado a medio o largo plazo, las empresas tratarán de reducir el impacto de la reorganización de sus operaciones, incluso en aquellos casos en los que se requiera el fin de la actividad de la organización. Siempre que sea posible se establecerá un plan de minimización de los efectos negativos de la reestructuración” (Forética, 2005, p.24).

De esta manera, cuando la empresa contempla cambios por cese de actividades o reestructuraciones que pueden suponer significativos efectos sobre las personas que en ella se desempeñan, la notificación con antelación a los trabajadores, a sus representantes y otros posibles agentes, como la Administración Pública, ha de contribuir en la colaboración conjunta para atenuar

los efectos adversos en la máxima medida posible. Lo que se propulsa es la cooperación constructiva encaminada a aminorar las derivaciones de este tipo de determinaciones (OCDE, 2000). Esto toma especial relevancia considerando que la globalización económica ha sido acompañada por políticas monetarias, fiscales y sociales que en muchos casos han desalentado e incluso han sido opuestas al mantenimiento y la creación de PdT (Martí, 2007).

En el sector cooperativo en particular, se propulsa el valor de autoayuda y los principios de gestión democrática y cooperación entre cooperativas (Advalua, 2010; ACI, 1995; Fernández Lorenzo *et al*, 1998; González y San Bartolomé, 2009) motivos por los cuales es de esperar que al interior de la empresa cooperativa se articule eficientemente los medios para evitar despidos y mantener el empleo.

### 2.2.2.4.h Inclusión de los Derechos Humanos en la estrategia empresarial

La premisa básica de la Declaración de los Derechos Humanos es la igualdad, por ello prohíbe que “se efectúe distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición” (UN, 2004, p.23).

Si bien se suele considerar como promotor decisivo de los Derechos Humanos a la Administración Pública, sus características de universalidad e inalienabilidad implican que también el sector empresarial tiene que asumir su respeto y fomento en los lugares de trabajo (Etxeberria, 2005). Previamente se hizo referencia a la relevancia que tiene el respeto de las normativas y leyes locales. En este sentido, también ésta Declaración tiene carácter ineludible como convenio internacional (Advalua, 2010; CSR Europe, 2005; ISO, 2010; SAI, 2005; Universidad de Ottawa, 1997).

Desde el seno de la empresa, y de acuerdo a lo antes descrito, la inclusión de los Derechos Humanos en la estrategia empresarial es posible de ser visualizada por medio del desarrollo de políticas, procedimientos o programas globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación.

En el caso de las empresas que están presentes en diversas localizaciones, estos elementos pueden tomar especial relevancia en entornos que puedan ser más propicios para su desatención. Al respecto, OIT (1977, p.6) indica que este tipo de organizaciones “debería guiarse por este principio general<sup>86</sup> en todas sus operaciones (...) y sobre esta base, dichas empresas deberían extender la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo. De acuerdo con esto, deberían hacer lo necesario para que las calificaciones profesionales y la experiencia sean la base para la contratación, la colocación, la formación profesional y la promoción de su personal a todos los niveles”.

---

<sup>86</sup> En referencia a la igualdad de oportunidades y de trato (OIT, 1977).

#### 2.2.2.4.i Rechazo del trabajo infantil

La efectiva abolición del trabajo infantil ha sido identificada como uno de los derechos fundamentales del trabajo. (OIT, 1998b). De acuerdo con la Convención sobre edad mínima, la OIT provee un esquema en el que establece que la edad mínima no debe ser inferior a la requerida para finalizar la escolaridad obligatoria. En los países en los que los sistemas de educación están menos desarrollados, plantea la excepción de 12 o 13 años para el caso de trabajos livianos, siempre y cuando no se vea afectado el desarrollo del niño ya sea por estar expuesto a lesiones físicas o morales o por interceder en su posibilidad de acceso a actividades recreativas (OIT, 2006b).

Siguiendo a estas convenciones, se espera que la empresa desarrolle políticas, procedimientos o programas globales dedicados a evitar la contratación de menores de edad, fuera de la ley. Ello no se opone a diversos métodos destinados a promover el empleo juvenil o complementario al estudio, siempre y cuando las legislaciones y regulaciones así lo contemplen.

#### 2.2.2.4.j Minimización de impactos no deseados en el medioambiente

“La conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado nuestra forma de ver el desarrollo. La industrialización y el control de la naturaleza, que una vez se vieron como clave del progreso, han demostrado su cara oscura. El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente (...) y de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta. Todo esto supone obligar a las generaciones futuras a costear nuestro propio bienestar, y privarlas de recursos irrecuperables” (Forética, 2005, p.26). Las nociones de creación de riqueza se vieron asociadas al ámbito medioambiental como secuela del *Informe de Brundtland* del año 1987, que convocó el compromiso global hacia acciones de desarrollo sustentable por medio respeto del medioambiente<sup>87</sup> (IISD, 1996).

Ciertas recomendaciones y demás aportes que se realizan en esta materia responden a la convicción de que para “conseguir un progreso económico a largo plazo, éste debe estar vinculado a la protección medioambiental a fin de crear una forma de desarrollo sostenible” (UN, 2004, p.84). En definitiva, es una de las tres vertientes que sostienen a la RSE y, por ende, a la búsqueda de sustentabilidad de las acciones de la empresa siendo consecuente con su rol de agente de desarrollo (CSR Europe, 2005).

Para trabajar en la minimización de impactos no deseados en el medioambiente, es preciso que la empresa haya desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a ello (DH, 2007). Básicamente, se espera que no se trate sólo de un pasivo reconocimiento de la importancia de estos temas, sino una actitud proactiva y estratégica (CERES, 2010).

---

<sup>87</sup> Ver apartado 2.2.2.1.b El progreso de los alcances de la RSE.

Los desafíos a los que se enfrenta la sociedad son múltiples, desde la extinción de especies animales y vegetales hasta la contaminación del agua y aire. Las implicaciones locales, regionales y globales están interconectadas, y su incidencia en la supervivencia y bienestar de las personas es innegable. Más aún, teniendo en cuenta el crecimiento demográfico y el progresivo incremento de los volúmenes de consumo. Así, resulta vital la implicación en el sustentable uso de recursos y el paliar los efectos negativos en el ambiente.

### 2.2.2.4.k Lucha contra la corrupción

El compromiso y las acciones de la empresa en este ámbito se vinculan a la negación de pagos ilícitos o cualquier tipo de concesiones directas o indirectas a funcionarios públicos, proveedores, clientes, socios o cualquier otro agente para el logro de operaciones comerciales o burocráticas. Esto ha de ser así tanto en el caso de que se le solicite o se le ofrezca a la empresa.

De esta forma, la empresa ha de mantenerse exenta de todo soborno y pago ilícito e impropio. Asimismo, no participará de ninguna práctica empresarial corrupta, realizará sus actividades acogiéndose a la ley y se asegurará de que las labores de todo subcontratista, proveedor y demás agentes sean consistentes con estos principios (OCDE, 2000; Universidad de Ottawa, 1997). “La corrupción puede adoptar diversas formas (...) puede resultar en la violación de derechos humanos, la erosión de procesos políticos, el empobrecimiento de sociedades y el daño al medioambiente. También puede distorsionar la competencia, la distribución de bienestar y el crecimiento económico” (ISO, 2010, p.60). Como puede observarse, la interrelación entre los diferentes aspectos de la RSE que van siendo abordados mantiene una continua e irrefutable interrelación.

### 2.2.2.4.l Vínculo con los proveedores

Bajo este concepto se englobará seguidamente cuatro de los aspectos que se indicaron con anterioridad en la síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia. Se proseguirá de esa manera por la íntima interrelación entre ellos. Los aspectos son:

- Conocimiento de la política salarial;
- Conocimiento de la política laboral;
- Auditorías sociales;
- Políticas o programas de apoyo/colaboración con los proveedores.

Las empresas pueden ejercer influencia en el comportamiento de otras organizaciones con las que se vincula en su cadena de valor. En este sentido, puede compartir y transmitir sus acciones socialmente responsables, traccionando esta forma de ser empresa. Al realizar contrataciones y compras puede alentar a esas organizaciones en la adopción de medidas que sigan sus mismos lineamientos. También puede participar “activamente en la concienciación de las organizaciones con las que tiene relación sobre principios y cuestiones de la responsabilidad social” (ISO, 2010, p.50).



No se trata de imposiciones, sino de acuerdos que permitan a la empresa mantener una coherencia en sus actividades. “Hay que exigirles pero también respetarlos. Esto se consigue con la voluntad de ambas partes” (Forética, 2005, p.20). Cuando la estrategia de una empresa se asienta sobre la RSE, su liderazgo y acompañamiento a través de su cadena de valor puede significar la promoción en la adopción de estos criterios en otras entidades (ISO, 2010). En particular, aquí se hace referencia a la toma de conocimiento acerca de las características de la política salarial y laboral aplicada por sus proveedores, de forma tal que vaya en concordancia con los criterios internos de la empresa, la existencia de auditorías sociales, que se complementen con las habituales de calidad, y políticas de apoyo o colaboración, de forma de facilitar su progreso y las posibilidades de trabajo conjunto.

Aún así, a pesar de los profundos beneficios que puede acarrear la promoción de la RSE entre proveedores, es importante destacar que cada organización conserva su responsabilidad sobre los impactos generados en términos económico, social y medioambiental. Si bien la tracción de RSE puede estimular a otras entidades e incluso fomentar la compra y el consumo responsable de bienes y servicios en términos generales, la falta de honestidad y compromiso por parte de otros agentes no es responsabilidad de la empresa que intenta promover la RSE, pero sí lo es su propio accionar y la certeza de no ser cómplice de temas tales como el abuso a los derechos humanos (UN, 2004).

#### 2.2.2.4.m Vínculo con los trabajadores subcontratados

Habiendo introducido hasta aquí diversos aspectos concernientes a la estrategia de la empresa en cuanto a sus trabajadores resulta de interés, aunque quizás sea insistente, dejar constancia de que las propuestas efectuadas para las personas que se desempeñan en la organización y en las empresas de sus proveedores son las mismas que para los trabajadores subcontratados. Resultaría al menos inconsistente que personas que se desempeñan en la entidad bajo subcontratación enfrenten condiciones salariales y laborales que resultarían inaceptables para el resto de la plantilla. Si por determinada razón la empresa acude a esta alternativa contractual, sería incongruente que lo hiciera amparando y encubriendo políticas que no adoptaría entre las personas con las que tiene relación directa.

#### 2.2.2.4.n Dinamismo y evolución de normas, estándares y herramientas

Se ha expuesto hasta aquí los principales aspectos abordados por diferentes normas, estándares, herramientas, recomendaciones y demás aportes en materia de RSE en el ámbito internacional. Sin embargo, este trabajo de síntesis e intersección no supone estaticidad. Por el contrario, a la largo del presente capítulo se enfatizó en la evolución y dinamismo de la RSE. Seguramente las aportaciones científicas, académicas y prácticas en dicho ámbito proseguirán su emergencia. De todos modos, el patrón de clasificación ha de ser utilidad para nutrir esa síntesis a medida que nuevos trabajos se consoliden. Sobre todo dado que en diversos casos las sucesivas elaboraciones tienden a profundizar aspectos ya existentes, entonces tanto éstos como las áreas y vertientes se

mantienen inalterados, aunque pueden verse enriquecidos. En definitiva, dada la relevancia de las temáticas aquí tratadas, es de esperar que prosiga alentando las labores de investigadores y expertos.

El actual apartado ha contribuido en la compilación de las principales normas, estándares y herramientas de RSE en el ámbito internacional, no sólo esclareciendo su contenido y alcances sino también precisando las intersecciones existentes. El análisis incluyó aportes del ámbito cooperativo en concordancia con los lineamientos del presente estudio. Por ello, seguidamente se abordará la RSCoop.

### 2.2.2.5 Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop

La notoriedad que ha adquirido recientemente la puesta en práctica de la RSE en el entorno empresarial en general (AECA, 2003; COM, 2001), y en las empresas que trazan una gestión avanzada en particular (Izaite, 2008), puede representar un reto en el mundo de las empresas de capital, más aún ante los numerosos cambios que implican el fenómeno de la globalización y los cambios estructurales (Alburquerque, 1999; Larrea, 2008). Dichos factores han influido notablemente en el escenario empresarial, siendo sumamente elevadas las exigencias que presenta este contexto global. Las empresas se han visto impulsadas a incorporar su actividad aceleradamente a esta nueva economía mundial, viéndose muchas de ellas impulsadas a adoptar estrategias de globalización económica. Por otra parte, en el ámbito de la gestión empresarial se incrementa la preocupación en torno a temas tales como la cultura, los valores empresariales, la implicación de los trabajadores (Aranzadi, 1999). Sin embargo, dichos desafíos no ha de presentarse de igual forma en todas las organizaciones económicas. Tal es el caso de las cooperativas por su propia idiosincrasia (Arzadun y Castela Caruana, 2008; Belhourri *et al*, 2005; COM, 2011; De Castro, 2005; Ribas, 2001; Somavia, 2004). De esta forma, el presente apartado profundizará en las nociones de responsabilidad social, centrándose en el sector cooperativo.

#### 2.2.2.5.a Empresas socialmente responsables *per se*

A pesar de que la RSE “va encontrando defensores y promotores dentro de las empresas grandes y medianas, pero de marcado carácter capitalista, su protagonismo se vuelve indiscutible en las empresas sociales y participativas, en las que la búsqueda del beneficio para el capital invertido no es el objetivo fundamental de su existencia. El movimiento cooperativo mundial se ha preocupado desde sus orígenes por la comunidad y el medioambiente” (Mugarra, 2003, p.144).

En cuanto a sus valores y principios, la responsabilidad social es parte de los cimientos mismos del cooperativismo (Mugarra, 2005). Desde la primera experiencia cooperativa de Rochdale se “batalló por ser socialmente responsable en todas sus actividades” (Izquierdo Albert, 2007, p.49). Las singularidades de la empresa cooperativa fueron recogidas por la Conferencia Europea Permanente

de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones - CEP-CMAF<sup>88</sup> (2002) sintetizándolas de la siguiente manera:

- La primacía de la persona y del objetivo social sobre el capital;
- La adhesión abierta y voluntaria;
- El democrático control de los miembros;
- La combinación de intereses de los miembros, usuarios o el interés general;
- La defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad;
- La gestión autónoma e independiente de las autoridades públicas;
- El destino de beneficios para llevar a cabo objetivos de desarrollo sustentable, de interés de los miembros o general.

Dadas estas características, puede señalarse que las cooperativas se involucran en un proceso de ciudadanía activa, promoviendo la generación de PdT de calidad y mejores condiciones de vida, de forma socialmente responsable. Por ello desempeñan un importante rol en el desarrollo local y siempre han sido consideradas promotoras de transformación social. En este sentido, resulta innegable el paralelismo existente entre los principios y valores cooperativos y la filosofía promovida por la RSE (Advalua, 2010).

El movimiento cooperativo siempre ha reconocido la importancia de satisfacer necesidades y distribuir los beneficios de su accionar de manera solidaria entre el colectivo que lo integra (Brett, 1994). Tal postura no es sólo muestra de solidaridad, sino que responde a la primacía de los intereses del conjunto sobre los fines individuales y a la búsqueda de la continuidad de la empresa. Dicha continuidad implica que la empresa cooperativa sea exitosa como empresa económica en su afán de no fracasar en su pretendida proyección social y humana (Aranzadi, 1999). En el ámbito de la generación de PdT e ingresos decentes este éxito se cristaliza en el mantenimiento y en la creación de nuevos empleos y, por tanto, en el aseguramiento de sustentos familiares (ACI, 2009). Así, la empresa cooperativa pone de relieve que la estrategia sobre la base de sus tradicionales valores puede tener éxito e impactar positivamente en su entorno y que es un movimiento dinamizador de la responsabilidad social (Birchall y Hammond, 2009).

Vinculando lo hasta aquí expuesto, puede señalarse que la empresa cooperativa se propone un doble objetivo en torno a su responsabilidad social. Por un lado, lograr que sus aportes alcancen a cada una de las personas que la integran, y por el otro, beneficiar a la sociedad que lo rodea.

De esta manera, visiblemente las cooperativas se insertan en una forma específica de hacer empresa, experimentando su responsabilidad social desde sus dos componentes constitutivos básicos: sus valores y principios, y su configuración empresarial. Es decir, se trata de un modelo de empresa que en lugar de centrarse en la retribución al capital económico se centra en las personas, mientras guía sus operaciones sobre la base de los valores y principios cooperativos (ACI, 2009). En

---

<sup>88</sup> Desde el año 2008 la CEP-CMAF se denomina *Social Economy Europe*.

cuanto a su figura empresarial, la cooperativa ha de tomar en cuenta en su organización a cada grupo de interés: socios, clientes, proveedores, instituciones sociales, y demás actores que de alguna manera inciden en su obrar o sobre las cuales su funcionamiento tiene efectos o repercusiones (Belhourri *et al*, 2005; Vargas Sánchez y Vaca Acosta, 2005). En este sentido, si las experiencias y conocimientos cosechados son compartidos y transferidos, se favorece la solidaria distribución de la riqueza generada, al igual que el apoyo al desarrollo personal y profesional de cada integrante de la cooperativa. Esto termina por redundar específicamente en el progreso propio de la entidad, y finalmente de la sociedad en general (la llamada *espiral de evolución*) ubicando a la persona, y no al capital, en el centro de las actividades desarrolladas por la cooperativa. Es por eso que “hoy en día se reconoce el papel de las cooperativas como agentes de desarrollo, en la medida en que colabora en la tarea de organizar los agentes económicos para generar crecimiento y desarrollo” (Mugarra, 2005, p.318).

### 2.2.2.5.b Desafíos de la RSCoop

Los argumentos que sostienen que las cooperativas son empresas socialmente responsables *per se* parecen no estar exentos de debate. De todos modos, resulta también irrefutable el hecho de que cada vez más empresas no procedentes de la economía social, en general, ni del cooperativismo, en particular, están dispuestas a recorrer sendas afines. Pero ello no es indeseable. Por el contrario, indudablemente resulta de interés general que el sector empresarial incorpore nociones que superan su búsqueda de beneficios económicos dados los múltiples provechos que ello puede acarrear en su entorno.

Entonces, ¿cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la RSCoop? Por un lado, ha de enfatizarse el hecho de que se espera que la cooperativa internalice aspectos sociales, económicos y medioambientales de forma innata, como elementos integrales de su ADN, dados los motivos antes expuestos. Por el otro, vale mencionar que se trata de un sector que ha dado y da respuesta a necesidades de su esfera de actuación cuando éstas quedan *huérfanas*, y ello ha provocado que en múltiples ocasiones las cooperativas sean erróneamente consideradas herramientas de políticas públicas más que instrumentos de desarrollo (Bertullo, 2007). Por lo tanto, parece ser que los desafíos radican en realzar y poner en práctica sus características diferenciales, apartarse de concepciones escasamente apropiadas, y de alguna manera apropiarse de particularidades que evidentemente despiertan interés en el resto de las organizaciones. Todo ello no con el objetivo de desestimular a otras entidades en el camino de la RSE, sino por destacar su rol pionero y tractor además de dar respuestas a las expectativas que sus cualidades intrínsecas generan.

Ahora bien, tal como se mencionó anteriormente, el proceso de globalización claramente no es ajeno al sector cooperativo y, por ende, a su RSCoop, teniendo en cuenta que “la cooperativa es una empresa y una empresa con todas sus consecuencias (...) no está exenta de las exigencias de la empresa económica” (Aranzadi, 1999, pp. 273-274). Los retos de las *fuerzas globales* se presentan igualmente para todos los sectores afectados por esta (Vanek, 2007). Con lo cual, la

globalización no deja de ser un elemento desafiante<sup>89</sup>, en línea con esas expectativas y cualidades intrínsecas a las que se hizo referencia. Dicho proceso afecta directamente a sus acciones, decisiones y vivencia de valores y principios. La apertura de mercados, la disolución de fronteras, las aceleradas propagaciones tecnológicas, los crecientes volúmenes de transacciones comerciales y de capitales, y demás consecuencias producto de la globalización, pueden impulsar a las empresas a transitar diversas vías en su búsqueda de maximización de beneficios. El traslado de sus empresas allí donde resulte más ventajoso en términos de costos y ganancias es una de ellas<sup>90</sup> (Canals, 2006; Ruesga y da Silva Bichara, 2008). Estos movimientos generan fuertes vacíos y negativos impactos en las comunidades que se ven afectadas por la migración de las organizaciones porque este tipo de estrategias empresariales no conllevan un compromiso con el entorno en el cual se insertan, y por lo tanto no tienen entre sus prioridades al desarrollo local, a la generación de riqueza allí donde se desempeñan, ni a una política de empleo estable, entre otras cuestiones. En otras palabras, y en términos generales, la globalización económica así conducida no tiene en cuenta aspectos básicos de la RSE. En contraposición con la mencionada primacía de maximización de beneficios de la empresa de capital, la cooperativa surge a partir de las necesidades de la sociedad en la que se desarrolla, en principio comprometiéndose con ésta porque entiende que su piedra angular son las personas. Por lo tanto, es de esperar que todo proceso de globalización se lleve a cabo sin perjuicio de la comunidad en la que vio sus orígenes, ni tampoco en la que recibe a sus delegaciones, respetando la lógica intrínseca de su RSCoop. El hecho de que el sector cooperativo siga las dinámicas, demandas y oportunidades del mercado a través de la globalización de sus negocios no significa que abandone sus rasgos característicos, como “ser la transformación del modelo de empresa y de sociedad” (Errasti, 2004, p.27).

Si bien es cierto que las primeras experiencias cooperativas surgían en respuesta a necesidades locales, a partir de la unión de personas del propio entorno, con una marcada cultura local y definiendo un mercado propio, hoy por hoy frases como *nuestro mercado* no son más que referencias nostálgicas simplemente porque el mercado es el mundo (Cancelo, 2006). En este sentido, uno de los aspectos claves al hablar de la globalización de las cooperativas y su RSCoop es que su inserción en los diversos mercados procura realizarse sin que ello resulte en una simple deslocalización de la empresa<sup>91</sup>, manteniendo un firme compromiso con el entorno en donde surgió pero también en los territorios en lo que inserta nuevas actividades (Arzadun, 2011a).

En síntesis, la globalización económica de la cooperativa también supone retos en cuanto a su RSCoop. En apartados anteriores se señaló que diversos autores expresan su consternación acerca de la postura que el sector cooperativo adopta ante la globalización<sup>92</sup>. Aquí queda en evidencia que tal debate también tiene incidencias en su arista socialmente responsable. No caben dudas acerca del potencial del sector como agente de desarrollo y propulsor de la RSE. De hecho, se considera que su máximo exponente en la actualidad son las empresas de la economía social en general, y las

---

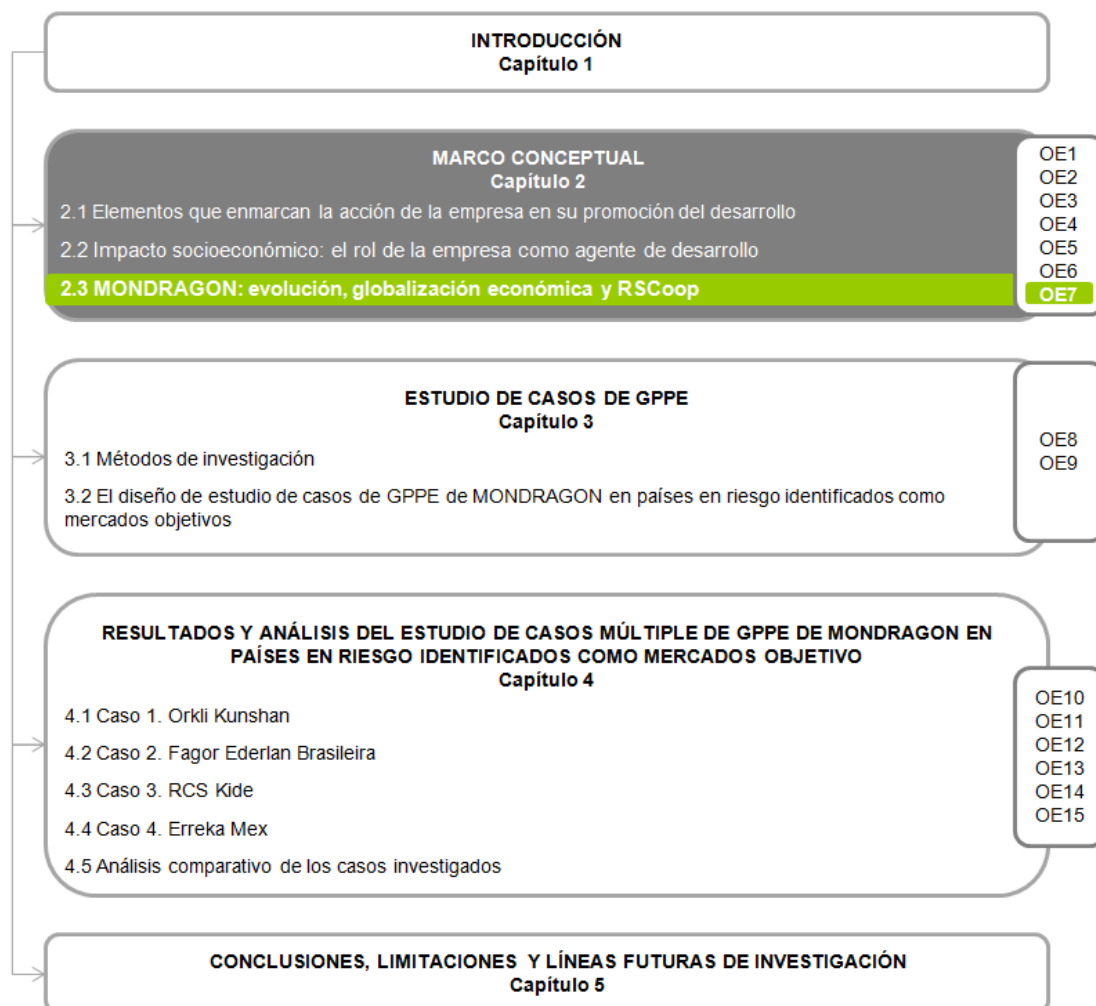
<sup>89</sup> Ver apartado 2.1.4 Globalización y Cooperativismo.

<sup>90</sup> Ver apartado 2.1.2 Globalización: dimensión económica.

<sup>91</sup> En lo que respecta al MONDRAGON, no se producen deslocalizaciones bruscas y masivas.

<sup>92</sup> Ver apartado 2.1.4 Globalización y Cooperativismo.

del sector cooperativo en particular, consideradas empresas socialmente responsables por excelencia (Advalua, 2010). Según Chaves *et al* (2004, p.7) “históricamente, cuando el Sector Público y el Sector Privado tradicional capitalista han sido incapaces de dar respuestas satisfactorias a las múltiples demandas sociales, sean éstas demandas de servicios de bienestar social –como los servicios socio-sanitarios, educativos o la vivienda- o de mantenimiento de ingresos –por medio del trabajo, del ejercicio de actividades productivas o de mecanismos de seguridad social-,o sean estas demandas de nuevos modelos de organización social, más equitativos y democráticos, las sociedades han innovado creando nuevas formas organizativas. Así ha sido con el Cooperativismo (...) y así ha sido durante los últimos treinta años, en un contexto de profunda transformación social y económica”. Y así se espera, de hecho, que siga aconteciendo con una presencia cada vez más potente en los mercados y diversos espacios de concertación, destacando sus valores, principios y estrategias empresariales (Arzadun, 2011b).



### 2.3 MONDRAGON: EVOLUCIÓN, GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y RSCOOP.

Se han abordado hasta aquí elementos que enmarcan la acción de la empresa en su promoción del desarrollo desglosando y concretando conceptos en torno a la globalización económica, y los componentes del impacto socioeconómico, desde las bases del modelo de impacto económico, la generación de PdT e ingresos decentes hasta la RSE en el sector empresarial en general y cooperativo en particular, principales normas, herramientas y estándares así como particularidades ante la globalización. En el presente apartado, tras el tratamiento general de los temas centrales de esta tesis doctoral, se hará una lectura específica acerca de MONDRAGON. De esta forma, se presentarán temas relativos a su evolución, globalización económica y RSCoop. Así, se espera introducir los hechos más relevantes de la trayectoria del grupo que pudieron incidir en su despliegue, definir su idiosincrasia, propulsar su presencia global y abordar estrategias socialmente responsables.

#### 2.3.1 Evolución de la ECM

“Mano con mano, mente con mente, renovados, unidos en el trabajo, por medio del trabajo, en nuestra pequeña tierra crearemos para todos entornos más humanos y mejoraremos esta tierra. En nuestra nueva igualdad insertaremos la aldea y el pueblo; el pueblo y todo lo demás: siempre adelante. Nadie siervo o señor de nadie, solamente todos para todos, hemos de aceptar en nuestras funciones nuevos comportamientos. Esta será nuestra unión humana y progresiva: la de levantar el pueblo con la fuerza del pueblo”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

A fin de conocer claves de evolución de la ECM, resulta relevante introducir la figura del Padre D. José María Arizmendiarieta, así como el progresivo desarrollo de las organizaciones que la componen y el escenario en el que ello acontece, teniendo en cuenta de todos modos que Ormaetxea (1997, p.13) advierte que “no es fácil dar una explicación sumaria a un hecho en el que los estudiosos desean encontrar una razón elemental capaz de contener todos los ingredientes que la hicieron posible”.

##### 2.3.1.1 Padre Arizmendiarieta: inspiración y dinamismo

El Padre D. José María Arizmendiarieta es considerado el inspirador y dinamizador de la ECM. Las siguientes líneas pretenden esbozar su recorrido previo a la llegada a Arrasate/Mondragón, indicando algunas de las vivencias que pudieron ser trascendentales en la formulación de sus convicciones, basamento de la experiencia cooperativa.

Arizmendiarieta nació en Barinaga, Marquina, el 22 de abril de 1915. Cerca de 50 km. separan a esa pequeña aldea del municipio en el cual impulsó la experiencia socioeconómica a la que aquí se



hace referencia. Nace en una familia de cuatro hijos, uno de ellos mujer, siendo José María el primogénito. Con padres tradicionalmente dedicados a las múltiples actividades del caserío<sup>93</sup>, recibió principalmente el apoyo de su madre ante su decisión de ingresar en el Seminario. Éste camino comenzó a transitarlo a la joven edad de 12 años en un Seminario Menor de Vizcaya. Apartados de la realidad económica y social, recibían una formación de austera disciplina (Larrañaga, 1981).

En el año 1931 se trasladó al Seminario de Vitoria, encontrándose con distintas corrientes ideológicas y una mayor cercanía al mundo exterior. Las nuevas ideas, el cuadro docente y sus compañeros fueron de gran influencia en la gestación del propio pensamiento de Arizmendiarieta, quien desde temprana edad se mostró interesado en el estudio de costumbres, hábitos y esencias vascas y denotaba sabiduría, rectitud y disposición a colaborar (Tellechea, 2005).

Con el estallido de la guerra civil se suspendieron los estudios reglados y entonces Arizmendiarieta se enroló en la militancia vasca, posteriormente uniéndose a la redacción del periódico en lengua vasca *Eguna*. A pesar de los embates de la guerra, mantuvo su vocación sacerdotal continuando sus estudios en el Seminario de Bilbao. Ya en estos tiempos comenzó a inquietarse por las indigencias que padecía el pueblo, en particular en el caso de aquellas personas con escasa formación que sufrían sobretodo del abuso económico de intermediarios. De hecho, la guerra le mostró las diferencias que generan el conocimiento y el saber, aprendizaje que nunca olvidaría. Seguramente por ello sus primeras tareas pastorales discurrirán por la vía de la educación.

Luego de la toma de Bilbao, en el año 1937, fue detenido por más de un mes acusado de separatista, pero salvó su vida tras un breve juicio. Después de su liberación, y no sin varias trabas sorteadas con tesón, consiguió finalizar sus estudios en el Seminario de Vitoria en el año 1940 habiendo incluso dado cursos a distancia y por libre. Un año más tarde recibió la notificación de su primer destino, que terminó siendo el único. Si bien interpuso un recurso solicitando la modificación de forma tal que pudiera proseguir sus estudios en la Universidad de Lovaina, se mantuvo la designación (Larrañaga, 1981).

Cuando en el año 1941, con 26 años de edad, llega a Arrasate/Mondragón<sup>94</sup> se encuentra con una sociedad socavada por una crisis moral, social, política y económica producto de la Guerra Civil Española acometida entre los años 1936-1939 (Altuna y Grellier, 2008). Arrasate/Mondragón se había convertido en un “espacio industrial poblado por una juventud desorientada, carente de referentes, sometida a un régimen dictatorial de quiméricas aspiraciones fascistas, en mitad de una atroz guerra mundial que ha acrecentado las ya de por sí extremas carencias materiales” (Molina, 2005, p.232). Así, Arizmendiarieta promovería el desarrollo de la ECM, un proyecto socioeconómico con cimientos ideológicos diferentes a los entonces imperantes (Azkarraga, 2007), comenzando por

---

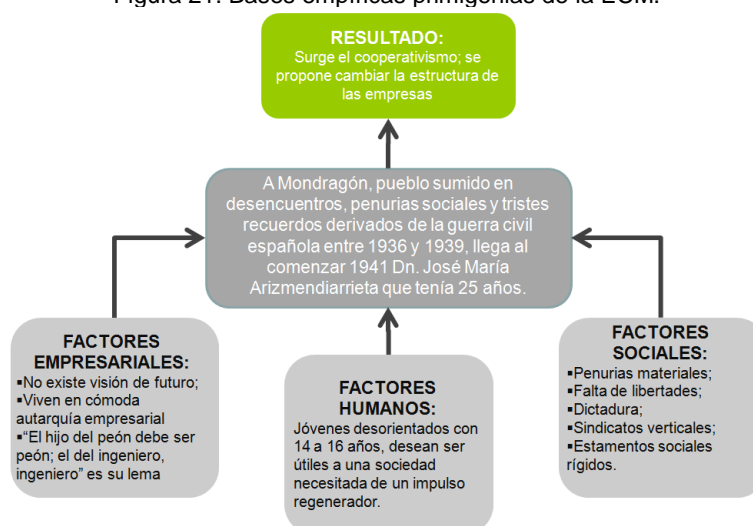
<sup>93</sup> El caserío es la típica casa rural del País Vasco en donde se conjuga la explotación agrícola-ganadera con la vivienda. Suelen encontrarse algo apartadas de los núcleos urbanos.

<sup>94</sup> Arrasate/Mondragón es un municipio pequeño de la provincia vasca de Gipúzcoa, en la costa norte de España, colindante con Francia. Tiene una extensión de 30,8 km<sup>2</sup> y se encuentra a 70 km. de San Sebastián, capital de la provincia. Alberga a 21872 habitantes (EUSTAT, 2008). El nombre oficial actual conjuga las dos denominaciones que frecuentemente se utilizan en euskera y castellano, respectivamente.

disipar sus ideas entre los jóvenes de la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera de Mondragón creada en 1939 (Larrañaga, 1998; Ormaetxea, 1997), la cual admitía solamente a los hijos o hermanos de sus trabajadores. Los jóvenes excluidos serían más tarde atendidos por la Escuela de Aprendices que Arizmendiarieta fundaría.

Ormaetxea (2003) resume el escenario con el que se encuentra el Padre, y que sentó las bases empíricas de la ECM, en tres factores centrales: empresariales, humanos y sociales. Como se indica en la siguiente figura, el autor destaca de esta manera las calamidades acaecidas con motivo de la guerra y sus efectos en el perfil humano, la pasividad empresarial que había entumecido al músculo tecnológico e intelectual y que resguardaba el *statu quo*, y la realidad juvenil sumida a la desorientación, el sacrificio y la escasez aunque con un brío latente a ser estimulado y fusionado.

Figura 21. Bases empíricas primigenias de la ECM.



Fuente: Ormaetxea (2003, p.41).

Persona intelectual y pragmática a la vez, Arizmendiarieta leía profusamente, con visión de otra sociedad pero a la vez muy centrada en abordar los problemas reales e inmediatos del pueblo y sus habitantes. Planteaba e iniciaba múltiples proyectos de desarrollo local y utilizaba métodos en mayor o menor medida autogestionarios. Dinamizó iniciativas de todo tipo, pero prestaba especial atención a la educación, de jóvenes y adultos, reglada y no reglada, educación técnica pero también educación social y ética. También él mismo se interesaba por aprender desde la práctica (MacLeod, 1997). Inspirado principalmente por la Doctrina Social de la Iglesia, pero también por el Laborismo inglés, filósofos personalistas franceses como Mounier y Maritain, y otros (Azurmendi, 1982), Arizmendiarieta fue crítico con el capitalismo y el comunismo. Enfatizaba y propugnaba las relaciones más igualitarias, el reparto de renta y riqueza más equitativo, la cooperación, el compromiso social, la responsabilidad individual y la dignidad humana. Respecto a esto último, según Arizmendiarieta "el hombre debe ser consciente de la dignidad que de derecho le corresponde. Pero de nada le vale, si luego es incapaz de crear de hecho un orden según exigencias y mandatos de la misma. La dignidad del hombre (...) más que un fundamento es un objetivo a conquistar" (Azurmendi, 1982, p.197). Planteaba que la vida es mejorable y que uno

debería intentar mejorarla. El Hombre no debería esperar el Paraíso después de la muerte, sino que debería intentar crear el Reino de Dios en la Tierra; debería intentar mejorar su situación junto con la de sus compatriotas, su comunidad y del ser humano en general.

Arizmendiarieta indicaba que la *experiencia* fue posible por la existencia de una comunidad concienciada en el plano de la libertad, la justicia social, el desarrollo y la participación. Esos cuatro elementos habrían alimentado un nuevo estado de conciencia social, que aspiró a otra realidad socioeconómica individual y colectiva lo cual supuso una profunda implicación personal y conjunta siguiendo parámetros democráticos (Ormaetxea, 1997).

Recapitulando, seguramente las líneas anteriores no recogen de forma exhaustiva las ideas, vivencias e influencias de Dn. José María Arizmendiarieta. Sin embargo, sí que esbozan la tenacidad, pasión y ahínco con que trabajó en la puesta en marcha de la experiencia socioeconómica y su posterior despliegue, centrándose inicialmente en la forja de una comunidad que se involucraría en diversas acciones de formación y en el propio desarrollo del cooperativismo.

### 2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial

MONDRAGON ha superado ya el medio siglo de vida habiendo gestado su primera célula empresarial a fines del año 1955 en Gasteiz/Vitoria<sup>95</sup> como una práctica empresarial provisional (Azurmendi, 1984; Larrañaga, 1998). Aún así, y tal como se expresó en el apartado previo, la dinamización de la ECM supuso profusas acciones previas a la constitución de la primera experiencia de negocio. Ahora bien, de la misma manera en la que ya se han delineado esas acciones, se pretende aquí realizar un recorrido atendiendo a la progresiva constitución de la organización.

De acuerdo con Larrañaga (1981, p.103) “un largo camino ha de recorrer la ECM antes de que pueda expresarse en términos de gestión material, de realidad económica viva. Y este camino empieza en la gestación de la Escuela Profesional Politécnica”. Precisamente, por insistencia de Arizmendiarieta once jóvenes de su entorno que habían concluido sus cursos de maestro mecánico en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera Mondragón, se embarcaron en el estudio del grado de Perito Industrial dictado por la Escuela de Peritos de Zaragoza. Se logró que todos ellos fueran eximidos de asistir a clase, recibiendo alternativamente la formación necesaria en la Escuela Profesional creada por Arizmendiarieta en el año 1943. Comenzaron con el examen de ingreso en el año 1946 y seis años más tarde concluyeron el proyecto de fin de carrera. Cinco de esos jóvenes fueron los que luego se reunieron para dar origen a Talleres ULGOR<sup>96</sup> (actual Fagor Electrodomésticos) encontrándose desalentados por los métodos autoritarios de la empresa en la que trabajaban (Altuna Gabilondo, 2008; Larrañaga, 1981). Ello lo logran mediante la compra de un

---

<sup>95</sup> Capital de la provincia vasca de Araba/Álava, distante a 40 km. al suroeste de Arrasate/Mondragón.

<sup>96</sup> Por los apellidos de los co-fundadores: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaetxea y Javier ORtubay.

taller con licencia para fabricar aparatos sencillos de uso doméstico, tras infructuosos intentos de obtención de licencias propias, de apoyo de la Administración Pública y de la creación de una asesoría técnica que no alcanzó a adoptar la forma de sociedad mercantil. La compra se concretó en el año 1955, pero al no adoptar una forma jurídica convencional atravesaron por diversas problemáticas administrativas y de registro durante más de tres años. La iniciativa y los bienes materiales los trasladaron luego a Arrasate/Mondragón para seguir desarrollando la actividad, constituyéndose finalmente en el año 1958 como cooperativa, adoptando la denominación FAGOR y alcanzando la aprobación de sus estatutos en el año 1959. Los correspondientes a Taller Arrasate Cooperativa Industrial (actual Fagor Arrasate) fueron aprobados algunos meses antes, en junio de 1957.

Prácticamente de forma paralela al nacimiento de las primeras empresas industriales, el Padre Arizmendiarrreta comenzó a transmitir a sus integrantes la convicción de que era necesario crear una cooperativa de crédito para avanzar en el desarrollo de su proyecto integral. Tras la puesta en marcha de empresas cooperativas de producción que permitían la cooperativización del trabajo, la creación del banco supondría la cooperativización del ahorro. Más aún, se lograría la captación de fondos y su orientación a actividades que permitieran proseguir el desarrollo del proyecto iniciado cohesionando al grupo. Así, la arista financiera estaría supeditada a la productiva. Además, la intuición de Arizmendiarrreta le indicaba que resultaría irrealizable la creación de nuevas cooperativas sin una entidad financiera que fuera coherente con sus postulados sociales (Larrañaga, 1981). Así, en el año 1959 fueron aprobados, inscritos y publicados los estatutos de Caja Laboral Popular. Según Ormaetxea (1997, p.41) “ahora es difícil concebir el Grupo Cooperativo Mondragón sin Caja Laboral Popular (...) sin su cooperación financiera hubiera sido imposible haber desarrollado la experiencia social que encarna el Grupo Cooperativo Mondragón”.

Al mismo tiempo, surge la necesidad de dar respuesta a la protección social de los trabajadores. En este caso la iniciativa fue, más bien, impuesta. A finales del año 1958 una orden del Ministerio de Trabajo excluyó a los socios cooperativistas del Sistema General de la Seguridad Social. Este acontecimiento fue decisivo para iniciar la creación y desarrollo de una entidad dedicada a la previsión social, que terminó por adoptar el nombre de Lagun-Aro (Fernández, 2001).

A partir de estos hechos, la propulsión de la ECM se incrementó. Con el objeto de hacer referencia al progreso que se sucedió, se sigue la diferenciación de Altuna Gabilondo (2008) en tres grandes momentos: (1) desde los inicios hasta el año 1975, período de crecimiento y expansión; (2) desde 1976 a 1990, época de crisis y reconversión; y (3) desde 1991 a la actualidad, etapa de fortalecimiento económico y materialización corporativa. La siguiente tabla recoge las principales características de estos tres tiempos.

Tabla 14. Evolución de la ECM: principales características.

ETAPA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
<b>Crecimiento y expansión</b>	1955 - 1975	Etapa más productiva en términos de creación de cooperativas. No sólo se crean nuevas , sino que se consolidan las ya existentes. La implantación empresarial tuvo lugar principalmente a partir del apoyo de la División Empresarial de Caja Laboral. En un segundo orden de importancia se encuentran las implantaciones a partir de iniciativas de grupos autónomos.
<b>Crisis y reconversión</b>	1976 - 1990	Tras dos décadas de expansión, la crisis aplacó la creación de nuevas empresas cooperativas, así como su promoción. La aparición de nuevas cooperativas se presenta como reconversión de sociedades anónimas que atravesaban graves problemas económicos, con el objeto de defender los puestos de trabajo.
<b>Fortalecimiento económico y materialización corporativa</b>	1991 – actual	No se recuperó el nivel de iniciativa autónoma para la creación de cooperativas, principalmente debido a los altos niveles de competencia, los exiguos beneficios y los significativos niveles de inversión inicial. Los motivos al interior de MONDRAGON podrían resumirse en: falta de creatividad e imaginación social.

Fuente: elaboración propia a partir de Altuna Gabilondo (2008).

Tal como lo expresara Ormaetxea (1997), el rol de Caja Laboral Popular - CLP fue determinante en el *crecimiento y expansión* de la experiencia cooperativa. En sus inicios, tres fueron las vertientes en las que se desempeñó: (1) servicio financiero, facilitando la cobertura económica a las cooperativas; (2) servicio técnico, por vocación de compromiso social, así como por promoción cooperativa y coordinación industrial; (3) servicio social, brindando cobertura social.

Fue la faceta de servicio técnico, que a partir de 1973 toma el nombre de División Empresarial<sup>97</sup>, la que encarnó el impulso de creación de cooperativas, ya sea mediante la identificación de oportunidades de negocio o porque el grupo acudía en busca de su asesoramiento. Asimismo, se presentaron casos de reconversión de sociedades capitalistas en cooperativas. Además se convirtió durante treinta años "...en el organismo mediante el cual Caja Laboral Popular pudo materializar su voluntad de ser *instrumento de desarrollo comunitario*" (Altuna Gabilondo, 2008, p.120). Luego de dar los primeros pasos en el ámbito industrial, se intentó avanzar en un desarrollo equilibrado en términos de sectores y agentes implicados. Así, en la década de los sesenta del siglo XX se comenzó a apostar por proyectos que ampliaron el espectro empresarial y la base social. Se impulsaron iniciativas en el ámbito agrícola, consumo, servicios, investigación, facilitando el acceso al mercado laboral a mujeres y estudiantes. El organigrama básico tomó la forma que se detalla seguidamente, con un claro protagonismo de CLP.

<sup>97</sup> En el año 1991 se transforma en la cooperativa LKS.

Figura 22. Organigrama básico inicial.



Fuente: Larrañaga (1981, p.163).

Otro hecho trascendental de la década de los sesenta del siglo XX fue la constitución del primer Grupo Comarcal denominado Ularco. Se creó mediante la asociación de cuatro cooperativas<sup>98</sup> en el año 1964 y marcó precedente para futuras creaciones de Grupos. Si bien la unión permitiría aprovechar sinergias de mercado y tecnológicas, principalmente reflejó la convicción de Arizmendiarieta de reforzar el proceso aglutinador intercooperativo en materia social y de excedentes (Altuna Gabilondo, 2008). Para formar parte del Grupo era condición necesaria que las cooperativas fueran ideológicamente afines en el aspecto social lo cual atañe a su identidad y a ser parte de una misma comarca (Ormaetxea, 1997). Tras esta primera experiencia, transcurrieron catorce años hasta que se constituyeron nuevos grupos comarcales.

La etapa siguiente, que se extiende entre los años setenta y fin de los ochenta, estuvo marcada por la incidencia de la crisis del petróleo, el paso de la dictadura a la democracia y ciertos debates ideológicos tanto desde el seno de las propias cooperativas como desde otros actores. Tal es el caso de la Iglesia, que por medio de un escrito puso en cuestionamiento los diferenciales entre capitalismo y cooperativismo alegando que se trataba de dos fuerzas que se reforzaban mutuamente (Altuna Gabilondo, 2008). En esta coyuntura, se llevó a cabo la única huelga en la historia de la ECM. Se presentó en el año 1974, habiendo participado cerca de 400 socios trabajadores de Ulgor y Fagor Electrotécnica<sup>99</sup> que reclamaban por el sistema de evaluación de las categorías laborales. La conjunción de hechos que incidieron en la base ideológica entrañó reflexiones internas y formulaciones de medidas preventivas ante las tensiones socio-laborales reinantes.

En cuanto a la crisis, se trató también de una valla que pudo ser superada sobre la base de la intercooperación (Balanzategui, 1994; Narvarte Arregui, 2006), la cual fue impulsada desde cuatro vías: (1) desde las propias cooperativas, mediante la puesta en práctica de acciones tales como la

<sup>98</sup> Ulgor, Arrasate, Copreci y Comet.

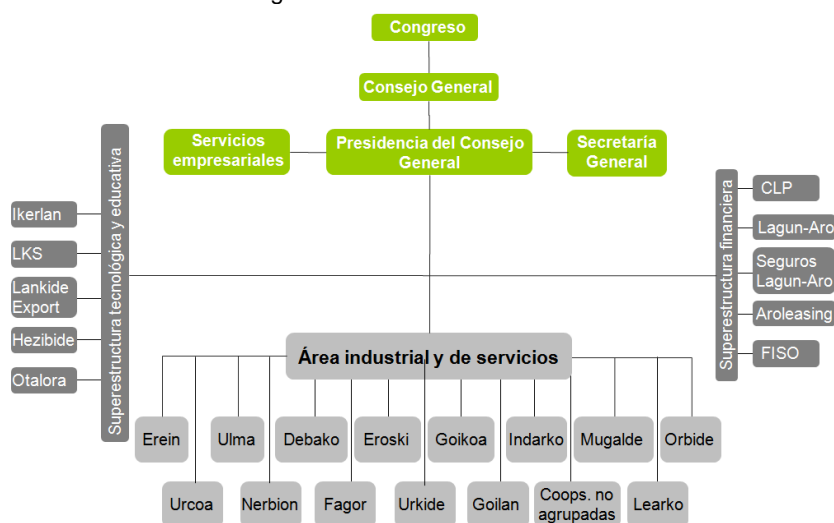
<sup>99</sup> Actual Fagor Electrónica.

capitalización de resultados; (2) desde la configuración de grupos comarciales, desarrollando redes intercooperativas a partir de las cuales se comienza a transferir recursos y a realizar reubicaciones de personas entre empresas; (3) desde Lagun Aro, creando la prestación de ayuda al empleo, aunque se le da prioridad a la reubicación provisional frente a la alternativa monetaria; (4) desde CLP, en particular su División Empresarial. Así como ésta en la fase anterior se dedicó al impulso y creación de empresas, en esta etapa se centró en la recomposición financiera de diferentes entidades así como de su reconducción.

En global, dada la coyuntura, la intercooperación apuntó inicialmente a potenciar los valores cooperativos vinculados al compromiso con la comunidad y a sembrar la noción de asociación entre empresas.

A pesar de las condiciones macroeconómicas españolas, el crecimiento de PdT al interior de la ECM fue de un 3,3% anual durante el decenio 1976-1986 en contraposición con un nivel de desempleo español cercano al 20% y su crecimiento industrial promedió los 6 puntos porcentuales por año en el período 1976-1983 frente a los 1,5 estatales. La intercooperación, como se ha indicado, se vio facilitada por la continuidad del camino empezado por Ularco en el año 1964. El segundo Grupo fue creado en el año 1978, y progresivamente las cooperativas se fueron uniendo en catorce Grupos Comarciales. Tres de ellos eran sectoriales y once, comarciales. Por diversas razones que provocaba la prescindencia de entidades de cobertura, cuatro cooperativas<sup>100</sup> se mantuvieron ajenas a esta organización (Altuna Gabilondo, 2008). La plataforma de coordinación de los Grupos Comarciales fue el Grupo Cooperativo Mondragón – GCM, adoptándose la estructura que se detalla en la figura siguiente.

Figura 23. Estructura Comarcal



Fuente: Larrañaga (1998, p.281).

<sup>100</sup> Alecop, Amat, Auzo Lagun y Hertell.

Además de los Grupos, en el año 1982 se constituyó el Consejo de Grupos y el Congreso Cooperativo, creándose dos áreas: la financiera, reuniendo a CLP y Lagun-Aro, y la empresarial, abarcando a la industria, agroalimentación y servicios. La misión del Consejo fue la de “fomentar la constitución de Convenios Sectoriales Intercooperativas” (Ormaetxea, 1997, p.555) persiguiendo la sensibilización del Grupo para potenciar las agrupaciones cooperativas. El objetivo general del Congreso era actualizar el funcionamiento y los esquemas de las áreas empresarial y financiera tras un cuarto de siglo en marcha. Para ello se pautaron una serie de objetivos específicos alrededor de la apertura de CLP a terceras inversiones y la vinculación entre cooperativas para que compartieran tecnologías o aspectos comerciales. Tras la redacción de una serie de documentos y su retroalimentación por parte de las empresas, se concluyó este trabajo en el año 1983.

Si los Grupos Comarcales habían sentado precedente sobre la factibilidad de interrelación, los negativos resultados sobre ventas de los primeros ejercicios de la década de los ochenta del siglo XX confirmaron la necesidad de profundizar en esa dirección. Lo que se pretendía era desasir paulatinamente esa acostumbrada interrelación comarcal por una distribución sectorial, avanzando en la concepción de un grupo cooperativo más cohesionado, que tendiera a contar con puentes intercooperativos sin que todas las relaciones tuvieran que pasar necesariamente por CLP de forma previa.

A pesar de ello, en las redacciones relativas a la articulación del Congreso Cooperativo se hacía referencia a Grupo Asociado a Caja Laboral Popular. De todos modos, se avanzó en la delimitación de sus funciones, así como en las del Congreso y del Consejo. El primero de alguna forma reproducía a la Asamblea General, y el segundo a un órgano ejecutivo. El 19 de diciembre de 1984 se convocó a una Sesión Constituyente que aprobó las Bases del Congreso del Grupo Cooperativo Asociados a Caja Laboral y del Consejo de Grupos. “Ese día se culminaba un gran proceso de reflexión cuyo origen remoto se halla en la primera empresa que se creó en 1955; ya más cercanamente se había materializado, en 1964, al crear Ularco, y había tardado veinte años, con un interregno lleno de ensayos aislados en la implantación de los grupos comarcales y que fueron necesarios como preparación ineludible para crear el grupo” (Ormaetxea, 1997, p.560).

Aún así, volvería a transcurrir un considerable lapso de tiempo hasta que estas ideas sobre el paso de Grupos Comarcales a Agrupaciones Sectoriales fueran ampliamente aceptadas. El I Congreso Cooperativo tuvo lugar en el año 1987; el II, en el año 1988 en donde ya se vislumbró una voluntad mayoritaria por cambiar el modelo de organización y el corolario de este proceso se dio con la propia configuración de MCC, lo cual corresponde a la siguiente fase.

La tercera fase no se ve exenta de desafíos, los cuales mayormente se vinculan con el posicionamiento y adaptación al mercado global. En el año 1986 se concretó la incorporación española a la Unión Europea, siendo el año 1993 el punto de inicio para el Mercado Común. La ECM no podía negar ni obviar el hecho de que pronto se vería amenazada por una fuerte competencia, que contaba con una mayor preparación ante la globalización y con tecnologías más



avanzadas. Como ya se ha indicado previamente, los Grupos Comarcales no suponían fortalecimientos empresariales. Por el contrario, hasta entonces no se potenciaban mercados, proveedores, cartera de productos, ni ningún tipo de operación. Ello demandaba un cambio de rumbo para poder hacer frente a los desafíos que se advertían. Fruto de ello, en el III Congreso Cooperativo del año 1991 finalmente se aprobó un nuevo proyecto organizativo que reagrupó a las cooperativas en tres grupos en términos de producto-mercado: industrial, financiero y distribución, y además el GCM pasó a denominarse Mondragón Corporación Cooperativa - MCC. Con esta nueva estructura, la ECM se fortaleció y consolidó corporativamente, preparándose para dar un fuerte impulso a su globalización económica, tema que será ampliado posteriormente dada la relevancia para el presente trabajo<sup>101</sup>. Con la nueva estructura adoptada a comienzos de la década de los noventa del siglo XX, y que perdura al momento de realización del presente trabajo, se consigue esa sumatoria de capacidades técnicas y financieras que se perseguía.

Retomando los temas de marca e imagen, así como los años noventa supusieron no sólo la adopción de una nueva estructura organizativa sino también de un nombre que albergaba a la totalidad de las organizaciones, en el año 2008 se llevó a cabo un otro cambio. Se abandonó MCC<sup>102</sup> por MONDRAGON y el eslogan *Humanity at work*<sup>103</sup>, persiguiendo una identidad más global por su lema en inglés y la ausencia de tildes y, al mismo tiempo, dando mayor protagonismo a su lugar de origen y al rol del trabajo. De todos modos, el hecho de que la alusión al cooperativismo haya desaparecido no ha quedado exento de controversias (Altuna Gabilondo, 2008).

De esta manera, fue tomando forma y fuerza una experiencia que ha logrado “constituirse en referente mundial del cooperativismo en cuanto a la dimensión alcanzada, la diversidad de actividades que engloba, la contribución al desarrollo territorial, el nivel tecnológico logrado, la expansión mundial y la singularidad organizativa de carácter personalista y democrática” (Altuna y Grellier, 2008, p.33), convirtiéndose en el primer grupo empresarial en la CAPV y décimo a nivel del Estado Español (OEES, 2009; MONDRAGON, 2011a), y primero dentro de la Economía Social (CEPES, 2010) tanto por su volumen de ventas como por el empleo generado, siguiendo la estructura organizativa que se detalla seguidamente.

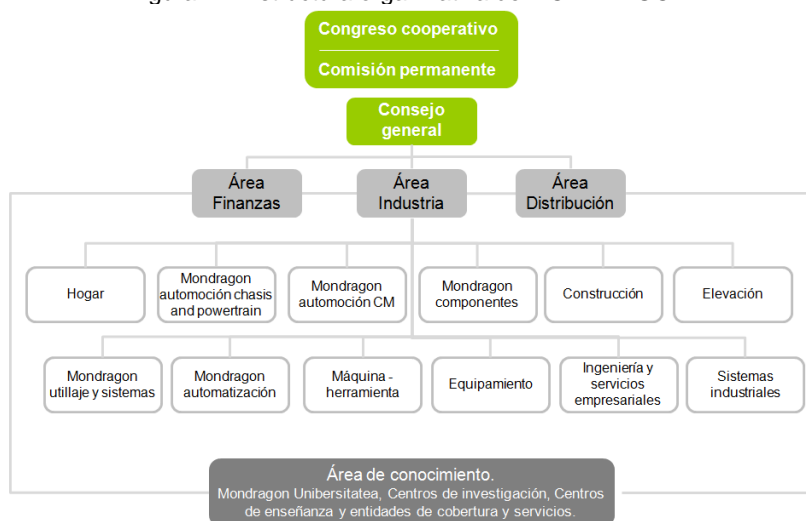
---

<sup>101</sup> Ver apartado 2.3.2 La ECM y la globalización.

<sup>102</sup> “Desde un punto de vista organizativo, MCC sigue siendo la denominación oficial de Mondragon. MCC tenía una doble significación: imagen corporativa y denominación de la estructura organizativa de las cooperativas de Mondragon. El cambio de la primera -un cambio de ámbito empresarial- no afecta al aspecto organizativo” (Altuna Gabilondo, 2008, p.209). Aún así, los trabajos y estudios posteriores a este cambio priorizan el uso de MONDRAGON.

<sup>103</sup> N.d.a: la versión en castellano es “Sentido Humano del Trabajo”.

Figura 24. Estructura organizativa de MONDRAGON



FUENTE: elaboración propia a partir de Altuna Gabilondo (2008); MONDRAGON (2007a).

Actualmente, más de 250 empresas, una vasta red comercial y delegaciones corporativas en el exterior conforman MONDRAGON (MONDRAGON, 2011a). El crecimiento logrado en más de cincuenta años es extraordinario. Ello permitió que gracias a un positivo desempeño económico-financiero se convirtiera en un potente grupo empresarial en la CAPV, el Estado Español y dentro de la Economía Social, tal como se indicó precedentemente. De hecho, en parte fruto de ello, “el País Vasco es conocido internacionalmente por la pujanza de su movimiento cooperativo” (Mugarra, 2005, p.306). Sin embargo, el desarrollo de MONDRAGON también supone retos que en mayor o menor medida conducen a ciertas reflexiones sobre su estructura, principios y valores. Se explicará por ello, a continuación, cuáles son esos principios y valores que proclama la Experiencia, a fin de profundizar posteriormente en los conocimientos en torno a la idiosincrasia de MONDRAGON y su vinculación con la RSE.

### 2.3.1.3 Principios y Valores

La formulación de un código de conducta que recogiera formalmente las aspiraciones de los pioneros de la experiencia, en particular de las que fue desplegando el Padre D. José María Arizmendiarieta, se desarrolló y aprobó en el I Congreso Cooperativo celebrado los días 2 y 3 de octubre de 1987 (Altuna Gabilondo, 2008). Bajo el título *Principios Básicos de la ECM* se proclamaron diez enunciados que dieron forma a las ideas que a lo largo de más de treinta años ya venían intentando ponerse en práctica a través de las empresas cooperativas del Grupo (Ormaetxea, 1997). A continuación se detalla cada uno de ellos.

1. Libre adhesión: apertura a todo hombre y mujer que acepte los principios básicos y acrediten idoneidad profesional para los PdT que pudieran existir;
2. Organización democrática: igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer. Una persona socia, un voto;
3. Soberanía del trabajo: el trabajo como principal transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano;

4. Carácter instrumental y subordinado del capital: una herramienta necesaria para el desarrollo empresarial, pero subordinado al trabajo, acreedor de una remuneración y “a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión” (MONDRAGON, 2007b, p.19);
5. Participación en la gestión: la autogestión y participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, siendo que “el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria” (MONDRAGON, 2007b, p.20);
6. Solidaridad retributiva: una retribución suficiente y solidaria como principio básico de gestión;
7. Intercooperación: entre cooperativas, entre divisiones, con otras organizaciones cooperativas vascas y demás movimientos cooperativos del Estado, Europa y resto del mundo;
8. Transformación social: por un progreso social, económico y cultural, manifestando su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos (MONDRAGON, 2007b, p.21);
9. Carácter universal: la solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social;
10. Educación: la inversión en personas y recursos humanos para desarrollarnos como individuos y como experiencia cooperativa. “Es el principio más transversal que alimenta y se alimenta de todos los demás” (MONDRAGON, 2007b, p. 17).

Este decálogo, además de haber recogido ideas desplegadas durante más de tres décadas de andadura de la Experiencia, no se contradice con los Siete Principios Cooperativos declarados por Alianza Cooperativa Internacional - ACI que fueron revisados en el año 1995 durante la II Asamblea General de la organización, y que son los siguientes:

1. Membrecía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. La participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad.

Teniendo en cuenta los alcances de estos siete enunciados y de los diez de MONDRAGON, se identifican semejanzas. Mencionando siempre en primer lugar a los principios de la ACI y seguidamente a los de MONDRAGON, puede decirse que Membrecía abierta y voluntaria tiene el mismo espíritu que Libre adhesión. Lo mismo ocurre entre Control democrático de los miembros y Organización Democrática; La participación económica de los miembros y Carácter instrumental y subordinado del capital; Cooperación entre cooperativas e Intercooperación; Educación, formación e información con Educación.

El resto de principios no muestran una similitud directa, sino que están representados en diferentes apartados. Tal es el caso de Autonomía e independencia, cuyas nociones de control democrático, autonómico e independiente se encuentran en Organización democrática y Participación en la Gestión. Algo similar ocurre con Compromiso con la comunidad: sus propósitos se alinean con Transformación Social y Carácter Universal.

Dadas estas semejanzas, seguramente las líneas planteadas por ACI han sido útiles elementos de referencia y reflexión al momento de redactar los Principios Básicos de MONDRAGON. Sin embargo, se detectan ciertas disimilitudes. En términos de educación, el principio de la ACI resulta más ambicioso en sus alcances al incluir la difusión de la naturaleza y de los beneficios del cooperativismo a los miembros de la comunidad en general. Y por el lado de la declaración de MONDRAGON, Solidaridad retributiva y Soberanía del trabajo no tienen referentes inmediatos entre los enunciados de ACI. Ello puede ser así por reflejo de los propios inicios de esta experiencia cooperativa, y la influencia de la doctrina social en el pensamiento y las convicciones de Arizmendiarreta<sup>104</sup>, centrando las posibilidades de progreso personal y colectivo en el hombre y su trabajo. Si bien los principios de la ACI recogen la participación económica de los miembros, ello se condice con el carácter instrumental y subordinado del capital pero no así con la solidaridad retributiva. Éste último hace referencia a la retribución del trabajo, no del capital como los dos anteriores, pretendiendo reducidas divergencias al interior de la cooperativa, en relación con su entorno y a nivel del grupo. En la siguiente tabla se recoge la contraposición realizada entre los principios de ambas entidades.

Tabla 15. Principios cooperativos: semejanzas y disimilitudes entre ACI y MONDRAGON

Principios Cooperativos ACI	Principios Cooperativos MONDRAGON
Membrecía abierta y voluntaria	Libre adhesión
Control democrático de los miembros	Organización democrática
Autonomía e independencia	Participación en la Gestión
Educación, formación e información	Educación
Cooperación entre cooperativas	Intercooperación
Compromiso con la comunidad	Transformación social
	Carácter universal
La participación económica de los miembros	Carácter instrumental y subordinado del capital
	Soberanía del trabajo
	Solidaridad retributiva

Fuente: elaboración propia.

Es posible que en la lectura de los principios no se reconozca una referencia explícita a la responsabilidad social de MONDRAGON. Se identifican las siguientes posibles explicaciones: En

<sup>104</sup> Recordar que los *Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragon* recogen las aspiraciones de los pioneros de la experiencia, y en particular de Arizmendiarreta.

primer lugar, siendo los principios de la ACI basamento para la redacción de los propios de MONDRAGON, ellos responden a una esencia y a una trayectoria de más de ciento cincuenta años, tiempos en los cuales no se contemplaba explícitamente el concepto de RSE aún a pesar de haber sentado precedentes socialmente responsables<sup>105</sup>. En segundo lugar, existe una amplia literatura en referencia a la presunción de la RSE como elemento innato en la estrategia de toda empresa cooperativa<sup>106</sup>. También ese puede ser un argumento por el que aún en los trabajos de revisión de los principios no manifiesta el término RSE por estar tácitamente en la cultura y por hacer referencia a distintos temas que se corresponden con ella. En tercer lugar, y vinculado con el aspecto anterior, al interior del sector cooperativo no existen unánimes postura acerca de la difusión de acciones bajo el concepto de RSE, principalmente por considerar que es el sector privado tradicional quien ha impulsado su conocimiento lo cual provoca, por un lado, la falta de identificación con su propuesta explícita, y por el otro, cierto desinterés por tratarse de múltiples elementos que contemplan en su quehacer habitual *per se*<sup>107</sup>. Partiendo de estas justificaciones, puede decirse que los Principios Básicos Cooperativos - PBC abarcan implícitamente áreas de la RSE. Basándose en la igualdad, el progreso, el desarrollo, la democracia, la participación, la transparencia, la sustentabilidad, brindan lineamientos para el funcionamiento de la empresa, cuyos beneficios no se acotan a su interior sino que se espera comprender a la sociedad en general y al entorno en particular. De todos modos, en el año 2010, desde el Área de Modelo de Gestión Corporativo se impulsó una revisión de los contenidos del modelo de gestión y su alineación con la RSE, trabajando tanto en las prácticas implícitas o tácitas como en las explícitas (Arnaez Ortega *et al*, 2011). En el apartado siguiente se ahondará en esa revisión y sus resultados.

Además de los PBC, dentro de la diversidad de valores que enriquecen a la Experiencia, son cuatro los que conforman los Valores Corporativos. Ellos son:

1. Cooperación, las personas como co-propietarias y principales actores de la experiencias;
2. Participación, el compromiso con el derecho y la responsabilidad de implicarse en la gestión;
3. Responsabilidad social, la distribución solidaria de la riqueza creada, primando los intereses colectivos, es, además de una garantía de pervivencia de las empresas, una expresión de solidaridad. El trabajo no sólo es un medio de obtener rentas, constituye una fuente de satisfacción de las necesidades de desarrollo personal y colectivo, por lo que los fines personales son compatibles con los de la empresa, y los de ésta con su implicación en el entorno;
4. Innovación, renovación continua pero no solo en lo tecnológico sino, igual de importante, en servicio al cliente, en la forma de organización y de relación entre los integrantes de la experiencia, y de éstos con la sociedad.

---

<sup>105</sup> Ver apartado 2.2.2.1 Evolución de los alcances de la RSE.

<sup>106</sup> Ver apartado 2.2.2.5 Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop.

<sup>107</sup> Ver apartado 2.2.2.5.a Empresas socialmente responsables per sé.

A partir de estos valores y principios, MONDRAGON se define como “una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en la CAPV, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo, que: se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección; impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas (...); promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas; aplica un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación” (MONDRAGON, 2007b, p.6).

### 2.3.1.4 Modelo de Gestión Corporativo

El Modelo de Gestión Corporativo – MGC propio, con cuya aplicación se pretende lograr posiciones de liderazgo y promover la cooperación, surgió en su primera versión en el año 1996 con una profunda inspiración en los modelos de Calidad Total. Tras ciertas actualizaciones, revisiones y reflexiones realizadas entre los años 1997 y 2006, en marzo de 2007 se aprobó la segunda versión del modelo. Éste procura trasladar la identidad cooperativa a la gestión sustentándose en los Valores y Principios Cooperativos. De hecho, como se puede observar en la figura siguiente, el núcleo está representado precisamente por los PBC, considerando que definen los rasgos característicos de la ECM. La lógica que subyace esta organización tiene que ver con la búsqueda de dinámicas de gestión coherentes con su cultura, que permitan a las cooperativas impulsar su competitividad y productividad siguiendo una lógica propia y haciendo de su modelo un signo de identidad que desarrolle un sentimiento de pertenencia, potencie las sinergias y facilite la intercooperación.

Figura 25. MGC de MONDRAGON



Fuente: MONDRAGON (2007b, p.13).

El modelo incluye aspectos vinculados con la autogestión, la comunicación permanente, la participación activa, el desarrollo integral de las personas que integran la cooperativa a partir de un proyecto compartido así como su participación en la gestión, el capital y los excedentes. Asimismo, promueve la orientación al cliente, la innovación, el desarrollo de alianzas y la implicación con el entorno, así como la búsqueda de resultados socio-empresariales que satisfagan a los diversos GI de la cooperativa. Esta pluralidad de temáticas y alcances se organizan en seis dimensiones.

En primer lugar, los PBC. Como se indicó previamente, son el núcleo constitutivo del MGC. Los contenidos de este apartado se asientan sobre los diez principios anteriormente introducidos proporcionándole a la educación una ubicación central por ser considerado el principio más transversal que nutre y se nutre del resto. La Soberanía del trabajo es considerado como el principio más genuino. Por otra parte, se encuentra que el carácter instrumental y subordinado del capital, la solidaridad retributiva, la participación en la gestión, la libre adhesión y la organización democrática se demuestran con los comportamientos de las personas, según su carácter cooperativista. Y en cuanto a la intercooperación, el carácter universal y la transformación social han de reflejarse en el comportamiento de la organización. Es importante señalar que en el modelo no hay una dimensión específica que evalúe los principios porque se entiende que éstos se desarrollan a través de la totalidad de las otras cinco (MONDRAGON, 2010a);

En segundo lugar, Personas en cooperación. Reúne una serie de tópicos que apuntan básicamente a la búsqueda activa de un equilibrio entre los objetivos individuales y los colectivos. Esa búsqueda activa ha de ser impulsada tanto por la empresa como por las personas. Es decir, la organización ha de facilitar los medios para que las personas que en ella se desempeñan puedan llevar a la práctica los principios y valores, y al mismo es preciso que ellas se comprometan e interesen en que ello acontezca.

En tercer lugar, Proyecto compartido. El proyecto es el elemento que aglutina a un grupo de personas, que en este caso se espera que desarrollen la cooperación. Aquí no sólo se recoge *quiénes somos* y *qué queremos ser* sino cuáles son los valores de la organización y cómo se proyecta el despliegue del proyecto de forma estratégica e intercooperativa.

En cuarto lugar, Organización participativa. Se contemplan tres elementos claves para el desarrollo de una organización participativa. Éstos son la comunicación, el desarrollo societario y la autogestión.

En quinto lugar, Empresa excelente: “si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, no debemos dar por hecho que se vayan a desarrollar” (MONDRAGON, 2007b, p.46). Por ello, el MGC propone prestar atención permanentemente al desarrollo de aspectos vinculados con la implicación en el entorno, la orientación al cliente, las alianzas, la innovación y los procesos.

En sexto lugar, Resultados socioempresariales. Esta dimensión sugiere mediciones en los ámbitos de orientación al cliente, desarrollo, innovación, rentabilidad, personas en cooperación e implicación en el entorno.

Las primeras cinco dimensiones<sup>108</sup> se concentran en el *cómo hacer*, es decir, en cómo llevar a cabo la implantación, mientras que la última propone *qué medir*. En síntesis, el MGC es un conjunto de directrices para llevar a la práctica la cultura de la cooperativa que cuenta con una orientación tal que “como punto de partida, se sitúan los **Principios Básicos Cooperativos**, que aportan pautas de comportamiento a las **Personas en Cooperación** para poner en práctica los valores de la Cooperativa. Son estas personas quienes construyen un **Proyecto Compartido**, y se dotan de una **Organización Participativa** para llevarlo a la práctica (...) los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una **Empresa Excelente** (...) seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos **Resultados Socioempresariales**” (MONDRAGON, 2007b, p.13).

Además del desarrollo de las dimensiones detalladas y sus respectivos contenidos, se provee a las cooperativas de una herramienta de autoevaluación que les permite conocer el grado de avance en la aplicación del MGC. Dado un estadio ideal, cada cooperativa desarrollará Planes de Mejora conformes a los resultados con el objetivo final de mejorar su posicionamiento. El modelo no ofrece priorizaciones de temas, sino que ello será realizado en función de la estrategia de cada empresa.

En el año 2010, desde el Área de Modelo de Gestión Corporativo se impulsó una nueva revisión de los contenidos en general, y de su alineación con la RSE en particular (Arnaez Ortega *et al*, 2011). Esta revisión conservó la estructura del modelo, ampliando los alcances de su herramienta de autoevaluación. En lo concerniente a las prácticas socialmente responsables, se comenzó por realizar un análisis integral de los alcances de la Herramienta de Autoevaluación<sup>109</sup> contrastando recomendaciones de normas y estándares internacionales en la materia de RSE. Fruto de este contraste se identificaron aquellos aspectos que ya estaban incluidos en el modelo, aquellos que requerían cierta modificación y los que no estaban contemplados, a fin de incorporarlos. Las etapas seguidas en tal revisión se recogen en la figura siguiente.

Figura 26. Etapas de análisis de la alineación del MGC y la RSE



Fuente: Arnaez Ortega *et al* (2011).

Dada la aprobación de los cambios sugeridos, las cooperativas comenzarán a conocer en qué medida diferentes aspectos de la RSE están contemplados en su accionar. Será interesante conocer

<sup>108</sup> Recordar que los PBC no se desarrollan en una dimensión en concreto.

<sup>109</sup> Es la herramienta que le permite a las cooperativas conocer su grado de avance en la implementación del MGC.



el progreso de estos resultados, que también reflejarán los principios y valores sobre los que anteriormente se habló, explicitando diversas acciones que se llevan a cabo en este ámbito que no corresponden a una dimensión en particular sino que recorren la totalidad del modelo.

### 2.3.2 La ECM y la globalización

“Es grande vuestra responsabilidad: tenéis que marcar la altura que debemos exigir a las generaciones que nos siguen.”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

En el apartado anterior se indicó que la fase que se inicia en la década de los noventa del siglo XX encuentra en la globalización económica uno, si no el mayor, de los retos a enfrentar. Dada la trascendencia de este tema para el presente trabajo, es tratado aquí por separado con la intención de profundizar en los antecedentes, el Plan y Marco Estratégico de Internacionalización, y la presencia en Asia y América siendo las regiones en las que se llevó a cabo el trabajo de campo de la tesis doctoral.

El desarrollo del presente apartado se llevó a cabo a partir del estado del arte sobre globalización de MONDRAGON, pero también se enriqueció en base a entrevistas personales en profundidad a los Directores de Asia y América, al primer Director de Operaciones Internacionales, y a Responsables de Delegaciones Corporativas en el exterior<sup>110</sup>. La totalidad de tales entrevistas fueron personales. Las correspondientes a los Directores de Asia (Germán Lorenzo) y América (Fernando Fernández de Landa) se llevaron a cabo en las oficinas centrales de MONDRAGON; la del primer Director de Operaciones Internacionales (Jesús María Herrasti), en el Polo de Innovación Garaia; y las de los Responsables de las Delegaciones (Ibrahim Elias, Suresh Ponnuru, Ashutosh Sharma, Jokin Laspiur) en las oficinas de los países donde se efectuó el trabajo de campo entre los meses de junio de 2009 y junio de 2010.

#### 2.3.2.1 Considerando la globalización económica desde los orígenes

“No digáis que el mal está extendido. Nadie es insensible al espectáculo de una vida acorde consigo.”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

Para abordar el objeto de este apartado, es útil repasar y reforzar tanto ideas como hechos relativos a la evolución de la ECM que se enlazan con la globalización económica de sus empresas.

Como se precisó anteriormente, las primeras cooperativas surgieron en un escenario de diversas limitaciones, algunas impuestas y otras desarrolladas por el sector empresarial. Corrían los años posteriores a la Guerra Civil y “hay que situarse en una economía de oferta, con escasez de

---

<sup>110</sup> Se anexan los guiones, no así las transcripciones por respeto a la confidencialidad de las personas entrevistadas. Ver anexos 2, 3, 7 y 8.

materias primas, donde todo lo que se producía se vendía; o casi. No existía desempleo, o se hallaba en porcentajes menores al 5%. Los salarios eran bajísimos y su incidencia sobre el precio de venta apenas pasaba del 10%" (Ormaetxea, 1997, pp. 41-42). El marcado acento intervencionista del Estado en esta época permitió que las empresas prácticamente se desentendieran de las relaciones laborales porque la Reglamentación del Trabajo ceñía los derechos de los trabajadores, sus salarios y demás aspectos de este ámbito. Pero así como se despreocuparon de estos temas, también dejaron de lado los factores técnicos, tecnológicos y de mercado seguramente bajo la expectativa de que la realidad de entonces no permutaría. Como se indicó, la economía no era abierta, el estado español estaba aislado siendo que la dictadura había cerrado las fronteras y se carecía de divisas para efectuar intercambios comerciales, el mercado interno no estaba estimulado básicamente porque la demanda siempre sobrepasaba a la oferta por las restricciones para crear nuevas empresas. En general, el empresariado local no identificó el ritmo que estaba adquiriendo el sector industrial en el exterior ni invirtió en equipos, nuevas tecnologías ni formación. Asimismo, el recambio generacional de la gerencia de las empresas se efectuaba de padres a hijos sin entender que ello requiriera algún tipo de preparación o formación reglada fruto de la facilidad que hasta entonces suponía dirigir una empresa sobre la base de cuantiosos beneficios económicos por los motivos antes expuestos.

Hacia los años sesenta, España comenzó a convivir en foros internacionales, entablando relaciones con el exterior y estimulando la fuerza empresarial. Por otra parte, la crisis del petróleo de la década siguiente supuso la reducción del tejido industrial vasco al mismo tiempo que surgían otras empresas que desplegaban otra visión de negocios "con una mentalidad que se acostumbró a convivir con la competencia, a exportar y a mantener la calidad" (Ormaetxea, 1997, p.35).

La globalización de MONDRAGON se remonta a estos tiempos. Ya en los años sesenta las cooperativas vieron que tenían que exportar por varias razones, siendo dos de ellas centrales: (1) tenían que buscar nuevos mercados. Ya en esos momentos comienza a tomarse conciencia de la factibilidad de otros países como mercados; (2) se empieza a pensar que *lo bueno está afuera*, que el conocimiento, el saber-hacer están en otros países. Surge entonces la necesidad de contrastar lo que se sabía contra lo que otros hacían, lo cual ayudaría a mejorar el posicionamiento competitivo. Según Herrasti (2010) "este segundo punto me parece el más importante porque se sale a buscar los mercados donde competir, optando por los más difíciles. No se conforman con lo más sencillo que hubiera sido quedarse en el ámbito de España, sino que comienzan a hacer intercambios con otros mercados, con un profundo proceso de aprendizaje y de acercamiento al mundo más competitivo".

Previamente a la consecución de exportaciones, los originarios responsables de las cooperativas y Arizmendiarieta detectaron la necesidad de estudiar otros artefactos similares a los que ellos producían para perfeccionar técnicas y resultados. Aquí se da la primera aproximación al mercado extranjero: corroborando las firmas con las que competían, uno de los cooperativistas se desplazó a una tienda de estufas en Hendaya, Francia, y adquirió un modelo inglés. La copia y posterior venta

no acabó bien porque se vieron obligados a detener la producción y se les decomisaron todas las unidades que había en el mercado porque una empresa catalana tenía la patente. Más allá del sabor amargo, se extrajeron aprendizajes para otra fase de contacto con el exterior: resultaba fundamental respetar la propiedad intelectual y para ello había que desarrollar patentes. En este sentido, su compra podía ser una vía para facilitar el proceso. Y ello fue lo que se hizo, obteniendo licencias de Italia, Alemania, Francia (Larrañaga, 1981). Entonces se empieza a desarrollar las primeras relaciones con empresas extranjeras indagando en tecnologías, además de experimentar las primeras actuaciones oficiales y participaciones en ferias.

Estos hechos devienen en las primeras exportaciones. Entre los años 1965 y 1970 se exportó el 7,4%, y ya en el quinquenio 1980 – 1985 ese porcentaje se incrementó en más de 30 puntos alcanzando el 38%. En definitiva, las cooperativas buscaron adaptarse al escenario que se desplegaba ante la nueva dimensión de los mercados. Además, teniendo en cuenta las iniciativas que se había seleccionado (máquinas-herramienta, electrodomésticos, electrónica) y los sectores productivos elegidos, se habían predefinido la extensión de los mercados de forma inconsciente (Ormaetxea, 2003). De acuerdo con Herrasti (2010), “los sectores en los que estamos son sectores masivos, seleccionados porque ofrecían importantes oportunidades de crecimiento y la generación de PdT. Pero, a su vez son globales. En consecuencia, si en vez de estos hubiéramos optado por tiendas, habríamos tenido otro tamaño pero quizás no hubiéramos tenido la necesidad de globalizarnos. En cambio, con tal la estructura, no teníamos opción, habíamos llegado a un punto sin retorno. Bueno, el retorno era morir a medio plazo”.

Pareciera ser que las fases seguidas fue: (1) adquisición de licencias; (2) exportaciones; (3) implantaciones productivas en el exterior. Sin embargo, no es generalizable. En definitiva, la trayectoria depende de cada negocio. Permanece la convivencia de empresas cuya estrategia es exportar, con empresas que han de apostar por la propagación de GPPE porque su pervivencia no está asegurada en la base de exportaciones. Se presenta un abanico de posibilidades dada la diversidad de negocios (Herrasti, 2010).

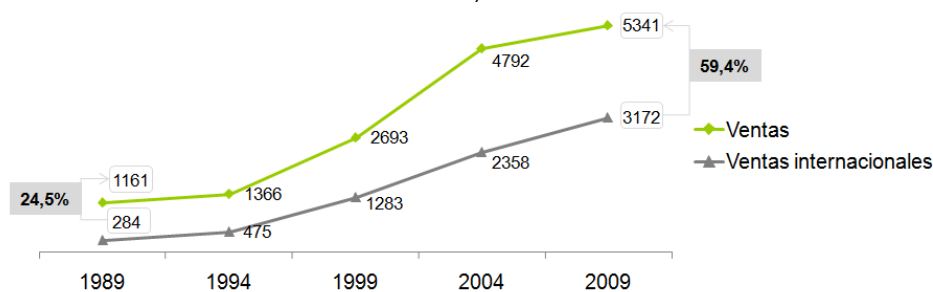
Reconociendo que no ha habido pasos pre-establecidos en la globalización económica de MONDRAGON, lo que sí se ha presentado es una incidencia cada vez mayor de las ventas internacionales sobre las ventas totales, en el Área Industria. Para MONDRAGON, las ventas internacionales representan la sumatoria de las exportaciones originadas en las cooperativas matrices y las ventas efectuadas por las GPPE. La implantación de la primera GPPE se remonta al año 1989<sup>111</sup>. En ese año, las ventas internacionales representaron el 24,5% del total. El ritmo

---

<sup>111</sup> Ante un escenario de baja rentabilidad en Aretxabaleta y contando con el producto de barbaoca que se utiliza en EUA, Copreci buscó un socio en México. En esa época era obligatorio configurar empresas con 51% de capital mexicano y, por ende, máximo de 49% extranjero. Para definir la localización se valoraron opciones en diferentes localizaciones y finalmente se optó por un grupo mexicano de Guadalajara que contaba con empresas relacionadas con las manufactura de piezas de gas. Se firmó el acta constitutiva el 27 de enero de 1989. Durante el verano se trasladó la maquinaria y en septiembre se comenzó con la producción. Información facilitada por el Director General de Copreci México.

adquirido ha sido tal que una década más tarde que se multiplicaron por más de once veces, representando un 59,4%. Para el año 2012 se espera que representen más del 65%.

Gráfico 7. Evolución de las ventas internacionales respecto a las totales – Área Industria (en millones de euros)<sup>112</sup>



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2008; 2011a).

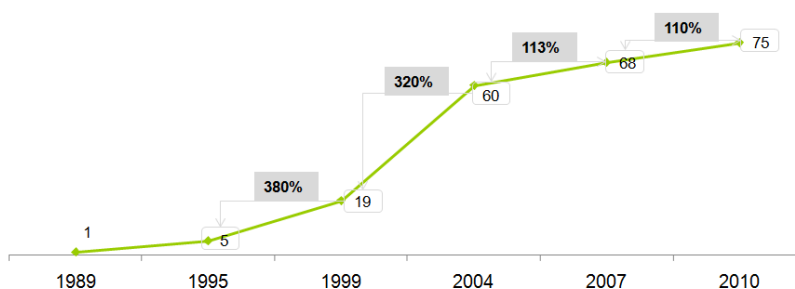
En línea con lo antes expuesto, los motivos que impulsan la apuesta por GPPE se asientan en las necesidades de crecer, ampliando mercado y buscando espacios propios; de costos, persiguiendo la posibilidad de mantener la cartera de productos y ampliarla, buscando su rentabilidad; por petición de clientes, que demandan implantaciones cercanas a las suyas. De acuerdo con Herrasti (2010) esas son las tres razones fundamentales por las que se inició la GPPE, aunque también existen otras razones aún más sofisticadas como por ejemplo la mejora del conocimiento técnico. Esas necesidades pueden traducirse en la amenaza de desaparecer o perder posición en el mercado, no sólo porque los propios sectores impulsan la presencia global, sino porque los competidores también habían comenzado a abordar el mercado local, más aún con la inclusión de España en el Mercado Común Europeo. Las oportunidades, por su parte, no sólo se basan en la neutralización de los riesgos antes mencionados sino en las posibilidades de aprendizaje y mejora que se presentan al reconocer lo que sucede en otras empresas y mercados.

La constitución de las GPPE se ha llevado a cabo por medio de adquisición de compañías o creando nuevas instalaciones, ya sea en solitario o conjuntamente con un socio local. Este proceso ha probado ser una estrategia de éxito para las cooperativas. Su posición en relación con compañías del mismo sector de Europa y el mundo es de liderazgo, y considerablemente mejor respecto a los años ochenta o noventa (Errasti *et al*, 2005), todo lo cual no está exento de interrogantes y desafíos.

El gráfico siguiente muestra el ritmo acelerado que adoptan las GPPE en el decenio que se inició en el año 1995. A partir del año 2004 se aplaca esta tendencia, fruto seguramente de la maduración del proceso, del grado de avance en los mercados buscados y taxativos económico-financieros, aunque no por ello se abandona el signo positivo.

<sup>112</sup> Se estima que en el año 2011 las ventas internacionales superaban el 67% sobre las ventas totales.

Gráfico 8. Evolución del número de GPPE.



Fuente: elaboración propia a partir de Altuna Gabilondo (2008); Fernández de Landa (2010); Herrasti (2010); Lorenzo (2010).

No se ha mencionado hasta aquí algo que resulta evidente, pero que de todos modos ha de ser precisado: la GPPE es llevada a cabo por el Área Industrial. Si bien las Áreas Distribución y Financiera han incrementado su presencia más allá de las fronteras vascas, las implantaciones en el exterior corresponden a las divisiones industriales. Aún así, “en el plano internacional Caja Laboral desarrolla actividades relacionadas con el extranjero, soportadas en una red de más de 1.000 corresponsales en todo el mundo, lo que ha contribuido a superar la cifra de 2.500 millones de negocio relacionado con transacciones internacionales” (MONDRAGON, 2009b, p.12). Respecto a los canales de distribución, Eroski mantiene alianzas para negociar compras con proveedores internacionales<sup>113</sup> y ha firmado convenios con el gobierno para promover y facilitar la implantación de productos alimentarios locales en distribuidores de otros países. Y en cuanto a los centros de investigación y educación, su relación con el exterior se basa en la ejecución de proyectos internacionales, publicaciones, el desarrollo de redes de colaboración y la movilidad de alumnos, profesores e investigadores (MONDRAGON, 2011a).

Así, la realidad al interior del Área Industrial también es diferente en cuanto a la experiencia de cada cooperativa y cada división, por la divergencia de negocios a la que antes se hizo referencia. Sin embargo puede decirse que, a valores del año 2010, en ocho de las doce divisiones las ventas internacionales representaron más del 50%; que los PdT en el exterior representan a más del 16%; y que la proporción de producción exterior sobre el total rondó el 25%. Esta proporción representó sólo el 4,9% en el año 1999 (MONDRAGON, 1999; 2000; 2009; 2011a).

Se ha repasado, hasta aquí, la evolución del proceso de globalización económica de MONDRAGON. Ahora bien, a pesar de que cada cooperativa se guía por su propia autonomía al momento de trazar ese proceso, en general el apoyo o las estructuras creadas contribuyeron en el abordaje de mercados externos. Este tema será tratado a continuación.

<sup>113</sup> Se entrevistó al Director General de Intercoop en las oficinas centrales de Hong Kong, en junio de 2009. Se trata de una sociedad que gestiona aprovisionamientos en mercados asiáticos. Nació en la década de los ochenta bajo el nombre *Intergroup*, y Eroski se adhirió en el año 1995. Sus acciones están en manos de cooperativas de Noruega, Suecia, España, Italia, Dinamarca y Finlandia. Los requisitos para formar parte de Intercoop son: (1) compartir la ideología; (2) aprovechar las colaboraciones y el trato que previamente ya mantenían con sus proveedores; (3) y no competir entre ellos; cada socio opera en su país, sin inmiscuirse en los de sus aliados.

### 2.3.2.2 Plan y Marco Estratégico de Internacionalización

“Lo que cuesta en la vida es definirse, adoptar la postura personal. Seguir a la corriente nada cuesta. Adoptar una postura cualquiera...con tal que no sea personal...tampoco.”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

Como se expresó previamente, la incremental presencia en el exterior era inminente para MONDRAGON. Probablemente conociendo las estrategias de la *corriente*, y sin desconocer su influencia, buscó posturas a adoptar ante la globalización económica de las cooperativas que agrupa. Así, sentó bases en términos financieros, institucionales y estratégicos para la comunidad cooperativa mondragonesa.

La *internacionalización* se estableció como uno de los objetivos básicos de MONDRAGON hacia el mes de julio de 1993, cuando se aprobó la Política Empresarial para el período 1994-1996. Ello, sumado a la “aceleración experimentada por el comercio mundial y el desarrollo creciente de los procesos de globalización, motivaron que el Consejo General celebrado en noviembre de 1994 acordara la realización de un Plan específico de Internacionalización para la Corporación” (Cancelo, 1996, p. 27) denominado Plan estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI). Previo a tal cavilación, dos cooperativas<sup>114</sup> se adelantaron a la instauración de la internacionalización como uno de los objetivos estratégicos de MONDRAGON. El Plan Estratégico de Internacionalización - PECI perseguía tres objetivos centrales: (1) dinamizar el despliegue exterior de las cooperativas desde una perspectiva global; (2) coordinar las iniciativas de las Agrupaciones Sectoriales; (3) diseñar las plataformas de apoyo y soporte corporativo que garantizaran las mayores posibilidades de éxito (Cancelo, 1996). Entre éstas se destacan las delegaciones en el exterior, que se instalan principalmente en entornos que pueden resultar más complejos pero que al mismo tiempo son de interés, buscando oportunidades de negocio, fomentando las exportaciones e importaciones así como las implantaciones productivas; otras representaciones formadas por redes de relaciones en todo el mundo. Al mismo tiempo, desde el Área de Internacionalización ubicado en las oficinas de Arrasate/Mondragón se analizan posibilidades de negocios, alianzas y representantes, procurando anticiparse a necesidades de las cooperativas. En función de sus productos, mercados y estructuras se intenta analizar qué movimientos (exportaciones, importaciones, GPPE) serían pertinentes a fin de contar con plataformas de acompañamiento para el momento en el cual las empresas opten por dar esos pasos (Fernández de Landa, 2010; Herrasti, 2010; Lorenzo, 2010).

Producto de la reflexión que se llevó a cabo en el año 1993, se definieron tres tipos de mercados objetivo que se detallan en la tabla a continuación.

---

<sup>114</sup> Copreci, implantándose en México en el año 1989, y Fagor Electrónica, en Tailandia dos años más tarde.

Tabla 16. Identificación de mercados objetivo por parte de MONDRAGON

Países	Clasificación
Alemania	Básicos
Reino Unido	
Francia	
Italia	
EEUU	Prioritarios
Japón	
Corea	
China	
Brasil	
Canadá	
India	
Taiwán	Potenciales
Rusia	
República Checa	
Arabia Saudí	
Irán	
Argentina	
Chile	
Colombia	
México	
Dinamarca	
Singapur	
Hong Kong	

Fuente: elaboración propia a partir de Cancelo (1996).

Cuando MONDRAGON definió sus políticas para el período 1997-2000, la internacionalización volvió a ser uno de los objetivos básicos, proponiéndose la consolidación de su presencia en los mercados exteriores básicos y el acceso a los mercados prioritarios a través de los instrumentos corporativos.

Los lineamientos correspondientes al lapso 2001-2004 no contradice lo hasta aquí expresado, sino que apuesta por el arraigo de las líneas estratégicas anteriores, previendo contar con 57 GPPE al cierre del año 2004 (MONDRAGON, 2001), objetivo alcanzado de acuerdo con lo expresado en el apartado previo.

La reflexión para los años 2005-2008 en palabras de Jesús Catania, entonces presidente de MONDRAGON, “puso su acento en la internacionalización, innovación, desarrollo y creación de empleo, refiriéndose a MONDRAGON como una corporación con un elevado grado de internacionalización” (MONDRAGON, 2005).

Continuando esta línea, la política para el tramo 2009-2012 nuevamente tuvo a la globalización económica en el centro de la estrategia. MONDRAGON se planteó crear PdTs locales, preferentemente cooperativos, sin desatender el proceso de internacionalización que le ha permitido hasta el momento estar cerca de sus clientes y penetrar en nuevos mercados, ganando eficacia y competitividad (MONDRAGON, 2007a).

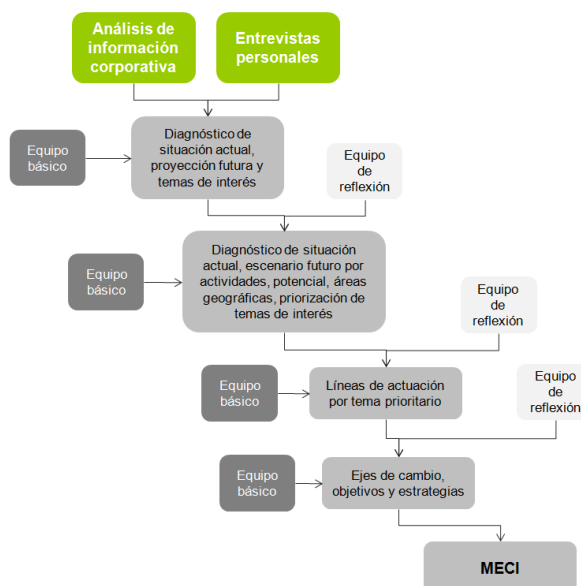
Finalmente, la Política Socioempresarial aprobada para el período 2013-2016 concretó cinco estrategias corporativas, siendo la transformación del tejido empresarial el reto primordial. De esta forma, los ámbitos de actuación definidos son: (1) dimensionamiento, entendido como la búsqueda pro-activa de la dimensión óptima en un mercado global; (2) internacionalización, con el objetivo de alcanzar posicionamientos en nuevos mercados o mejorar la presencia desde una perspectiva global; (3) innovación/promoción/conocimiento, impulsando nuevas propuestas y apuestas; (4) intercooperación, tanto con aliados internos como externos; (5) compromiso e identidad cooperativa, considerado como un valor diferencial respecto a la competencia (MONDRAGON, 2011b). Así, una vez más se constata la relevancia de la globalización económica en la formulación de la estrategia de MONDRAGON.

Tras las primeras elaboraciones, las reflexiones en torno a la globalización económica dejan de llamarse PECEI para adoptar la denominación Marco Estratégico de Internacionalización - MECI. Esto sólo implica suplir la palabra *Plan* por *Marco*, siendo que corporativamente se ofrecen una serie de pautas, contenidos y plataformas, pero cada cooperativa ha de concretar en su propio plan de gestión un apartado dedicado a la internacionalización.

El Marco se despliega durante el año previo al que las cooperativas llevan a cabo su reflexión estratégica para que pueda ser utilizado como referente o guía (Fernández de Landa, 2010; Herrasti, 2010; Lorenzo, 2010). La elaboración del MECI se desarrolla de forma participativa, para luego ser difundido y desplegado a través de planes estratégicos, como se señaló anteriormente. El proceso abarca el análisis de información interna y la realización de entrevistas personales, como punto de partida, para luego avanzar en la identificación del escenario y la proyección de acciones hasta alcanzar el documento final. Se conforma un equipo básico, formado por unas cinco personas internas y consultores externos; y un equipo de reflexión, constituido por cerca de cincuenta personas. Tras la priorización de temas de interés, se concretan los ejes de cambio, los cuales se refieren a ámbitos que han de concentrar la atención y la actuación corporativa para lograr avances cualitativos y cuantitativos en el proceso de globalización económica (Herrasti, 2010). El esquema general se detalla seguidamente.



Figura 27. Esquema del proceso para la elaboración del MECI

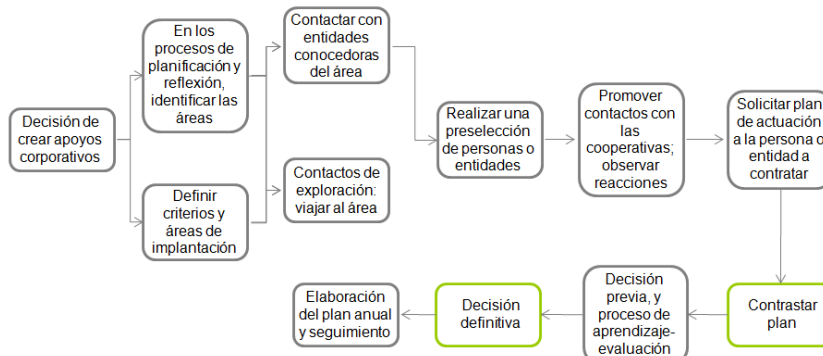


Fuente: elaboración propia a partir de LKS (2003a).

Hacia el año 2003 se elaboraron una serie de procesos y subprocesos para crear y desarrollar: (1) apoyos corporativos; (2) asesoramiento a las cooperativas en la implantación de procesos de globalización económica; y (3) apoyo a las empresas en la implantación de GPPE (MONDRAGON, 2003c). Seguidamente se profundiza sobre cada una de estas tres situaciones.

Ante la creación y desarrollo de apoyos corporativos, se presentan dos escenarios posibles: que ello acontezca con iniciativa de MONDRAGON o que se valore la posibilidad sin iniciativa corporativa previa. En el primer caso, tras la toma de decisión, básicamente se lleva a cabo un proceso de planificación y reflexión para detectar áreas de mayor interés. Ello conlleva al contacto de entidades que conozcan el área y viajes de exploración. Posteriormente se efectúa una preselección de personas o entidades, contactando a las cooperativas y valorando sus opiniones al respecto. Se solicita un plan de actuación que, tras ser contrastado, da lugar a un proceso previo de aprendizaje y evaluación. Finalmente, se elabora el plan anual y se lleva a cabo su seguimiento (MONDRAGON, 2003c). La figura siguiente ilustra estas fases.

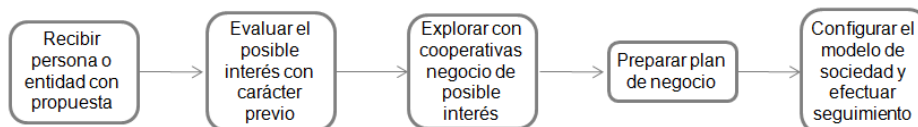
Figura 28. Subproceso de creación y desarrollo de apoyos corporativos con iniciativa de MONDRAGON



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2003c).

En el caso de que la creación y desarrollo de apoyos corporativos provenga de un área o persona ajena al Operaciones Internacionales, esencialmente las fases discurren entre la reunión en que se presenta la propuesta de promoción de negocios, su valoración y exploración conjunta, y la preparación de un plan de negocio y configuración del modelo de sociedad si existe un interés compartido. Posteriormente, se lleva a cabo el correspondiente seguimiento (MONDRAGON, 2003c). A continuación se explicitan los pasos descritos.

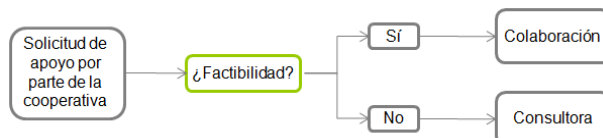
Figura 29. Subproceso de creación y desarrollo de apoyos corporativos sin iniciativa previa de MONDRAGON



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2003c).

De acuerdo con las actividades del área de Operaciones Internacionales, también pueden recibir solicitudes de apoyo en el ámbito de la consultoría. Cualquiera de los miembros del Área como así de los equipos de las delegaciones puede tomar estas demandas. Las peticiones se vinculan con información general, acompañamiento a instituciones, preparación de documentación, estudios de mercado, asesoría en el exterior por parte del delegado, colaboración en temas logísticos, búsqueda de agentes o redes comerciales, identificación de clientes, vincular a personas de diferentes cooperativas localizadas en el exterior, participación en los órganos de las GPPE, asesoramiento sobre el tráfico comercial, indicaciones sobre la fiscalidad de los trabajadores en el extranjero, entre otras. De acuerdo con la figura ulterior, en función con los alcances de la petición el Área o la delegación valora si es posible colaborar a partir de las estructuras y capacidades propias. En caso contrario, se recurre al apoyo de consultoras especializadas (MONDRAGON, 2003c).

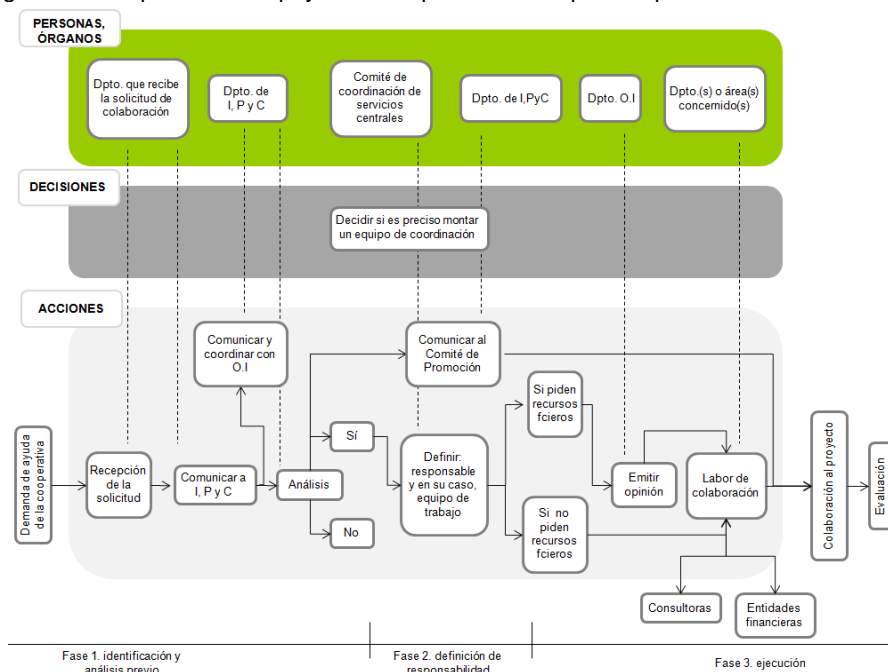
Figura 30. Subproceso ante solicitud de asesoría



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2003c).

En concreto frente a apoyos en la implantación de GPPE, se elaboró un esquema con tres dimensiones centrales: personas / órganos; decisiones; acciones. Entre las personas y órganos puede citarse la intervención del departamento que recibe la solicitud, el departamento de Innovación, Promoción y Conocimiento, el Comité de Coordinación de Servicios Centrales, el departamento de Operaciones Internacionales, y otras áreas o departamentos atañidos. La posterior figura facilita la interpretación de este subproceso. Haciendo foco en las etapas que se despliegan en la dimensión de acciones, puede observarse que surgen con la demanda de la cooperativa. Las sucesivas fases ponen en marcha dispositivos de comunicación y análisis hasta que se concreta la labor de colaboración. Ésta puede incluir tareas jurídicas, de promoción empresarial, gestión de recursos, financieras, de personas o procesos de negociación (MONDRAGON, 2003c).

Figura 31. Subproceso de apoyo en la implantación de plantas productivas en el exterior



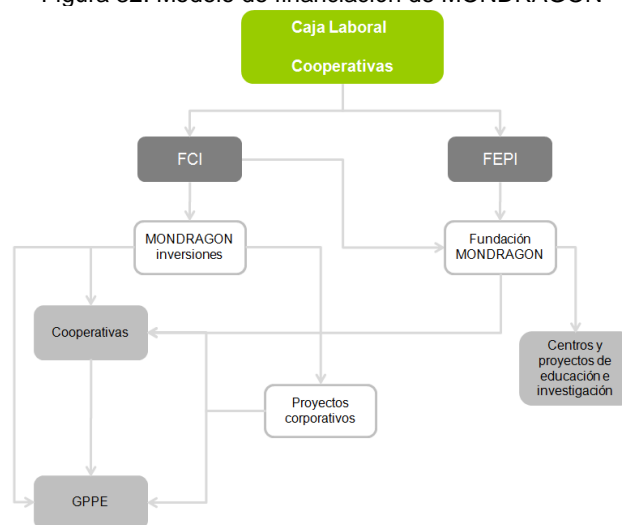
Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2003c).

Habiendo esbozado las bases estratégicas e institucionales, los instrumentos financieros que se desarrollaron merecen igualmente una mención dado que también resultaron clave en esta expansión.

Anteriormente se expuso la centralidad de CLP y de la autofinanciación en las primeras fases de MONDRAGON. Sin embargo, desde la década de los noventa del siglo XX la financiación empezó a diversificarse, y con el objeto de apoyar las implantaciones en el exterior MONDRAGON estableció la canalización de fondos a través de MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON (Altuna Gabilondo, 2008). La primera es una sociedad de promoción empresarial cuyo propósito consiste en fortalecer la capacidad financiera de las cooperativas frente a proyectos de desarrollo e internacionalización, o ante dificultades puntuales. La segunda canaliza las operaciones relativas a subvenciones o aportaciones sin ánimo de lucro, tanto vinculadas a proyectos empresariales como formativos y de investigación. Ambas se alimentan de partir de los fondos que las cooperativas ponen en común. El Fondo Central de Intercooperación - FCI destina montos tanto a MONDRAGON Inversiones como a Fundación MONDRAGON y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa - FEPI<sup>115</sup> a ésta última. Generalmente se utilizan para atender a las necesidades principales de las cooperativas, las cuales desde comienzos de la década de los noventa se han centrado en la globalización económica. De esta forma, si bien la financiación directa de CLP ha descendido, continúa aportando desde los fondos de intercooperación. Seguidamente se detalla el modelo de financiación del cual MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON son gestores y asignadores de fondos.

<sup>115</sup> A finales del año 2010 pasó a denominarse Contribución obligatoria para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público - COFIP.

Figura 32. Modelo de financiación de MONDRAGON

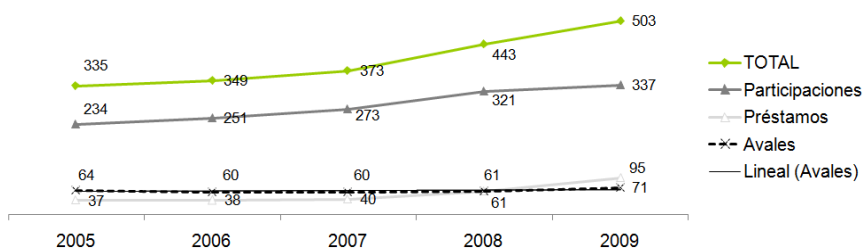


Fuente: elaboración propia a partir de Errasti *et al* (2002).

Como puede observarse, la Fundación atiende tanto a centros y proyectos de educación e investigación como a las cooperativas. Por su parte, MONDRAGON Inversiones asigna partidas a cooperativas, GPPE y proyectos corporativos. Éstos últimos, al mismo tiempo, atienden requerimientos económico-financieros de las cooperativas y GPPE (Errasti *et al*, 2002).

De acuerdo con el gráfico posterior, el volumen acumulado total de MONDRAGON Inversiones al año 2009 es de más de 500 millones de euros. Es decir, de acuerdo con los registros que se efectúan desde el año 1988, las operaciones totales en materia de financiación alcanzan el monto indicado.

Gráfico 9. Evolución del volumen de operaciones de MONDRAGON Inversiones, en millones de euros.



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2006; 2007; 2008; 2009; 2010b).

Por su parte, entre los años 1994 y 2009 la Fundación destinó 207,2 millones de euros a proyectos empresariales, formativos y de investigación (MONDRAGON, 2009b). En el despliegue del MECI se incorpora la estimación de recursos que han de ser dedicados para la consecución de los objetivos formulados, desglosando los montos a ser canalizados por estas vías corporativas y los correspondientes a las propias cooperativas.

Además de los fondos de intercooperación hasta ahora mencionados, en el año 1997 se gestó una sociedad para la promoción del desarrollo empresarial denominada MCC Desarrollo. Los socios promotores fueron la Sociedad de Capital Desarrollo del País Vasco participada por el Gobierno

Vasco y las Diputaciones de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya, y MONDRAGON. Al mismo tiempo, MONDRAGON creó una entidad financiera similar junto con el Gobierno de Navarra. Así, gracias a las plataformas puestas a disposición de las cooperativas, contaron con los fondos necesarios para poder avanzar en su proceso de globalización económica, descartando los planes de salir a Bolsa que se habían barajado a comienzos de la década de los noventa del siglo pasado ante la búsqueda de capital (Errasti *et al*, 2002).

En síntesis, se ha presentado aquí las vías por las cuales MONDRAGON delinea su progresión global. En este sentido, se ha visto como el primer PECl resultó trascendental en la configuración de plataformas estratégicas, financieras e institucionales, para proseguir en tareas de proyección y acompañamiento. Así, conociendo la trayectoria y estructuras generales, se procede a especificar la realidad en Asia y América siendo que se corresponde con el trabajo de campo de la presente tesis doctoral.

### 2.3.2.3 La presencia en Asia

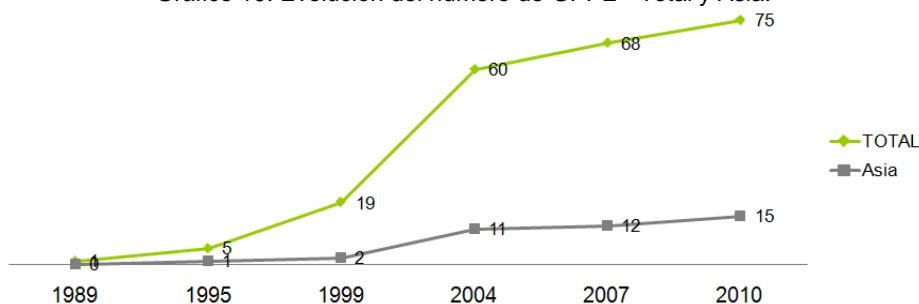
El continente asiático resultó ser el entorno que atrajo el establecimiento de las primeras Delegaciones Corporativas de MONDRAGON, y la segunda implantación productiva. La primera Delegación se constituyó a mediados de la década de los noventa en Pekín, China, y la segunda en Nueva Delhi, India en el año 1998. Posteriormente también se abrieron Delegaciones en Shanghai y Pune (Herrasti, 2010; Laspiur, 2009; Lorenzo, 2010; Ponnuru, 2009; Sharma, 2009).

Asia fue una de las primeras regiones en desarrollarse en términos de la globalización económica de MONDRAGON, ya desde los años ochenta. El motivo inicial por el cual tener presencia en ese continente fue el de vender, principalmente a los mercados de China, Corea, Japón y Taiwán. Quienes así lo hicieron fue porque las características globales de sus propios productos les exigían estar en el mundo. De esta forma, inicialmente se operó desde Hong Kong, implantando oficinas comerciales para poder estar más cerca de estos mercados asiáticos. Posteriormente, en el año 1996 se inauguró la Delegación Corporativa de Pekín y prácticamente al mismo tiempo se desarrolló la Dirección de Asia en el área de Operaciones Internacionales de MONDRAGON. También en estos años se comenzó a desarrollar funciones de aprovisionamiento. En este sentido, Eroski fue de las empresas pioneras al interior de MONDRAGON. En el año 1995 se unió al grupo Intercoop, con oficinas centrales en Hong Kong, junto con otras cooperativas escandinavas e italianas para abastecerse básicamente en las áreas de textil y bazar. De esta manera se comenzó a adquirir experiencia en mercados como Vietnam, Indonesia, Tailandia, China, India, Bangladesh (Lorenzo, 2010).

Las gestiones de aprovisionamiento, la labor comercial y las primeras GPPE en Asia antecedieron, entonces, a las Delegaciones Corporativas, pero en verdad la presencia física cobró fuerza a partir

del año 1999 como puede apreciarse en el gráfico siguiente del mismo modo que lo hicieron las ventas internacionales globales<sup>116</sup>.

Gráfico 10. Evolución del número de GPPE - Total y Asia.



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (1999; 2000; 2001; 2002; 2003d; 2004a; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010b, 2011a).

De esta manera, desde el primer PECEI y principalmente tanto desde la constitución de la Dirección de esta región como desde la puesta en marcha de Delegaciones Corporativas, el despliegue de MONDRAGON en Asia adoptó otro ritmo. Hasta entonces las cooperativas actuaban de forma independiente, aislada y desestructurada, con lo cual las nuevas plataformas pretendieron definir pautas y guías comunes. Se comenzó por tratar de dar respuesta básicamente a tres temas básicos: (1) ciertos negocios y sectores necesitaban estar en Asia para poder seguir siendo competitivos, bajo una estrategia de avance en mercados importantes a nivel mundial. Además, permite competir en el mundo con producción propia de origen asiática y con competidores locales; (2) seguir reactivamente al cliente para poder continuar siendo su proveedor. Mayormente, la resistencia a estas solicitudes implica no sólo perder la oportunidad de abastecer al cliente en sus nuevas localizaciones sino dejar de abastecerlo en todas y cada una de sus ubicaciones; (3) aprovechar el mercado como fuente de suministro, en ámbitos que van desde los componentes industriales hasta las materias primas (Herrasti, 2010; Laspiur, 2009; Lorenzo, 2010; Ponnuru, 2009; Sharma, 2009).

Se cree que ha sido acertado abordar la región con cierta prudencia, explorando el terreno y llevando a cabo estudios de mercado. Precisamente la ignorancia respecto al entorno y mercado se marca como la principal amenaza de Asia, al no conocer a quién se enfrentará, bajo qué condiciones ni a qué ritmo. Por ello toma relevancia el *trabajo previo* al entablar diferentes negocios. En este sentido, China e India han sido los países más analizados y en donde MONDRAGON ha sido pionero entre las empresas españolas en vislumbrar su potencial estratégico, estudiando en profundidad estos complejos mercados desde su propia idiosincrasia y adoptando una perspectiva de largo plazo (Herrasti, 2004; Lorenzo, 2006; 2010). En el resto no ha habido un avance vertebrado y sistemático, sino con acciones puntuales de ciertas cooperativas. De hecho, también se procura buscar cuota de mercado en otros mercados asiáticos valiéndose de la presencia productiva en China e India.

Tanto los mercados chino como indio ocupan un lugar fundamental en la estrategia de globalización económica de MONDRAGON (Cancelo, 1996; LKS, 2003a; Urdangarín, 1999). Si bien en los inicios

<sup>116</sup> Ver gráfico 7. Evolución de las ventas internacionales respecto a las totales (en millones de euros).

de esta trayectoria pudo verse como un espacio en donde aprovechar ventajas por costos de mano de obra directa - MOD (sobre todo en China), se reconoce el acelerado ritmo en el que estos países han avanzado, el potencial de crecimiento de una *clase media* con considerable capacidad de compra, su ambición de progreso, su capacidad técnica y nivel formativo, considerando que en China se gradúan cerca de 1.300.000 ingenieros al año, en India 350.000 y en EUA, 100.000 (Herrasti, 2004; Lorenzo, 2006), entre otros elementos. Estos hechos refuerzan aún más los motivos por los que MONDRAGON ha de estar presente allí. Las razones originarias pueden mantenerse, pero lo cierto es que restan oportunidades y retos por indagar en estos países (como por ejemplo, avanzar en el desarrollo de Investigación + Desarrollo - I+D localmente) y al mismo tiempo cada vez más los sectores empresariales originarios de ambos países avanzan en los sectores tradicionales de las cooperativas mondragonesas, con implicaciones en la convivencia de mercados, pervivencia de negocios, capacidad de generar nuevos PdT, y demás cuestiones.

China ha sido el país en el que se ha trabajado con mayor profundidad e intensidad. “La estrategia seguida en China es doble: contar con plantas allí, por un lado, para competir localmente y por el otro, para poder exportar y entonces competir con otras compañías que tengan fábricas en China u en otras localizaciones e incluso con empresas chinas que estén presentes en otros mercados” (Lorenzo, 2010).

Trece son las GPPE de MONDRAGON presentes en China (MONDRAGON, 2011a). Luego de España, es el país en donde cuenta con más fábricas propias. Previamente a la etapa productiva, y tal como se refirió previamente a la situación en Asia en general, la relación con China fue básicamente comercial sobre la base del comercio exterior. Posteriormente se abordó un análisis estratégico global respecto a la configuración de los proyectos empresariales reconociendo que el contexto exigía un giro porque la pervivencia ya no era posible sobre la base de implantaciones en Europa. Resultaba preciso diversificar la cartera de productos, los costes, la presencia geográfica, acercarse a los clientes y actuar a sabiendas de que los competidores locales y mundiales también estaban atentos a los diversos movimientos del mercado.

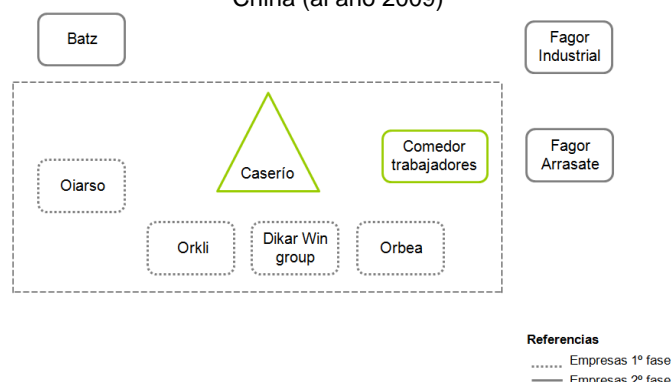
Tras algunas experiencias aisladas, en el año 2007 se inauguró un parque industrial en Kunshan. En esa primera fase se construyeron plantas productivas de cuatro cooperativas. En la segunda fase se incorporaron otras tres, lo cual ocurrió un año más tarde. Por medio de este aterrizaje conjunto se pretende conseguir sinergias en la gestión de personas, formación, resolución de problemas, relación con las autoridades locales, aprovisionamiento de bienes y servicios, entre otros temas (Herrasti, 2010; Laspiur, 2009; Lorenzo, 2010). La distribución de las plantas productivas se detalla en la figura siguiente<sup>117</sup>. Puede observarse que las correspondientes a la segunda fase se ubican fuera del perímetro previamente construido, y que se ha edificado un caserío<sup>118</sup> y un comedor para trabajadores locales.

---

<sup>117</sup> También se han emplazado empresas que no forman parte de MONDRAGON.

<sup>118</sup> Tienen acceso los gerentes generales, el equipo coordinador de *Anaitasuna* (quienes gestionan las actividades y los servicios comunes del parque industrial) y las visitas.

Figura 33. Distribución de las plantas productivas en el parque industrial de MONDRAGON en Kunshan, China (al año 2009)



Fuente: elaboración propia.

En India se avanzó más lentamente, incluso a pesar de que allí se instaló la segunda Delegación Corporativa, como se mencionó previamente. Se desarrolló sobre todo el área de ventas, sobre la base de agentes multi-cartera para luego avanzar en equipos propios de venta y servicio post-venta (Lorenzo, 2010). La fase productiva ha sido la más dilatada en su consecución, habiendo una GPPE (MONDRAGON, 2011a). Sin embargo, pareciera que los años de prospección de mercados y análisis de viabilidad finalmente verán sus frutos en materia de GPPE. Al realizar el trabajo de campo de la presente tesis, se había finalizado la definición de los terrenos para la puesta en marcha dos parques industriales, en concordancia con la experiencia china. En sí, las adquisiciones<sup>119</sup> se concretaron en el año 2009 tras 18 meses de negociaciones y búsquedas, seguidas de un año de tramitaciones para finiquitar los permisos. En principio la mayor diferencia con respecto al parque chino es que se adquirieron tierras en dos predios distintos, distantes entre sí por 24 km. en función de las necesidades y requisitos de las cooperativas que participaron activamente en esta primera fase (Ponnuru, 2010; Sharma, 2010).

Recapitulando, se ha recogido en este apartado las opiniones y experiencias de los Responsables de las Delegaciones Corporativas, el Director de Asia y el primer Director de Operaciones Internacionales. Seguramente que no se han abordado la totalidad de circunstancias referidas a la presencia en Asia, pero sí que se ha hecho referencia a los hechos más relevantes en el trayecto discurrido entre las primeras aproximaciones a este continente, la actual presencia productiva y las proyecciones en términos de GPPE y generación de valor, que es lo que se pretendía para los fines del presente trabajo. Bajo este mismo esquema, se hará referencia a la presencia en América seguidamente.

#### 2.3.2.4 La presencia en América

En línea con lo antes expuesto sobre la presencia en Asia, el despliegue en América encuentra sus primogénitas motivaciones en las primeras décadas de vida de las empresas de MONDRAGON y el

<sup>119</sup> En línea con lo antes explicado, MONDRAGON Inversiones participó en la compra, junto con tres cooperativas.



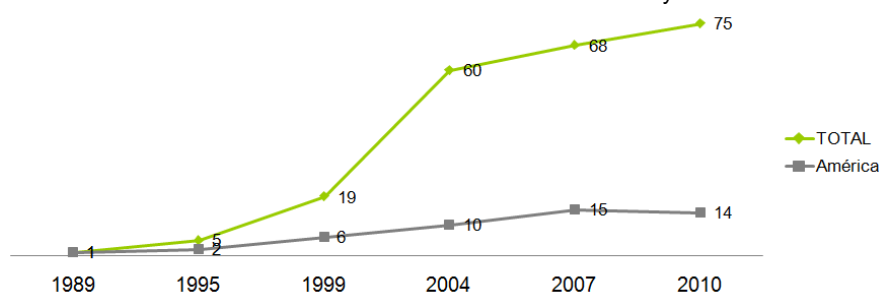
posterior avance validado por las recomendaciones del primer PECl, los intereses de las propias cooperativas y las plataformas corporativas.

Las experimentaciones en materia de globalización económica se remontan a los años sesenta, en su vertiente de comercio exterior, al igual que en Asia. En términos generales, durante los primeros decenios se desarrolló un incipiente comercio con la región aunque no con representantes comerciales propios, lo cual tomó forma en la década de los noventa. De todos modos, esos años ofrecieron conocimientos sobre el mercado.

Con la elaboración del inaugural PECl se reforzaron las recomendaciones e identificaciones en torno a las potencialidades americanas (Cancelo, 1996; LKS, 2003a; Urdangarín, 2000). Ello no sólo bajo el criterio de abordar los países BRIC<sup>120</sup>, sino también pretendiendo acercarse a EUA como mayor mercado del mundo y a México por su proximidad. Así, con escasa distancia en el tiempo, se instauraron las Delegaciones Corporativas mexicanas, brasileras y estadounidenses finalizando el siglo XX. Más recientemente, en el año 2008, también se constituyó la propia en Chile.

Previamente a las plataformas corporativas, tanto estructurales como estratégicas, se llevó a cabo la primera GPPE de MONDRAGON en Guadalajara, México, en el año 1989<sup>121</sup>. Asimismo se concretaron otras exiguas implantaciones, adoptando mayor dinamismo general diez años después de la apertura de la primera fábrica en el exterior, lo cual se detalla en el gráfico siguiente. Sin embargo, ello ha sido así tanto en el aspecto productivo como comercial, siendo que las cooperativas avanzaron en el establecimiento de GPPE pero también de delegaciones comerciales. Esta mayor relevancia del mercado exterior en los albores del siglo XXI ya se ha visto previamente en el caso particular de Asia y de MONDRAGON en general<sup>122</sup>.

Gráfico 11. Evolución del número de GPPE - Total y América



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (1999; 2000; 2001; 2002; 2003d; 2004a; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010b; 2011a).

Las motivaciones globales de MONDRAGON por las cuales tener presencia en el continente americano pueden sintetizarse por país y actividad como sigue: en EUA, por ser el primer mercado del mundo, con potencialidad en acciones comerciales, servicios, tecnología y marketing; en México, por su cercanía a EUA y tratados comerciales, sobre la base de acciones productivas primeramente orientadas a EUA; en Brasil, por su mercado y estructuras en actividades tradicionales de

<sup>120</sup> Por las siglas de los países Brasil, Rusia, India, China

<sup>121</sup> Se recuerda que esta iniciativa fue emprendida por Copreci S.Coop.

<sup>122</sup> Ver gráfico 7. Evolución de las ventas internacionales respecto a las totales (en millones de euros).

MONDRAGON, basándose en producir para abastecer el consumo interno; en Chile, como mercado de oportunidad y posible plataforma para alcanzar países limítrofes. Estas razones son simplificadas y como se señaló previamente, el marco general no impide que cada cooperativa concrete sus propias estrategias en las líneas que considere más oportunas; y de hecho en ventas, hay presencia en países como Venezuela, Colombia y Perú (Fernández de Landa, 2010; Herrasti, 2010). Otro elemento mencionado en cuanto a la estrategia americana es que “no se puede hablar de América en global; cada país ha de ser abordado en función de sus características dadas las diferencias entre sí” (Fernández de Landa, 2010). Aún así, la presencia física en las diferentes áreas del continente ha sido generalmente reactiva, producto de la política de seguir al cliente.

En cuanto a Brasil en particular, adoptó protagonismo incluso en los comienzos de la década de los noventa cuando MONDRAGON empezó a considerar el atractivo del Mercado Común del Sur - Mercosur. Desde entonces, Brasil tomó mayor relieve en la región. Muestra de ello es que al decidir dónde implantar la Delegación Corporativa del área se optó por Sao Paulo, que posteriormente se convirtió en el centro neurálgico de las operaciones comerciales y productivas de las cooperativas (Herrasti, 2010). Previamente al PECEI del año 1994 y a las GPPE, se había visto motivada la actividad comercial de ciertas cooperativas por el perfil industrial de Brasil, la presencia de los más importantes fabricantes de automóviles, electrodomésticos y máquina-herramienta, su industria de la alimentación, entre otros factores. Paulatinamente se fue presentando una situación en la cual clientes relevantes de ciertas cooperativas su fueron instalando allí, con importantes planes de expansión, sobre todo en el sector de automoción. Frente a este hecho, se vieron *impulsadas* a acompañarlos, ofreciendo sus productos y servicios localmente (Elias, 2009; Fernández de Landa, 2010).

Las plataformas promovidas desde el Área de Operaciones Internacionales jugaron un rol no menor ante esta mayor presencia en Brasil. Con lo cual, las GPPE han encontrado su razón de ser en el mercado local, sin desatender oportunidades en América Latina. En total, Brasil alberga cinco GPPE de MONDRAGON en los estados de Mina Gerais y Sao Paulo. Un elemento que ha sido clave en el exitoso desembarco fue la identificación de un nicho de mercado y la confirmación del efectivo inicio de actividades junto con el cliente que motivó la implantación y el consiguiente volumen de ventas, que da bases ciertas para el arranque de la empresa (Elias, 2009).

Por su parte, México también ha sido testigo de un apreciable recorrido de MONDRAGON. El hecho de que la GPPE pionera se diera en ese escenario le da cierta representatividad, la cual se ha sostenido con una continuidad de acciones en el ámbito comercial y manufacturero por más de 20 años (MONDRAGON, 2010b). Antes se precisó que inicialmente la principal oportunidad detectada en este país norteamericano fue el ser plataforma para abastecer al mercado estadounidense. Ello ha mantenido su relevancia, al tiempo que paulatinamente se indaga el mercado local. En este sentido, puede observarse que el principal consumidor objetivo ha sido de un enfoque diferente al de Brasil. Aún así, en este caso también fueron las exigencias de mercado las que traccionaron la presencia física de las cooperativas.

En suma, las aportaciones de los Responsables de las Delegaciones Corporativas, el Director de América y el primer Director del Área de Operaciones Internacionales han facilitado la descripción aquí efectuada en torno a la presencia en América. Habiendo transitado un recorrido vasto en experiencias comerciales y manufactureras en ambos países tratados, a futuro se presentan las oportunidades de profundizar el despliegue exterior, ya sea sobre la base de posibles sinergias entre plantas, intercambio de experiencias, desarrollo del catálogo, entre otros. Con la intención de recoger éstos y otros retos así como logros alcanzados en el ámbito de la globalización económica, seguidamente se abordará estas cuestiones con especial énfasis en los países aquí estudiados.

### 2.3.2.5 Logros y retos

“Un presente por espléndido que fuere lleva  
impresa la huella de su caducidad en la medida  
que se desliga del futuro”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

Diversos trabajos han acometido la labor de estudiar los éxitos y desafíos de MONDRAGON frente a la globalización en general (Azkarraga, 2007; Cancelo, 2000; MacLeod, 1997) o frente aspectos específicos de ella (Errasti *et al*, 2003; Errasti y Mendizabal, 2007; Irizar, 2006; Sarasua, 2010). Adicionando las experiencias y opiniones recogidas durante el trabajo de campo, tanto desde un plano general como también identificando ciertas particularidades de cada uno de los países estudiados, se pretende aquí repasar logros y éxitos en términos de globalización económica de MONDRAGON.

De acuerdo con lo antes expresado, las amenazas que cubrían los horizontes de las cooperativas mondragonesas impulsaron tempranamente el acercamiento hacia mercados externos (Larrañaga, 1981; Ormaetxea, 1997; 2003). En este sentido, podría señalarse como logros iniciales el haber conseguido sobrellevar las primeras dificultades relativas a patentes, la incorporación de mejoras y ampliación del catálogo, el progreso empresarial conservando e incrementando sus cuotas de mercado incluso a pesar de la entrada de competidores (CEPES, 2010; OEES, 2009), el posicionamiento como modelo de éxito al interior del mundo cooperativo (Errasti *et al*, 2003) entre otros de los desafíos originales superados y ya tratados precedentemente. Con el correr de los años y la evolución de las estructuras de las cooperativas, fueron enfrentándose a nuevos retos. Teniendo en cuenta las particularidades cooperativas, quizás el mayor de ellos ha sido el de las implantaciones productivas. “Bastantes de las decisiones de implantaciones en el extranjero nos vinieron dadas, ya que la globalización y la centralización de las compras en los grandes clientes lo requerían” (Mongelos, 2006, p.186). Así, fruto de las exigencias que los clientes comenzaron a demandar y de las apuestas que los competidores emprendieron, se plantearon cuatro objetivos centrales que superaban el ámbito de las ventas de forma tal de ser competitivos en el mercado global. Esos objetivos fueron:

- Proveer a clientes globales con compra centralizada, en los sectores de componentes de automoción, componentes de electrodomésticos, y máquinas-herramienta;

- Evitar dependencias estratégicas en el sector de automatización y control, obviando licencias y compromisos análogos;
- Conservar o incrementar la posición competitiva en el sector de máquinas-herramientas;
- Ingresar en nuevos mercados en los sectores de automatización y control, y de electrodomésticos (Cancelo, 2000; Mongelos, 2006).

Se consiguió responder a estos fines, salvando el riesgo de pérdida de clientes con los consiguientes efectos en PdT, cuota de mercado, permanencia en el mercado. Como hitos generales, puede mencionarse la mejora en la competitividad, en la creatividad, en la innovación, un desarrollo empresarial sostenido y una buena ubicación de las GPPE así como su pervivencia a pesar de las oscilaciones del mercado que con el transcurso de los años ha ido expulsando a otras organizaciones (Herrasti, 2010).

Ciertamente las GPPE en cada uno de los países bajo estudio contribuyeron positivamente en la consecución de los propósitos corporativos y de los particulares de sus cooperativas madre. En este sentido, si corporativamente se marcaron pautas y ejes estratégicos en torno a la globalización económica, carecer de estructuras que respondiera a tales aspiraciones sería una debilidad.

En el caso de México, se logró capitalizar la vocación manufacturera de este país atendiendo principalmente al mercado de EUA, y en menor medida al canadiense y al local, consiguiendo ingresar en nuevos mercados. Asimismo, se acompañó a grandes clientes globales con compra centralizada que han llevado a cabo proyectos en México y EUA (Fernández de Landa, 2010).

La apuesta en Brasil permitió cubrir diferentes frentes. Entre ellos puede mencionarse la provisión a clientes globales con compra centralizada, principalmente en los sectores de componentes de automoción, la minimización de dependencias estratégicas y el acceso a nuevos mercados. El sector por excelencia en el que se ha trabajado en este país sudamericano ha sido el de automoción, aunque también en electrodomésticos. Brasil tiene una importante base industrial, siendo la industria del automóvil la más relevante (Leite, 2000). El mercado al que mayormente se ha abastecido es el local, a pesar de que no se ha descartado la posibilidad de que represente la base productiva para otros mercados regionales. Otro elemento positivo ha sido el aporte hecho en materia de gestión. Es decir, diferentes empresas tienen incorporada la noción de *gestión de la inflación*, lo cual ha llevado a un profuso desarrollo de los instrumentos financieros nacionales para salvar las inquietudes en torno al mantenimiento del capital. Por ello la atención ha estado centrada en esos aspectos y no así en la gestión empresarial; aspecto, como se dijo, en el que las cooperativas mondragonesas pueden contribuir positivamente (Elias, 2009).

La presencia productiva en India es discreta, pero las inversiones efectuadas para que despegue desde los dos parques industriales planeados no lo son. En el caso de la planta ya puesta en marcha, ha contribuido a los fines de abordar nuevos mercados. MONDRAGON ha sido pionera en

vislumbrar las potencialidades de India entre las empresas del Estado español (Ponnuru, 2010; Sharma, 2010).

China resultó ser un importante escenario en el cual explorar y profundizar la gestión de compras internacionales. Al mismo tiempo, entre los logros se cuenta el número de implantaciones fabriles alcanzadas, el haber avanzado con cierta rapidez, el hecho de no haber cometido importantes errores de inversión y la consolidación de relaciones con clientes que demandaban una presencia en China (Lorenzo, 2010). Por otra parte, si bien se desarrollaron estrategias de abastecimiento y se abordó al país por su rol de *fábrica del mundo*, se ha reconocido la capacidad del entramado empresarial local para avanzar en sectores industriales propios de las cooperativas mondragonesas. En este sentido, también por ello se considera acertado implantarse en este destino asiático, de manera de desarrollar una vigilancia competitiva de empresas chinas y de otros orígenes al mismo tiempo que se procura ganar cuota de mercado local, difícil tarea en un mercado tan amplio y vertiginoso (Laspiur, 2009).

Así, sucintamente se ha abordado logros generales y específicos de los países estudiados, marcando los alcances de las pautas empresariales que MONDRAGON se había fijado. Sin embargo, aún restan diversos retos en materia de su GPPE. A modo de simplificar su exposición, se clasificarán en *fórmula empresarial* y *fórmula cooperativa*. En el primer grupo se recogerá desafíos a los que las cooperativas han de enfrentarse como cualquier otra entidad que emprende un proceso de globalización económica. En el segundo, aquellos que surgen por su idiosincrasia cooperativa. Antes de avanzar en ello es importante recordar que la impronta de cada cooperativa es distinta porque al ser soberanas avanzan en el sentido que consideran más halagüeño para sí. De todos modos, así como en los logros se marcaron hitos generales y comunes, se hará el mismo ejercicio para abordar los desafíos no sin tener presente las factibles experiencias disímiles entre las empresas en cuestión.

Como se indicó precedentemente, la empresa cooperativa se ve afectada por los retos y oportunidades generados globalmente de la misma forma en la que puede ocurrir en el resto del entramado empresarial<sup>123</sup>. En este sentido, en materia de retos en *fórmula empresarial* los pretendidos avances en materia de globalización económica demandan renovadas apuestas al menos en términos de inversiones, gestión y movilidad de personas. Ello se presenta como elementos vitales para mantener el espacio ya adquirido y la trayectoria recorrida, así como para acompañar los movimientos de mercado. De esta forma, parece ser preciso avanzar en una visión general propicia a la globalización económica, buscando un equilibrio entre la lógica de empresa local con ansias de ser global. Ello encierra la complejidad de unificar criterios, intereses y decisiones que favorezcan el posicionamiento y direccionamiento grupal. Más aún, la velocidad de los mercados apremia la constante internalización de resoluciones estructurales y estratégicas.

---

<sup>123</sup> Ver apartado 2.1.4 Globalización y cooperativismo.

La gestión de las personas también es un tema que interesa desarrollar y optimizar. Decenas de trabajadores se han desplazado desde la cooperativa madre hacia las GPPE o delegaciones y cada vez más se presenta esta situación. Por ello resulta vital gestionar correctamente el proceso integral que atraviesa la persona desde que se desplaza hasta que retorna, para poder incorporar su valor y experiencia en la empresa, darle nuevas posibilidades de despliegue profesional y minimizar las situaciones de abandono de forma que el proyecto concluya satisfactoriamente tanto desde el punto de vista empresarial como profesional y personal de quien lo ha llevado a cabo. En definitiva las personas son los verdaderos artífices de la experiencia de la empresa en el exterior, más allá de todo estudio previo que pueda llevarse a cabo. Y retener el talento se detecta como un elemento trascendental para seguir desarrollando a la experiencia empresarial (Herrasti, 2010; Lorenzo, 2010).

Como previamente se refirió, la propia definición de la globalización económica como uno de los ejes estratégicos constituye en sí misma una debilidad en la medida en la que no se avance en ese sentido. Si inicialmente el reto fue estar presente en los países identificados, el siguiente es garantizar la expansión porque conservar las capacidades puede redundar en la salida del mercado en el mediano plazo. Así como primeramente pudieron aprovecharse oportunidades de costo, la pervivencia de productos que ya no tenían espacio en Europa por saturación u obsolescencia, o la continuidad de trabajo con ciertos grandes clientes, la evolución requiere avanzar en otros estadios de generación de valor. La valoración de estos y otros elementos necesariamente conducen a nuevos análisis estratégicos sobre el posicionamiento, el enfoque, la secuencia, las sinergias, las alianzas, la localización, la entrada y permanencias (Villarreal Larrinaga, 2008). De esta manera, se han de tomar decisiones acordes a la pervivencia económica de las cooperativas mondragonesas a fin de no fracasar en sus objetivos sociales, potenciando su presencia en el mercado para defender su sistema organizativo (Aranzadi, 1999; De Castro Sanz, 2001).

Por su parte, los retos en *fórmula cooperativa* no están exentos de decisiones y apuestas consensuadas y audaces. Previamente<sup>124</sup> se expuso que la globalización se presenta como un desafío irrenunciable para el cooperativismo demandando la puesta en práctica de acciones que fortalezcan al sector en cuanto a sus estructuras, representación y estrategias, de manera de continuar propagando la fórmula socioeconómica empresarial del sector. Así, se indicó también que por la lógica cooperativa se espera que la formulación de estrategias de expansión física o comercial esté asentada sobre un conjunto de valores y principios propios. Sin embargo, no hay opiniones unívocas respecto al modo en el que el sector cooperativo está ensanchando su presencia global, habiendo identificado tres posturas en contraste con las acciones del resto del sector empresario: (1) sin diferencia; (2) propuesta alternativa; (3) híbrida<sup>125</sup>. Tras el análisis que se efectuó sobre estas tres posiciones se señaló que al interior del movimiento debería reconocerse que se esperan estrategias en línea con su propia identidad allí donde lleve a cabo sus diferentes actividades sin replicar fórmulas capitalistas.

---

<sup>124</sup> Ver apartado 2.1.4 Globalización y cooperativismo.

<sup>125</sup> Ver Figura 11. Posturas del sector cooperativo ante la globalización.

Ante este escenario, las cooperativas mondragonesas no están ajenas a discordancias. Desde comienzos del siglo XXI se entabla el reconocimiento de una necesaria reflexión sobre las condiciones de trabajo en las empresas no cooperativas y el compromiso socioeconómico de las GPPE (Cancelo, 2000). Desde entonces se han desarrollado aportaciones relativas al sentido de la experiencia y la posición de MONDRAGON frente a la globalización (Altuna Gabilondo, 2008; Arzadun, 2009; Azkarraga, 2007; Errasti *et al*, 2003; 2005; 2007; Irizar, 2006; Sarasua, 2010).

Algunos autores parten de la tesis de que la identidad local precisa ser reforzada para entonces abordar la globalización económica con una lógica sólida y propia (Azkarraga, 2007; Sarasua, 2010). “El cooperativismo puede estar en la línea de los procesos de humanización de este nuevo siglo. Esta afirmación hay que situarla en la conciencia de una importantes dosis de inhumanidad presente en la globalización socioeconómica actual. Desde los valores y principios que alumbran la experiencia cooperativa (...) la lectura de la globalización actual no puede ser sino crítica y señaladora de cotas de indignidad humana” (Sarasua, 2010, p.7).

Sin lugar a dudas la trayectoria del cooperativismo legitima sus posibilidades para propulsar la dignidad humana en donde se inserte. La pregunta es si lo hace más allá de las delimitaciones en donde emergió. De acuerdo con Sarasua (2010) los fundamentos de la ECM se han basado en la creación de empresas caracterizadas por la soberanía de las personas. Sintéticamente, identifica como diferencial interno de estas empresas su democracia, y como externo, su compromiso social. La razón de ser de este compromiso social se vincula con la vocación de la experiencia cooperativa de trascender su periferia empresarial, apostando por el desarrollo comunitario arraigado en la convicción del desarrollo integral de las personas. Por ello, propone una mirada interna para poder atender con sentido y garantías las acciones emprendidas en el exterior.

Es sabido que en el transcurso de los más de cinco decenios de vida de MONDRAGON se han presentado cambios relevantes que han podido incidir en diferentes planos de la realidad cooperativa, cambios en el contexto económico, político, sociológico, ideológico, cultural. Ante la pluralidad de transformaciones exógenas, las coyunturas y estructuras endógenas también han reflejado mudanzas. En concreto con los temas que atañen al presente trabajo, la expansión global se ha llevado adelante por medio de GPPE de carácter no cooperativista lo cual, al menos en principio, impulsa indiferenciación (Azkarraga, 2007, Errasti *et al*, 2003).

Entonces, el conglomerado de metrópoli cooperativa y periferia no cooperativa genera preocupaciones en ciertos círculos de MONDRAGON, reconociendo su complejidad, las estrategias de fondo, las previsiones en materia de propiedad ante la expansión, las incongruencias, entre otros. La GPPE está alejada de la cotidianeidad de la cooperativa madre, incluso posibilitando que no sea partícipe del proyecto global sino que actúe como elemento funcional (Altuna Gabilondo, 2008). De todos modos, ante las excusas y barreras concedidas a la propiedad del capital como limitante de la globalización de las cooperativas, se enfatiza el hecho de que las raíces cooperativas deberían de

representar una barrera moral y social suficientemente sólida como para desechar un modelo de GPPE cuyo único fin sea el dominio del mercado (Ormaetxea, 2006).

Lo que se propone es la enunciación de una formulación propia y consensuada. Propia para que la globalización económica emprendida y por emprender denote los rasgos, principios y valores mondragonenses ante las contradicciones internas y el debilitamiento que la actual organización genera (Azkarraga, 2007; Errasti, 2003; Sarasua, 2010). Consensuada, para sostener una masa crítica mínima frente a la apertura de mercados sobre la base de la cooperación entre cooperativas con el objeto de cumplir con las finalidades socioeconómicas (Cancelo, 2006). “La cuestión, por tanto, no está en aprobar o desechar el proceso de internacionalización en curso (...) sino en diseñar esquemas de internacionalización adecuados con la naturaleza e identidad cooperativa. La cuestión clave, por tanto, sería cómo integrar desde una visión cooperativa la dimensión internacional en la experiencia cooperativa de Mondragon” (Altuna Gabilondo, 2008, p.351). De lo contrario, se tiende hacia una realidad que atenta contra la lógica de ser y hacer empresa combinando fines sociales y económicos, proliferando medios para la sola reproducción (Azkarraga, 2007). En otras palabras “si no somos capaces de adecuarnos, veremos que el cooperativismo pierde presencia en la sociedad” (Cancelo, 2006, p.148).

Recapitulando, los retos en la *fórmula cooperativa* son profundos y atañen a su centro neurálgico. Puede ser completamente favorable desplegar estas propuestas de análisis interno y retrospectión porque resulta lógico que el sector cooperativo, como cualquier otro, no es impermeable a los acontecimientos históricos y globales tal como se viene indicando aquí. Y también ha de ser positivo potenciar este análisis con miras a avanzar hacia un desarrollo sustentable. Más aún, es central para la consecución o defensa de la coherencia interna de MONDRAGON y su diferenciación. Sin embargo, ha de señalarse que genera cierta preocupación pensar que estas reflexiones se extiendan en el tiempo, postergando la resolución de diferentes inconexiones en las GPPE. Ello no implica que estas problemáticas hayan sido desatendidas desde el preciso momento en el que se comenzó a profundizar en vías globales. De acuerdo con el proceso atravesado y los impulsos iniciales antes detallados, es posible que la *presión o reacción* haya superado o postergado estos temas. Si bien es cierto que se trata de interrogantes de difícil resolución y consenso, no menos cierto es que las estructuras van adquiriendo mayor complejidad con el paso del tiempo a raíz de la proliferación de inversiones u operaciones globales incrementales. Sin lugar a dudas, ya se ha reflexionado sobre estas temáticas y desarrollado documentos internos. Ahora es preciso pasar de la palabra a la acción. Hará falta convicción y responsabilidad para, finalmente, actuar en consecuencia.



### 2.3.3 La RSCoop y MONDRAGON

“Sería muy pobre el concepto que pudiera tener el mundo de un cooperativismo que no sirviera para más que para crear otras minorías con más elevado grado de bienestar. Es decir, unas minorías que simplemente se añaden a las que tenemos en el mundo burgués. De ahí que la responsabilidad nos deba llevar a sentir la solidaridad con los demás trabajadores”  
Padre D. J.M. Arizmendiarieta.

En los apartados previos en los que se hizo referencia específica a MONDRAGON, y considerando los fines del presente trabajo, se abordó su trayectoria y los efectos de la globalización. Así, en esta tercera y última parte se indagará en su vinculación con la responsabilidad social reconociendo esas dos variables indicadas. Por ello, se presentará datos teóricos y empíricos en línea con su ADN cooperativo así como la interrelación entre RSCoop, globalización y desarrollo.

#### 2.3.3.1 ADN cooperativo

Se ha indicado en el apartado anterior cómo ciertos rasgos característicos del sector cooperativo conducen a distintos autores a considerar a la RSE como un aspecto inherente al mismo, aún cuando ello implica retos y complejidades en su puesta en práctica en un mundo en constante cambio. Tal como lo mencionara José María Arizmendiarieta, el espíritu cooperativista no apunta a la reproducción de desigualdades, sino que proclama la igualdad, la equidad, la justicia social, y ello procura cristalizarlo en sus propósitos de distribución solidaria de la riqueza e implicación con el entorno.

Al interior de la ECM existen varios impulsores que se proponen trascender sus fronteras: en numerosos casos buscan que sus actos tengan un efecto positivo en el desarrollo comunitario (Ormaetxea, 1997). Intentando plasmar estos propósitos en cuestiones concretas, se hará revisión de datos de MONDRAGON vinculados a su RSCoop, en línea con las indagaciones realizadas en el trabajo de campo que sustenta a la presente investigación.

Junto con el Informe Anual del año 2003 se presentó la primera Memoria de Sostenibilidad. “En 2002 se constituyó un equipo de trabajo a varios niveles y alcances con el objetivo de elaborar un análisis de la situación en materia de desarrollo sostenible de MCC y, posteriormente, un dossier que contuviera el conjunto de evidencias y elementos que mostrasen qué se está haciendo en el grupo y qué se está alcanzando” (MONDRAGON, 2004b, p.3). Posteriormente, desde el Informe Anual del año 2005, MONDRAGON incorporó al Informe Anual un apartado referido a Resumen de Sostenibilidad (MONDRAGON, 2006). A partir de esta publicación, las memorias de sostenibilidad pasaron a formar parte del Informe Anual. Al año siguiente cambiaron su nombre por Informe de sostenibilidad, manteniéndose su presentación conjunta con los informes anuales económicos y de gestión (MONDRAGON, 2007a).

El informe de sostenibilidad consta de siete apartados. Seguidamente se detallará cada uno de ellos:

### 1. Filosofía socio-empresarial, organización y gobierno de la Corporación.

Recoge misión y valores, organización y gobierno de la corporación<sup>126</sup>, y la estructura de la cooperativa de base. Destacan que su modelo de organización busca la eficiencia empresarial bajo un criterio democrático y participativo, actuando en mercados globales, generando empleo, impulsando la promoción humana y profesional de sus trabajadores, y comprometiéndose con el entorno.

### 2. Contribución al desarrollo sostenible y relación con la cadena de valor.

Aquí se tratan tres temas: contribución al desarrollo sostenible, relación con la cadena de valor y ética de los negocios. Respecto al primero y sobre la base del esquema que se detalla seguidamente, MONDRAGON afirma que aplica un modelo de gestión propio de forma tal de ser coherente con sus principios y valores en las actuaciones diarias. Estas acciones le permiten “contribuir a un mundo mejor y diagnosticar los puntos de mejora para dirigir nuestras estrategias hacia la creación de riqueza y prosperidad, progreso social y calidad de vida y respeto y uso racional de los recursos del planeta (MONDRAGON, 2009a, p.46).

Figura 34. Informe de sostenibilidad. Coherencia del modelo de gestión con los valores y principios.

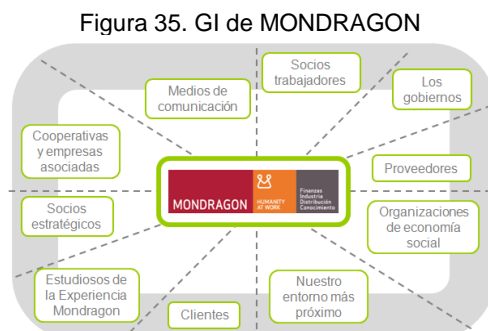


Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2009a).

De acuerdo con la figura precedente, el carácter cooperativo, la realidad empresarial y el compromiso son los tres elementos alrededor de los cuales giran acciones de diferentes ámbitos. Así, del carácter cooperativo se menciona el hecho de que los trabajadores son propietarios, participando democráticamente en la gestión y en los resultados. Además son solidarios internamente en el ámbito retributivo y externamente por destinar parte de sus ingresos a actividades sociales. En cuanto a la realidad empresarial se destaca la intercooperación como medio para la búsqueda de sinergias y mejora competitiva. Y respecto al compromiso, se señala el desarrollo de un proyecto que apunta a armonizar el progreso empresarial, la creación de empleo y el desarrollo de las personas, comprometiéndose con el entorno en donde se inserta, respetando la realidad social, la cultura local y el medioambiente (MONDRAGON, 2007a; 2008).

<sup>126</sup> Ver apartado 2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial.

En referencia a relación con la cadena de valor, se trata de una breve identificación de GI y aspectos relevantes en relación a cada uno de ellos. “Todos los colectivos con quienes nos relacionamos nos ayudan a entender el contexto emocional, social y cultural donde actuamos con el fin de utilizar dichas experiencias para innovar y conseguir así nuestros fines cooperativos y empresariales” (MONDRAGON, 2008, p.56). La transparencia resulta ser un elemento transversal en la definición de los GI, alcanzando a un total de diez como se detalla en la figura a continuación.



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2009a).

Las características que se destacan de cada uno de ellos son las que siguen:

- Socios-trabajadores: MONDRAGON dispone de un modelo organizativo y de gobierno que permite que los trabajadores sean protagonistas del proyecto;
- Los gobiernos: se colabora en políticas locales desde la experiencia empresarial, reconociendo el poder regulador y de apoyo institucional de este agente en todos sus niveles;
- Proveedores: se manifiesta una comunicación fluida con los diferentes agentes de la cadena de valor a quienes se les transmite los requisitos sociales, de calidad y medioambientales con el objeto de asegurar a los clientes propios que esas exigencias se cumplen tanto en sus servicios como en sus productos;
- Organizaciones de economía social: participando en organizaciones internacionales y por el principio de intercooperación, se permanece en contacto con otras experiencias cooperativas;
- Nuestro entorno más próximo: por su inmediatez, el entorno es beneficiado o perjudicado por las externalidades medioambientales, sociales y económicas;
- Clientes: en referencia a clientes industriales y a consumidores finales de sus productos y servicios. Se les brinda información global sobre los servicios y bienes provistos, además de establecer mecanismos para conocer su grado de satisfacción;
- Estudiosos de la Experiencia Mondragon: se trata de diversos colectivos que pretenden comprender y conocer la ECM, en muchos casos para identificar elementos extrapolables a sus realidades. Se considera que esta es una potente plataforma de difusión del cooperativismo;
- Socios estratégicos: publican sus informes de sostenibilidad porque entienden que cada vez son más las instituciones que valoran las políticas en este ámbito a la hora de determinar con quiénes trabajar o relacionarse;

- Cooperativas y empresas asociadas: la puesta en práctica de estrategias comunes y el intercambio de experiencias enriquecen al conjunto de integrantes de MONDRAGON, permitiéndoles ser más competitivas;
- Medios de comunicación: les proveen información por diversos canales, atendiendo la influencia que generan en la sociedad. Por ello resulta relevante brindar información transparente y fidedigna.

Por último, en cuanto a ética en los negocios, MONDRAGON la aborda desde las siguientes cinco variables (MONDRAGON, 2009):

- Respeto de los derechos humanos: cumplimiento de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo. En esta línea se expuso anteriormente los temas que conciernen a la generación de empleo decente<sup>127</sup>;
- Cumplimiento de las leyes y normas locales: respeto de la legislación vigente allí donde se localicen;
- Gestión del proceso de contratación de personas con dignidad y respeto: los procesos de contratación estarán libres de todo tipo de discriminación. Además, se obviará el trabajo forzoso o infantil, salarios indignos, horarios excesivos y contratación irregular;
- Protección de datos personales: asegura la confidencialidad de la información aportada por las personas para que no sea difundida a terceros;
- Imagen fiel: la información compartida con la comunidad acerca de su gestión ha de ser coherente con las propias acciones y resultados de las empresas.

Recapitulando, este apartado presenta la coherencia que ha de ser transversal a los negocios, principios y valores de MONDRAGON, sus principales GI así como una escueta reflexión sobre cada uno de ellos, y los elementos centrales sobre los cuales desarrolla su ética en los negocios. Cada uno de estos tres temas se alinea con la impronta cooperativa.

### 3. Intercooperación.

Las fórmulas de intercooperación apuntan a responder necesidades de financiación y desarrollo. En este apartado se mencionan las subsiguientes (MONDRAGON, 2009a):

- La reconversión de resultados: medio por el cual las cooperativas que atraviesan negativos ejercicios reciben fondos provenientes de los beneficios de otras cooperativas de su división;
- Tal como se señaló previamente, el FCI ha canalizado recursos para generar empleo por medio de proyectos de desarrollo o de globalización económica desde el año 1991;
- El FEPI, también explicado con anterioridad, ha atendido básicamente a centros y proyectos de educación e investigación desde el año 1989;

---

<sup>127</sup> Ver apartado 2.2.1.3 Trabajo e ingresos decentes, empleo decente.

- El Fondo Solidario Cooperativo - FSC fue creado en el año 2003 para reforzar el sistema de compensaciones apoyando a las cooperativas del área industrial que pudieran incurrir en pérdidas;
- El Fondo de Ayuda al Empleo, para financiar situaciones de desempleo de los socios trabajadores, ya sea ante una situación coyuntural o estructural.

La gestión de estos fondos se lleva a cabo por medio de MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON<sup>128</sup>.

#### 4. Participación.

Dada la estructura cooperativa de MONDRAGON, se impulsa la participación en la gestión de todos los trabajadores y la participación financiera de los socios. En esta línea, se destaca la soberanía del trabajo, motivo por el cual el capital tiene un carácter instrumental y subordinado, y la Asamblea General se presenta como el órgano de mayor relevancia por la participación y representación de los socios trabajadores. Por estos motivos, se hace referencia a los socios trabajadores como copropietarios y coprotagonistas.

#### 5. Empleo.

La generación de empleo ha sido una de las preocupaciones de la ECM desde sus inicios. Se expuso con anterioridad declaraciones de MONDRAGON vinculadas a retos, reflexiones y preocupaciones propias referidas a éste tema. Se indicó<sup>129</sup>, por un lado, que hacia el año 2005 se propuso en su 50 aniversario que tras medio siglo resultaba factible reconsiderar prácticamente todo menos la primacía del trabajo. Por otra parte, en la Junta de Congresistas de MONDRAGON del año 2007, una de las ponencias aprobadas se refirió a la política socioempresarial del grupo para el período 2009-2012 en cuanto al mantenimiento y generación de empleo preferentemente cooperativo y adecuado al *desarrollo de su entorno*. Así, las propias reflexiones estratégicas de MONDRAGON concluyen que la creación de empleo es uno de sus principales retos, lo cual, en términos generales, refuerza su sentido de implicación con el entorno en el que se inserta. Más aún, vale mencionar que entre sus valores corporativos declara que “el trabajo no sólo es un medio de obtener rentas sino que constituye una fuente de satisfacción de las necesidades de desarrollo personal y colectivo, por lo que los fines personales son compatibles con los de la empresa, y los de ésta con su compromiso social” (MONDRAGON, 2007b, p. 39).

En la actualidad tres son los vectores de actuación en materia de política de empleo: el fomento de empleo cooperativo, el fomento de la calidad del empleo y el fomento de la empleabilidad de las personas (MONDRAGON, 2009a). La consecución de estos objetivos requieren, entre otras cosas, el desarrollo de negocios actuales y potenciales, la incorporación de nuevas cooperativas, potenciar relaciones con otras entidades, gestionar con coherencia a los trabajadores no-socios al menos en términos de equidad, solidaridad y retribución, asegurar que el empleo generado en el exterior esté

---

<sup>128</sup> Ver apartado 2.3.2.2 Plan y Marco Estratégico de Internacionalización.

<sup>129</sup> Ver apartado 1.2 Antecedentes y Justificación.

basado en criterios éticos y basado en la dignidad del trabajador, incrementar la participación de los trabajadores no-socios, facilitar el desarrollo de habilidades, impulsar la formación y capacitación.

Una lectura transversal confirma el hecho de que su éxito en el ámbito social, y específicamente en generación de empleo, se condiciona a los logros en materia económica (Aranzadi, 1999), que el compromiso y la responsabilidad respecto a los efectos generados ha de mantenerse independientemente del entorno en el que se opere, y que la educación, cimiento de los orígenes, ha de conservar su centralidad.

#### **6. Solidaridad.**

Este apartado se presenta bajo dos ejes: la solidaridad retributiva y la transformación social. En cuanto a la primera, se hace referencia a un abanico salarial acotado con el objetivo de evitar una amplia dispersión en las remuneraciones dadas. Respecto a la segunda, se menciona los fondos destinados a actividades de carácter social.

#### **7. Gestión ambiental responsable.**

Son tres los temas aquí tratados: política medioambiental, eco eficiencia y control de la contaminación (MONDRAGON, 2009a).

Desde el Consejo General de MONDRAGON se gestó la primera Política Corporativa en materia de Gestión Medioambiental en el año 1997. Esta iniciativa se basó en cuatro ejes básicos de actuación: (1) el fomento de la prevención, ya sea eliminando los riesgos en su origen o controlándolos a valores tolerables; (2) el compromiso hacia el cumplimiento continuo de la legislación ambiental; (3) el estímulo para la mejora continua en la protección medioambiental en todas las actividades, productos y servicios; (4) el impulso de Sistemas de Gestión integrados en la gestión general de la empresa a fin de que los ejes antes mencionados puedan concretarse (MONDRAGON, 2009a). MONDRAGON exige que mínimamente se cumpla con la legislación vigente y se implemente sistemas de gestión medioambiental. Luego, a partir de estos mínimos y dadas las líneas directrices, cada empresa determina los alcances de sus propias políticas medioambientales en función de sus posibilidades, su actividad y las demandas de sus GI.

Bajo *eco eficiencia* se resume el consumo de agua, energía y materiales. Año a año se menciona una reducción en los tres conceptos (MONDRAGON 2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010b), aunque no se especifica las razones de ello (reducción de actividad, reciclaje, mejoras en los sistemas, entre otras posibilidades).

En términos de control de la contaminación, se efectúa un seguimiento de los vertidos, residuos generados y emisiones de dióxido de carbono, éstos últimos generados principalmente en las plantas industriales de combustión y en las calderas para calefacción. Adicionalmente, se evalúa el grado de cumplimiento de las normativas medioambientales en materia de autorizaciones administrativas y focos de ruido. Por último, finalizando el apartado medioambiental y el propio

Informe de Sostenibilidad se consolidan los compromisos en actuaciones para la mejora (MONDRAGON 2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010a) estableciendo que “las líneas de actuación medioambiental de MONDRAGON se enfocan a la realización de actividades de un alto valor estratégico, como la eco eficiencia y el eco diseño, la minimización de impactos y la implantación de sistemas de gestión medioambiental” (MONDRAGON, 2010a, p.66).

Habiendo repasado la totalidad de los contenidos de los Informes de Sostenibilidad, merece la atención unos temas tratados en la publicación correspondiente al año 2007 (MONDRAGON, 2008). En esa edición fueron incorporadas dos hojas en las que tratan temas importantes a pesar de la concisión. Bajo el título *Dinámicas de Adaptación* se hace referencia al hecho de que en medio siglo de vida se ha procurado mantener una capacidad de adaptación a las corrientes socioeconómicas condicionantes del desarrollo mundial. Ello aconteció en diferentes fases o etapas en las que distintos órganos o áreas fueron adoptando mayor protagonismo o incidencia. Así, en el trienio 2005-2007 se reflexionó sobre posibles medidas para asegurar el equilibrio entre principios cooperativos y desarrollo empresarial. Diversas fueron las acciones y decisiones llevadas a cabo a raíz de ello, aunque en la mencionada publicación se destaca la Reflexión del Sentido de la Experiencia, el MGC y la nueva identidad corporativa. Respecto a la primera<sup>130</sup>, las iniciativas se circunscriben a tres ámbitos de actuación: educación cooperativa, participación-cooperación y transformación social. A partir de estos tres ejes, se definieron acciones concretas para atender a cada uno de ellos entre los cuales “cabe citar los siguientes:

- Definir e impartir a los órganos y al colectivo en general el Modelo de Educación Cooperativa;
- Ejes claves de una nueva Cultura Empresarial;
- Modelo de Participación para Filiales y Participadas;
- Tratamiento del desempleo estructural” (MONDRAGON, 2008, p.58).

En cuanto al MGC<sup>131</sup> y la nueva identidad corporativa<sup>132</sup> se expuso su existencia y motivaciones. Respecto al primero, que ya se abordó precedentemente en detalle, se recuerda que “constituye el instrumento que garantiza que la gestión empresarial que se lleva a cabo en la Corporación sea coherente con los principios que sustenta su Misión” (MONDRAGON, 2008, p.59)<sup>133</sup>. En relación a la nueva imagen, se menciona la ejecución de un análisis que arrojó como resultado la necesidad de adecuar y actualizar las señas de identidad. “La imagen que transmite la Corporación es coherente con nuestros Principios Básicos y Valores Corporativos” (MONDRAGON, 2008, p.59). Así, estas *dinámicas de adaptación* atañen de alguna manera a la RSCoop de MONDRAGON por su ADN cooperativo, por su lógica.

Visiblemente estos reportes se adecúan a la filosofía de MONDRAGON, y por ende a su ADN, siendo que sus empresas se identifican con la puesta en práctica de “estrategias hacia la creación

---

<sup>130</sup> Ver apartados 1.2 Antecedentes y justificación; 2.3.2.5 Logros y retos.

<sup>131</sup> Ver apartado 2.3.1.4 Modelo de Gestión Corporativo.

<sup>132</sup> Ver apartados 1.1 Introducción; 1.2 Antecedentes y justificación.

<sup>133</sup> En el Informe Anual 2009 (MONDRAGON, 2010) vuelve a mencionarse al MGC en el Informe de Sostenibilidad.

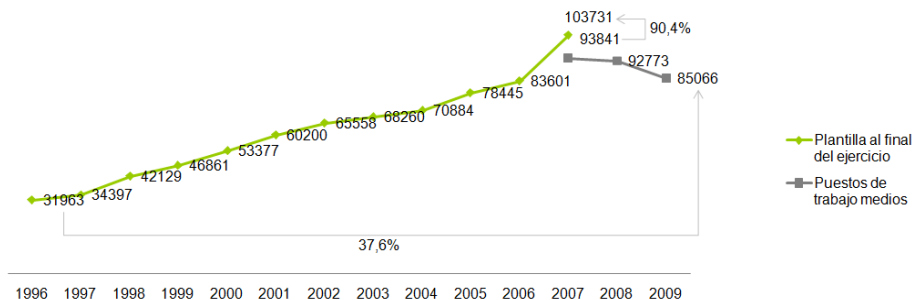
de empleo estable y de calidad, a la mejora en las condiciones de vida del entorno y al progreso social, al respeto por el medioambiente que conlleva un uso racional de recursos y al respecto por las raíces culturales y la realidad social de los lugares donde se asientan nuestras empresas” (MONDRAGON, 2004b, p.7). En esta línea, los Informes de Sostenibilidad comienzan por señalar la relevancia de la RSCoop al indicar que la responsabilidad social es uno de los Valores Corporativos. Sin embargo, más allá de las políticas, declaraciones y valores antes indicados, es importante identificar cómo estas cuestiones se expresan en prácticas concretas. Para ello, a continuación se introducirá datos empíricos de la RSCoop de MONDRAGON.

### 2.3.3.2.a Datos empíricos

A continuación, se analizan datos sobre responsabilidad social de MONDRAGON, compilados según la triple vertiente de la RSE. De esta forma, se comienza por tratar el tema del empleo diferenciando la situación en materia de PdT e ingresos, para luego introducir aspectos medioambientales y posteriormente sociales. La totalidad de los datos aquí recogidos corresponden a la realidad de las empresas matrices, siendo que son los únicos recogidos sistemáticamente. En lo que respecta a los valores del año 2010, no fueron incluidos en el correspondiente Informe Anual por lo que no se dispone de tal información.

En lo que respecta a PdT, se ha presentado una positiva evolución hasta el año 2007, momento en el cual la tendencia cambió de signo. También a partir de ese año se modificó la variable de evolución, pasando de contabilizar la plantilla al final del ejercicio a tomar los PdT medios (MONDRAGON, 2008). El gráfico siguiente no sólo detalla la progresión del número de personas empleadas desde el año 1996, sino que muestra este cambio. Fruto de esa alteración, para el año 2007 los PdT medio representan el 90,4% de la plantilla al final del ejercicio. Si fuera posible comparar estos datos, el volumen total del año 2008 representaría el 89% de los 103.731 puestos del año previo, mientras que representa el 98,8% haciendo una lectura por puestos medios. De todos modos, hay al menos dos cuestiones que son ciertas independientemente de la variable que se tome. Por un lado, que en el transcurso de algo más de una década se ha presentado un incremento tal de PdT que el valor del año 1996 representa un 37,6% del correspondiente al 2009. Y por el otro, que desde el año 2008 se presenta una tendencia decreciente.

Gráfico 12. Evolución de los PdT MONDRAGON. Período 1996 - 2009



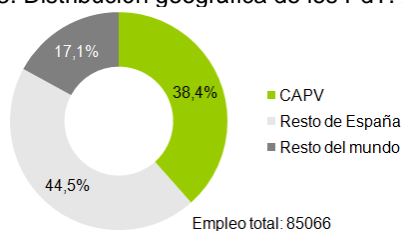
Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (1999; 2000; 2001; 2002; 2003b; 2004a; 2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).



El año 2008 se muestra, entonces, como punto de inflexión. En el Área Distribución (actividad que contiene el 51,8% de las personas que se desempeñan al interior de MONDRAGON) se observó un incremento de los puestos medios de trabajo en el orden de un 5% debido básicamente a un fuerte ritmo de expansión del Grupo Eroski<sup>134</sup>. Aún así, la recesión económica y el fuerte descenso de la actividad industrial impactaron negativamente en términos de incorporación de personas dado que la realidad vivida en el Área decantó en una reducción de los puestos medios en un 7,8% respecto al período precedente, lo cual repercute a nivel general siendo que acoge al 44% de los empleos de MONDRAGON, ubicándose en segundo lugar tras el Área Distribución. En el año siguiente la contracción de la demanda doméstica se sintió en el Área de Distribución, en donde los PdT se redujeron en siete puntos porcentuales. Por su parte, el decrecimiento en Industria fue de once puntos. Y en global, la disminución entre los años 2008 y 2009 fue de cerca de nueve puntos porcentuales.

De las 85.066 personas empleadas en el año 2009, 32.692 lo estuvieron en el ámbito de la CAV. De acuerdo con el siguiente gráfico, ello representa más del 38% del total. En Navarra se emplearon a 4.033 personas (MONDRAGON, 2010a).

Gráfico 13. Distribución geográfica de los PdT. Año 2009.



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2010a).

Este volumen de PdT representó el 3,4% del empleo total de la CAPV y el 8,1% del sector industrial. En Guipúzcoa, provincia en la que la presencia industrial de MONDRAGON es mayor, uno de cada siete trabajadores fabriles se desempeñó en empresas industriales de MONDRAGON durante el año 2009. Ello representa el 14,6% del empleo industrial provincial (Instituto Vasco de Estadística - EUSTAT, 2008; 2009; 2010; MONDRAGON, 2010a).

Considerando todas las actividades de MONDRAGON, su influencia es determinante a nivel de la CAPV (Echaniz Barrondo *et al*, 2007; Monzón, 2011). A finales del año 2009 era el primer empleador privado de Guipúzcoa con 18.125 empleos directos, también lo era en Vizcaya con 11.434, segundo en Navarra con 4.033 y tercero en Álava con 2.707. Además del empleo directo, la actividad desarrollada por las empresas mondragonesas y su demanda de bienes y servicios generó en el año 2009 un empleo inducido en la CAPV estimado en 13.900 PdT.

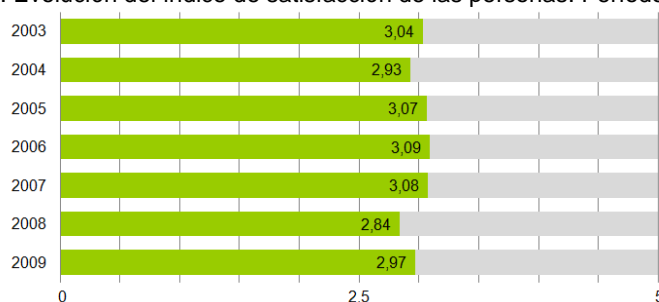
<sup>134</sup> Por la apertura de siete hipermercados y cerca de un centenar de supermercados, adicionalmente a la transformación de los supermercados Caprabo en tiendas Eroski de distintas enseñas.

Respecto a la calidad de los PdT, se comunican una serie de indicadores relativos a porcentajes de socios, satisfacción, índice de incidencia y víctimas mortales.

MONDRAGON declara que sus trabajadores son los principales responsables del éxito de la ECM “por lo que la generación de más empleo, de mejor calidad y de mayor implicación con los resultados es uno de los objetivos estratégicos y una constante a lo largo de la historia” (MONDRAGON, 2008, pp. 51). Entonces, bajo esta convicción, anualmente estudia el grado de satisfacción interna de las personas.

Tal como se detalla en el siguiente gráfico, el índice medio gira en torno a los tres puntos en una escala de cinco. Aunque en términos nominativos prácticamente no presenten distancias, la diferencia entre los índices medios es estadísticamente significativa al 99.9% de confianza, excepto en dos casos: entre los años 2005 y 2006, que es al 90% de confianza, y entre los períodos 2006 y 2007 que no presentan diferencias estadísticamente significativas. El descenso del año 2008 puede estar relacionado con la situación general de reducción de PdT antes mencionada<sup>135</sup>.

Gráfico 14. Evolución del índice de satisfacción de las personas. Período 2003-2009

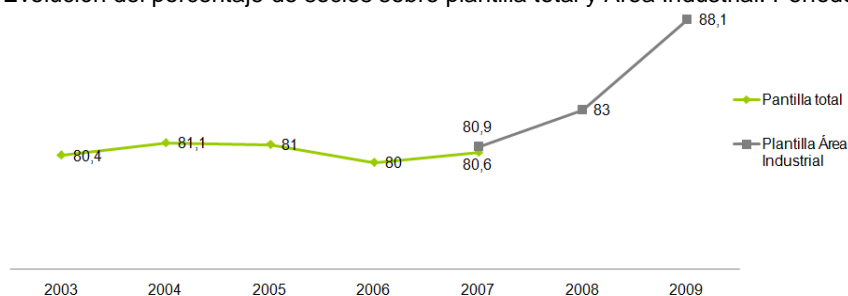


Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

En cuanto a la proporción de socios trabajadores, se hará una lectura en línea con lo expuesto sobre la evolución del índice de satisfacción. Para comenzar, resulta fundamental destacar que en el Informe del ejercicio 2007 (MONDRAGON, 2008) se modificó la variable de lectura. En lugar de tomar la presencia de socios trabajadores en plantilla total, se toma los correspondientes al Área Industrial. Ello puede estar vinculado a la expansión que el Área Distribución tuvo en ese año, con la consecuente incorporación de trabajadores asalariados. El crecimiento se dio fundamentalmente por la compra de las tiendas Caprabo, un 56% más de apertura de establecimientos respecto al ejercicio previo y la adquisición de 53 establecimientos del Grupo Caoba por parte de las Perfumerías IF (MONDRAGON, 2008; 2009a). Así, en sólo dos años sumó a sus filas a más de 21.000 trabajadores lo cual significa un incremento del 38.5%. De esta forma, del año 2006 al 2007 el Área de Distribución pasó a aglutinar de 44,9% de los trabajadores a 54,5%, mientras que la participación del Área Industrial descendió del 50,8% al 41,9% (MONDRAGON, 2006; 2007a; 2008).

<sup>135</sup> Para conocer la existencia de diferencias estadísticas se desarrolló un test *t de Student* para muestras independientes, bajo las hipótesis de normalidad e igual varianza. Este mismo procedimiento aplica para las restantes menciones que se realizan a lo largo del presente apartado.

Gráfico 15. Evolución del porcentaje de socios sobre plantilla total y Área Industrial. Período 2003-2009



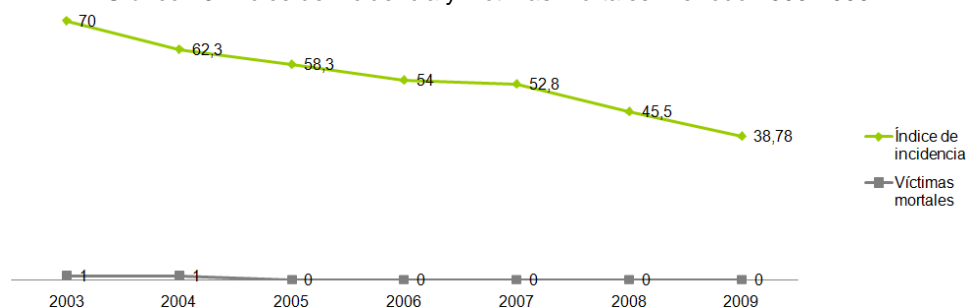
Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

Hechos los comentarios sobre el escenario de cambio de variable, en el gráfico precedente se detalla la evolución del porcentaje de socios al interior de MONDRAGON. Los valores muestran interanualmente diferencias estadísticamente significativas al 99,9% excepto entre los años 2004 y 2005 en donde no hay diferencias estadísticamente significativas.

Finalmente, en cuanto a indicadores que MONDRAGON relaciona con la calidad de los PdT, se presenta seguidamente la evolución del índice de incidencia, que recoge la cantidad de siniestros con baja superior a un día por cada mil trabajadores, y el número de víctimas mortales. En el informe del año 2007 también se modificó el criterio de medición del índice de incidencia. Esta vez, por directrices de Gobierno Vasco (MONDRAGON, 2008). De esta manera, desde ese ejercicio se excluyen las bajas con motivo de enfermedades profesionales.

Entre los años 2003 y 2004 no se observan diferencias estadísticamente significativas, al igual que entre los ejercicios 2007 y 2008. Por su parte, entre los años 2004 y 2005 hay diferencias estadísticamente significativas al 90% de confianza. Lo mismo ocurre entre los valores del 2005 y 2006. Por último, entre los índices de 2008 y 2009 la diferencia es estadísticamente significativa al 95% de confianza.

Gráfico 16. Índice de incidencia y víctimas mortales. Período 2003-2009



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

Habiendo abordado datos sobre PdT, seguidamente se tratará el tema de los ingresos.

Previamente se indicó la contribución de MONDRAGON en términos de creación de PdT de la CAV. En lo que respecta al PIB aportó en el año 2009 el 3,6% del de la CAPV en general y el 7,1% del

sector industrial en particular. Además, del total de valor añadido generado en la CAPV y Navarra, el 60% se destinó a gastos de personal, revirtiendo directamente en las economías domésticas de los socios y trabajadores de las cooperativas y empresas asociadas, propiciando efectos beneficiosos sobre el consumo y el ahorro en ambas comunidades autónomas (EUSTAT, 2008; 2009; 2010).

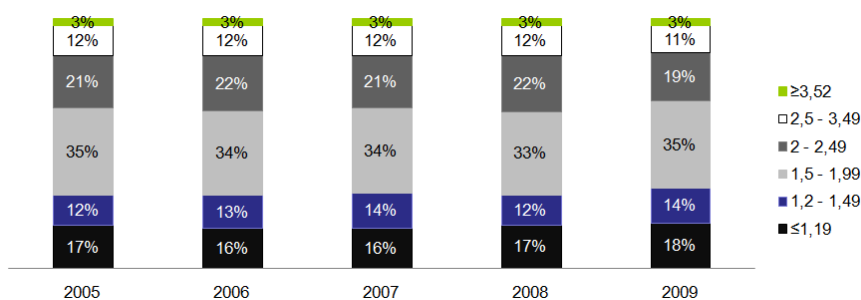
Conociendo los datos macro, a nivel de empresa MONDRAGON destaca sus acotados intervalos salariales. Ello se encuadra en su principio de solidaridad retributiva, que se expresa en los ámbitos interno, externo y a nivel corporativo tal como sigue (MONDRAGON, 2007b):

- Interno: por medio de la creación de un marco solidario de retribuciones. Originariamente el abanico retributivo entre el socio trabajador de inferior cualificación y el máximo ejecutivo de la cooperativa se situó entre el 1 y 3. Posteriormente, debido al incremento de la dimensión de las cooperativas y de la complejidad de su gestión empresarial se consideró necesario ampliar el índice máximo en función a la situación de mercado;
- Externo: en línea con lo antes mencionado, se procura que la remuneración de los socios trabajadores sea homologable con la de sus pares sectoriales y territoriales;
- Corporativo: a fin de evitar diferencias al interior de MONDRAGON, es decir entre cooperativas, se ha pautado un marco laboral solidario en lo que respecta a la retribución y al horario de trabajo. Así, el nivel retributivo deberá situarse entre el 90% y el 110% de la referencia corporativa, y el horario laboral anual se situará entre el 97% y el 103% del calendario corporativo.

Diversos trabajos han estudiado la mayor igualdad con la que se reparte la riqueza generada en la comarca del Alto Deba, región en donde se centraliza la actividad de MONDRAGON (Bakaikoa *et al*, 2004; MONDRAGON, 2004b).

De acuerdo con el gráfico que se presenta a continuación, puede observarse que más del 50% de los socios trabajadores se ubican en la franja de índices entre 1,5 y 2,49. En cuanto a los extremos, hay un colectivo de más de 5000 personas en el intervalo inferior que representa seis veces más al superior y percibe menos de un tercio de sus ingresos (MONDRAGON, 2009a). Estos datos son los publicados en los Informes de Sostenibilidad (MONDRAGON 2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010b) con lo cual si bien se observa que las distribuciones prácticamente se mantienen inalteradas interanualmente, seguramente no se refleja ese cambio dado por el incremento de la dimensión de las cooperativas y de la complejidad de su gestión empresarial.

Gráfico 17. Distribución porcentual de socios trabajadores en intervalos de índices salariales. Período 2005-2009

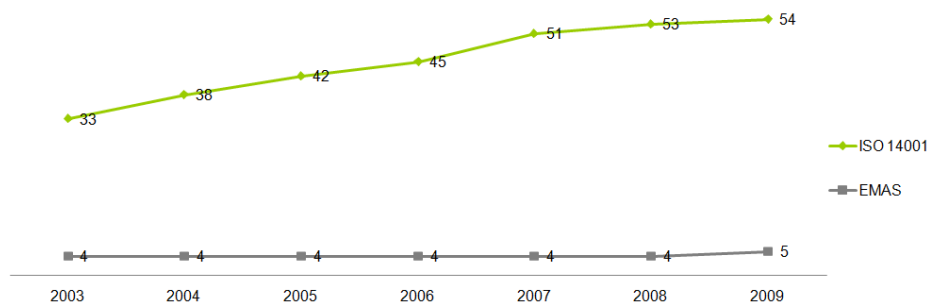


Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2006; 2007a; 2008; 2009a; 2010b).

Tras haber realizado una revisión de datos empíricos relativos al empleo de MONDRAGON en general, y sobre los ingresos y PdT generados en particular, se da lugar a la continuación del análisis de RSCoop desde la dimensión medioambiental.

Como se indicó precedentemente, a finales del siglo XX se formuló una política general en materia de gestión medioambiental. Estas líneas marcan mínimos de exigencia a partir de los cuales cada empresa decide cómo avanzar. En este sentido, se toma en cuenta la evolución de las certificaciones de los sistemas de gestión de medioambiente de las empresas sobre la base de la norma ISO 14001 y la adhesión al EMAS. Como se detalla en el siguiente gráfico, en el período 2003-2009 se incrementaron las certificaciones en algo más de un 60%, mientras que la adhesión al EMAS se ha mantenido sin mayores modificaciones. A 2009 el número de certificaciones ISO 14001 vigentes representaban a cerca de 4 de cada 10 de las cooperativas matrices.

Gráfico 18. Número de certificaciones ISO 14001 y Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría - EMAS. Período 2003-2009.

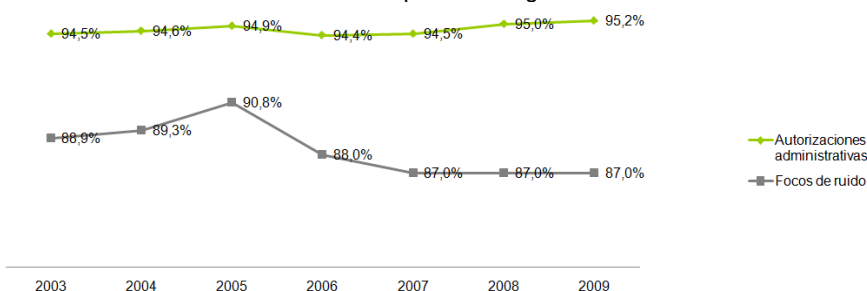


Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

En línea con lo anterior, e incluso como condición necesaria para avanzar en una estrategia socialmente responsable, se efectúa un seguimiento referido al grado de cumplimiento de normativas medioambientales. Los objetivos pautados giran en torno a autorizaciones administrativas y contaminación acústica.

Si bien el grado de cumplimiento es elevado de acuerdo con el siguiente gráfico, resulta de interés recordar que toda acción emprendida en materia de RSE implica avanzar más allá del marco legal.

Gráfico 19. Evolución del cumplimiento legal. Período 2003-2009.

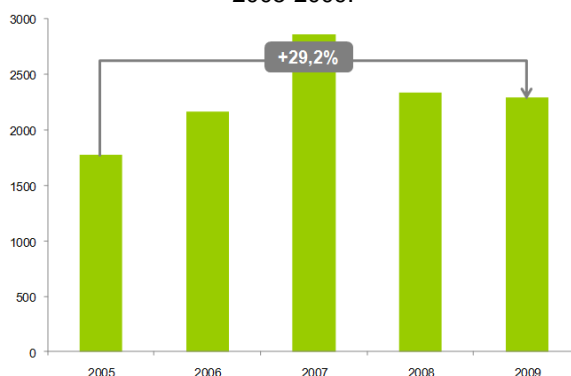


Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

Sobre esta base, se procura llevar a cabo actuaciones de mejora consideradas de alto valor estratégico (MONDRAGON, 2010a). Con estos propósitos son emprendidas una serie de acciones tendientes a optimizar los procesos, instalar medidas correctoras y minimizar la generación de residuos (MONDRAGON 2004b). Concretamente se vinculan con la racionalización del consumo de energía, agua y materiales, el control de vertidos y de producción de residuos peligrosos, inertes, de envases y urbanos, la minimización de la contaminación acústica y de la atmósfera, y el cuidado de la biodiversidad. La importancia de las indicadas iniciativas radica en la actividad productiva de la mayor parte de las cooperativas mondragonesas, con el consiguiente impacto medioambiental.

Estas apuestas suponen la realización de inversiones, con una evolución que se pormenoriza a continuación. En el quinquenio expuesto se observa un incremento de más del 29% con una media de inversión cercana a los 2.300 miles de euros. En el año 2008 se desacelera el ritmo de inversiones frente a los niveles del período precedente y después de tres años de alza, pero aún así se mantiene superior a los años 2005 y 2006.

Gráfico 20. Evolución de inversiones medioambientales de MONDRAGON, en miles de euros. Período 2005-2009.



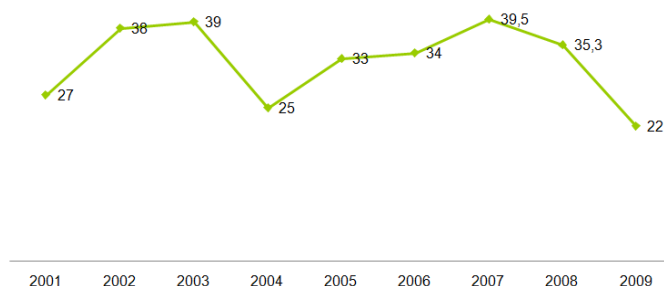
Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2006; 2007a; 2008; 2009; 2010b).

Por último, resta una mención referida a la dimensión social. Si bien precedentemente se indicaron estos aspectos aunque referidos al ámbito del empleo interno, MONDRAGON también manifiesta “el compromiso de desarrollo con su entorno social” (MONDRAGON, 2010b, p.2). Bajo la noción de transformación social, “uno de los rasgos diferenciadores de las cooperativas es el modo de distribución de resultados. Así, entre un 5 y un 10% de los excedentes de MONDRAGON, deben

destinarse a un Fondo de Educación y Promoción Cooperativa - FEPC con el que se canalizan actividades de contenido social” (MONDRAGON, 2007a, p.54).

Dado que los recursos destinados a este tipo de actividades evolucionan en función a los excedentes, puede observarse que los montos han ido variando interanualmente en línea con las apreciaciones antes efectuadas sobre los ritmos de actividad de las Áreas de MONDRAGON.

Gráfico 21. Evolución de recursos destinados a actividades de contenido social. Período 2001-2009, en millones de euros.



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2004b; 2005; 2006; 2007a; 2008; 2009a, 2010a).

En cuanto a proyectos concretos a los cuales se destinan fondos, se menciona la formación y educación de socios y trabajadores, el fomento de las relaciones intercooperativas y la promoción cultural, profesional y asistencial (MONDRAGON, 2004b). Quizás de estos tres grandes grupos, el que mayor incidencia directa tenga en la sociedad en general sea este último.

Recapitulando, la puesta en práctica de la *RSCoop* por parte de MONDRAGON tanto desde sus principios y valores como desde su actuar empresarial, pone de manifiesto su intención, en principio, de cubrir sus propias necesidades y de ser solidario internamente, como así también de brindar elementos que sean favorables para el desarrollo de otras entidades y de la comunidad, procurando evitar impactos no deseados en términos económicos, sociales y medioambientales. Ahora bien, lo expuesto hasta aquí en referencia a la *RSCoop* y ADN cooperativo se centra en las estrategias y gestiones de las cooperativas matrices. Sin intención de retomar extensivamente lo antes expuesto sobre empresas socialmente responsables *per se*<sup>136</sup>, resulta de interés insistir al menos en el hecho de que la estrategia seguida por el sector cooperativo pone de relieve que no sólo es factible operar a partir de sus valores y principios sino que puede ser sustentable, impactar positivamente en su entorno y dinamizar la responsabilidad social (ACI, 2009; Birchall y Hammond, 2009; Brett, 1994). Consigue, así, el éxito empresarial en su pretendida proyección social (Aranzadi, 1999). Aún así, también se señaló que estos argumentos no están dispensados de opiniones encontradas, ya sea por la extensión de prácticas semejantes en otro tipo de organizaciones, por interrogantes acerca de su coherencia, por el rol adoptado en situaciones coyunturales, por su proceso de globalización económica, entre otras. Respecto a este último argumento, el siguiente apartado pretende tratar el tema en el caso de MONDRAGON.

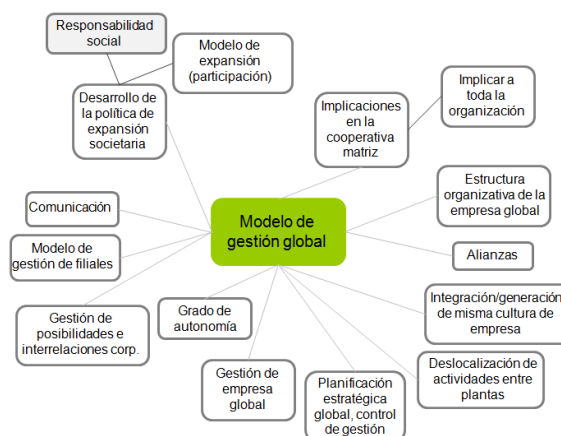
<sup>136</sup> Ver apartado 2.2.2.5.a Empresas socialmente responsables *per sé*.

## 2.3.3.2 RSCoop, desarrollo y globalización económica: ¿confluencia?

Previamente fueron abordados diferentes frentes referidos a este interrogante: características diferenciales del sector, potencialidad como agente de desarrollo local y global, contradicciones y concomitancias ante la globalización, logros y retos en materia de GPPE, entre otros. Seguidamente se dará un paso más en esta senda, procurando avanzar en la resolución de esta inquietud.

Tomando como punto de partida el MECI 2004-2008 (LKS, 2003a; 2003b) el modelo de gestión global irradia diversas temáticas concernientes a la GPPE, como puede constatarse en la próxima figura. En cuanto a la RSE, se trata de un tema de preocupación e interés específico al menos para ciertos integrantes de MONDRAGON, lo cual no quita que las restantes áreas no tengan incidencias en la triple vertiente, tanto en la cooperativa madre como en las GPPE.

Figura 36. MECI: preocupación e interés por la RSE en el modelo de gestión global



Fuente: LKS (2003b, p.4).

La primera memoria de sostenibilidad de MONDRAGON confirma lo antes expuesto, no sólo reconociendo que cada vez más la sociedad en general se muestra más sensible frente a los impactos globales de la actividad empresarial, sino destacando temas referidos a los trabajadores de las GPPE y a estrategias de RSE (MONDRAGON, 2004b). De esta forma y dada su globalizada presencia afirma que “traslada su filosofía empresarial a todas las zonas geográficas en las que opera, aplicando un modelo de gestión que permite la progresiva participación de los trabajadores en la gestión, resultados y capital de las empresas en las que somos parte del accionariado, el destino de parte de los beneficios para el desarrollo local y el establecimiento de pautas de comportamiento con el entorno que atiendan a nuestro compromiso de Responsabilidad Social. De este modo, contribuimos al desarrollo económico y social de las comunidades en donde nos implantamos y garantizamos el estricto respeto de los derechos humanos, las buenas relaciones con los agentes locales y el respeto al medio ambiente” (MONDRAGON, 2004b, p.25). Sin lugar a dudas varias de estas intenciones se llevan a cabo, pero hay planos que aún no se han trabajado y por ello representan retos a futuro.



Previamente se señaló que las políticas de fomento de empleo de calidad de MONDRAGON trascienden las fronteras de los derechos de los socios trabajadores. Las directrices sobre la composición de la estructura socio-laboral involucran tanto a ese colectivo neurálgico como a los empleados asalariados locales y en el ámbito internacional. Si bien, en términos generales, señala que “renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados” (MONDRAGON, 2004b, p.36), su participación en la plantilla total se ha explicitado anteriormente al detallar la evolución de la proporción de socios trabajadores. Así, reconociendo la dimensión de la población no-socia, se indican pautas relativas a su gestión sobre la base de la equidad, solidaridad, ética, dignidad, coherencia retributiva y paulatina implicación en la participación en la gestión, los resultados y la propiedad (MONDRAGON, 2009a). El compromiso con las personas ocupa un espacio especial en las políticas en general y en los informes de sostenibilidad en particular dada la soberanía del trabajo. Sin embargo no sólo ésta sino las diversas aristas socialmente responsables hacen referencia a la totalidad de la estructura amparada por MONDRAGON, descontado puntuales excepciones<sup>137</sup>. Ahora bien, tal como se anticipó, la elaboración de programas, planes, marcos, informes y demás documentos internos fruto de reflexiones estratégicas no implican la inexistencia de planos de la triple vertiente pendientes de ser abordados. Ello no es inadmisibles ni inesperado porque en el progreso de una estrategia socialmente responsable habrá planes de mejoras continuamente. Quizás, en este sentido, el mayor desafío reside en la infiltración de coherencia en la totalidad de operaciones de forma tal de impulsar alternativas empresariales y sociales allí donde se trabaje, sobre la base de la sustentabilidad. Sin dudas, se trata de un desafío que no es inmune a complejidades y a opiniones encontradas.

Existe cierto consenso relacionado a la necesidad de impulsar conjuntamente líneas generales y globales en materia de RSE (Elias, 2009; Fernández de Landa, 2010; Herrasti, 2010; Laspiur, 2009; Lorenzo, 2010; Ponnuru, 2009; Sharma, 2009). Es decir, existen documentos varios en este ámbito, pero lo que se trata de exponer aquí es que en ciertos casos no se avanzó en su difusión y puesta en práctica. Sin embargo, en el repaso conjunto de alguno de ellos (MONDRAGON, 2003a; 2003b) sí que también se observó anuencia en torno a prácticas socialmente responsables incorporadas a la estrategia empresarial de GPPE. Éstas se enlazan con el entorno más próximo, principalmente bajo la figura de los trabajadores y luego de otros agentes locales como la Administración Pública y proveedores, aunque en menor medida. De esta forma, y aún reconociendo que podrían ser mejorados todos los aspectos, se entiende que el comportamiento en torno a la generación de empleo decente se alinea con la lógica recorrida en el ámbito de la cooperativa madre (Elias, 2009; Fernández de Landa, 2010; Herrasti, 2010; Lorenzo, 2010). Esto es acorde a lo antes expresado sobre la primacía otorgada a las personas. Los principales temas latentes también se pautan en esta área, reconociendo la importancia de avanzar en las relaciones laborales y salariales, de formación, de participación. Inevitablemente al repasar estas necesidades se vuelve a la complejidad de aunar esfuerzos y opiniones para concretar una visión común, de grupo, global. Parece claro que las propuestas ya no pueden diseñarse con miras limitadas a lo que acontece en las fronteras de la

---

<sup>137</sup> A modo de ejemplo, la referencia al cuidado de la biodiversidad se limita a una reserva emplazada en País Vasco (MONDRAGON, 2004b).

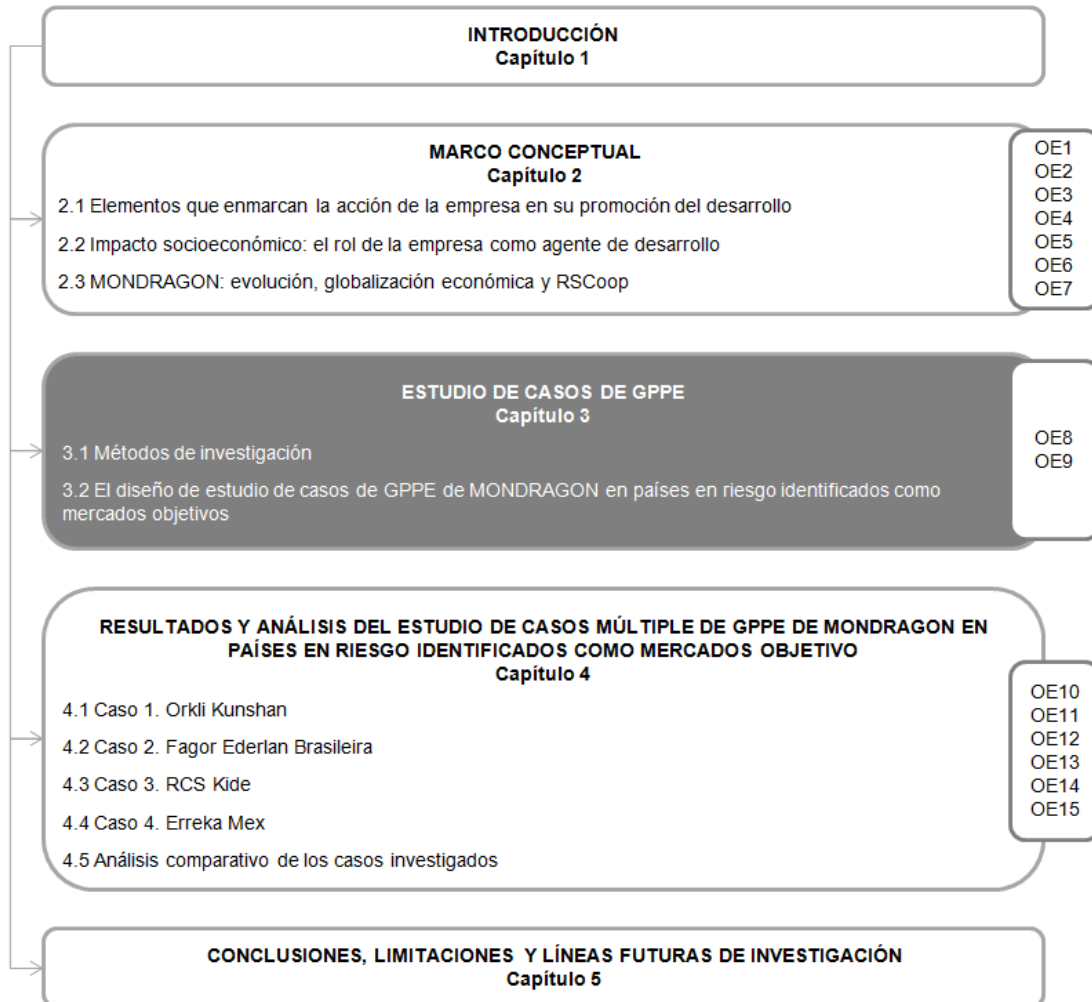
cooperativa porque ya hace tiempo que las líneas divisorias se han expandido. Y si ello pudo ser negado o postergado por varias décadas, la velocidad de propagación global de MONDRAGON provoca que afirmaciones que resultaban lejanas o de carácter profetizo (Cancelo, 2006) reviertan de naturaleza inevitable.

¿Resultaría excesivo apostar por la confluencia entre RSCoop, desarrollo y globalización económica en el sector cooperativo en general y MONDRAGON en particular? En principio, podría decirse que no. La confianza en este modelo empresarial es amplia, y lo mismo ocurre en cuanto al reconocimiento de sus alcances, sus positivos diferenciales, su capacidad para incidir en el entorno y la convicción sobre las posibilidades de expansión, entre otros temas (Arzadun y Castela Caruana, 2008; Belhourri *et al*, 2005; De Castro, 2005, Mongelos, 2006; Vanek, 2007). Según Galbraith (1958) los saberes convencionales se desmoronan por el propio peso de la realidad que los contrasta. Si bien esos saberes brindan seguridad y respaldo, en ciertas ocasiones se convierten en discursos repetidos hasta el cansancio mientras la sociedad evoluciona hasta tal punto que deja de dar contenido a tales disertaciones. En este sentido, pareciera ser que la evolución acontecida no derroca saberes convencionales referidos a MONDRAGON, pero sí que amplía sus alcances. Así, cuando se formula la responsabilidad ante los impactos generados en el ámbito económico, social y medioambiental del entorno resulta inevitable conectarlo con el posicionamiento global de MONDRAGON. ¿Es arduo? Sí. ¿Implica cambios? Sí. Pero también ofrece beneficios y ocasiones de renovar compromisos relativos a alternativas empresariales sustentables. “Ahora nos parece que el pasado ha sido sencillo, pero no es así; el futuro ha estado siempre complicado. Actualmente lo que podemos decir es que los cambios sí que son más complejos (...) Lo importante es estar con la mente abierta, con la mente muy preparada para adaptarnos a todos estos cambios, para pensar que los cambios son una amenaza, evidentemente, pero sobre todo que son oportunidades” (Catania, 2006, p.261). Si la propagación mundial de MONDRAGON supuso un viraje a finales del siglo XX, en el devenir del nuevo centenario irán madurando diversas decisiones y por ende se profundizarán las expectativas ya latentes al tiempo que otras irán surgiendo. En palabras del Padre D. José María Arizmendiarieta “un presente por espléndido que fuere lleva impresa la huella de su caducidad en la medida que se desliga del futuro”. Esta frase puede tener múltiples lecturas. Bajo el prisma del actual trabajo, se entiende que la globalización económica ha sido un medio para responder a los propósitos socioempresariales. En la medida en la que se encuadre una estrategia socialmente responsable en la estructura global, se desvanecen las posibilidades de que el proyecto empresarial se desligue de sus propósitos sociales. Más aún, se disipa el desligamiento del futuro por hacer de la sustentabilidad el eje de toda acción.

## Capítulo 3

---

### **Estudio de casos de GPPE de MONDRAGON**



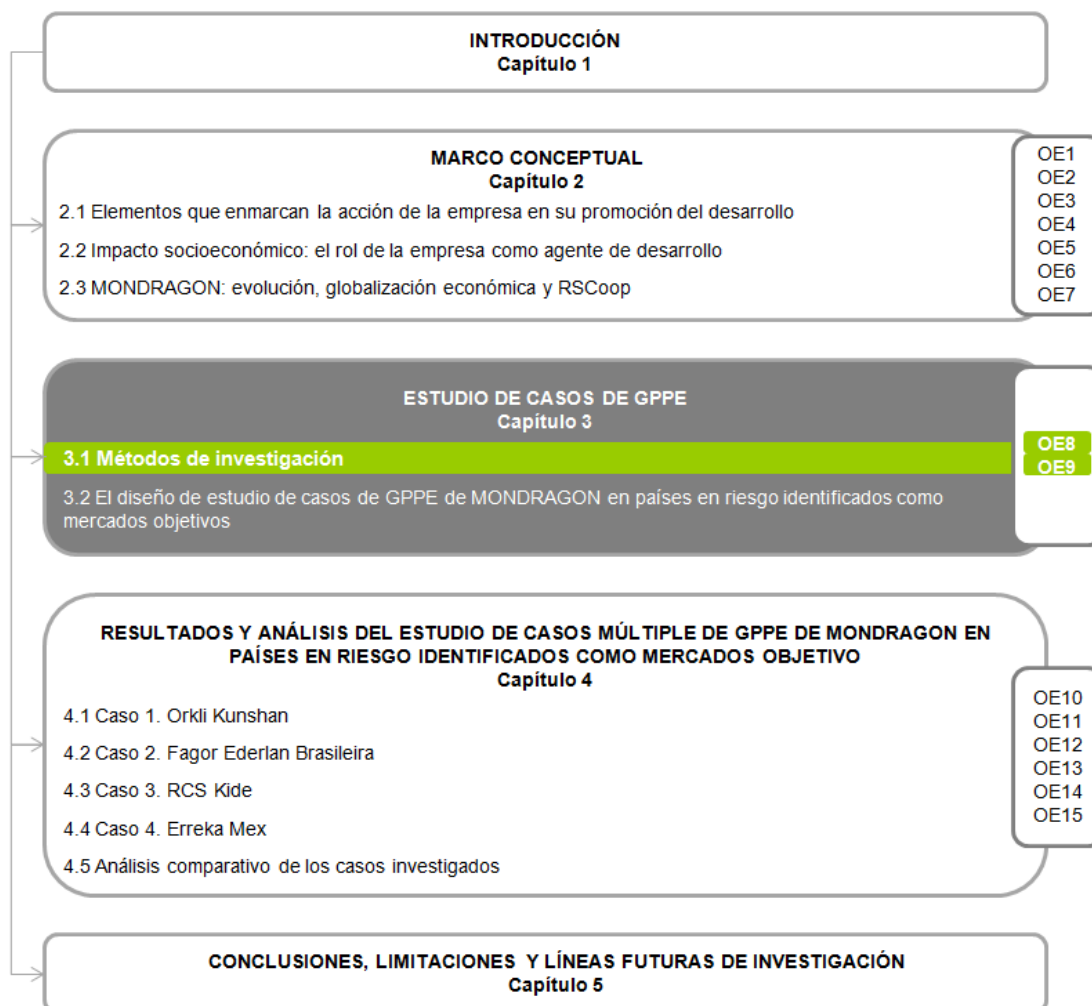
## Estudio de casos de GPPE de MONDRAGON

“Some research problems originate from people who become curious about how a certain phenomenon operates or simply have a great desire to discover more than is currently known about a phenomenon”  
N. Sproull<sup>138</sup>.

De acuerdo con Maxwell (2005) cinco son los elementos claves de un diseño de investigación: (1) fines generales; (2) marco conceptual; (3) preguntas de investigación; (4) métodos; (5) validez el diseño. Los capítulos hasta aquí presentados han respondido a los dos primeros elementos. A partir de aquí se pretende completar el diseño, introduciendo los elementos faltantes de forma tal de completar “el esquema subyacente que gobierna el funcionamiento, el desarrollo o el despliegue, y la organización de elementos o detalles de un trabajo” (Maxwell, 2005, p.1). Dados tales fines, el presente capítulo abordará características generales de los métodos de investigación, para luego tratar el estudio de casos en particular. Más aún, se precisará cada componente de tal método especificando en forma paralela los alcances de la presente investigación.

---

<sup>138</sup> “Algunos problemas de investigación surgen de personas curiosas sobre el modo en el que operan ciertos fenómenos o simplemente que tienen un gran deseo de descubrir más de lo que se conoce sobre un fenómeno” (Sproull, 1988, p.25).



### 3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En capítulos previos se expuso cómo la empresa actual hace frente a escenarios cada vez más complejos, enfrentando heterogéneas culturas e infraestructuras, crecientes imperativos sociales y medioambientales, escenarios competitivos, vínculos con desiguales proveedores, demandas de enraizamiento en el entorno, relaciones con plurales trabajadores, entre otros temas, haciendo que sus oportunidades y retos no se delimiten sólo al orden económico sino también al social y medioambiental, allí en donde se localice. A raíz de todo ello es que se expuso el rol de la empresa como agente de desarrollo, explicitándose los alcances del impacto socioeconómico que su actividad puede generar. Asimismo, se expresó que tales cuestiones verdaderamente pueden representar un desafío en el mundo empresarial, aunque no en igual medida para todas las organizaciones, tales como las empresas cooperativas por su propia idiosincrasia.

Siendo que las líneas precedentes albergan fenómenos sociales complejos, se utiliza el estudio de caso (Yin, 1994) como método de investigación dado que se pretende, por un lado, analizar en profundidad estos fenómenos a partir las unidades de análisis seleccionadas y, por otro lado -como parte de dicho análisis en profundidad- conocer el impacto socioeconómico, con el objeto de responder a las preguntas de investigación formuladas.

Ahora bien, a fin de encuadrar el estudio de caso, se introducirá los enfoques en la investigación, en general, para luego tratar el método del presente trabajo, en particular. Se describirá las circunstancias en las que utilizar el estudio de caso, las tipologías y malentendidos acerca del método. Asimismo se detallará aspectos evaluados al definir y realizar el diseño de la investigación así como cada uno de sus componentes. Ello contribuye en la clarificación de las razones por las cuales se seleccionó el método de estudio de casos.

#### 3.1.1 Enfoques en la investigación científica

Antes de abordar al estudio de caso como método, se esbozará un esquema general sobre los enfoques en la investigación científica.

La ciencia, en su acepción general, hace referencia a todo tipo de saber. Sin embargo, históricamente vino a significar el conocimiento sistematizado sobre una materia. En la modernidad, el concepto de ciencia fue relegado al conocimiento teórico, sistémico e inductivo dado el avance del saber experimental y la insistencia en el método basado en la inducción. Es decir, se trata de un conocimiento que se deriva de la observación y la experimentación metódica (Sierra Bravo, 1986).

Lo que diferencia a la ciencia respecto a otros conocimientos es el método científico, que es un procedimiento de actuación general de carácter complejo, y con diversas fases, seguido en el conocimiento científico. "Enfocado de este modo, el método científico consiste en formular cuestiones sobre la realidad del mundo y la humana, basándose en las observaciones de la realidad

y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, la clasificación y su análisis” (Sierra Bravo, 1992, p.20).

En lo que respecta a las ciencias sociales, su objeto es la vida social en sus diversas manifestaciones que puede ser estudiada científicamente aplicando el método científico. Éste puede presentar variaciones, aunque básicamente puede diferenciarse según se centre en la observación de muchos casos particulares o en el estudio profundo y global de uno sólo o pocos (Sierra Bravo, 1992). Así, suele vincularse al primero con investigaciones científicas de carácter cuantitativas, y al segundo con métodos cualitativos. Ambos enfoques dividen a la comunidad académica y científica en función de su especialización, tendencia u opinión. En torno a ello se presenta un profundo debate que puede encontrar sus raíces en las obras más famosas de Emile Durkheim y Max Weber: *El suicidio* y *La ética protestante y el espíritu capitalista*, respectivamente (Travers, 2001).

Durkheim<sup>139</sup>, junto con Comte<sup>140</sup>, iniciaron el enfoque cuantitativo en las ciencias sociales. Los autores sostenían que todas las cosas o fenómenos pueden ser medidos. Esta corriente de pensamientos recibió el nombre de *Positivismo*, la cual establece que el estudio de fenómenos sociales ha de ser susceptible a la aplicación del mismo método que se utiliza en las ciencias naturales. Sin embargo, éste método no es suficiente para indagar en problemas en los que es necesario utilizar un enfoque descriptivo y menos experimental, siendo la perspectiva cualitativa la que responde a estas necesidades (Sánchez Romero, 2003). En otras palabras, “siempre ha habido filósofos firmemente opuestos a la idea de que la ciencia social ha de emular a la ciencia natural. Los escritores alemanes del siglo XIX argumentaba al respecto que existen diferencias fundamentales entre los seres humanos y los objetos inanimados en el mundo natural: ellos piensan, pueden expresar emociones y tienen libre voluntad” (Travers, 2001, p.7).

Por su parte, Weber<sup>141</sup> apoyó el uso de métodos interpretativos en las ciencias sociales. Introdujo el término *verstehen* (entendimiento), advirtiendo que además de la descripción y medición de variables sociales también deben considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno. Adicionalmente, indicaba que era preciso *entrar en las mentes* de aquellos que eran estudiados. Weber propuso un método híbrido, en donde los estudios no son únicamente de variables macrosociales, sino de instancias individuales (Hernández Sampieri *et al*, 2003; Travers, 2001).

---

<sup>139</sup> Emile Durkheim (1858-1917). Entre sus obras principales se encuentran: La división del trabajo social (1839), Rules of Sociological Method (1895), Suicide: A Study in Sociology (1897), Juicios de Valor y Juicios de Realidad (1911), Formas elementales de la vida religiosa (1912).

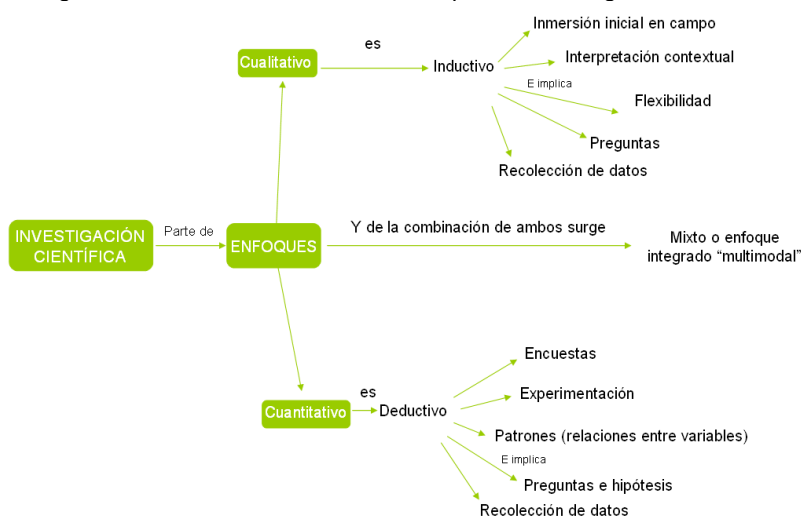
<sup>140</sup> Auguste Comte (1798-1857). Es considerado el Padre de la Sociología. Algunas de sus obras principales han sido: *Cours de philosophie positive* (1842), *Discours sur l'esprit positif* (1844), *Système de politique positive, ou Traité de sociologie, instituant la religion de l'humanité* (1851), *Catéchisme positiviste, ou Sommaire exposition de la religion universelle, en onze entretiens systématiques entre une femme et un prêtre de l'humanité* (1852).

<sup>141</sup> Max Weber (1864-1920). Entre sus principales obras se encuentra *La ética protestante y el espíritu capitalista* (1903), en donde aplicó el método de estudio de caso, en la base del análisis de registros históricos, para analizar las relaciones del protestantismo con el surgimiento del capitalismo (Arzaluz Solano 2005).



Esta bifurcación principal de la investigación científica, así como su convergencia, se recoge en la posterior figura junto con una caracterización general.

Figura 37. Caracterización de los enfoques de investigación científica



Fuente: Hernández Sampieri *et al* (2003, p.2).

Como puede observarse en la figura anterior, cada enfoque tiene sus particularidades. Así, en un sentido amplio, las investigaciones cuantitativas se basan en el contraste de teorías existentes, dada una serie de hipótesis establecidas previamente, aplicando diferentes técnicas estadísticas. Por su parte, los métodos cualitativos persiguen la *reconstrucción de la realidad* como principal propósito. No se centran en la recolección de datos con medición numérica (Hernández Sampieri *et al*, 2003; Martínez Carazo, 2006).

A grandes rasgos, puede señalarse que ambos enfoques atraviesan por las siguientes cinco etapas similares y vinculadas entre sí (Grinnell, 1997):

1. Observación y evaluación de fenómenos;
2. Establecimiento de suposiciones o ideas fruto de la observación y evaluación llevadas a cabo;
3. Prueba y demostración del grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento;
4. Revisión de las suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o análisis;
5. Propuesta de nuevas observaciones y evaluaciones a fin de esclarecer, modificar, cimentar o fundamentar las suposiciones o ideas, o incluso para generar otras.

A pesar de las distinciones señaladas, ambos tipos no han de considerarse incompatibles u opuestas. De hecho, de la combinación de ambos se presentan enfoques integrados multimodales, tal como se ha detalla en la figura precedente. A pesar de que algunos autores conservan posturas radicales respecto a ambos enfoques, otros sostienen que tanto uno como otro (e incluso la combinación de ambos) favorece al progreso de la ciencia, sin que sean excluyentes ni sustitutivos, realizando importantes aportaciones (Miles y Huberman, 1994). Cada cual responde a objetivos concretos, por ello ninguno es intrínsecamente mejor que el otro (Arias, 2003). “La controversia

entre las dos visiones ha sido innecesaria y no está exenta de dogmatismo (...) El investigador debe ser metodológicamente plural, y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de una postura pragmática” (Hernández Sampieri *et al*, 2003, p.6).

Habiendo introducido los enfoques de investigación científica en general, se presentará seguidamente las principales clasificaciones en función del control de variables y la dimensión temporal, para luego introducir los tipos específicos. En definitiva, se pretende brindar un marco general para luego introducir el método de estudio de caso en particular.

#### 3.1.1.1 Posibles alcances de las investigaciones científicas.

El reconocimiento de los alcances de la investigación ha de condicionar al diseño general de la misma. Entonces, dada su relevancia, aquí se pretende identificar los diversos tipos de estudios a partir del contexto en materia del control de variables y de la dimensión temporal.

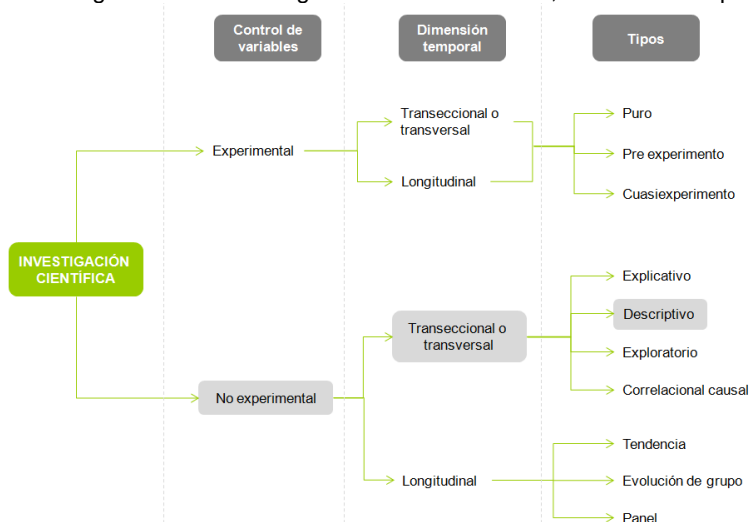
La distinción de las investigaciones a partir del control de las variables genera una doble categorización entre estudios experimentales y no experimentales. Ahora bien, en este sentido es importante diferenciar las variables activas de las atributivas. Las primeras son aquellas susceptibles de manipulación o control por parte del investigador, pudiendo hacer que intervengan en las pruebas, o no. Por el contrario, las variables atributivas representan propiedades que no pueden ser manipuladas ni controladas, como por ejemplo la edad y el género. Con lo cual, el carácter experimental de la investigación está dado por las variables activas (Sierra Bravo, 1986).

Se identifican al menos dos acepciones del término experimento. El primero, más coloquial, hace referencia a la toma de acciones y posterior observación de las consecuencias. Básicamente supone la manipulación de una acción concreta para luego analizar los efectos. El segundo, con un sentido científico, “se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador” (Hernández Sampieri *et al*, 2003, p.188).

Incorporando la dimensión temporal, los estudios pueden clasificarse en transeccionales o transversales y en longitudinales. En el primer caso la toma de datos se centra a un momento dado, mientras que en el segundo el relevamiento de información se realiza en diferentes momentos del tiempo. Los primeros pueden clasificarse en exploratorios, descriptivos y correlacionales, o correccionales causales (Hernández Sampieri *et al*, 2003). A dicha clasificación, Yin (1994) adiciona el tipo explicativo. Por su parte, los longitudinales engloban los tipos de tendencia, de evolución de grupo y panel. En cuanto al estudio experimental, puede ser puro, preexperimento o cuasiexperimento.

En la figura siguiente se detalla estas tipificaciones para luego dar paso a la definición de cada una de ellas.

Figura 38. Investigación científica según control de variables, dimensión temporal y tipos



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández Sampieri *et al* (2003) y Yin (1994).

**Experimental.** Tal como se señaló previamente, se trata de de un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes activas con el objetivo de analizar los efectos sobre una o más variables dependientes. En función del control y el grado de confiabilidad, se señalan los siguientes tipos:

- **Puro**, requiere la manipulación intencional de una o más variables independientes a fin de analizar si afectan o no a una o varias variables dependientes; medir tal afecto, si lo hubiera; y tener control para que sea posible el reconocimiento de la relación causal. Se indican cuatro diseños: (1) de grupo de control con pre test y pos test, comprende la variable experimental, las medidas pre y pos test así como el grupo de control; (2) con grupo de control y sin pre test, se diferencia del anterior porque se prescinde del pre test considerando que la correcta selección aleatoria de los miembros de los grupos asegura la igualdad de condiciones iniciales de los grupos; (3) de cuatro grupos de Solomon, al grupo de control con pre test y pos test se añade un grupo experimental y otro de control; (4) con muestras distintas y varios niveles de la variable experimental, de una población se toman muestras diferentes a las que se les aplica distintos niveles de la variable experimental (Sierra Bravo, 1986).
- **Preexperimento**, recibe este nombre porque el grado de control es mínimo. Consta de tres posibles diseños: (1) de un grupo con una sola observación, o pos test, en la que previamente se ha incidido un estímulo o variable experimental; (2) de un grupo con pre test y pos test, a diferencia del anterior también se mide al grupo antes del estímulo; (3) expost-facto, se compara un grupo que ha sufrido un estímulo y otro no. No hay control de la situación inicial ni del estímulo (Sierra Bravo, 1986).
- **Cuasiexperimento**, se diferencian de los puros en el grado de confiabilidad sobre la equivalencia inicial de los grupos. Se señalan dos diseños: (1) de series cronológicas, que

consta de la repetición de medidas antes y después del test. Es decir, es una repetición del preexperimento tipo 2 antes descrito; (2) de muestras cronológicas, no sólo se repite la medición antes y después del estímulo sino también la actuación con la variable (Sierra Bravo, 1986).

**No Experimental. Transeccional o transversal.** Se caracterizan por la recopilación de datos en un momento único para entender cómo se relaciona un conjunto de variables en ese tiempo determinado. Puede abarcar varios grupos, subgrupos, objetos, indicadores, situaciones o eventos (Hernández Sampieri *et al*, 2003).

- Explicativo, pretende conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno, apuntando a las causas de los eventos físicos o sociales y son altamente estructurados. Busca responder a preguntas del tipo ¿por qué ocurre? ¿en qué condiciones ocurre? (Grajales, 2002).
- Exploratorio, trata de familiarizarse con un fenómeno o situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Sirve para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos, y “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri *et al* 2003, p.115).
- Descriptivo, analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke 1989, citado en Hernández Sampieri *et al*, 2003). Las relaciones estudiadas no serán de naturaleza causal en general, aunque aún pueden tener utilidad en la predicción (Aaker y Day, 1989).
- Correlacional causal, evalúa o analiza “la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado” (Hernández Sampieri *et al* 2003, p.274), es decir, se enfoca en las relaciones causales o correlaciones entre tales elementos, siempre en un momento determinado.

**No Experimental. Longitudinal.** “Estos diseños se diferencian de los seccionales en que en lugar de constar de una sola observación, comprenden dos o más medidas realizadas al mismo grupo en tiempos diversos (...). Este diseño está expuesto a todas las variables externas, incluso las ligadas al paso del tiempo de una a otra observación” (Sierra Bravo, 1986, p.335).

- Tendencia, se caracteriza por centrarse en una determinada población, analizando los cambios que acontecen con el paso del tiempo en ciertas variables o en sus relaciones (Hernández Sampieri *et al*, 2003).
- Evolución de grupo, el objeto de estudio es un sub-grupo de la población que comparte una experiencia en un período temporal concreto, como puede ser el haber nacido en el mismo año o haber estudiado en una misma época, entre otros. Se analiza su evolución con el fin de identificar los cambios ocurridos en la variable dependiente con el paso del tiempo y de

conocer si tales modificaciones afectan de igual forma al objeto de estudio (Díaz de Rada, 2007). También recibe el nombre de estudio de cohorte.

- Panel, es similar a los dos anteriores sólo que se diferencia en el hecho de que tanto el grupo objetivo como los sujetos son los mismo durante todas las observaciones a ser efectuadas (Hernández Sampieri *et al*, 2003). Es útil cuando se trata de poblaciones estables, y permite conocer tanto los cambios grupales como individuales.

Recapitulando, se ha presentado hasta aquí los enfoques en la investigación científica así como sus posibles alcances. Conociendo este esquema general es posible a continuación hacer foco en las particularidades del estudio de caso, método de la presente tesis doctoral.

### 3.1.2 El estudio de caso como método de investigación

El estudio de caso se trata de “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, p.13). Como método, tiene su origen en la investigación médica y psicológica, y ha sido utilizado en el campo de la sociología por autores como Herbert Spencer<sup>142</sup>, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein (Hamel *et al*, 1993). En el ámbito de la formación, el psicólogo educativo Robert E. Stake es pionero en su aplicación a la evaluación educativa (Arzaluz Solano, 2005). Respecto al sector empresarial, se observa su creciente utilización como método de investigación (Arias, 2003; Villarreal Larrinaga, 2006; Yin, 2003).

El estudio de caso es un método de investigación apropiado para el caso de fenómenos complejos “donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental” (Cepeda Carrión, 2006, p.59). En otras palabras, un estudio de caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Se basa en el uso de múltiples fuentes de evidencia, lo cual converge en una triangulación de información y la formulación de proposiciones teóricas guían el relevamiento de datos y su análisis” (Yin, 1994, p.13).

Ahora bien, al desarrollar una investigación científica, de acuerdo con el tipo de problema a abordar y sus circunstancias es conveniente utilizar uno u otro método de investigación. Entonces, ¿cómo identificar con claridad las condiciones en las que es plausible la utilización del estudio de caso? Yin (1994) define cuáles son las circunstancias en las que es conveniente utilizarlo a partir de tres condiciones: (1) la pregunta de investigación que se pretende responder, (2) el control que el investigador tiene sobre los acontecimientos a estudiar, y (3) la contemporaneidad del problema. De esta manera, el autor identifica esas tres condiciones para cinco posibles métodos de investigación, como se observa en la tabla a continuación.

---

<sup>142</sup> De acuerdo con Young (1939, citado en Arzaluz Solano 2005) Herbert Spencer fue el primer sociólogo que utilizó el estudio de caso como método de investigación.

Tabla 17. Método de investigación según el problema abordado

Método	Formato de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Si
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Si
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Si/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Si

Fuente: elaborado a partir de Yin (1994).

De esta manera, las circunstancias en las que es oportuno utilizar el estudio de caso como método de investigación son las siguientes:

**Preguntas de investigación del tipo cómo o por qué.** Las preguntas de investigación representan lo que el investigador específicamente quiere entender al realizar su estudio (Maxwell, 2005).

Las preguntas del tipo cómo y por qué suponen que hay una realidad que descubrir (Hernández Sampieri *et al*, 2003) y llevan a respuestas explicativas (Yacuzzi, 2005) por lo que es aplicable el experimento, la historia y los estudio de caso como método de estudio.

**Sin control sobre los acontecimientos.** Tal como se detalla en la siguiente figura y como se indicó precedentemente, la investigación será experimental o no en función del control de variables activas. De esta forma, si el hecho a estudiar puede ser manipulado directamente y pueden realizarse operaciones destinadas a descubrir, comprobar o demostrar determinados fenómenos, el experimento es el método de estudio a implementar. En lo que respecto al estudio de caso, el investigador no tiene control sobre el fenómeno bajo análisis ni sobre los procesos implicados en él. Por ello el estudio de caso es investigación científica no experimental.

Figura 39. Tipos de investigaciones científicas, según el control de variables



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández Sampieri *et al* (2003).

**Concentrado en acontecimientos contemporáneos.** El investigador puede hacer frente a dos tipos de acontecimientos: los contemporáneos o los históricos. El estudio de caso investiga fenómenos contemporáneos. Si bien es posible recurrir a documentos y demás fuentes de

información que hagan referencia a hechos pasados, también se puede incorporar la observación directa y la información provista por parte de participantes claves, dada la relevancia de su experiencia (Cepeda Carrión, 2006).

En este sentido, y atendiendo al momento en el que ocurren los hechos para el caso de investigaciones no experimentales y al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos, se ha indicado en el apartado previo que un diseño de investigación ha de ser transversal - transeccional o longitudinal (Hernández Sampieri *et al*, 2003).

Cuando la investigación se centra en ocasiones que requieren realizar un análisis en un momento determinado, el tipo de investigación será no experimental transeccional. Mientras que si la investigación incorpora un análisis evolutivo, ésta será del tipo no experimental longitudinal. Esta clasificación se recoge en la figura a continuación.

Figura 40. Dimensión temporal de la investigación científica no experimental



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández Sampieri *et al* (2003).

Tal como se señala en la tabla siguiente, la dimensión temporal del tipo de diseño no experimental está en función del foco de la investigación. Básicamente, si se procura analizar el estado de variables, de un fenómeno o determinar la relación de variables en un momento dado, se tratará de un diseño transversal o transeccional. Si se pretende estudiar la evolución de variables o el análisis de cambios ocurridos en un objeto de estudio a través del tiempo, será un diseño longitudinal.

Tabla 18. Clasificación de investigaciones no experimentales

Foco de la investigación	Tipo de diseño no experimental
Analizar el nivel, estado o presencia de una o diversas variables en un momento dado.	Transversal o transeccional
Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.	
Determinar o ubicar la relación entre un conjunto de variables en un momento.	
Estudiar cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas.	Longitudinal
Analizar los cambios a través del tiempo de un evento, comunidad, fenómeno, situación o contexto.	

Fuente: elaborado a partir de Hernández Sampieri *et al* (2003).

Habiendo establecido las circunstancias en las que emplear el estudio de casos como método de investigación, se expondrá seguidamente tres tipos de clasificaciones de los mismos: según el objetivo de la estrategia de investigación, según la unidad de análisis, según el número de casos que conforman el estudio.

#### 3.1.2.1 Tipología de estudios de caso

A continuación se presentará tipologías de estudios de caso de acuerdo a tres criterios: el objetivo de la estrategia de investigación, la unidad de análisis y el número de casos que conforman el estudio.

##### 3.1.2.1.a Según el objetivo de la estrategia de investigación.

Al comienzo del presente capítulo fueron señalados distintos posibles alcances de las investigaciones científicas. Entonces, sin reiterar lo que fue expuesto, se ampliará la clasificación correspondiente al estudio de caso.

- Exploratorios, tratan de familiarizarse con un fenómeno o situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. Sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos, y “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri *et al* 2003, p.115). Bajo esta tipología no se suelen desarrollar proposiciones teóricas. Sin embargo, cada exploración ha de tener un mismo propósito. Así, “en lugar de proposiciones, el diseño de estudios exploratorios ha de esclarecer su propósito así como el criterio según el cual una exploración será juzgada como exitosa” (Yin, 2003, p.22)
- Descriptivos, analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke 1989, citado en Hernández Sampieri *et al*, 2003). Las relaciones estudiadas no serán de naturaleza causal en general, aunque aún pueden tener utilidad en la predicción (Aaker y Day, 1989).
- Explicativos, pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno, apuntando a las causas de los eventos físicos o sociales y son altamente estructurados. Pretenden responder a preguntas del tipo ¿por qué ocurre? ¿en qué condiciones ocurre? (Grajales, 2002).

Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después ser descriptiva y terminar como explicativa (Hernández Sampieri *et al*, 2003; Yin, 2003).



## 3.1.2.1.b Según la unidad de análisis

Se presentan dos categorizaciones:

- Unidad de análisis sencilla: *Holístico*. Se pretende analizar la naturaleza en general del objeto de estudio.
- Unidad de análisis múltiple: *Incrustado*<sup>143</sup>. Se examinan diferentes sub-unidades o sub-sectores del objeto de estudio.

Así, si se está analizando una organización siguiendo más de una unidad de análisis, se trata de un caso incrustado. Por el contrario, si lo que se pretende es examinar el carácter global del objeto de estudio, el caso es holístico (Yin, 2003, p.43).

## 3.1.2.1.c Según el número de casos que conforman el estudio

Existen dos distinciones posibles:

- Un único caso, se presentan ante casos reveladores, únicos, raros o cuando el investigador tiene acceso al análisis de un fenómeno que previamente era inaccesible a la observación científica. Frente a estas posibilidades es dable conducir un solo estudio caso porque la información recabada y su tratamiento conducirán a conclusiones fuertes y únicas. El estudio de un caso extremo o crítico se da, entonces, ante situaciones atípicas y de importancia estratégica para el problema en general que desea ser tratado. La diferencia entre ambos es que el extremo permite obtener información sobre casos inusuales que pueden ser especialmente buenos en un sentido estricto mientras que el crítico busca “obtener información que permita deducciones locales del tipo <<si éste es (no es) válido para este caso, entonces lo es para todos los casos (ningún caso)>>” (Flyvbjerg, 2004, p.45).
- Múltiples casos, a veces la investigación no se restringe a un solo caso sino que se establecen procedimientos de estudio de varios casos (Sevillano García, 2003). Cada uno de ellos debe manifestar un propósito determinado y ser seleccionado cuidadosamente. El criterio de selección no sigue supuestos estadísticos sino motivos teóricos, tomando casos que representen al fenómeno a estudiar. En este sentido, de acuerdo don Yin (1994) la elección de los casos se realiza en base a la lógica de la réplica en donde cada caso, cuidadosamente elegido, ha de cumplir con dos requisitos, a saber: por un lado, que alcance resultados similares (*réplica literal*) en condiciones similares, y por el otro, que genere resultados contrastantes (*réplica teórica*) pero ante razones explícitamente predecibles.

A pesar de que no existe un criterio consensuado o íntegramente aceptado respecto al número de casos que deben seleccionarse, algunos autores indican que el número correcto

---

<sup>143</sup> Algunos autores lo interpretan como encapsulado (Yacuzzi 2005).

de situaciones o casos a seleccionar debería estar fundamentado en las preguntas que pretenden ser respondidas en la investigación, quedando a juicio del investigador (Arzaluz Solano, 2005; Morra y Friedlander, 2001).

Ahora bien, dadas las clasificaciones presentadas según cantidad de casos y unidad de análisis, Yin (1994) presenta cuatro tipologías a partir de la intersección de esas dos clasificaciones en la siguiente matriz 2x2.

Figura 41. Diseño de Estudios de Caso - Modelo de Yin

		Cantidad de casos	
		Sencilla	Múltiple
Unidad de análisis	Holístico	Tipo 1	Tipo 3
	Incrustado	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: elaboración propia a partir de Yin (1994).

Según tal propuesta los cuatro tipos de diseños son: a) un único caso y holístico -Tipo 1-; b) un único caso e incrustado -Tipo 2- ; c) más de un caso y holístico -Tipo 3-; y d) más de un caso e incrustado -Tipo 4- (Yin, 1994).

Recopilando, se ha expuesto hasta aquí elementos que hacen del estudio de caso un método de investigación ampliamente reconocido, sus principales características y circunstancias en las que es plausible su implementación, tipologías y, por lo tanto, la justificación por la que éste es el método aquí utilizado. Aún así, éste método ha suscitado malos entendidos, los cuales también aquí han de ser abordados para reforzar lo antes presentado y sostener los aportes que diversos estudios han efectuado con miras a clarificar erradas interpretaciones.

### 3.1.2.2 Malentendidos acerca de la investigación mediante estudios de casos

“Do case studies, but do them with the understanding that your methods will be challenged from rational (and irrational) perspectives and that the insights resulting from your case studies may be underappreciated”.  
R. Yin<sup>144</sup>.

A pesar de la creciente utilización del estudio de caso como método de estudio en diferentes disciplinas en general, y en el ámbito del sector empresarial en particular (Arias, 2003; Rialp, 1998; Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2007; Yin, 2003), éste ha sido centro de críticas y aprensiones por parte de diferentes autores (Bonache, 1999; Flyvbjerg, 2004; Villarreal Larrinaga,

<sup>144</sup> N.d.a: “Realicen estudio de casos, pero realícenlos sabiendo que sus métodos serán retados desde perspectivas racionales (e irracionales) y que las explicaciones resultantes de sus estudios de caso han de ser menospreciadas” (Yin, 2003).

2006). “A pesar de que el estudio de casos constituye una forma distintiva de indagación empírica, varios investigadores desdeñan la estrategia” (Yin, 2003, p.10).

Estas pretendidas limitaciones han sido recogidas por otros investigadores dando respuesta a inquietudes, incorrectas interpretaciones o “malentendidos comunes sobre la investigación mediante estudios de caso” (Flyvbjerg, 2004, p.33). A continuación se compendian las más frecuentes consideraciones erróneas sobre el estudio de caso y los aportes que diversos expertos han realizado para subsanar esas inexactitudes, robusteciendo al mismo tiempo al estudio de caso como método de investigación.

**Sinónimo de herramienta cualitativa.** Frecuentemente se limita a los estudios de caso en tal ámbito (Yin, 1994; Martínez Carazo, 2006). Sin embargo, éstos pueden basarse en combinaciones de evidencias cualitativas y cuantitativas, tales como observaciones, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, lográndose sinergias a partir de la conjunción de diferentes fuentes de información (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Miles y Huberman, 1994; Yin, 1994). Más aún, los estudios de casos pueden “estar limitados a evidencia cuantitativa” (Yin, 2003, p.14). De todos modos, al ser que los fenómenos sociales se caracterizan por su complejidad y por el hecho de que los participantes son importantes y el contexto es fundamental (Cepeda Carrión, 2006) se requiere de diversas herramientas para su estudio (Morra y Friedlander, 2001) siendo habitual que éstas se centralicen preferentemente en sus particularidades cualitativas, sobre todo cuando la intención es interpretar y comprender los hechos en su totalidad, aunque no hay imposibilidades para aplicar técnicas cuantitativas (Yacuzzi, 2005).

En esta línea también se suele cuestionar la relevancia del conocimiento según sea teórico o práctico. De acuerdo con Flyvbjerg (2004, p.38) “no se trata de descartar el conocimiento basado en reglas: es importante en todas las áreas de conocimiento (...). Pero considerar el conocimiento basado en reglas la meta última del aprendizaje es regresivo. Ambos enfoques son necesarios”. Así, este autor no sólo rebate las enunciaciones referidas a limitantes por parte de los estudios de caso para generar conocimiento, sino que sostiene que es especialmente adecuado para producir un conocimiento preciso y dependiente del contexto.

**La generalización estadística.** La crítica en torno a la imposibilidad de llevar a cabo una generalización estadística a partir de estudios de casos se presenta generalmente como uno de los malentendidos más repetidos por los críticos. Respecto a generalizar resultados estadísticamente, Flyvbjerg (2004, p.40) señala que “sería incorrecto afirmar que es la única manera de trabajar, tan incorrecto como concluir que no podemos generalizar a partir de un solo caso”. Lo cierto es que la generalización a partir de estudios de caso ha de efectuarse de manera distinta a aquellos estudios de naturaleza cuantitativa porque no pretenden representar a un universo determinado a partir de una muestra estimada estadísticamente (Arzaluz Solano, 2005; Hernández Sampieri *et al*, 2003; Martínez Carazo, 2006; Yacuzzi, 2005). Por lo tanto, resulta un fallo pretender su generalización estadística –extrapolación desde una muestra hacia un universo- en lugar de analítica –utilizando el estudio de caso para representar, ilustrar o generalizar una teoría- (Yin, 1994).

Maxwell (2005) realiza una diferenciación entre generalización interna y externa. La primera, indica el autor, hace referencia a la “generalización de una conclusión al interior del tema o grupo estudiado”, mientras que la segunda a una “generalización más allá del objeto de estudio” (Maxwell, 2005, p.115). Si bien los estudios de casos se centran en la primera clasificación, esto no significa que sus resultados no puedan ser ampliamente generalizados, sólo que ello no se realiza sobre la base de una muestra representativa de una determinada población, sino en el desarrollo de una *teoría* que puede ser extendida a otros casos (Arzaluz Solano, 2005; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994).

**El diseño.** Diversos han sido los aportes realizados a fin de brindar patrones claros en la elaboración de diseños de estudios de caso como método de investigación (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Las aportaciones de Yin (1994) establecen que los componentes principales del diseño son: las preguntas del estudio, las proposiciones (si existen), la unidad de análisis, la lógica que vincula los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar los hallazgos.

De acuerdo con Maxwell (2005) el diseño es un esquema que gobierna el funcionamiento, el desarrollo o la explicación, y la organización de elementos o detalles de un producto o trabajo. En una investigación cualitativa, cualquier componente del diseño puede requerir reconsideraciones o modificaciones durante el estudio para dar respuesta a descubrimientos o a cambios en otros componentes. Asimismo, el diseño de una investigación cualitativa es un proceso en continuo que implica la revisión incesante de los diferentes componentes del diseño, valorando continuamente las relaciones entre la implicación de los objetivos, teoría, preguntas de investigación, métodos y validación.

Otro elemento referido al diseño que genera confusiones es la asociación del estudio de caso meramente para la comprobación de hipótesis o fases exploratorias (Yin, 2003). Lo antes expuesto pone en relieve que éste método no se limita a tales tareas, sino que es plausible conducir la totalidad de la investigación bajo sus parámetros. Ello estará en función de los objetivos perseguidos (Flyvbjerg, 2004).

Por lo tanto, existen claras recomendaciones para la elaboración de un estudio de caso. Mientras el investigador las incorpore, asegurará la solidez de su investigación, su rigurosidad, y la precisión de sus conclusiones.

**Resultados sesgados.** Una de las principales debilidades que se pretende asociar al estudio de caso es el sesgo de sus resultados (Villareal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2007). De acuerdo con Hernández Sampieri *et al* (2003, p.13) esta crítica se suele argumentar considerándolo “vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones”. Sin embargo tal como se mencionó en el punto precedente, diferentes autores han realizado aportes en torno a los elementos del diseño, y el análisis es parte del mismo. Con lo cual, el arribo a

conclusiones no se realiza por libre albedrío del investigador, sino siguiendo una lógica y criterios claros para la interpretación de los resultados.

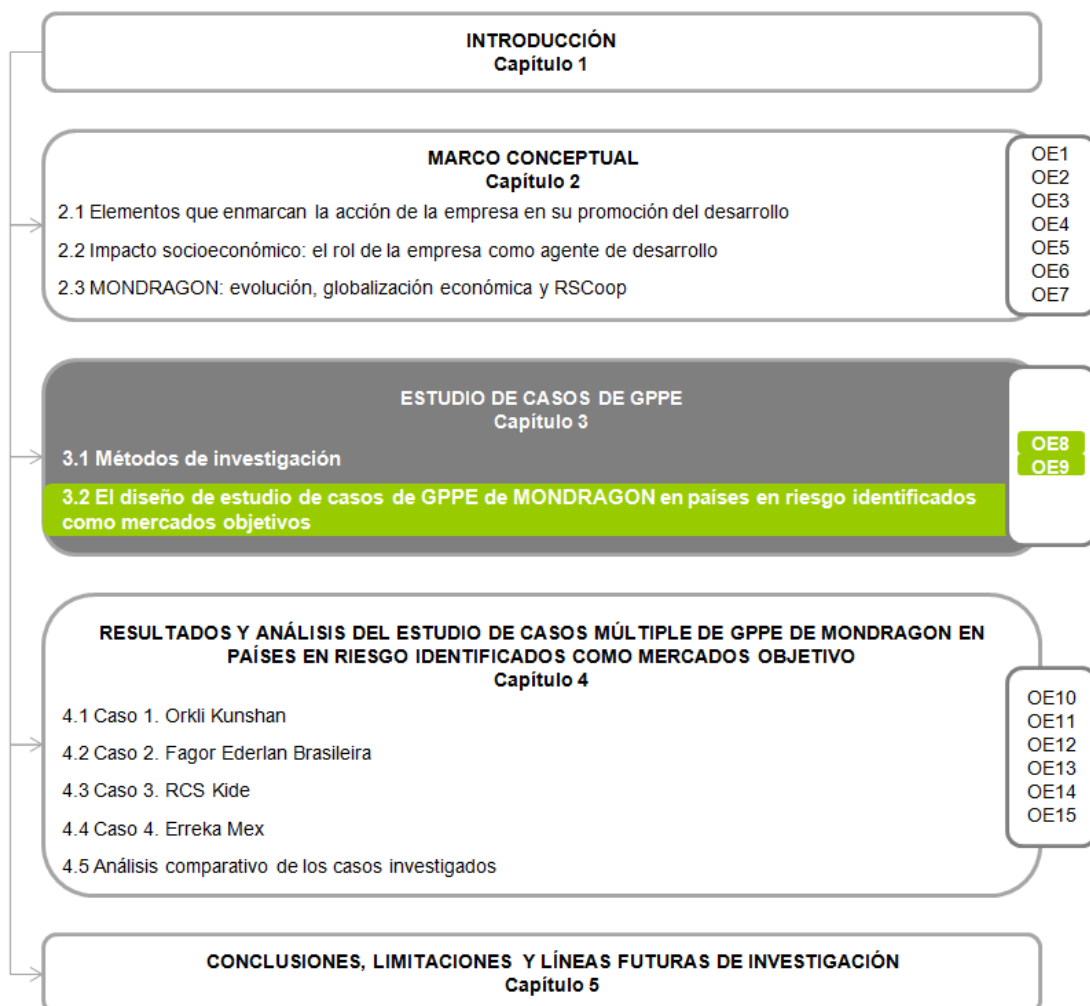
“Si bien esta crítica es útil, porque nos sensibiliza ante una cuestión importante, los investigadores de casos experimentados simplemente consideran que demuestra una falta de conocimiento de lo que significa una investigación mediante el estudio de casos” (Flyvbjerg, 2004, p.50). Contrario a estas falaces posturas, el estudio de casos tiene su rigor, al igual que otros métodos, y varios investigadores enfatizan sus procesos de falsación por encima de los de verificación (Maxwell, 2005) en el sentido de que componentes del diseño son plausibles de modificación ante hallazgos en el transcurso de la investigación. De todos modos, este subjetivismo al que se pretende asociar únicamente a los estudios de casos es posible en todo método de estudio. Es decir, también ha de ser aplicable en la arbitraria elección de categorías y dimensiones en una investigación cuantitativa (Flyvbjerg, 2004).

**Acotamiento al ámbito educativo.** El método de estudio de caso está siendo empleado desde hace tiempo en diferentes disciplinas y ámbitos de la enseñanza (Sevillano García, 2003; Yacuzzi, 2005). Sin embargo los estudios de caso empleados para fines de enseñanza se caracterizan por “ser breves, de aplicabilidad general, provocadores de conflicto y forzadores de decisiones” (Morra y Friedlander, 2001, p.18). Con lo cual, los casos se presentan acotados, centrados en el tema sobre el cual se pretende debatir o ilustrar, probablemente sin exponer el diseño que lo estructura. Por lo tanto, es desatinado asociar los objetivos de ésta implementación en el ámbito de la enseñanza frente a su uso como método de investigación, dado que anteriormente ya se ha expuesto que su uso supone una presentación completa de los objetivos, procedimientos, herramientas utilizadas, la lógica que conduce el análisis, y demás elementos que sostienen a la investigación.

Por el contrario, cuando los fines no se limitan a la generación de debates concretos y concisos, los estudios de casos se caracterizan por una narrativa densa, propio de la realidad estudiada con tal método de investigación (Flyvbjerg, 2004).

Recapitulando, han sido expuestos diversos aportes realizados por autores que respaldan al estudio de caso como método de investigación, brindando argumentos que no sólo avalan su implementación sino que corrigen típicos malos entendidos y explican el interés creciente de su aplicación en diferentes disciplinas en general, y en el análisis de las organizaciones en particular. En lo que respecta al sector empresarial, su implementación se incrementa cada vez más dada su capacidad de recoger la complejidad de sus entidades (Aaker y Day, 1989; Arias, 2003; Martínez Carazo, 2006; Rialp, 1998; Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2007). Así, los diversos aportes efectuados impulsan un mayor conocimiento del método de investigación, su aceptación, implementación, legitimidad y credibilidad, y lo mismo ocurre con la creciente difusión de trabajos de alto nivel. “Las grandes obras de arte pueden cambiar las normas estéticas – los grandes logros científicos pueden cambiar las normas científicas” (Lakatos, 1978, citado en Bonache, 1999, p.138).

Habiendo introducido las características centrales del método de estudio de casos, seguidamente se proseguirá con su descripción al tiempo que se detallará las particularidades de la presente investigación indagando en cada uno de los elementos del diseño.



### 3.2 EL DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

“Empirical research advances only when it is accompanied by theory and logical inquiry and not when treated as a mechanistic or data collection endeavor”  
R. Yin<sup>145</sup>.

Anteriormente se mencionó que se observa una creciente utilización del estudio de caso como método de investigación en el seno del sector empresarial. Cepeda Carrión (2006, p.59) identifica tres cualidades de la aplicación de tal método para el estudio de la empresa: “primero, el investigador puede estudiar la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo ello. Segundo, el método del caso permite al investigador responder el <<cómo>> y al <<por qué>>, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar. Tercero, el estudio de casos es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos estudios anteriormente”.

El estudio de casos analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989, citado en Hernández Sampieri *et al*, 2003, p.332).

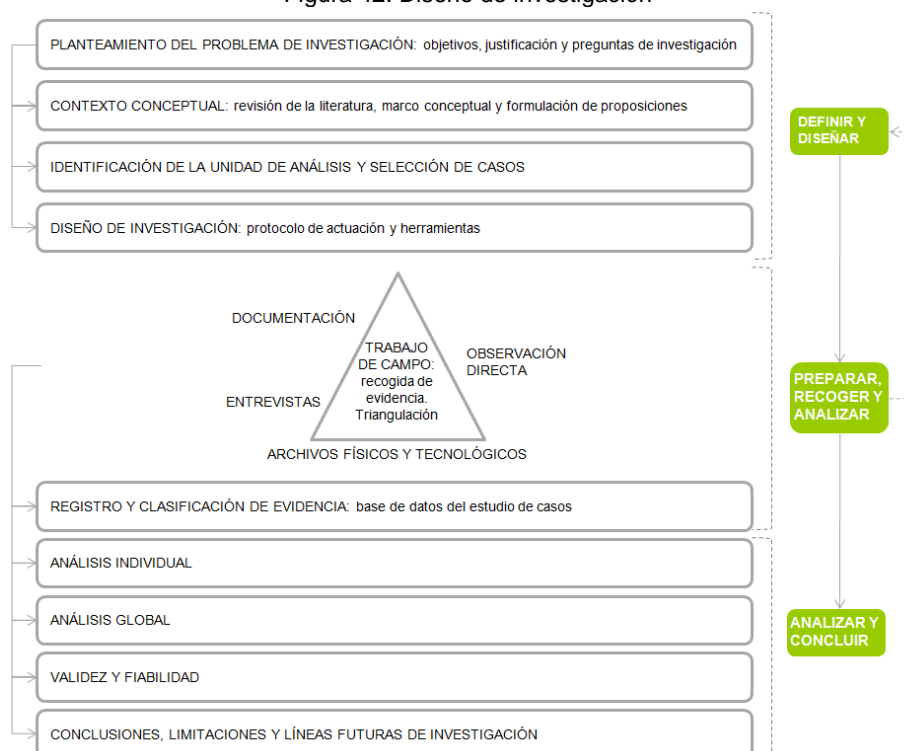
Así, conociendo las características centrales del método de estudio de casos, en los siguientes apartados se avanzará en su descripción al tiempo que se detallará las particularidades de la presente investigación indagando en cada uno de los elementos del diseño, siendo su lógica general la que se detalla en la siguiente figura.

---

<sup>145</sup> N.d.a: “El estudio empírico avanza sólo cuando es acompañado de indagaciones teóricas y lógicas y no cuando es tratado como un esfuerzo mecánico o de recolección de datos” (Yin, 2003).



Figura 42. Diseño de investigación



Fuente: elaboración propia a partir de Bonache (1999); Maxwell (2005); Stake (1994); Villarreal Larrinaga (2006); Yin (1994; 2003).

### 3.2.1 Justificación del método de investigación seleccionado.

La presente tesis doctoral pretende, en general, conocer cómo impacta en términos socioeconómicos la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo considerados mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico. Por lo tanto, se busca estudiar un fenómeno complejo (*la GPPE de MONDRAGON*) en su contexto real (*países en riesgo considerados mercados objetivo*), donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa (*en términos socioeconómicos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico*). Se trata de un fenómeno contemporáneo en tanto se analiza los efectos actuales de la actividad socioeconómica de GPPE de MONDRAGON que se encuentran actualmente funcionando, y es posible acceder a personas que pueden brindar información sobre estas actividades. Adicionalmente, no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él. No se tiene posibilidad de ejercer control alguno sobre el comportamiento de las GPPE allí donde se localizan, la generación de aportes en el orden socioeconómico ni su compromiso medioambiental. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que las GPPE no constituyen un grupo completamente homogéneo (heterogeneidad en trayectoria, localización, legislación a la que atenerse, bienes y servicios ofrecidos) con lo cual es preciso analizar en profundidad la realidad de la GPPE y de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas.

Lo expuesto sienta las bases que justifican el uso del estudio de múltiples casos holístico –Tipo 3-descriptivo y explicativo como método en la presente investigación. Seguidamente se detalla la ficha técnica del estudio empírico<sup>146</sup>, cuyos componentes serán detallados en los subsiguientes apartados.

Tabla 19. Ficha técnica

<b>Objetivo principal</b>	Conocer el impacto socioeconómico de GPPE de MONDRAGON implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.
<b>Método de investigación</b>	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis sencilla)
<b>Unidad de análisis</b>	GPPE de MONDRAGON instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos. GPPE que pudieran evaluar indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica
<b>Sitio de investigación</b>	Brasil, China, India y México
<b>Universo</b>	GPPE de MONDRAGON instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos.
<b>Muestreo</b>	Muestra lógica y teórica, selección por propósito (generalización interna, analítica)
<b>Muestra</b>	Cuatro GPPE de MONDRAGON, cada una en uno de los países en riesgo identificados como mercados objetivos.
<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	Revisión documental; entrevistas en profundidad presenciales semi-estructuradas con preguntas abiertas y cerradas; observaciones <i>in situ</i> ; fuentes secundarias
<b>Fuentes de información</b>	Interna: documentos (informes, memorias, reportes, auditorías, encuestas); archivos adicionales (página de internet, archivos audiovisuales, presentaciones); cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas y cerradas; contexto físico real; grabaciones de voz; grabaciones de audiovisuales; archivo fotográfico. Externa: publicaciones especializadas; base de datos CIVEX; informes de organismos oficiales; opiniones de expertos.
<b>Informantes clave</b>	Integrantes de la GPPE (mínimo el Director General)
<b>Evaluación el rigor y calidad</b>	Validez interna y externa; fiabilidad
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Junio de 2009 – junio de 2010.

Fuente: elaboración propia.

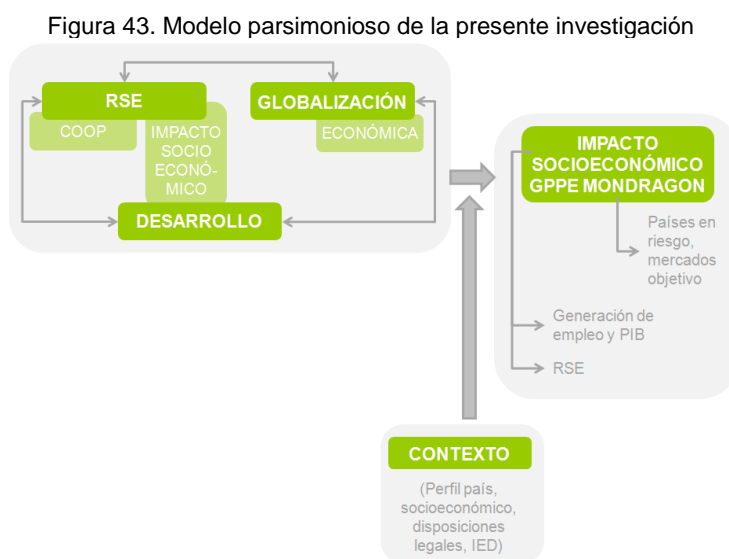
Al definir como unidad de análisis a las GPPE de MONDRAGON emplazadas en países en riesgo identificados como mercados objetivo, la población era de 26 empresas y de haber tomado como unidad de análisis a las GPPE en general, la población habría sido de 73 empresas. El hecho de que la GPPE haya adoptado un fuerte impulso en los comienzos del siglo XXI provoca, por una parte, que sea de especial interés por su acaecimiento, pero, por otra, que la población sea reducida. En este sentido, la propia selección la unidad de análisis del presente estudio ha generado restricciones al tamaño de las muestras adecuadas para llevar a cabo un análisis a través de inferencia estadística, limitando las posibilidades de un propicio uso del análisis cuantitativo. Más aún, y volviendo al escenario de GPPE total, desconociendo la distribución poblacional y tomando una distribución binomial  $p=q=50\%$  con un aceptable nivel de confianza, se alcanzaba una muestra cuyo análisis habría resultado impracticable<sup>147</sup> de acuerdo con los objetivos formulados. Respecto a la posibilidad de llevar a cabo estudio de casos comparativos (por ejemplo, de GPPE no pertenecientes a MONDRAGON) no sólo que no responde a los fines del presente trabajo, sino que se llevó a cabo el intento de manejar datos de fuentes secundarias para su selección. Sin embargo, se desestimó tal ejercicio tras corroborar que la información provista no era fidedigna.

<sup>146</sup> La presente propuesta de método de estudio fue presentada en el Seminario Internacional de Economía Social, Buenos Aires, CIRIEC Internacional – CIRIEC Argentina, Octubre de 2009.

<sup>147</sup> 66 casos a un 99% de confianza y un error del 5%; 61 casos a un 95% de confianza y un error del 5%; 57 casos a un 90% de confianza y un error del 5%. Para la población de GPPE en países en riesgo identificados como mercados objetivo: 26 casos a un 99% de confianza y un error del 5%; 25 casos a un 95% de confianza y un error del 5%; 25 casos a un 90% de confianza y un error del 5%.

En definitiva el estudio de caso como método de investigación permite recabar la información relevante para entender cómo impacta en términos socioeconómico la GPPE de MONDRAGON implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico, sin perder la complejidad y especificidad de cada caso. El trabajo de campo en las propias empresas resulta vital para obtener un profundo conocimiento sobre lo que acontece a su interior y en sus procesos, ahondando en el fenómeno estudiado (Villarreal Larrinaga, 2006).

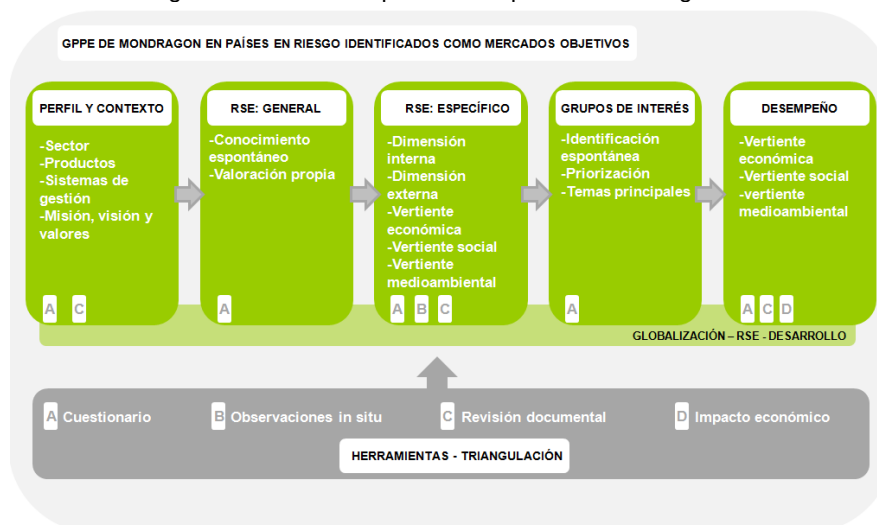
Sintéticamente, en la siguiente figura se modeliza el fenómeno antes descrito a ser estudiado en el presente trabajo.



Fuente: elaboración propia.

La versión ampliada del modelo de la presente investigación, detallado a continuación, permite visualizar rasgos principales del protocolo de actuación, herramientas que sientan la base de la triangulación, la unidad de análisis, los fines, la interrelación y dinamismo entre las partes, elementos todos sobre los que se profundizará en este apartado.

Figura 44. Modelo ampliado de la presente investigación



Fuente: elaboración propia.

Para una eficiente y eficaz utilización del estudio de caso como método de investigación, se siguieron diversos aportes que varios autores han desarrollado a fin de enriquecer los lineamientos a seguir para su diseño e implementación. De esta forma, se procede a explicitar los elementos de diseño que dan solidez al presente estudio.

### 3.2.2 Preguntas de investigación.

Precedentemente se planteó cuáles son los objetivos centrales del presente estudio y su justificación<sup>148</sup>. Estos elementos son dos de los tres que forman parte del planteamiento del problema de investigación. El tercero consiste en las preguntas de investigación (Hernández Sampieri *et al*, 2003).

Las preguntas de investigación representan lo que el investigador específicamente quiere entender al realizar su estudio (Maxwell, 2005). De acuerdo con Eisenhardt (1989) es importante definir una pregunta de investigación, incluso aunque sea en términos generales, a fin de que el investigador se mantenga centrado durante el relevamiento de información. Ello, sin embargo, no ha de limitar su actitud receptora. Si bien es de utilidad identificar tempranamente las preguntas de investigación, es igualmente importante reconocer que son tentativas en un investigaciones donde el estudio de caso es el método a implementar (Eisenhardt, 1989). Ello es así dado que cualquier componente del diseño de investigación se mantiene en constante revisión para dar respuesta a los descubrimientos que se pueden ir presentando durante el desarrollo de la investigación (Maxwell, 2005).

<sup>148</sup> Ver capítulo 1.

En ese sentido, la **principal pregunta de investigación** es:

*¿Cómo impacta la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico?*

La GPP se presenta como reto y transformación de la empresa ante la globalización (Albuquerque, 1999), observándose una expansión de los mercados en los que se desempeñan (Grande Esteban y Abascal Fernández, 1996). Por ello, siguiendo los criterios de la RSE, resulta vital reforzar los lazos entre las empresas y su entorno (Garofoli, 1999). Particularmente en lo que respecta al sector cooperativo es de esperar que su proceso de globalización económica sea emprendido sin dejar de lado su idiosincrasia (Errasti, 2004), generando positivos impactos socioeconómicos en los escenarios de sus diversas implantaciones. La cooperativa es una empresa y como tal se espera que sea exitosa en términos económicos aunque sin dejar de lado sus propósitos humanos y sociales (Aranzadi, 1999), haciendo que su expansión global no implique una “explosión capitalista” (Vanek 2007, pp. 304).

Y más **específicamente**:

1. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de puestos de trabajo?*
2. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de PIB?*

Toda actividad genera un determinado número de PdT e ingresos. El modelo Input – Output o Modelo de Insumo – Producto (Leontief, 1970) sienta las bases para el estudio de la generación de PdT e ingresos a partir del desarrollo de una actividad económica en un período de tiempo determinado. El volumen de ingresos y PdTs que se generan al interior de la entidad se reflejan en el efecto directo. Sin embargo, el impacto económico no se limita a tal efecto dado los diversos intercambios acaecidos con múltiples agentes económicos en pro de satisfacer sus necesidades de bienes y servicios (OIT, 1977). Así, las sucesivas rondas de transacciones dan lugar a los efectos indirectos, y como consecuencia del incremento de la renta de hogares, se produce el efecto inducido. La sumatoria de tales efectos representa el efecto total o impacto económico, el cual se desglosa en el número de PdT y PIB generado.

3. *¿Cómo se alinean las políticas medioambientales con la estrategia empresarial?*

La connotación estratégica de la RSE implica que las iniciativas ambientales son parte integral de la estrategia empresarial (Flores *et al*, 2007; Porter y Kramer, 2002). Inicialmente sólo se asociaba a la protección del medioambiente como noción de creación de riqueza futura (Cumbre de Río de Janeiro de 1992). Actualmente tal noción se ha expandido, y el entorno natural es un grupo de interés más dentro de los diferentes agentes que son afectados por la actuación de la empresa. El

respeto del medioambiente es considerado como una de las responsabilidades primarias de la empresa (INSHT, 2006).

4. *¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decente?*
5. *¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decente?*

Si se pretende conocer cómo se alinean las políticas socialmente responsables en el plano económico con la estrategia empresarial en general, y en términos de empleo decente en particular, resulta relevante conocer los alcances de la empresa en este sentido, no sólo a su interior sino como consecuencia de las sucesivas interacciones a lo largo de la cadena de valor. Somavia (1999) conceptualiza al trabajo decente como aquel que se caracteriza por respetar y cumplir con los derechos en el trabajo, las oportunidades de empleo, la protección social y el diálogo social. En este sentido, el aporte que las empresas pueden realizar al desarrollo de su entorno es significativo (Karnani, 2007; Kosacoff, 2009), dado que si su IED pretende explotar los potenciales de las implantaciones en el exterior contribuye a conformar un territorio favorable para el desarrollo sustentable y el trabajo decente (Larrea, 2008; Salazar-Xirinachs, 2009). También con tales fines, algunos autores destacan la relevancia de la creación de PdT con salarios razonables (Giner y Aranzadi, 1964; Karnani, 2007). Por lo tanto al hablar de trabajo decente se considera la remuneración percibida por la actividad desarrollada (Somavia, 1999) pero también las características que recubren a esas tareas. Por ello, por un lado resulta de interés analizar cómo impacta la GPPE en términos de generación de PdT y PIB (preguntas específicas 1 y 2) y cuáles son los alcances en materia de empleo decente. Esta conjunción hace que se plantee este impacto como socioeconómico y no como meramente económico.

6. *¿Cómo se alinean las políticas sociales con la estrategia empresarial?*

La noción de sustentabilidad de la RSE supone, además de lo antes expuesto, una conducta empresarial en donde las prácticas socialmente responsables integran sus iniciativas sociales a su estrategia central (Flores *et al*, 2007; Porter y Kramer, 2002). Frente al proceso de globalización económica, la empresa hace frente a heterogéneas culturas, imperativos sociales, vínculos con proveedores, enraizamiento en el entorno, relaciones con los trabajadores, entre otros. (Albuquerque, 1999; Canals, 2006; Larrea, 2008). En este contexto, las empresas pueden influir positivamente en los procesos de transformación económica y social, como agentes propulsores y facilitadores del desarrollo (Albuquerque, 1999; Domínguez Martín, 2009, Garofoli, 1999; Vázquez Barquero, 1999; Vives, 2004). Particularmente en lo que respecta a la empresa cooperativa, se propone un doble objetivo en torno a su responsabilidad social: lograr que sus aportes alcancen a cada una de las personas que la integran como así también a la sociedad que la rodea, integrando en su estructura los intereses de los diferentes interlocutores que tienen relación o interés con ellas (Belhourri *et al*, 2005; Brett, 1994). Frente a este doble objetivo, es vital que sea exitosa como empresa económica en su afán de no fracasar en su pretendida proyección social y humana (Aranzadi, 1999).

### 7. *¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?*

Diversas son las fuentes de información a las que se puede acudir para el relevamiento de evidencia. La revisión documental, la realización de entrevistas, la observación directa, entre otros, constituyen importantes herramientas por medio de las cuales conocer en profundidad determinados fenómenos (Yin, 2003). De esta forma, el conocimiento acerca de cómo se lleva a cabo estrategias socialmente responsables en su triple vertiente ha de lograrse sobre la base de la triangulación de múltiples fuentes de información, dando lugar a la identificación de buenas prácticas en el ámbito de la RSE.

### 8. *¿Cómo está conformado el mapa de grupos de interés?*

Abogando por una empresa más pluralista que no se ciñera a las demandas de sus accionistas, los aportes de Freeman (1984) son considerados propulsores del concepto de GI. Este enfoque es una ampliación de aquel que se centra en las figuras del accionista y el socio bajo supuestos neoclásicos de rendimientos marginales decrecientes de factores. Pretende conjugar las expectativas y necesidades propias con las de sus múltiples GI buscando la sustentabilidad de sus acciones empresariales (Freeman, 1984; Mitchell *et al*, 1997). La confluencia de atención a los intereses propios de la organización y a los emergentes de la triple vertiente de la mano de múltiples GI conlleva el tránsito de la empresa tradicional a la socialmente responsable. Ahora bien, ¿cómo identifica la empresa a sus GI y qué vínculos desarrolla con ellos? De acuerdo con Freeman (1984) ello está relacionado con el principio de Quién o Qué importa realmente. De esta forma, el primer interrogante persigue la identificación de los GI mientras que el segundo pretende detectar las relaciones a entablar (Kochan y Rubinstein, 2000; Mitchell *et al*, 1997; Navarro García, 2003).

#### 3.2.3 Propositiones teóricas

De acuerdo con Yin (1994) las proposiciones teóricas son uno de los componentes relevantes del diseño de investigación cuando se utiliza como método el estudio de casos. “Cada proposición dirige la atención a algo que debe ser examinado entre los alcances del estudio” (Yin, 2003, p.22). En términos generales, se trata de declaraciones abstractas y no son por sí mismas directamente observables (Cloring, 2003). Son construidas a partir de factores generales, que contienen una serie de variables o dimensiones. Por el contrario, las hipótesis son formuladas en situaciones de recogida de información con fines cuantitativos para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructor o factor (Martínez Carazo, 2006).

Como se indicó con anterioridad, aquellos estudios que son exploratorios pueden prescindir de la elaboración de proposiciones. Fuera de ello, su establecimiento permite al investigador enlazar su trabajo con aspectos teóricos, definir la dirección correcta de su trabajo así como los aspectos en los que es preciso indagar y recabar información (Yin, 2003). “Sin proposiciones, un investigador puede estar tentado a cubrir “todo”, lo cual es imposible (...). Si un estudio contiene proposiciones, se mantendrá en sus límites factibles” (Yin, 2003, p.23).

En la siguiente tabla se recogen las proposiciones teóricas de la presente investigación organizadas por dimensión y vertiente, y asociadas a un factor, revisión literaria y preguntas de investigación.

Tabla 20. Proposiciones teóricas

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTOR	REVISIÓN LITERARIA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN		
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>			¿Cómo impacta la GPPE de Mondragon en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico?	p7. ¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?	p6. ¿Cómo se alinean las políticas sociales con la estrategia empresarial?
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>					
P1. Las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas	Buen gobierno	Bowen, 1953; Clark, 1916; Lozano, 2008; OCDE, 2000; OIT, 1977; Porter y Kramer, 2006; UN, 2004. Varias normas y principios.			
P2. Las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados	Buen gobierno	COM, 2001; GRI, 2006; ISO, 2010; OIE, 2003; PNUD, 2009; UN, 2004. Varias normas y principios.			
P3. Se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios	Buen gobierno	CSR Europe, 2005; ISO, 2010. Varias normas y principios.			
P4. Los derechos humanos son parte de la cultura empresarial. Se han desarrollado políticas y estrategias internas tendientes a evitar toda discriminación en el seno de la empresa	Derechos humanos	OIT, 1977; UN, 2004			
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>					
P5. No se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2009d; UN, 2004.			
P6. El derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2008c.			
P7. La política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o la industria	Prácticas laborales	OIT, 2008a; 2009d.			
P8. La política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo	Prácticas laborales	OIT, 2007b.			
P9. El entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos	Prácticas laborales	CSR Europe, 2005; GRI, 2002.			
P.10. El entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales	Prácticas laborales	ACI, 1995; OCDE, 2000.			
P.11. Se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines	Prácticas laborales	OIT, 2006b.			
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>					



3. ESTUDIO DE CASOS DE GPPE DE MONDRAGON.

P.12. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004.			3. ¿Cómo se alinean las políticas medioambientales con la estrategia empresarial?
<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>					
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>					
P.13. La corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas	Buen gobierno	OCDE, 2000.			6. ¿Cómo se alinean las políticas sociales con la estrategia empresarial?
P.14. las auditorías a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.			
P.15. Se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.			
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>					
P.16. Se conoce la política salarial que aplican sus proveedores	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.			p5. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decentes?
P.17. Se conoce la política laboral que aplican sus proveedores	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.			p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?
P.18. Se conoce la política salarial de sus trabajadores subcontratados	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005			p5. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decentes?
P.19. Se conoce la política laboral de sus trabajadores subcontratados	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005			p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>					

P.20. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004.			p3.¿Cómo se alinean las políticas medioambientales con la estrategia empresarial?
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>					
P.21. Hay un mapa de grupos de interés desarrollado en el cual se identifican a los diversos agentes, su priorización, su clasificación y sus temas de interés.	Grupos de interés	Freeman, 1984; 1994			P8.¿Cómo está conformado el mapa de grupos de interés?

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4 Unidad de análisis: identificación de casos de estudio

“Knowing, then, that one cannot study everyone everywhere doing everything, even within a single case, how does one limit the parameters of a study?”

M. Miles y A. Huberman<sup>149</sup>.

En el presente apartado se detallará cuáles son los casos de estudio a analizar. Sin embargo, previo a determinar qué casos en concreto analizar es preciso identificar los sujetos, objetos, sucesos, eventos o contextos de estudio (Hernández Sampieri *et al*, 2003). De acuerdo con ello, se especificará primeramente el objeto de estudio y ámbito para finalmente abordar la selección de los casos objeto de estudio.

#### 3.2.4.1 Unidad de análisis

Yin (2003) señala que la correcta identificación de la unidad de análisis suele ser una de las mayores dificultades entre los investigadores que desarrollan estudios de casos. Para ello, la adecuada definición de la pregunta central de investigación así como de las proposiciones teóricas resulta de vital guía. Al mismo tiempo, el autor recomienda que se realice la mayor distinción y clarificación de la unidad de análisis, destacando los alcances, los elementos que quedan incluidos, así como los límites para la colección de datos y el análisis.

Dadas tales recomendaciones y que el objetivo principal de la presente investigación consiste en conocer el impacto socioeconómico de GPPE de MONDRAGON implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico, la unidad de análisis está representada por GPPE de cooperativas mondragonesas emplazadas en países con tales características.

<sup>149</sup> “Sabido, entonces, que uno no puede estudiar a todos en todas partes haciendo todo, aún con un caso único, ¿cómo se limitan los parámetros del estudio?”.

## 3.2.4.2 Lugar de la investigación

La definición de la unidad de análisis permite determinar otras delimitaciones de la investigación, tales como el sitio donde llevar a cabo la recolección de datos (Yin, 2003). Así, en línea con lo antes expresado, el ámbito del trabajo de campo corresponde a países en riesgo identificados por MONDRAGON como mercados objetivo, en donde ya se encontraban implantadas GPPE propias. De esta manera, los lugares en los que se desarrolló el trabajo de campo se detallan seguidamente.

Figura 45. Delimitación espacial y temporal del trabajo de campo

Ciudad	País	Fecha de trabajo de campo
Hong Kong	China	Junio de 2009
Kunshan	China	Junio de 2009
Shanghai	China	Junio de 2009
Minas Gerais	Brasil	Octubre de 2009
Sao Paulo	Brasil	Octubre de 2009
Bangalore	India	Marzo de 2010
Indore	India	Marzo de 2010
Mumbai	India	Marzo de 2010
Nueva Delhi	India	Marzo de 2010
Pune	India	Marzo de 2010
Ciudad de México (D.F.)	México	Junio de 2010
Guadalajara	México	Junio de 2010
Querétaro	México	Junio de 2010

Fuente: elaboración propia.

Merece la pena recordar aquí que siendo que en la presente investigación la recolección de datos se da en un momento determinado, se trata de un estudio de casos transversal.

## 3.2.4.3 La selección de los casos objeto de estudio

Habiendo introducido el objeto de estudio y la delimitación geográfica-temporal del trabajo de campo, se procede a avanzar en la clarificación de la unidad de análisis y la selección de casos concretos.

Tanto la definición de la unidad de análisis como el tipo de caso se relacionan directamente con la definición de la investigación. De esta manera, la determinación de la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo como unidad de análisis, y el tipo de estudio múltiple y holístico –Tipo 3- están dados por el problema principal (¿Cómo impacta la GPPE de MONDRAGON en términos socioeconómicos, en países en riesgo identificados como mercados objetivo?) y demás fines específicos de la presente investigación.

Siendo que la presente tesis doctoral pretende estudiar un fenómeno complejo (*la GPPE de MONDRAGON*) en su contexto real (*países en riesgo, considerados mercados objetivo*), donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa (*en términos*

socioeconómicos) que se encuentran actualmente funcionando, y que es posible acceder a personas que pueden brindar información sobre estas actividades. Adicionalmente, no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él. No se tiene posibilidad de ejercer control alguno sobre el comportamiento de las GPPE en general ni sobre la generación de empleo o su estrategia socialmente responsable en particular. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que las GPPE no constituyen un grupo completamente homogéneo (heterogeneidad en trayectoria, localización, legislación a la que atenerse, y demás) con lo cual es preciso analizar en profundidad la realidad de la GPPE y de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas. Por ello se requería de una tipología de estudio que permita responder a estas ambiciones (múltiple y holístico), y casos concretos que respondieran a heterogéneas realidades y a multidimensionales comportamientos.

La selección de casos para el método que aquí se utiliza no sigue un muestro probabilístico ni por conveniencia. De acuerdo con Maxwell (2005, p.88) se encuadra en una tercera categoría, que llama selección por propósito (*purposeful selection*). Ahora bien, ¿cómo determinar la selección? Miles y Huberman (1984, citado en Maxwell 2005) responden a su propio interrogante indicando que es importante, por un lado, preguntarse por qué es relevante contar con ciertos participantes o informantes, y por otro lado, tener en cuenta que no sólo se están seleccionando personas sino también eventos y procesos.

En el caso de la presente investigación, en primer lugar se procedió a identificar los países en los que se habían emplazado GPPE de MONDRAGON. Seguidamente, se clasificaron siguiendo el criterio del BM (2009) para identificar las economías en riesgo.

Tabla 21. Selección de casos de estudio. Variables emplazamiento y clasificación del BM

País	Clasificación BANCO MUNDIAL
Alemania	Ingresos altos
Brasil	Ingresos medios-altos
China	Ingresos medios-bajos
Estados Unidos	Ingresos altos
Eslovaquia	Ingresos altos
Francia	Ingresos altos
India	Ingresos medios-bajos
Italia	Ingresos altos
Marruecos	Ingresos medios-bajos
México	Ingresos medios-altos
Polonia	Ingresos medios-altos
Portugal	Ingresos altos
Reino Unido	Ingresos altos
República Checa	Ingresos altos
Sudáfrica	Ingresos medios-altos
Rumania	Ingresos medios-altos
Tailandia	Ingresos medios-bajos
Turquía	Ingresos medios-altos

Fuente: elaboración propia a partir de BM, clasificación histórica de los países, <http://data.worldbank.org/about/country-classifications/a-short-history>; Canelo (1996).

Dada esta demarcación, se avanzó en la delimitación geográfica del trabajo de campo teniendo en cuenta un tercer factor de vital importancia: los mercados estratégicos identificados en el PECEI (Cancelo, 1996)<sup>150</sup>. Esta clasificación encierra una triple categorización: objetivos, prioritarios y potenciales.

Tabla 22. Selección de casos de estudio. Variables emplazamiento, clasificación del BM y clasificación MONDRAGON.

País	Clasificación BANCO MUNDIAL	Clasificación MONDRAGON
Alemania	Ingresos altos	Básico
Brasil	Ingresos medios-altos	Prioritario
China	Ingresos medios-bajos	Prioritario
Estados Unidos	Ingresos altos	Prioritario
Eslovaquia	Ingresos altos	-
Francia	Ingresos altos	Básico
India	Ingresos medios-bajos	Prioritario
Italia	Ingresos altos	Básico
Marruecos	Ingresos medios-bajos	-
México	Ingresos medios-altos	Potencial
Polonia	Ingresos medios-altos	-
Portugal	Ingresos altos	-
Reino Unido	Ingresos altos	Básico
República Checa	Ingresos altos	Potencial
Sudáfrica	Ingresos medios-altos	-
Rumania	Ingresos medios-altos	-
Tailandia	Ingresos medios-bajos	-
Turquía	Ingresos medios-altos	-

Fuente: elaboración propia a partir de BM, clasificación histórica de los países, <http://data.worldbank.org/about/country-classifications/a-short-history>; Cancelo (1996).

De esta forma, finalmente la intersección de estas tres variables da por resultado la circunscripción del trabajo de campo de la presente investigación, lo cual se refleja en la tabla a continuación.

Tabla 23. Países en riesgo, identificados como mercados objetivo.

País	Clasificación MONDRAGON	Clasificación BANCO MUNDIAL
Brasil	Prioritario	Ingresos medios-altos
China	Prioritario	Ingresos medios-bajos
India	Prioritario	Ingresos medios-bajos
México	Potencial	Ingresos medios-altos

Fuente: elaboración propia.

Efectuada la delimitación de la unidad de análisis, se procedió a la selección por propósito (Maxwell, 2005) recordando que si se pretende obtener la mayor información posible sobre un fenómeno o problema, una muestra aleatoria puede no ser la estrategia más apropiada (Flyvbjerg, 2004). La identificación de los múltiples casos específicos debe efectuarse “tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje” (Villarreal Larrinaga, 2006, p.1224). Así, la estrategia de selección en el diseño del presente estudio de casos múltiples se llevó a cabo con criterios de homogeneidad en categorías de sector, trayectoria en el exterior, procedencia, pertenencia a los mercados objetivo del grupo, riesgo de las economías en las que se han insertado.

<sup>150</sup> Ver apartado 2.3.2.2 Plan y Marco Estratégico de Internacionalización.

Al mismo tiempo, se buscó heterogeneidad entre los casos desde una perspectiva de actividad industrial en base a la diversidad de bienes producidos, grupos comarcales en los que se organizaban, divisiones sectoriales y a las diversas características internas y del entorno.

Otro elemento referido al diseño de estudios múltiples consiste en el número de casos a seleccionar. Previamente se indicó que al respecto no existe un criterio consensuado o íntegramente aceptado dado que algunos autores indican que el número correcto debería estar fundamentado en las preguntas que pretenden ser respondidas en la investigación, siendo discrecional el número de casos a estudiar. Por ende, queda a juicio del investigador (Arzaluz Solano, 2005; Morra y Friedlander, 2001) siempre cumpliendo con el rigor correspondiente en su diseño. En cuanto a la presente investigación, y tal como suele acontecer en todo proyecto similar, se valoraron las limitaciones temporales, de accesibilidad, de manejo, presupuestarias. Es decir, por una parte resulta vital tener en cuenta la extensión, complejidad y profundidad que ha de adoptar el presente trabajo, no sólo por lo que el análisis y la redacción implican, sino por lo que ello representa en términos físicos (capítulos, anexos, volúmenes). Por otra parte, no puede negarse la limitación de recursos al realizar un estudio en solitario y en consecuencia, las múltiples tareas que han de llevarse a cabo. Con lo cual, a mayor número de casos, mayor extensión del trabajo en plazos y en requerimientos presupuestarios, al igual que en cada proyecto de investigación. Todo ello no significa que no haya primado la calidad de diseño. Por el contrario, estas valoraciones a las que se hizo referencia prosiguieron al ineludible rigor del método y la consideración de sus exigencias. Así, fue partiendo de ello que las limitaciones fueron reconocidas. De esta manera y de acuerdo con Eisenhardt (1989), autor más estricto en materia de limitación de números de casos, se decidió seleccionar cuatro casos tal como recomienda el autor, uno en cada uno de los países que respondían a la convergencia de criterios de MONDRAGON y BM antes explicados.

En la elección de casos específicos, además de los aspectos ya enunciados, se realizó un estudio exploratorio de dieciséis GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo<sup>151</sup>. Ello no sólo significó un vital proceso de aprendizaje en el desarrollo de las técnicas necesarias para llevar a cabo investigaciones de este calibre (Flyvbjerg, 2004), sino que proporcionó la identificación de cada una de las GPPE plausibles de ser estudiadas y el contacto con los potenciales participantes o informantes. Esta fase fue vital para la selección de casos siempre pensando en una elección que ofrezca la mayor oportunidad de aprendizaje respondiendo a los criterios de la investigación. Partiendo de la unidad de análisis, se optó por los casos óptimos en coherencia con los objetivos de investigación y el fenómeno estudiado, que pudieran evaluar indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica. Más aún, se siguió la estrategia para la selección de muestras y casos señalada por Flyvbjerg (2004). En este sentido, pretendiendo maximizar la utilidad de la información según la expectativa de su contenido,

---

<sup>151</sup> Al respecto, resulta de vital importancia mencionar el inestimable apoyo de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, Departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco. Sin su financiación a dos proyectos de investigación que desarrollamos conjuntamente entre la Facultad de Empresariales de Mondragon, Gaia-Cluster TEIC y Emaús Fundación Social, no hubiera sido posible el completo desarrollo del trabajo de campo de la presente tesis doctoral. De igual forma, la posterior financiación al proyecto de tesis recibida desde el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, por medio de su programa Saiotek, resultó trascendental para lograr la culminación del trabajo.

se llevó a cabo una selección de *casos con máxima variación* que a su vez responden a similares contextos (heterogeneidad y homogeneidad) introduciendo un caso *extremo/desviado* basado en un menor tiempo de implantación respecto al resto, todo ello con criterios de triangulación, buscando cumplir con los múltiples propósitos y alcanzar convergencia. Así, en orden alfabético, se contó con las siguientes empresas: Erreka Mex (México), Fagor Ederlan Brasileira (Brasil), Orkli Kunshan (China), RCS Kide (India).

En síntesis, es importante destacar, por una parte, que este muestreo permite seguir las recomendaciones de Yin (1994) en cuanto a la posibilidad de alcanzar resultados similares (*réplica literal*) en condiciones similares al mismo tiempo que se generan resultados contrastantes (*réplica teórica*) pero ante razones explícitamente predecibles. Al fin de cuentas, este diseño de múltiples casos ha de permitir el análisis de escenarios análogos y contextos disímiles indagando en la literatura revisada para su integración. Por otra parte, el carácter holístico de la presente investigación, sin descartar futuras líneas en las que indagar por medio de un análisis múltiple o incrustado, responde a la búsqueda de una adecuada unidad de análisis para éste que ha de ser un primer trabajo de cierta altura con intención de generalidad e integración (Villarreal Larrinaga, 2006). En cuanto a la elección de múltiples casos, sin reiterar las aclaraciones antes enunciadas, sólo enfatizar lo oportuno de esta selección tanto en términos de validez interna como externa por replicación literal y teórica. Estos temas serán tratados en mayor profundidad en posteriores apartados.

### 3.2.5 Recolección de evidencia

Hasta aquí se han cubierto los requisitos necesarios para la preparación previa a la recolección de evidencia. Así, el presente apartado abordará dos cuestiones centrales. En primer lugar, las características del estudio piloto. Si bien no constituye un elemento propio a la recolección de evidencia, es un paso clave para su refinamiento además de que carece de sentido conducirlo sin antes haber definido los elementos del diseño hasta ahora reseñados, incluso a pesar de que pueda conllevar cambios menores del mismo. Y en segundo lugar, las fuentes a partir de las cuales se recolectó la evidencia de la presente investigación.

#### 3.2.5.1 El caso de estudio piloto

La conducción de un caso de estudio piloto consiste en la última preparación para la recolección de datos. Los motivos por los cuales llevar a cabo este testeo preliminar son múltiples. Entre ello puede mencionarse el hecho de que los primeros proyectos de guiones, así como de cuestionarios, suelen carecer de variables importantes y es posible que la redacción o el sentido de las preguntas no sean completamente correctas (Aaker y Day, 1989; Grande Esteban y Abascal Fernández, 1996; Yin, 2003) dificultando su interpretación por parte del entrevistado. Ortega Martínez (1994, p.106) establece que “una vez estructurado y diseñado el cuestionario, con las peculiaridades y características específicas de cada estudio, éste debe ser probado”. Por ello, a fin de corroborar la

eficacia de las preguntas elaboradas, en cuanto a la dinámica que tomaría la entrevista así como la capacidad para recoger la información requerida, se llevó a cabo un testeo de las mismas. Precisamente, la utilización del caso piloto permite comprobar si la estrategia de recogida de datos es apropiada en función a las proposiciones teóricas elaboradas y las preguntas de investigación que se espera responder. Es, en última instancia, la corroboración de la lógica sobre la que se asienta el diseño de investigación. “La prueba piloto exige que el investigador se abra a la crítica y esté dispuesto a corregir deficiencias” (Aaker y Day, 1989, p.208).

En cuanto a la presente investigación, no sólo se revisó el guión con compañeros del área de investigación (Yin, 2003) sino que se llevó a cabo una prueba piloto con una empresa a fin de conocer su adecuación en el ámbito concreto en el cual se aplicaría. La implementación del caso piloto se efectuó en Batz Kunshan, una de las GPPE de MONDRAGON emplazada en el polígono industrial de Kunshan<sup>152</sup>.

La entrevista al Director General y la visita a la planta se efectuaron durante el mes de junio de 2009. El caso permitió el testeo de las herramientas de recolección de información y la incorporación de mejoras. En este sentido, se detectó la importancia de efectuar una introducción en la que se recogieran de manera sistemática ciertos datos generales de la empresa, de forma tal que la persona entrevistada tuviera una visión más global sobre el estudio en curso y pudiera brindar más información sobre la experiencia de la GPPE bajo análisis. Asimismo, la información recabada se utilizó en paralelo a revisión literaria de forma que el diseño final estuviera compuesto por aportes teóricos existentes y observaciones empíricas actuales. Ello permite asegurar la incorporación de los aportes teóricos significativos así como de cuestiones contemporáneas relevantes (Yin, 2003). Igualmente, permitió constatar si los conceptos mencionados a lo largo de la entrevista, incluidos a partir de normas, herramientas, estándares y demás aportes teórico-prácticos, resultaban claros para el entrevistado. Se anexa el guión (ver anexo 2).

A partir de este caso piloto, pudo verificarse la adecuación del método de estudio de caso en general, y de herramientas a ser aplicadas en particular adecuándolas a las mejoras detectadas.

#### 3.2.5.2 Fuentes de recogida de datos

Se explicitó previamente que los estudios de casos conllevan el uso de múltiples herramientas para la recopilación de la información. Sin información no hay inferencia adecuada y sin buena información no existe inferencia acertada. Partiendo de estos principios, la información es el elemento indispensable para el arribo a atinadas conclusiones (Ortega Martínez, 1994). Siendo que las fuentes de investigación en éste método pueden ser diversas, es posible acoplar evidencias cualitativas y cuantitativas lográndose sinergias a partir de estas conjunciones (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994).

---

<sup>152</sup> Ver apartado 2.3.2.3 La presencia en Asia.



En la presente investigación se combinó información proveniente de las entrevistas realizadas, de documentación interna, de memorias públicas, de artículos académicos y periodísticos, entre otros. Varios autores (Pettiegrew, 1990; Van de Ven, 1992) recomiendan que el investigador esté presente en la empresa objeto de estudio, recalcando la importancia de que éste pueda dedicar tiempo de campo dentro de la empresa, observando los acontecimientos como testigo directo. Se ha seguido tal recomendación en la presente investigación, llevando a cabo trabajo de campo *in situ*, en las empresas bajo análisis. Así, las fuentes de recolección de evidencia para el presente estudio de casos han sido los siguientes:

Documentación, la revisión documental permite corroborar los datos, validar o triangular la información obtenida y conseguir información adicional, completar y profundizar los datos relevados con otras herramientas como la observación directa *in situ* y las entrevistas a diferentes participantes. Entre otros, se recurrió a antiguos planes estratégicos, artículos periodísticos, memorias, reportes y otros registros de acontecimientos públicos.

Dado el valor y aportación general, los documentos tienen un importante rol en toda recolección de datos al desarrollar estudios de casos. Sus usos son múltiples, incluyendo: la verificación de nombres, títulos y demás cuestiones que hubieran sido mencionadas durante una entrevista y sobre las que pudiera haber inquietudes acerca de su enunciado; la corroboración de datos obtenidos de otras fuentes; la realización de inferencias preliminares sobre ciertos aspectos del objeto de estudio que luego han de ser examinadas en profundidad (Yin, 2003).

Realización de entrevistas, se trata de una de las fuentes de recolección de evidencia más importante. Cuando se realizan estudios de casos, pueden señalarse tres tipos de entrevistas: (1) aquellas que de naturaleza fundamentalmente *abierta* en donde no sólo puede preguntarse al informante acerca de cómo ocurrió un acontecimiento sino también sus opiniones al respecto. Los contactos son múltiples y de extensa duración; (2) las entrevistas *focalizadas*, en donde el contacto con el informante se da en un lapso de tiempo más breve que el anterior, por lo que se presenta la necesidad de seguir una serie de preguntas estructuradas, acordes al protocolo y siempre con espacios a preguntas abiertas; (3) las que adoptan un carácter de *encuestas*, con el objeto de conseguir datos cuantitativos para su correcto análisis estadística como parte integral del estudio de casos (Yin, 2003). Las entrevistas de la presente investigación se ajustan a la segunda tipología, para la cual se elaboraron guiones y cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas y cerradas. Un buen cuestionario es mucho más que una colección de preguntas. Éste debe responder a unos objetivos, a unos temas y normalmente a unas hipótesis o proposiciones previas (Aaker y Day, 1989; Grande Esteban y Abascal Fernández, 1996; Ortega Martínez, 1994; Zikmund, 1998). En la presente investigación las entrevistas realizadas en la empresa perseguían la intención de comprender tres temas generales: los motivos que la habían llevado a implantarse en el exterior, cuál era su realidad al momento de realizar el trabajo de campo y cómo se alinea su estrategia empresarial con las diferentes dimensiones que recoge la RSE, es decir, en términos económicos, sociales y medioambientales. Para conocer cómo se alinean las políticas socialmente responsables

con la estrategia empresarial se desarrolló una batería de preguntas que responde a las áreas identificadas como de alta prioridad a ser incluidas en el diagnóstico de la implantación de la RSE en filiales productivas<sup>153</sup> y las principales normas, principios y recomendaciones en este ámbito<sup>154</sup>.

De esta manera, éste pilar se constituye a partir la formulación de preguntas que se atañen a:

- las áreas prioritarias en el diagnóstico de la RSE para el caso de empresas que han iniciado un proceso de globalización económica;
- la evaluación del grado de alineamiento con la estrategia empresarial de cada uno de los aspectos de la RSE, según los aportes sobre Estrategia y Responsabilidad Social Corporativa de Porter y Kramer (2006).

La importancia de esta herramienta radica en su capacidad de conjugar: la identificación del grado de avance de la empresa en cuanto a la implantación de RSE y la forma en la que ello responde a su estrategia empresarial, lo cual hace que su política de RSE sea sustentable (Porter y Kramer, 2002, 2006); y la posterior realización de un diagnóstico integral que incluye el análisis del desempeño global, la detección de buenas prácticas y áreas de mejoras.

El dispositivo de recolección de datos combinó la administración de un cuestionario semi-estructurado con preguntas de respuesta abiertas y cerradas. Seguidamente se detalla las partes que integran el cuestionario aplicado:

- *Parte 0: Contacto inicial.* Se elaboró una carta de presentación en la que se detalló el motivo de la investigación, los tiempos que requeriría la entrevista y la documentación que se esperaba percibir como *verificadores* de las respuestas dadas, que constituyó parte del material que permitió la revisión documental.
- *Parte 1: Preludio.* Aunque las personas que fueron entrevistadas ya habían sido contactadas previamente y puestas al corriente sobre el motivo por el cual resultaba de especial interés contar con sus experiencias y opiniones, este momento de la entrevista se diseñó para contextualizar la entrevista, recordar el uso que se dará a la información proporcionada y precisar lo que se espera del entrevistado. Según Grande Esteban y Abascal Fernández (1996, p.231) “en la fase introductoria, en definitiva, lo que se pretende, es informar al entrevistado del objetivo de la entrevista para que colabore sin recelos y proporcione información fiable”.
- *Parte 2: Análisis de perfil y contexto.* El objeto de esta sección del cuestionario es recopilar información general de la empresa, datos relacionados con los sistemas de gestión de la empresa, misión, visión y valores.
- *Parte 3: Aspectos generales de la Responsabilidad Social Empresarial.* Este bloque de preguntas tiene por objeto identificar los conocimientos generales sobre RSE por parte de la empresa.

<sup>153</sup> Ver Tabla 12. Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE

<sup>154</sup> Ver Tabla 13. Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia.

- Parte 4: *Aspectos específicos de la Responsabilidad Social Empresarial*. Esta última parte del cuestionario está formada por 18 preguntas, utilizando una escala Likert de 5 puntos. Cada pregunta indaga el grado en que cada uno de los diferentes aspectos de la RSE evaluados es estratégico para la empresa, siendo 1 *no se conoce* y 5 *es estratégico*, según la teoría Estrategia y Responsabilidad Social Corporativa de Porter y Kramer (2006). Cada uno de los indicadores evaluados responden a las áreas identificadas como de alta prioridad al diagnosticar la implantación de la RSE en filiales (Gómez Pescador, 2008).

En los anexos 4<sup>155</sup> y 5 se encuentran la carta de presentación y el dispositivo de recolección de datos descrito.

Como se señaló, el cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas. De acuerdo con Aaker y Day (1989) las ventajas de las preguntas de respuesta abierta se originan del amplio rango de respuestas que pueden ser obtenidas. La respuesta del entrevistado no está previamente dirigida en ningún sentido, libertad apreciada con frecuencia por parte de los entrevistados, y el encuestador registra al pie de la letra la réplica obtenida (Ortega Martínez, 1994), pudiendo adicionalmente sondear para obtener información adicional, profundizando en las respuestas obtenidas (Zikmund, 1998). De acuerdo con estas características generales, Aaker y Day (1989) identifican algunas circunstancias en las que las preguntas de respuesta abierta son útiles de implementar, a saber: como una introducción a un tema; para medir la importancia de un aspecto para un entrevistado (por ejemplo al preguntar *¿cuál piensa usted que es el principal reto al que se enfrenta la empresa en este país el día de hoy?*); cuando hay muchas respuestas posibles a ser mencionadas o que no pueden ser previstas; cuando las respuestas son deseadas exactas para dar los comentarios precisos de las personas o para citarse como ejemplos en un informe. Dadas estas sugerencias y los objetivos perseguidos en la presente investigación, las preguntas de las partes 1 a la 3 son de respuesta abierta, y de un bajo nivel de complejidad, lo cual invita a la participación e involucramiento del participante. Varios autores, al abordar el tema de secuencia de preguntas, recomiendan que se comience con preguntas de sencilla formulación, que resalte el rol del entrevistado, le permita adquirir confianza y despierte su interés (Aaker y Day, 1989; Ortega Martínez, 1994; Zikmund, 1998). De todos modos, Grande Esteban y Abascal Fernández (1996) indican que en el caso particular de entrevistas en empresas, se suelen mostrar más interesadas que las *personas físicas* por los objetivos de la investigación.

En lo que respecta a las preguntas de respuestas cerradas, existen dos formatos básicos. Pueden pedirse al entrevistado que haga una (*simple*) o más selecciones (*múltiple*) de una lista posible de respuesta. Esta lista puede ser bien binomial o múltiple. La segunda posibilidad es una escala de clasificación en la que se da al entrevistado un espacio continuo de opciones categorizadas que represente el nivel de respuesta. Es por ello que al momento de analizar los aspectos específicos de

---

<sup>155</sup> Se detalla el modelo utilizado como antesala para el trabajo de campo en Brasil.

la RSE se utilizó una batería de preguntas con respuesta cerrada simple, usando una escala Likert de 5 puntos.

El trabajo en la empresa objeto de estudio, tal como se mencionó precedentemente, diferentes autores recomiendan que el trabajo de campo se efectúe en la empresa objeto de estudio. La razón de ser de esta forma de recolección de información es la de desarrollar la misma en una situación más real, obteniendo con ello una mejor calidad de la información obtenida (Ortega Martínez, 1994). Siguiendo estas recomendaciones, se ha efectuado entrevistas y visitas a GPPE de MONDRAGON, además de implementar otros medios de recopilación de información, entrevistando en todos los casos al menos al Gerente General y recorriendo las plantas de producción.

El trabajo de campo *in situ* ha permitido la recolección de información, opiniones, experiencias y percepciones de personas relevantes para los fines de la presente investigación. De acuerdo con Zikmund (1998, p.250) "la observación es el proceso sistemático de registro de los patrones de comportamientos de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos, y la observación directa es el intento espontáneo de observar y registrar lo que sucede de manera natural". En este sentido, la posibilidad de visitar las plantas bajo estudio ha permitido a la investigadora corroborar dichos durante las entrevistas, recorriendo las instalaciones, observando los ritmos de trabajo, viendo las condiciones en las que se desempeñan, dado que la observación destaca y permite el registro del comportamiento no verbal (Zikmund, 1998) sin modificar el curso natural del desenvolvimiento de las personas (Grande Esteban y Abascal Fernández, 1996).

Respecto a la información recolectada mediante observación, Ortega Martínez (1994) indica que es la fuente de información que está adquiriendo mayor desarrollo y auge. Se ha llegado a decir que si todo pudiera ser observado en las mejores condiciones técnicas y a costos soportables, las demás técnicas externas<sup>156</sup> prácticamente desaparecerían o reducirían su campo de actuación a contadísimas aplicaciones.

Archivos físicos y tecnológicos, la consulta de diversas fuentes adicionales a los documentos facilitados por cada una de las empresas permitió llevar a cabo una apropiada revisión documental. De acuerdo con diferentes autores (Arzaluz Solano, 2005; Denzin, 1975; Yin, 1994) el acceso a diversas fuentes de información constituye un factor clave para triangular o validar internamente a la investigación, temas que luego serán tratados.

De esta forma, esta fuente incluye archivos propios de la organización así como los generados a partir de las diversas entrevistas realizadas entre los que se cuentan audio, video, imágenes y transcripciones. Esta información, junto con la proveniente de las restantes fuente, fue tabulada incorporando el contraste con revisión documental. Así, el registro y clasificación de la evidencia posibilitó la generación de una base de datos. Por lo tanto, la evidencia categorizada y recolectada

---

<sup>156</sup> Como la encuesta y la experimentación.

según el protocolo permitió el análisis individual de cada caso, así como una lectura global (Villarreal Larrinaga, 2006).

Las opiniones de expertos, ante los diversos retos, demandas, inquietudes, necesidades en las dimensiones económica, social y medioambiental, la empresa no ha de ser el único actor que haga frente a tales cuestiones. Precisamente se indicó que en los últimos años estos temas enfrentaron a ONGs, empresas, gobierno y demás agentes involucrados, en lugar de concertar acciones concretas. Dada la importancia identificada respecto a la interrelación de actores, ha sido de interés recoger la opinión de expertos locales sobre la interrelación de las empresas globales con el entorno, cuál es el estado de la RSE localmente, cuáles son las principales demandas de la comunidad, cuáles son las necesidades primordiales. En este sentido, contar con opiniones expertas, es decir, entablar “discusiones con personas que tienen indicios especializados con relación a la naturaleza del objeto de estudio” (Aaker y Day, 1989, p.57), resulta un método de recolección de datos primarios relevante. Por ello, se entrevistó a personas ajenas a las GPPE de MONDRAGON, a fin de complementar la información recabada, contar con la opinión de expertos en materia de RSE y otras personas con amplia experiencia local en implementación de empresas en el exterior e interrelación con actores del lugar. En algunos casos, se siguieron las sugerencias de los informantes clave para contactar con expertos tal como indica Yin (2003) y en otros, se identificaron por medio de publicaciones especializadas. En el anexo 6 se recoge los datos principales de estos actores relevantes contactados.

Publicaciones especializadas, adicionalmente a la bibliografía consultada sobre las economías en donde se emplazan las GPPE analizadas, se analizó publicaciones especializadas (Azua, *et al* 2008; Efremova *et al*, 2008; Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX, 2006; 2009), que abordan temas tales como la implantación de la empresa vasca en el exterior, cómo alcanzar negocios sustentables en un mundo en cambio, análisis de los recursos humanos, experiencias de empresas exitosas, entre otros.

Resumiendo, puede señalarse que las fuentes de recolección de evidencia que se emplean para responder a las preguntas de investigación son: (1) la revisión documental; (2) las entrevistas; (3) el trabajo en la empresa objeto de estudio; (4) archivos físicos y tecnológicos. En cuanto a las dos restantes que fueron señaladas, las opiniones de expertos y las publicaciones especializadas, pueden indicarse como vital soporte, fuente de información adicional y aprendizaje.

En los subsiguientes apartados se reseñará la validez y fiabilidad de la presente investigación. Vinculado a ello, puede señalarse que se han seguido los tres principios básicos de la recolección de datos (Yin, 2003):

- El uso de múltiples fuentes para la recolección de evidencia;
- El desarrollo de una base de datos del estudio de casos, la cual incluye archivos de audio y video, documentos provistos por la empresa así como de fuentes secundarias y terciarias, notas, material tabulado (a partir del cuestionario aplicado), respuestas explícitas,

fotografías de las plantas productivas. La evidencia así categorizada y recolectada según el protocolo permitió el análisis individual de cada caso, así como una lectura global de los mismos;

- El mantenimiento de la cadena de evidencia, exponiendo componentes del estudio en diversos anexos y como cuerpo principal, con el objetivo de brindar claridad acerca de la sucesión entre evidencia, preguntas de investigación y conclusiones, clarificando el contexto en el que fue obtenida la evidencia y la forma en la que fue utilizada, así como brindando fiabilidad a la investigación.

Así, conociendo las fuentes de recolección de datos y constatando el cumplimiento de los tres principios a ello asociados, se avanzará en los restantes componentes del diseño de investigación.

### 3.2.6 Validez y fiabilidad

“You do not have to get to the bottom turtle to have a valid conclusion. You only have to get to a turtle you can stand on securely”  
J. Maxwell<sup>157</sup>.

Maxwell cita a Geertz (1973) haciendo referencia a una persona a la que le enseñan que el mundo yace sobre la espalda de cuatro elefantes quienes a su vez están parados sobre el caparazón de una tortuga gigante, la cual se asienta sobre un sinfín de otras tortugas. Geertz concluye que en la interpretación etnográfica y el análisis cultural no existe una tortuga base. Sin embargo, Maxwell (2005) contradice este punto de vista, indicando que válidas conclusiones requieren bases sobre las que asentarse con seguridad. “La validación es el último componente del diseño”, indica el autor (1995, p.105), adicionando que no existe un método que pueda asegurar la validez de la investigación. Esa mirada positivista resaltaba el hecho de poder reducir el conocimiento científico a un sistema lógico. En otras palabras, la validez concebida como un producto. Por el contrario, para Maxwell (2005) la validez no es un producto sino un logro de la investigación. Precisamente, en el presente apartado se pretende esclarecer los pasos seguidos en esta investigación para alcanzar tal logro a partir de una serie de pruebas concretas.

Para la validez y fiabilidad de estudios de caso, Yin (1994) identifica cuatro pruebas: (1) validez constructiva, (2) validez interna, (3) validez externa y (4) fiabilidad, así como las tácticas a implementar en cada una de ellas y la fase de la investigación en la que cada táctica ocurre. Estos elementos se recogen en la siguiente tabla, especificando al mismo tiempo las aplicaciones al presente estudio.

---

<sup>157</sup> “No es preciso alcanzar la tortuga del fondo para alcanzar una conclusión válida. Sólo has de alcanzar una tortuga sobre la cual poder pararte con seguridad”.

Tabla 24. Validez y fiabilidad en el estudio de caso

Pruebas	Tácticas del estudio	Fase de la investigación
Validez constructiva	Análisis previo del marco conceptual y teórico	Revisión de la literatura
	Consulta de opiniones de expertos y de publicaciones especializadas	Revisión de la literatura y recogida de la evidencia
	Síntesis de áreas clave de alta prioridad para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica	Revisión de la literatura y diseño de la investigación
	Identificación de indicadores de implantación de la RSE en los procesos de globalización económica a partir de las áreas de alta prioridad y las principales normas, principios y recomendaciones	Diseño de la investigación
	Establecimiento de una cadena de evidencia	Diseño de la investigación y recogida de evidencia
	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) ▪Revisión documental; ▪Entrevistas; ▪Trabajo en la empresa objeto de estudio; ▪Archivos físicos y tecnológicos	Recogida de evidencia
	Contacto y retroalimentación de informantes clave	Composición
	Contraste iterativo entre el trabajo de campo, la evidencia recogida y el diseño de investigación	Todas
Validez interna	Utilizar patrones de comportamiento común (base en las proposiciones teóricas)	Análisis de datos
	Construcción de explicación (a partir de las proposiciones iniciales y la comparación sistemática de la literatura)	Análisis de datos
Validez externa	Planteamiento del cuerpo de conocimiento relativo al marco de la empresa en su promoción del desarrollo, específicamente por la globalización y los cambios estructurales; a la generación de puestos de trabajo e ingresos en general vía impacto económico, y vinculado a creación de puestos de trabajo e ingresos decentes en particular; a la RSE en general y cooperativa en particular	Diseño de la investigación
	Uso de teorías rivales	Diseño de la investigación
	Identificación de la unidad de análisis y de los casos de estudio	Identificación de la unidad de análisis y selección de casos
	Uso de factores explicativos	Análisis de datos
	Aplicación de <i>réplica literal</i> para alcanzar <i>generalización analítica</i>	Análisis de casos
Consideración de resultados de la presente investigación como hipótesis de futuras líneas de investigación	Composición y conclusiones	
Fiabilidad	Desarrollo y uso de un protocolo de estudio	Diseño de investigación y recogida de datos
	Elaboración de una base de datos del estudio de casos	Diseño de investigación y recogida de datos

Fuente: elaboración propia a partir de Yin (1994).

Siguiendo las recomendaciones del autor, seguidamente se detalla cada una de estas cuatro pruebas para la presente investigación.

### 3.2.6.1 Validez constructiva

La validez constructiva, o del modelo, se refiere a la especificación de los elementos que pretende ser estudiados y la demostración de la idoneidad de las herramientas seleccionadas para analizarlos. Varios de los detractores del estudio de caso como método de investigación han centrado sus críticas en la validez del modelo, por la *subjetividad* con la que se recolecta la información y la falta de desarrollo de medidas operativas. En respuesta a estas críticas, Yin (1994) recomienda tres tácticas para *construir validez*: el uso de múltiples fuentes de información, el establecimiento de una cadena de evidencias y la elaboración de un reporte preliminar a ser revisado por los informantes. A continuación, se profundizará en cada una de ellas.

El uso de múltiples fuentes de información, en el método de estudios de casos, pueden ser diversas las fuentes de investigación, siendo posible combinar evidencias cualitativas y cuantitativas lográndose sinergias a partir de estas conjunciones (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994), tal como se llevó a cabo en el presente trabajo.

Numerosas investigaciones se han basado y se basan en una única fuente de información. Sin embargo, ello no es recomendable cuando se trabaja con estudios de casos. De hecho, una de las fortalezas de dicho método consiste en la posibilidad de trabajar con diferentes fuentes, permitiéndole al investigador converger análisis por medio de la *triangulación* de información. Ésta es considerada como una de las formas más satisfactorias para asegurar la validez del modelo, pues consiste en la combinación de fuentes (no similares) en la medición de una misma unidad de análisis. Con ello se pretende paliar las limitaciones de cada una de ellas, contrarrestándolas con las potencialidades de las otras. De esta forma, la triangulación se convierte en vehículo para la validación cruzada, cuando se alcanzan los mismos resultados distintos, pero que apuntan a la misma dimensión del problema de investigación (Benedetto Minacore, 2003; Denzin, 1975; Maxwell, 2005).

En la investigación que aquí se presenta, tal como se expuso previamente, la recopilación de datos fue realizada a partir de múltiples fuentes: se realizaron entrevistas, se revisó documentación interna, se hizo uso de archivos físicos y tecnológicos y se efectuó trabajo de campo *in situ* en las GPPE bajo estudio. Asimismo, se consultó publicaciones especializadas y se contactó a expertos. Así, se llevó a cabo una triangulación de datos, teórica y de métodos (Yin, 2003). La triangulación de datos permite superar problemas potenciales en torno a la validez constructiva, y por ello este tipo de estudios de casos “son más reconocidos, en términos de su calidad general, respecto a aquellos que se basan en una única fuente de información” (Yin, 2003, p.99). Entonces, el análisis de cada caso de estudio ha de perseguir la convergencia de múltiples fuentes de evidencia.

Figura 46. Convergencia de evidencia



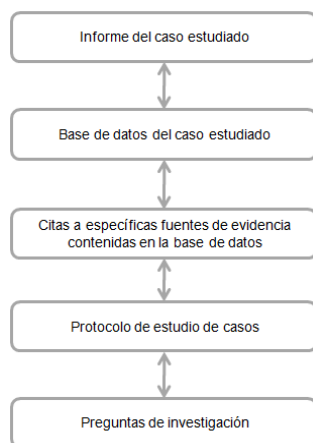
Fuente: elaboración propia a partir de Yin (2003).

Como se detalla en la figura precedente, diversas son las fuentes que convergen en el estudio del objeto de la presente investigación. La versión contraria a esta táctica sería la de llevar a cabo análisis y arribar a conclusiones para cada una de las fuentes a las que se ha recurrido, lo cual podría considerarse como sub-estudios separados (Yin, 2003).

Establecer una cadena de evidencias, el propósito de esta táctica consiste en permitir a todo observador externo el seguir la totalidad de la trayectoria de la investigación, desde las preguntas de investigación o proposiciones teóricas hasta las conclusiones a las que se ha arribado (Yin, 1994).



Figura 47. Establecimiento de una cadena de evidencia



Fuente: Yin (2003, p.106).

Para que ello sea posible, se recomienda que el informe final contenga las suficientes citas y referencias a las fuentes de información utilizadas (documentos revisados, entrevistas, observaciones, publicaciones, y demás), que se aclare la situación en la que fue recopilada la información y que la recolección de datos mantenga una misma lógica entre los distintos casos de estudio, todo lo cual se refleja en la figura precedente. Esa es la cadena de evidencia que se pretende alcanzar: aquella que interrelaciona iterativamente a los diversos elementos del diseño, que permite a un observador externo seguir el trazo desde las preguntas de investigación hasta las conclusiones alcanzadas en toda dirección, lo cual valida a la investigación realizada.

En lo que respecta a la presente investigación, se ha indicado previamente las situaciones en las que se recopiló la información (detallando la correspondiente delimitación temporal y geográfica así como la unidad de análisis y los casos seleccionados) y se elaboró una base de datos que recoge la información correspondiente a cada empresa en particular, y a las economías bajo análisis en general. Tal como se indicó previamente, la creación de una base de datos es uno de los tres principios en la colección de datos de acuerdo con Yin (1994; 2003), la cual incluye grabaciones audiovisuales, grabaciones de voz, documentos, notas, material tabulado (a partir del cuestionario aplicado), respuestas explícitas, fotografías de las plantas productivas. Asimismo se desarrollaron informes de cada uno de los casos estudiados que fueron retroalimentados por parte de los informantes clave, tal como se detallará seguidamente.

Redacción de un reporte preliminar, ésta táctica persigue la validación de lo escrito por parte de los informantes clave, brindando al investigador la posibilidad de confirmar las apreciaciones recogidas, así como corregir erróneas interpretaciones (Maxwell, 2005). Este procedimiento ha sido identificado como medio para corroborar los hechos y evidencias presentados en el informe del estudio de caso (Yin, 1994). Como podrá apreciarse más adelante, forma parte del cuarto componente principal del protocolo.

En lo que concierne al presente trabajo, se ha intercambiado con los informantes correspondientes los informes individuales, incorporando aclaraciones, profundizaciones y comentarios, lo cual puede señalarse como una adicional medida de calidad científica del estudio (Villarreal Larrinaga, 2006).

Recapitulando, se ha presentado las tres tácticas recomendadas en cuanto a la validez constructiva especificando los pasos seguidos en este trabajo, quedando así sentadas las bases que aseguran la validez del modelo aplicado en la presente investigación.

#### 3.2.6.2 Validez interna

Esta prueba ha resultado de principal interés y preocupación para investigaciones basadas en experimentos o cuasi-experimentos, en el intento de identificación de efectos espurios (Hernández Sampieri *et al*, 2003). En lo que concierne a los estudios de caso, se trata de esclarecer el ajuste a patrones de comportamientos comunes y la construcción de explicaciones. En el caso de estudios longitudinales, aplica el análisis de series de tiempo lo cual no se lleva a cabo en la presente investigación dado que su tipología es transversal.

Patrón de comportamiento común, esta es la primera y más preferida estrategia, sobre la base de las proposiciones teóricas. Éstas son las que han de haber definido las preguntas de investigación, orientado la revisión literaria y guiado la recogida de datos (Yin, 2003). “Para el análisis de estudio de casos, una de las técnicas más deseables consiste en utilizar la lógica de *pattern-matching*. Esta lógica compara un patrón empírico con otro previsto” (Yin, 1994, p.116). En otras palabras, el autor hace referencia al contraste de los datos recabados durante el trabajo de campo con el esquema de proposiciones previamente definido.

La construcción de explicaciones, “explicar un fenómeno es estipular una serie de vínculos causales sobre él” (Yin, 1994 p.110). En la mayoría de las investigaciones resulta difícil y complejo establecer tales vínculos. Además, generalmente en los estudios de caso la construcción de explicaciones se realiza de forma narrativa. Sin embargo, los mejores estudios de caso son aquellos en los que en las explicaciones cuentan con referencias a proposiciones teóricas. Tal como se indicó en el punto precedente, en pos de robustecer la validez interna de la presente investigación, ya se han presentado las correspondientes proposiciones a partir de las cuales posteriormente se presentará el análisis de resultados.

#### 3.2.6.3 Validez externa

La validez externa de una investigación hace referencia a la capacidad de generalización de sus resultados. Previamente se ha indicado que los críticos del estudio de caso como método de investigación han centrado algunas de sus detracciones precisamente en este punto, argumentando que tal método tiene una base pobre para generalizar. Sin embargo, el error radica en pretender aplicar los criterios de extrapolación estadística a un tipo de método que no se basa en un muestreo probabilístico. De hecho, también los estudios que se realizan tomando una muestra de cualquier

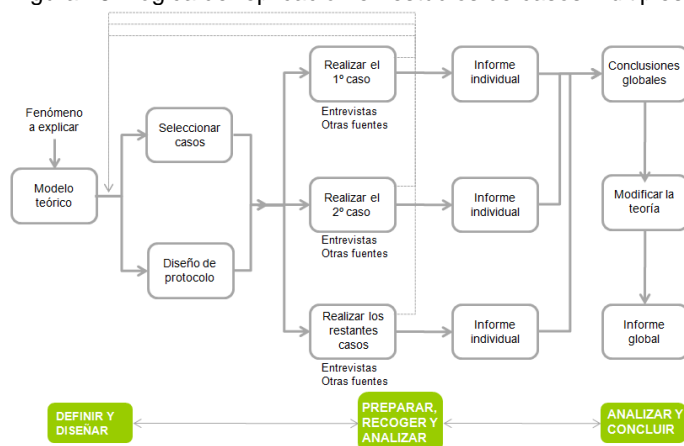
población, corren el riesgo de no poder generalizar sus resultados si aquella fue incorrectamente seleccionada, adicionalmente al nivel de error que siempre existe en un trabajo de campo que no sea censal.

Es por eso que la generalización a partir de estudios de caso ha de efectuarse con otros criterios: no porque no cuente con los requisitos suficientes sino porque su diseño no se realiza con el objeto de representar a un universo determinado a partir de una muestra estimada estadísticamente (Arzaluz Solano, 2005; Hernández Sampieri *et al*, 2003; Martínez Carazo, 2006; Yacuzzi, 2005). Por ello, diferentes autores hacen referencia a la generalización en estudios de caso como *analítica*, frente a la generalización *estadística* a la que se hizo referencia en las líneas anteriores (Bonache, 1999; Yin, 1994). En el caso de la generalización analítica, el investigador se propone generalizar un particular conjunto de resultados a una teoría más amplia.

Por lo tanto, si bien los estudios de casos no buscan la generalización estadística, ello no significa que sus resultados no puedan ser ampliamente generalizados, sólo que tal procedimiento no se realiza sobre la base de una muestra representativa de una determinada población, sino en el desarrollo de una *teoría* que puede ser extendida a otros casos (Arzaluz Solano, 2005; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994). Así, precisamente el contexto conceptual o la teoría que ha dado lugar a un estudio de casos ha de ser el punto de partida para la identificación de otros casos en los cuales los resultados son generalizables. Asimismo, la replicación es un elemento clave en el testeo de la teoría, lo cual adopta especial relevancia en la tipología de múltiples casos (Yin, 2003). En definitiva, el proceso es análogo al seguido por el científico al efectuar un experimento. En este sentido, suele señalarse que un rasgo característico del conocimiento científico está dado por la búsqueda de generalizaciones teóricas alcanzables por medio de la lógica de la réplica, propia del método de estudio de casos y la experimentación (Bonache, 1999).

El proceso de réplica en el estudio de casos múltiples se detalla en la figura a continuación. La fase inicial, dado un fenómeno a estudiar, está determinada por el desarrollo del modelo teórico, la selección de casos y el diseño del protocolo. Cada caso representa un estudio en sí mismo en donde convergen diversas fuentes de información y cuyas conclusiones representan la información necesaria para la replicación de otros casos individuales. La sumatoria de casos individuales ha de conformar un informe global, y a lo largo de los casos ha de señalarse la lógica de la replicación. Más aún, y tal como se señaló precedentemente, si durante la realización de un caso se presentan hallazgos que no se adecúan al diseño original o que modifican las proposiciones teóricas, se ha de rediseñar la investigación en los elementos o fases que así lo requiriesen, a partir de tales descubrimientos. Esta situación es señalada en la siguiente figura con las líneas de puntos (Yin, 2003).

Figura 48. Lógica de replicación en estudios de casos múltiples



Fuente: elaboración propia a partir de Bonache (1999); Yin (2003).

Así, retomando las anteriores referencias sobre la *búsqueda* de generalización estadística, se constata que el diseño del estudio de casos en general y su generalización en particular sigue una lógica diferente respecto a aquellas investigaciones en donde la inducción estadística efectúa una inferencia en torno a una población a partir de los datos extraídos de una muestra (Bonache, 1999).

#### 3.2.6.4 Fiabilidad

La cuarta prueba consiste en brindar claridad suficiente acerca de los pasos seguidos durante la investigación de forma tal que si otro investigador seleccionara el mismo estudio de caso aplicando esos mismo pasos llegaría a las mismas conclusiones. Es importante aclarar que esta prueba no es válida si se pretende replicar en otros casos (Yin, 2003).

Tal como se expresó en la tabla 21, existen básicamente dos tácticas recomendadas en torno a esta prueba a ser implementadas durante la recogida de datos: el uso de un protocolo del estudio de caso y el desarrollo de una base de datos, los cuales se detallarán seguidamente.

Uso de un protocolo. la elaboración de un protocolo resulta esencial especialmente cuando se trabaja con estudios de casos múltiples, tal como en la presente investigación. El propósito es especificar cada una de las fases llevadas a cabo en la elaboración de los casos de forma tal que fuera posible ofrecer detalles a terceras personas (Bonache, 1999). Las secciones básicas de un protocolo incluyen una síntesis del proyecto, procedimientos del trabajo de campo, las preguntas y una guía para el reporte (Yin, 1994). A continuación se brinda elementos de cada una de estas partes, en función de la presente investigación.

A. *Síntesis del proyecto.* Se elaboró un documento que comprende misión, objetivos, introducción, interés social y científico, programa de actividades y cronograma de desarrollo, entregado a referentes y participantes.

B. Procedimientos del trabajo de campo. El trabajo de campo se desarrolló de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Momento 0: identificación de las GPPE y contactos en las economías en las que se desarrolló el trabajo de campo, a partir de bases de datos internas; revisión de documentación pública general sobre las empresas de interés y agentes relevantes;
- Momento 1: contacto con los potenciales participantes y gestión de agenda; presentación formal del proyecto, sus objetivos, información que se esperaba recibir, duración de la entrevista y de la observación directa en la empresa;
- Momento 2: entrevista y observación directa en GPPE, otras empresas que fueran filiales productivas y otros actores locales relevantes; recolección de documentos y otros archivos físicos y tecnológicos;
- Momento 3: tabulación, registro y clasificación de la evidencia; generación de una base de datos;
- Momento 4: análisis de acuerdo a las proposiciones teóricas de investigación elaboradas;
- Momento 5: desarrollo de informes de cada caso e intercambio con informantes clave para su retroalimentación.

C. Preguntas. Las preguntas de investigación han sido especificadas. El plan de análisis señala las herramientas utilizadas asociadas al problema de investigación. Asimismo, se anexa guiones y cuestionario aplicados (ver anexos 2, 3, 5, 7 y 8).

D. Guión para el reporte. En cada caso se aplicaron las mismas herramientas de recolección de información y fueron analizados con una misma estructura, elaborándose un reporte para cada uno que contiene las mismas secciones.

El protocolo reviste, al mismo tiempo, de aspectos éticos a la investigación. En este sentido, resulta vital la honestidad y claridad brindada a los informantes clave en términos del objetivo de la investigación, las herramientas de recogida de evidencia, la duración de la entrevista y las fases contenidas en la misma, así como demás información de base y toda explicación adicional demandada por parte del informante. En cuanto a estos elementos, tanto la síntesis del proyecto como los contactos previos permitieron informar acerca del trabajo de investigación que se estaba realizando. Al mismo tiempo, la retroalimentación de los informes de cada uno de los casos no sólo brinda validez al trabajo sino que refuerza su ética por la transparencia de los resultados y análisis (Miles y Huberman, 1994).

**Disposición de una base de datos.** El desarrollo de una base de datos no sólo es un elemento que refuerza la fiabilidad de la investigación, sino que también robustece la validez del modelo. Adicionalmente, constituye un elemento básico en la colección de datos. Por ello, se elaboró una base que recoge la información correspondiente a cada empresa en particular, y a las economías bajo análisis en general, que podría ser consultada por otros investigadores, reconstruyendo el

estudio en su totalidad. La base incluye grabaciones audiovisuales, grabaciones de voz, documentos, notas, material tabulado y clasificado, respuestas explícitas, fotografías de las GPPE.

### 3.2.5 Plan de análisis de datos

En los apartados previos se ha detallado cada uno de los elementos del diseño de la presente investigación. Aquí se pretende tratar los alcances relativos al tratamiento de la evidencia, detallando el plan de análisis.

Habiendo llevado a cabo el trabajo de campo y las subsiguientes tareas relativas a tabulación, clasificación y registro, se ha de emprender el análisis de los casos efectuados. Esta suele considerarse como la fase más compleja y menos desarrollada del método de estudios de caso (Rialp, 1998). Así, Yin (2003) destaca a los aportes de Miles y Huberman (1994) entre las contribuciones que han sido desarrolladas en este ámbito. Por ello se han seguido las recomendaciones de Miles y Huberman (1994), tal como se señala seguidamente:

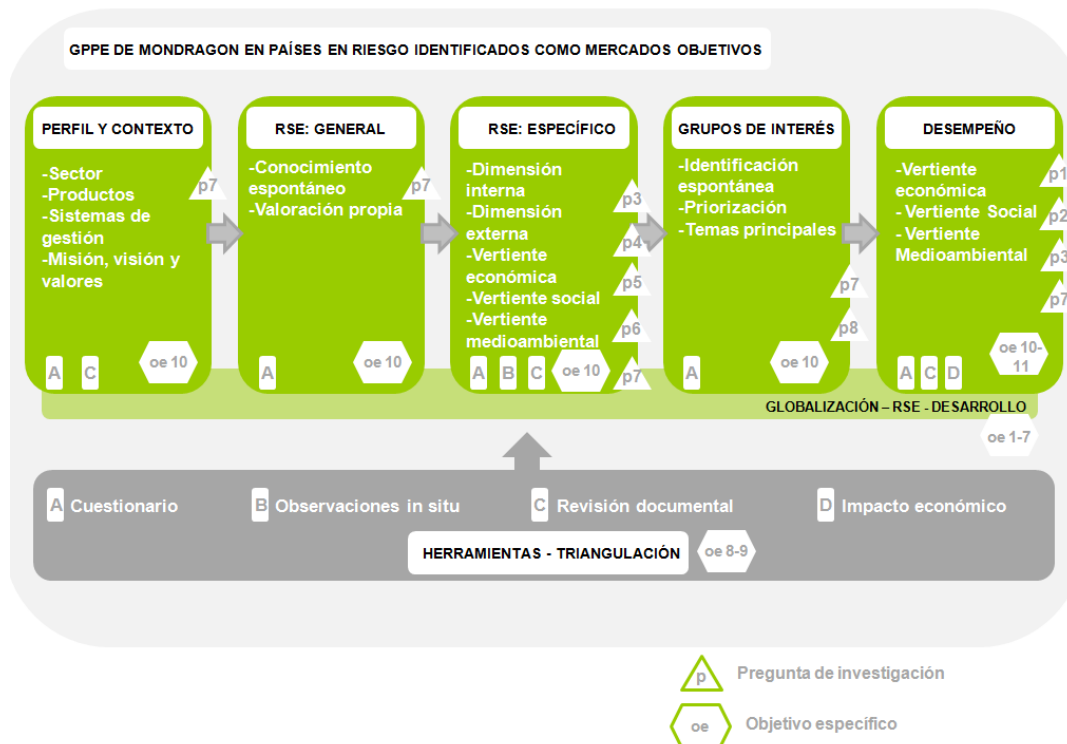
- Desarrollo de matrices que recogen la información relevante del caso estudiado acordes a las preguntas de investigación, identificando los factores por filas;
- Formulación de *meta-matrices* que permiten realizar análisis cruzado de evidencia. Contienen la información relevante descriptiva de cada caso en formato estándar. Asimismo, confluyen los factores especificados por dimensiones y áreas de alta prioridad en el diagnóstico de la implantación de la RSE en empresas que han iniciado un proceso de globalización económica, y los casos bajo estudio, permitiendo un análisis individual y global;
- Compilación de contenidos referidos a las dimensiones y áreas estudiadas, y los alcances de los casos estudiados;
- Consideración de las secuencias temporales, ordenando cronológicamente los hechos que impulsaron a las empresas a emprender un proceso de globalización;
- Tabulación de las valoraciones efectuadas por los responsables de las GPPE sobre el nivel estratégico de los factores bajo estudio, según una escala Likert de 5 puntos;
- Diseño de gráficos que agreguen evidencias, utilizados para señalar el desempeño global de cada una de las GPPE;
- Uso de formatos tipo redes, en donde se especifican los GI identificados por la GPPE así como el gradiente de prioridad de cada uno de ellos;

De esta forma, los formatos visuales presentados y desarrollados a partir de estas sugerencias sistematizan la información, la organizan coherentemente, brinda una lectura resumida de aspectos clave y demás cuestiones antes enunciadas, como parte del análisis individual y global. Por ello, las recomendaciones de Miles y Huberman (1994) fueron compaginadas con aquellas de Eisenhardt (1989) que proponen en primer lugar un análisis individual de los casos estudiados de forma tal de “estar íntimamente familiarizado con cada uno de los casos como una entidad en sí misma” (Eisenhardt, 1989, p.540), para luego proceder a la identificación de patrones entre ellos.

Al mismo tiempo fueron incorporadas las apreciaciones de Yin (2003). De acuerdo con el autor, existen tres estrategias para analizar la evidencia recogida en estudios de caso: responder a las proposiciones teóricas formuladas; definir y testar explicaciones rivales y desarrollar un diseño descriptivo de los casos estudiados. “La estrategia preferida es la de seguir las proposiciones teóricas”, indica el autor (Yin, 2003, p.111), y es la implementada en la presente investigación incorporando tanto fuentes de información cualitativas como cuantitativas. Respecto a las fuentes de información, previamente se detalló la triangulación de evidencia durante el trabajo de campo, fase en la que constituye un proceso analítico del método de estudio de casos. Aún así, adopta especial y mayor relevancia una vez completada tal fase e iniciado el análisis de los datos (Rialp, 1998).

De esta manera, y siguiendo las recomendaciones enunciadas, se detalla seguidamente cómo se enlaza el modelo del presente trabajo con sus objetivos específicos y las preguntas de investigación así como su vínculo con las proposiciones teóricas y la triangulación de datos efectuada por medio de diferentes herramientas.

Figura 49. Preguntas y objetivos de investigación en el modelo ampliado de la presente investigación



Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla detalla las herramientas utilizadas con el fin de recabar información para responder a cada una de las preguntas de investigación, con la guía de las proposiciones teóricas formuladas que al mismo tiempo conducirán el posterior análisis.

Tabla 25. Herramientas asociadas a las preguntas de investigación y proposiciones teóricas

ESTUDIO DE CASOS								
Preguntas de investigación	Proposiciones teóricas	Herramientas cuantitativas		Herramientas cualitativas				
		Impacto económico	Aplicación cuestionario	Observación <i>in situ</i>	Mapeo de GI	Documentos	Entrevistas	Archivos físicos
p1		✓					✓	✓
p2		✓					✓	✓
p3	P12,P20		✓	✓		✓	✓	✓
p4	P5, P6, P9, P10, P11, P17, P19		✓	✓		✓	✓	✓
p5	P7, P8, P16, P18		✓	✓		✓	✓	✓
p6	P1, P2, P3, P4, P13, P14, P15		✓	✓		✓	✓	✓
p7	p1, p2, P1-P21		✓	✓		✓	✓	✓
p8	P21				✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

Sin reiterar las explicaciones antes dadas acerca de las fuentes de recogida de datos, se puntualiza seguidamente ciertos aspectos de cada una de las herramientas.

**Impacto económico.** A partir del modelo de Leontief (1970) mediante álgebra matricial se calcula el número de PdT y PIB generados por la actividad económica de la GPPE bajo análisis, no sólo internamente sino también a raíz del efecto multiplicador de la economía así como el efecto inducido, producto del incremento de la renta de los hogares. En el capítulo 2 se introdujo el modelo, sus bases y vigencia<sup>158</sup>.

**Aplicación de cuestionario.** Los apartados ya fueron detallados precedentemente. Se utiliza el software estadístico SPSS 14.0 para el tratamiento de los datos.

**Observación *in situ*.** Los datos recabados mediante la aplicación del cuestionario son enriquecidos por medio de la información recogida durante las visitas a las plantas de producción.

**Mapeo de grupos de interés.** Los mapas de GI o *sociogramas* permiten visualizar y analizar con mayor claridad, dada su diagramación o esquematización tipo redes, los actores existentes en torno a la actividad de la GPPE bajo análisis. Se precisa el gradiente de prioridad.

**Revisión de documentos internos.** Se analizarán los documentos relativos a las GPPE bajo análisis como verificadores de las preguntas formuladas al aplicar el cuestionario.

**Entrevistas.** Permite la focalización de información respecto a la alineación de la estrategia empresarial con las acciones socialmente responsables en la triple vertiente de la RSE, brindando riqueza informativa.

<sup>158</sup> Ver apartados 2.2.1.1 Introducción al impacto económico, 2.2.1.2 Bases del modelo de impacto, 2.2.1.2.a Vigencia del modelo de impacto económico.



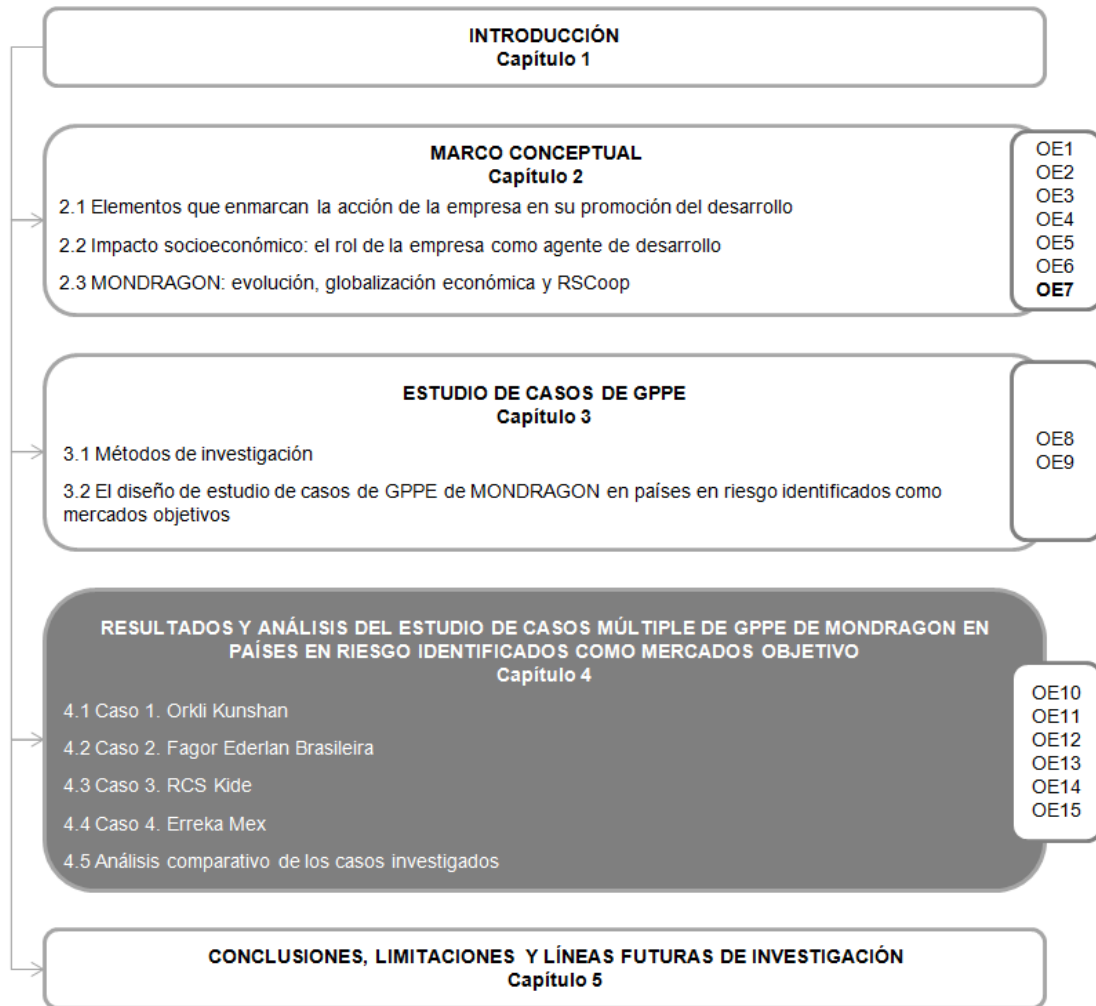
**Archivos físicos y tecnológicos.** Aportan información contextual relevante. Al respecto, merece la pena recordar la importancia de no desligar al caso estudiado de su contexto.



## Capítulo 4

---

### **Resultados y análisis del Estudio de Casos Múltiple de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo**

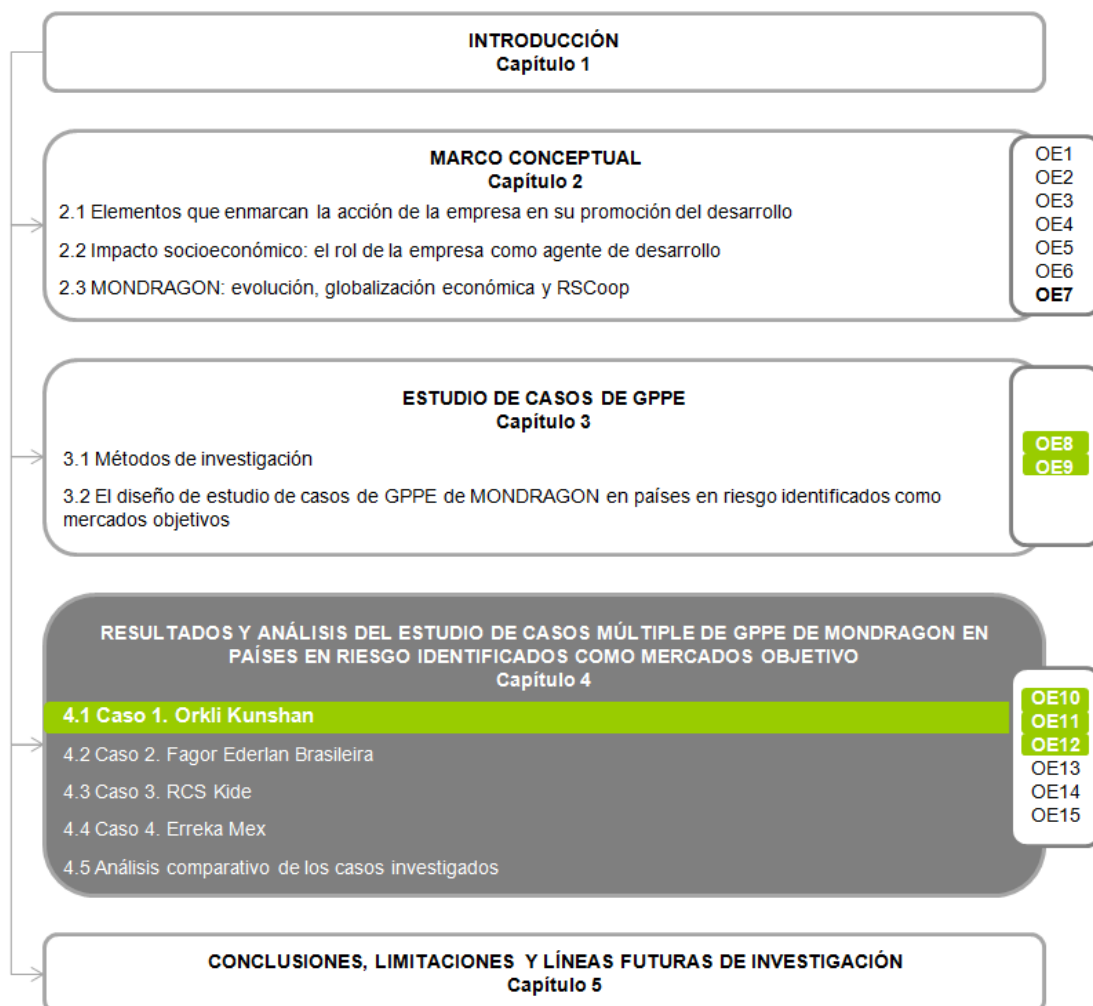


## Resultados y análisis del Estudio de Casos Múltiple de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo.

Habiendo presentado anteriormente el contexto teórico sobre el que se sustenta la presente investigación y los restantes elementos de su diseño, se expone a continuación los resultados y análisis fruto del trabajo de campo efectuado en GPPE de Mondragon en los países de China, Brasil, México e India, identificados como economías en riesgo y mercados objetivo.

Sintetizando lo expuesto en el capítulo previo, en la presente investigación se utiliza el estudio de caso como método de estudio, del tipo 3 (Yin, 1994). Se utilizaron múltiples fuentes de recogida de datos, tales como la observación directa, la revisión documental, entrevistas, archivos tecnológicos, cuestionario semi-estructurado con preguntas de respuesta abiertas y cerradas. Para el tratamiento de estos datos se utilizó el software estadístico SPSS 14.0. En lo que respecta al cálculo de impacto económico se efectuó siguiendo el modelo de Leontief (1970) aplicando álgebra matricial y utilizando las tablas Input – Output correspondientes a los países en los que se encuentra cada GPPE bajo análisis. Así, se procederá seguidamente a introducir los resultados y análisis de los casos bajo estudio. De acuerdo con las recomendaciones de Eisenhardt (1989) se efectuará en primer lugar un análisis individual de los casos estudiados para luego proceder a la identificación de patrones entre ellos.

De acuerdo con el orden cronológico del trabajo de campo, la presentación de los casos responderá a la siguiente sucesión: ORKLI KUNSHAN (China), junio de 2009; FAGOR EDERLAN BRASILEIRA (Brasil), octubre de 2009; RSC KIDE (India), marzo de 2010; y ERREKA MEX (México), junio de 2010.



#### 4.1 CASO 1: ORKLI KUNSHAN – CHINA

“If you cannot read books, you still can find food for yourself, but if you cannot read people, you will not be able to harvest the fruits of your labor”  
Proverbio chino<sup>159</sup>.

En el presente apartado se expone la descripción individual del caso de Orkli Kunshan. Para ello, son desplegados dos apartados principales. El primero de ellos referido al contexto país, y el segundo centrado en la GPPE bajo estudio, recorriendo aspectos generales de la empresa para luego hacer foco en los resultados referidos a impacto económico, estrategias socialmente responsables y GI.

##### 4.1.1 Perfil país: República Popular de China

Con el objeto de contextualizar características relevantes del país en riesgo en el cual se ha implantado la GPPE bajo estudio, que al mismo tiempo se trata de un mercado objetivo, serán introducidos aspectos históricos, socioeconómicos, de evolución de las IED y legales.

###### 4.1.1.1 Introducción

La República Popular de China - RPC celebró su 60 aniversario el día 1 de octubre de 2009. Durante estas seis décadas el *gigante asiático* experimentó numerosas transformaciones en los planos económico, político y social. Cacho (2006) y Fanjul (2009) diferencian las características de tales transformaciones en dos épocas: la primera de ellas marcada por la figura de Mao Tse-tung y la segunda, por Deng Xiaoping. La personalidad de cada uno de estos dos gobernantes supremos ha quedado impresa en los períodos por ellos dirigidos. El liderazgo de Mao Tse-tung, *etapa maoísta*, se extiende entre los años 1949 y 1978. Lo releva Deng Xiaoping, iniciando la *etapa de la reforma*. Sus sucesores, Jiang Zemin (Presidente en el período 1993 – 2002) y Hu Jintao (Presidente al momento de realizar el presente trabajo), siguieron a grandes rasgos las políticas por él emprendidas.

Dado el rol clave de las figuras de Mao y Xiaoping en la reciente historia china, en la tabla siguiente se recogen rasgos de cada una de las etapas en diferentes ámbitos. Se observa cómo en un relativamente breve lapso de tiempo la RPC ha logrado implantar lineamientos sociales, económicos y políticos que resultan radicalmente opuestos entre ambas etapas, aunque comparten un objetivo último: fortalecer al país.

---

<sup>159</sup> N.d.a: Si no puedes leer libros, aún así puedes conseguirte alimentos, pero si no puedes leer a las personas, no podrás cosechar los frutos de tu trabajo. Proverbio chino.

Tabla 26. República Popular China: etapa maoísta y etapa de la reforma

Ámbitos	ETAPA MAOÍSTA	ETAPA DE LA REFORMA
<b>Partido gobernante</b>	Comunista	Comunista
<b>Sistema económico</b>	Socialista	Mixto: capitalista con intervencionismo estatal
<b>Prioridad del gobernante</b>	Políticas	Modernización del país y crecimiento económico
<b>Sociedad</b>	Lucha de clases, tensas campañas políticas (Revolución Cultural)	Amplitud paulatina de libertades: posibilidades de viajes, cambios de trabajo y de residencia
<b>Foco de actividades económicas</b>	Industria pesada y colectivización de la agricultura	Diversificación de la economía e incorporación de las diferentes tecnologías
<b>Relaciones con el exterior</b>	Aislamiento y conflictos	Apertura, integración en la economía mundial, multipolaridad

Fuente: elaboración propia a partir de Bregolat (2007); Cacho (2006); Story (2004).

De alguna forma, el fortalecimiento chino en la etapa maoísta se cristaliza en la reunificación del territorio<sup>160</sup> y en el asentamiento de las bases que permitieron la *revolución china* del siglo XX.

En el caso de la etapa de la reforma, las claves del fortalecimiento se asientan en esa *revolución* que ha convertido al país en una de las principales economías del mundo, posicionándose como latente primera potencia, abandonando una economía dirigida para entrar en una de mercado, lo cual implica la ardua labor de reconstrucción de la confianza entre el poder público y los agentes de mercado, y entre éstos (Story, 2004). Las herramientas del cambio en esta etapa de la reforma pueden sintetizarse en cuatro modernizaciones (de la agricultura, la industria, la ciencia y la tecnología, y de la defensa) y cuatro principios (vía socialista, dictadura del proletariado, liderazgo del Partido Comunista Chino y pensamiento de Marx-Lenin-Mao Zedong). A pesar de ciertos frenos que se sobrevinieron, tal como el acontecido por los sucesos de Tiananmen, se buscó el impulso de una política de reforma económica y apertura al exterior a partir de esas cuatro modernizaciones, que han de favorecer el desarrollo económico, y esos cuatro principios, que resumen el monopolio de poder por parte del Partido Comunista Chino (Bregolat, 2007).

Con 2000 zonas francas y estableciendo más de 100 áreas de desarrollo económico y tecnológico, ha creado soberbias condiciones para atraer inversiones extranjeras que buscan masivas producciones a bajo coste (Mendizabal y Errasti, 2006) entablando una multipolaridad de relaciones intentando favorecer la independencia de la nación así como el desarrollo de su capacidad de autoabastecimiento al conocer y dominar las tecnologías avanzadas, aunque ello supone una dependencia en materias primas creciente (Rovetta Dubinsky, 2009).

Resulta de interés destacar que quien fuera la *fábrica del mundo* ha evolucionado en la incremental incorporación de contenido tecnológico de sus productos, en la profundización de su especialización en los sectores electrónicos y eléctricos, en la adquisición de empresas extranjeras, en la formación de personas, entre otras (Herrasti, 2004; Lorenzo, 2006) y es con esa vocación con la que ha expandido sus inversiones en I+D en reciente años. Respecto a este último punto, si bien no ha

<sup>160</sup> Excepto por Hong Kong (colonia del Reino Unido hasta 1997), Taiwán (actualmente reconocida como estado independiente por 23 países) y Macao (bajo la administración de Portugal hasta el año 1999).

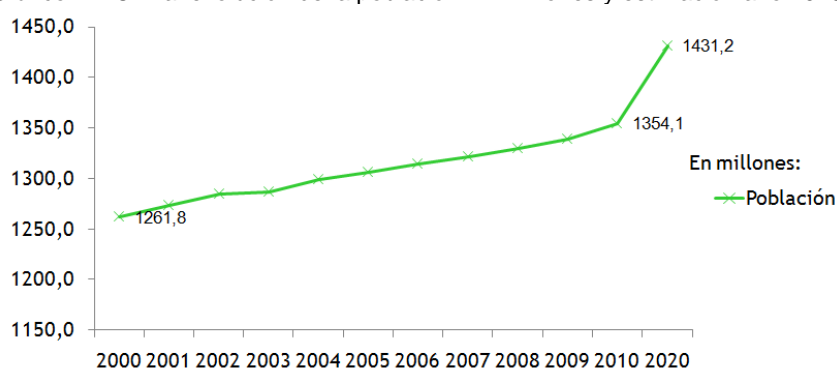


alcanzado los niveles de los países OCDE, en un breve lapso de tiempo ha alcanzado dedicar 1,5% de su PIB versus el 2,2% de las naciones indicadas (OCDE, 2011a). Aún así, es preciso señalar que China encierra a muchos mundos y por ello algunos autores atienden las relaciones entre lo local, lo central y lo global (Chun, 2006).

#### 4.1.1.2 Dimensión socioeconómica

Con más de 1354 millones de habitantes (PNUD, 2011a), China es el país más poblado del mundo. Concentra el 19,8% de la población mundial. En el período 2000-2010 la tasa de variación poblacional fue del 0,7% (PNUD, 2011a).

Gráfico 22. China: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (2011a).

De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano - IDH del PNUD, que mide el desarrollo humano en las dimensiones de esperanza de vida al nacer, alfabetización e ingreso nacional bruto - INB per cápita en paridades de poder adquisitivo, la situación de la RPC corresponde a un nivel medio<sup>161</sup>. La RPC se ubica en la posición 89 entre los 182 países de los cuales el PNUD cuenta con datos. Desde el año 1990 la RPC ha incrementado interanualmente su IDH en un promedio de 1,4% pasando de 0,533 a 0,699 (PNUD, 2011a). La tabla a continuación detalla el desempeño de la nación en la triple dimensión medida por el IDH así como el estado de los países en donde se ubican las restantes GPPE bajo estudio y las tres economías más desarrolladas.

<sup>161</sup> El IDH mide tres dimensiones del desarrollo humano, a saber: la esperanza de vida al nacer, la alfabetización y el INB per cápita en paridades de poder adquisitivo. Los IDH menores a 0,500 implican un nivel de desarrollo humano bajo. Entre 0,500 y 0,799 reflejan un desarrollo humano medio, y mayores a 0,799 un desarrollo humano alto (PNUD, 1997).

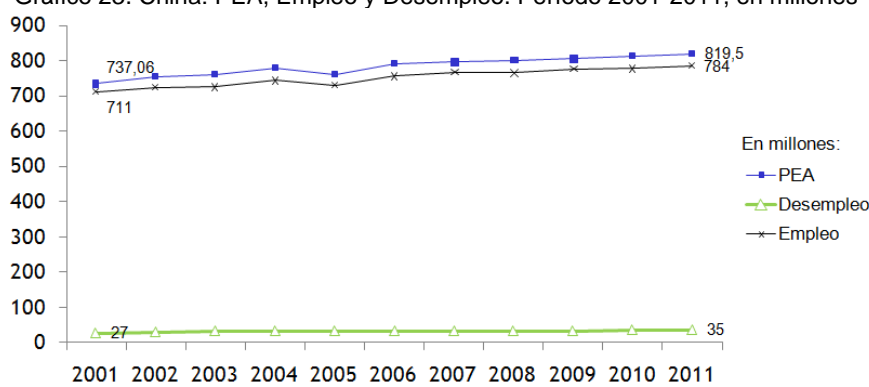
Tabla 27. IDH: posición de la RPC. Base año 2010

País	IDH	Posición IDH en ranking mundial	Esperanza de vida al nacer (años)	Promedio de instrucción (años)	Esperanza de instrucción (años)	Ingreso nacional bruto per cápita (PPA U\$S 2008)
Noruega	0,938	1	81	12,6	17,3	58.810
Australia	0,937	2	81,9	12	20,5	38.692
Nueva Zelandia	0,907	3	80,6	12,5	19,7	25.438
México	0,750	56	76,7	8,7	13,4	13.971
Brasil	0,699	73	72,9	7,2	13,8	10.607
RPC	0,663	89	73,5	7,5	11,4	7.258
India	0,519	119	64,4	4,4	10,3	3.337

Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (2011a).

En lo que concierne al PBI, en un escenario de caída mundial del orden del 0,5% en el año 2009, la RPC experimentó un incremento de 9,2 puntos porcentuales. Al año siguiente, con valores mundiales en torno a los 5 puntos, la RPC superó el promedio con un 10,3%, con proyecciones de crecimientos para los años 2012 y 2016 de 9,5% (FMI, 2010; 2011)<sup>162</sup>. Sin embargo, la distribución es relativamente inequitativa, con un coeficiente de Gini<sup>163</sup> del 0,415 (PNUD, 2011a) principalmente por las disparidades que se presentan entre las zonas urbanas y costeras dadas las políticas seguidas por el gobierno al potenciar ciertas regiones estratégicas, aunque hace algunos años que se está trabajando para paliar estas diferencias (Rovetta Dubinsky, 2009).

Gráfico 23. China: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones



Fuente: elaboración propia a partir de Laborsta<sup>164</sup>.

Respecto al mercado laboral, los niveles de desempleo giran en torno al 4%, con una PEA de 819500 miles de personas<sup>165</sup> con cierta estabilidad de acuerdo con el gráfico precedente. En este mismo período, las horas de trabajo semanales rondan las 42 horas con picos de 47,8 horas en el

<sup>162</sup> A pesar de las positivas perspectivas de crecimiento del PBI, la OCDE prevé una desaceleración de la economía a partir de un índice compuesto por diez variables, a saber: el promedio de horas semanales trabajadas en el sector manufacturero, el promedio de solicitudes de ayudas por desempleo, el número de órdenes de bienes de consumo y materiales, la velocidad de entrega de nueva mercadería entre proveedor y vendedor, el número de pedidos de bienes de capital no relacionados con la defensa, el número de permisos de construcción de zonas residenciales, el índice S&P 500, la oferta monetaria (M2) ajustada, la diferencia de tasas entre corto y largo plazo y la confianza del consumidor (OCDE, 2011d).

<sup>163</sup> Ver apartado 2.2.1.3.c.c Riesgo de discriminación y privación.

<sup>164</sup> Laborsta es la base de datos en línea de estadísticas de empleo de la OIT; <http://laborsta.ilo.org/>. Las consultas para los cuatro países bajo estudio (RPC, Brasil, India y México) se efectuaron en el mes de agosto de 2011.

<sup>165</sup> Mayores de 16 años (OIT, 2009).

año 2005 y 47,3 horas en el 2006, para volver a ubicarse en 45,5 en el año 2007<sup>166</sup>. A pesar de estas estadísticas oficiales, algunos autores hacen referencia a jornadas laborales que semanalmente superan las 60 horas (Mendizabal y Errasti, 2006). En cuanto al número de incidencias laborales fatales y no fatales que generaron pérdidas de días de trabajo, existen datos oficiales para el período 1999 – 2002, registrándose en éste último un total de 18.679 incidencias.

En términos generales, pueden señalarse diversos aspectos socioeconómicos mejorables y que han sido incorporados en el doceavo plan quinquenal de la RPC. Por una parte, es preciso reforzar la educación, no sólo por lo objetivos de progreso técnico y tecnológico sino por las diferencias que permanecen entre regiones y personas migrantes, y la cualificación de los docentes. Una importante medida reciente ha sido el establecimiento de la educación universal hasta los 15 años. Adicionalmente, el trabajo infantil permanece como un problema irresuelto en el sector privado, principalmente en los sectores textil y de exportación<sup>167</sup>. El desafío consiste en reinsertar a este colectivo en el sistema educativo (UN, 2009). Por otra parte, si bien se ha conseguido disminuir la proporción de población que vive en pobreza absoluta pasando de un 60% en 1990 a un 10% en 2010 (BM, 2010a), las diferencias entre las zonas urbanas y rurales, la situación de las personas que se jubilan, el estado de las personas migrantes, las inequidades de género, la persistencia de trabajo forzoso en áreas rurales y en el sector industrial, y otros temas, inciden negativamente en la equidad. Relacionado con esto, también se observa una incremental inequidad en los ingresos tanto en las zonas rurales como urbanas tal como se señaló previamente, todo lo cual redundará en diferentes accesos a la educación, la salud, pensiones, etc. Adicionalmente, se encuentra en la urbanización una temática a tratar dada las diferencias poblacionales entre el este y el oeste del país. Para ello se ha de mejorar las infraestructuras, la protección del medioambiente, las estructuras industriales (OCDE, 2011b). En lo que respecta a movilizaciones de trabajadores, se reconoce que estas prácticas se han tornado cada vez más habituales y exitosas. Más aún, han avanzado en la sofisticación de sus demandas, pasando de reclamar sobre aspectos básicos de sus condiciones laborales a disputar acuerdos colectivos (UN, 2009).

Los datos antes expuestos permiten esquematizar las condiciones generales poblacionales, de vida, laborales, de ingresos, que configuran en cierta medida la dimensión socioeconómica y que condiciona el desempeño de la empresa que allí se inserta. Al menos hay una serie de puntos que son de suma relevancia en lo que respecta a la evolución reciente de China. Por un lado, el crecimiento del PIB al que se hizo referencia ubica a la nación en el segundo lugar, detrás de EUA, con la previsión de superar a tal economía si mantiene el ritmo de crecimiento en dos décadas (OCDE, 2011a). Aún así, también se indicó que este crecimiento económico acompaña temáticas pendientes en el ámbito del desarrollo. Por otra parte, desde la incorporación de la RPC a la OMC en el año 2001 ha incrementado su participación en las exportaciones mundiales de forma exponencial, alcanzando el liderazgo. Al mismo tiempo, y como consecuencia de este último hecho enunciado, también se ha acrecentado su demanda de materias primas incidiendo en el precio de

---

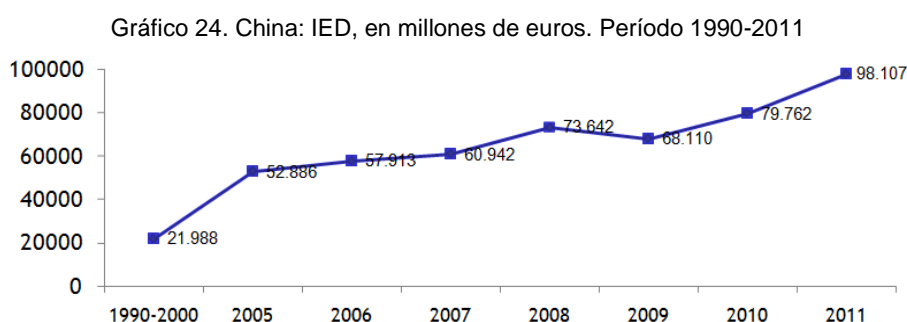
<sup>166</sup> De acuerdo con Laborsta.

<sup>167</sup> De acuerdo con reportes de ONGs internacionales, se estima entre 10 y 20 millones de trabajadores infantiles chinos (UN, 2009).

*commodities* (Solana González, 2008). Asimismo, su participación en los flujos de capitales ha observado una profunda expansión. Siendo que el presente trabajo se focaliza en esa forma de globalización económica, seguidamente se tratará la evolución de las IED en general y procedente de España y la Comunidad Autónoma del País Vasco en particular.

#### 4.1.1.3 Evolución de las IED

Se ha señalado previamente que la RPC ha experimentado un significativo incremento en la percepción de IED, tema que revierte al mismo tiempo de especial interés dado que en la presente investigación se presenta estudio de casos de plantas de producción fruto de este tipo de inversiones. Por ello, seguidamente se recoge datos sobre su progreso.



Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD (2010)<sup>168</sup>.

En el gráfico previo se observa la presencia creciente de IED en la RPC. Los valores correspondientes al año 2008 representan más de tres veces las inversiones promedio del período 1990-2000. Durante el siguiente año la economía china sintió los efectos de la crisis en los flujos de IED. Tras ininterrumpidos años de incrementos en las inversiones extranjeras, el año 2009 supuso una quiebra en tal positiva evolución. Sin embargo, ya en el 2010 recupera el progreso ascendente, lo cual se corresponde con las estimaciones efectuadas por diversos organismos y estudiosos en la materia (Bregolat, 2007; FMI, 2010; OCDE *et al*, 2010).

En cuanto al origen de las IED, el mayor peso pertenece a Asia (58%) y la participación de Europa se acota a un 9% (MOFCOM, 2010). El aporte de España en ese 9% es del 4%<sup>169</sup>, lo cual indica su escasa presencia, aunque con una positiva evolución (ICEX, 2009). Si bien hacia los años ochenta el objeto de arribar al mercado chino radicaba en intentar abarcar un amplio mercado, en la siguiente década se comenzó a identificar las capacidades productivas que allí se podían aprovechar, y recién a partir del siglo XXI comenzaron a propagarse implantaciones más estratégicas (Cacho, 2006).

<sup>168</sup> Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794> y los valores del año 2011 se estiman a partir de los datos correspondientes al primer trimestre.

<sup>169</sup> IED proveniente de Europa: 29% Alemania, 19% Holanda, 18% Reino Unido, 11% Francia, 6% Italia, 4% España, 13% otros países (MOFCOM, 2010).

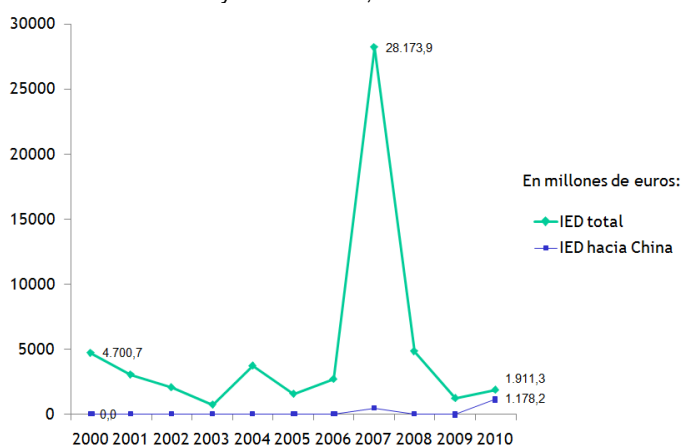
Gráfico 25. IED de España total y hacia China, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de Datalnvex<sup>170</sup> - MITYC.

La evolución de las IED españolas hacia la RPC sigue la tendencia de las inversiones totales en los últimos años, tal como se refleja en la figura precedente, pero aún la participación es muy escasa en el total de inversiones, rondando el 1%, aunque con un importante incremento en el año 2010. Respecto al volumen de IED que percibe el país asiático, España se ubica representa cerca del 0,35%. Ello es reflejo de las escasas operaciones que se han efectuado tradicionalmente, aunque en los últimos años el incremento ha sido notable. En este sentido, prácticamente el 90% del stock total de inversión español en China corresponde a las acciones emprendidas desde mediados de la primera década del siglo XXI (OECEE en Pekín, 2010).

Gráfico 26. IED de la CAPV total y hacia China, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de Datalnvex - MITYC.

En el caso específico de la CAPV, el escenario es similar al estatal, con una exigua participación de las IED con destino chino. Sin embargo, tal como se apuntó a nivel España, el año 2010 ha mostrado una inflexión con la mayor participación de la RPC en la década, superando el 60%. Así, se refuerza lo antes indicado respecto a la módica y reciente presencia de empresas de origen español en el país asiático, siendo a mediados de la primera década del siglo XXI cuando comienza

<sup>170</sup> Datalnvex es la base de datos en línea de estadísticas de inversión extranjera en España y española en el exterior del MITYC; <http://datalnvex.comercio.es/>. Las consultas para los cuatro países bajo estudio (RPC, Brasil, India y México) se efectuaron en el mes de agosto de 2011.

a observarse un mayor interés y con carácter más estratégico (Cacho, 2006; Solana González, 2008). En este sentido, se reconoce el potencial rol de China para desarrollarse en áreas tecnológicas así como el continuado crecimiento de su mercado interno (Gobierno Vasco, 2010).

#### 4.1.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial

Seguidamente, se detallan disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en China que revierten cierta complejidad fruto de la burocracia y el grado de regulación de ciertos sectores.

Tabla 28. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en China

Requerimiento	Características
<b>Apertura del negocio</b>	El tiempo requerido es de 35 días.
<b>Registro de la propiedad</b>	El tiempo requerido es de 93 días, y el coste es del 0,9% del valor de la propiedad.
<b>Mercado Laboral</b>	Su Índice de rigidez es de 0, siendo 0 totalmente flexible y 100 muy rígido. El coste de despedir un empleado es de 0 semanas salariales.
<b>Cumplimiento de los contratos</b>	El tiempo requerido es de 665 días. El coste que supone es del 16,2% del valor de la deuda.
<b>Cierre de un negocio</b>	El tiempo necesario para liquidar un negocio es de aproximadamente 7 años. El coste de este cierre es del 4,0% del valor del estado del negocio en bancarrota.

Fuente: elaboración propia a partir de la Cámara Oficial de Comercio de España - COCE en China (2009).

Tal como se detalla en la tabla precedente, y de acuerdo con la COCE en China (2009), estas disposiciones se caracterizan por hacer del entorno empresarial un medio en el que los tiempo para iniciar las actividades sea relativamente escaso, y donde la flexibilidad laboral es alta teniendo en cuenta una rigidez de mercado nula y costos asociados al despido inexistentes. La burocracia administrativa es elevada y compleja con lo cual los temas referidos a regulaciones de permiso de trabajo y constitución de sociedades suelen dificultarse. Esa complejidad se vincula con el hecho de que las decisiones desde la Administración no suelen estar centralizadas, lo cual ralentiza procesos. Por otra parte, si bien tras la entrada a la OMC ha habido una mayor apertura, hay sectores que permanecen altamente regulados (Solana González, 2008).

En la RPC hay más de ciento sesenta zonas económicas especiales, habiendo establecido las cinco primeras entre finales de la década de los setenta y comienzos de la década de los ochenta del pasado siglo (Story, 2004). Colaboraron en la inserción del país en el comercio global ofreciendo exenciones impositivas y otras múltiples facilidades, logrando atraer inversiones y potenciar su volumen exportador. Se clasifican en siete tipos: (1) de desarrollo tecnológico y económico nacional; (2) de desarrollo nacional industrial de tecnologías avanzadas; (3) nacionales de procesamiento y exportación; (4) nacionales de cooperación económica en las fronteras; (5) nacionales de libre comercio; (6) nacionales de desarrollo turístico; (7) nacional de inversión en Taiwán.

Más allá de las disposiciones legales, entre las principales dificultades que una empresa ha de enfrentar al entrar en China se reseña a la competencia, sea esta de mano de los tradicionales competidores con los que se encuentra globalmente o de las propias empresas chinas; la

negociación con empresarios chinos, por su fuerte posición que se fundamenta en sus altas exigencias y en saber que para la empresa extranjera es importante estar en China, entre otros motivos; la velocidad de cambio del país, ya sea en términos de su infraestructura, la oferta, la demanda, la legislación, y demás, lo cual exige a la empresa concentración, celeridad y flexibilidad. En cuanto a las facilidades, se destaca que ciertos trámites relacionados con el mundo de los negocios han ido facilitándose progresivamente; que los centros de negocios y comercios permanecen en funcionamiento de forma cuasi ininterrumpida; que las infraestructuras y los servicios son de calidad en las principales ciudades (Rovetta Dubinsky, 2009).

Adicionalmente, existen otras condiciones que si bien no están dictadas por las disposiciones legales, son igualmente vitales para conseguir un positivo desempeño de los negocios, y que están relacionados con aspectos protocolarios, de relaciones personales y empatía; con visión de mediano y largo plazo, y por ende, paciencia, perseverancia y adaptación; con diferentes enfoques y ritmos de los tiempos de un proyecto; con la importancia de contar con una presencia permanente (Rovetta Dubinsky, 2009; Solana González, 2008).

Recapitulando, han sido sintetizados aspectos socioeconómicos e históricos del país, cuestiones de las IED así como normas regladas y de costumbre en torno al ámbito empresarial, además de logros y retos, con el fin último de esbozar el contexto nacional en el que se ha de desempeñar la empresa bajo análisis, la cual será introducida seguidamente.

#### 4.1.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 1).

Conociendo el contexto país de la RPC, el presente apartado recoge los resultados y análisis del primer caso de estudio, de acuerdo al orden cronológico de la recogida de evidencia efectuada.

##### 4.1.2.1 Trabajo de campo

El trabajo de campo en Orkli Kunshan se llevó a cabo durante el mes de junio de 2009. Comprendió tres encuentros con el Director General, una entrevista a la persona Responsable de Gestión de Personas, una entrevista a la persona Responsable de Ventas en China Oriental y una entrevista a un trabajador de la línea de montaje (MOD). Además de las entrevistas realizadas, se efectuaron observaciones directas en la planta de producción.

La tabla siguiente sintetiza las características del trabajo de campo enunciadas.

Figura 50. Detalle de trabajo de campo: Orkli Kunshan

Fecha	Informantes / observación directa	Ciudad	País
Junio 2009	Director General	Kunshan	China
Junio 2009	Responsable de ventas	Kunshan	China
Junio 2009	Responsable de producción	Kunshan	China
Junio 2009	Responsable de Gestión de Personas	Kunshan	China
Junio 2009	Trabajador MOD	Kunshan	China
Junio 2009	Observación directa	Kunshan	China

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa

La gestación de Orkli S.Coop, nombre derivado de **Ordizia Klima**, tuvo lugar en la etapa de crisis y reconversión de MONDRAGON a la que previamente se hizo referencia<sup>171</sup>. Fruto de tal recesión, se había desacelerado la promoción de nuevas empresas desde Caja Laboral. En este caso, la inquietud surgió de la población de Ordizia, más precisamente de la Asociación de padres de familia, ante la identificación de escasas posibilidades de inserción en el mercado laboral por parte de las mujeres. Si bien se observaba una ampliación del sector industrial local, la mano de obra femenina era escasamente absorbida. Al mismo tiempo se percibían tiempos de cambio en donde cada vez más mujeres pretenderían acceder a trabajos fuera de sus casas. Entonces se comienza a investigar el mercado a fin de identificar espacios que pudieran ser explotados mediante la elaboración de productos que requiriesen intensiva mano de obra femenina, una aceptable tecnología y un eventual desarrollo. En esos años la creación de cooperativas al interior de MONDRAGON experimentó varios casos de escisión o creación desde otras cooperativas<sup>172</sup>, y el caso de Orkli, en este sentido, no fue la excepción.

Tras la identificación de necesidades antes señaladas, se inició un proceso de sucesivas reuniones con responsables de diversas empresas en la búsqueda de una actividad que respondiera con el perfil de las potenciales trabajadoras y las características del producto buscado. Inicialmente se valoró la posibilidad de ingresar en la industria de la automoción y de los electrodomésticos. Sin embargo, un encuentro con Copreci S.Coop resolvió la búsqueda de las personas de Ordizia al tiempo que se ajustó con las incipientes políticas de localizaciones múltiples del Grupo Cooperativo Ularco del que formaba parte Copreci y con las reflexiones de esta empresa acerca de ampliar su planta industrial (Altuna Gabilondo, 2008).

De esta manera, se comenzó inmediatamente a trabajar de manera conjunta con Copreci, quien facilitó el producto, la tecnología y el capital económico. Así se conformó la División II de Copreci<sup>173</sup>, que empezó a funcionar el 26 de agosto de 1974 con el desarrollo de labores de montaje de piezas

<sup>171</sup> Ver apartado 2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial.

<sup>172</sup> Fagor Industrial, Leunkor y Fagor Klima nacen al escindirse de Ulgor; Lenniz, Uldata (desaparecida bajo ese nombre) Radar y Aurki pueden considerarse, dentro del mismo Grupo Cooperativo Fagor, como nuevas promociones o adscripciones. De Matrici nace, asimismo, Matriplast, y del Grupo Nerbion, además, Ondoan (Ormaetxea, 1990).

<sup>173</sup> Previamente a que Orkli se constituyera como empresa independiente, el proyecto se conformó como la División II de Copreci. Es decir, formaba parte de esa cooperativa hasta que se escindió unos años más tarde.



por parte de las mujeres trabajadoras. No transcurrió demasiado tiempo antes de que se comenzara a considerar la posibilidad de escindir la División II, para que fuera una empresa independiente. Así, comenzó una etapa de separación de Copreci que implicó un plan de capitalización a cinco años, la valorización de los intangibles de la empresa y la definición de beneficios sobre las ventas si éstas superaban cierto volumen, entre otras negociaciones. En el mes de febrero de 1982 se concretó el inicio de actividades independientes de Orkli, centrándose en la producción de grupos magnéticos, termopares y válvulas para radiadores. En sus inicios, Orkli basó su funcionamiento en una estructura jerárquica, de alta exigencia y flexibilidad. Ello se debió principalmente al carácter prematuro de la empresa y a la necesidad de ofrecer una imagen de seriedad y alta productividad a sus existentes y potenciales clientes. Respecto a éste último punto merece la pena resaltar que inicialmente la empresa carecía de maquinaria, centrando su producción en mesas de montaje manuales. Con lo cual, durante las visitas a la planta por parte de sus clientes resultaba vital demostrar orden, disciplina, compostura y capacidad empresarial (Zarrabeitia Miñaur, 1998).

Hacia 1986 Orkli reconoce la necesidad de conjugar procesos manuales con ciertos niveles de automatización a fin de continuar proveyendo a grandes clientes que estaban perdiendo a causa de la calidad de los productos y menor productividad. Se emprende, de esta manera, un complejo recorrido procurando internalizar la automatización de forma equilibrada con los procesos manuales, avanzar en la formación de las personas, mantener una clara y continua comunicación de forma tal que la totalidad de los integrantes de la empresa comprendieran los esfuerzos necesarios y los motivos por los cuales se transitaba un período de transformación, orientar la organización al cliente, replantear y ajustar integralmente la logística, entre otros retos. Podría decirse que como producto natural de esta reflexión exhaustiva también se discurrió sobre las líneas de productos de la empresa. A mediados de la década de los noventa se distinguían dos grupos estratégicos: por un lado la seguridad termoeléctrica y por el otro las válvulas. Sin embargo se detecta un nicho de mercado en la producción de válvulas para calentadores. De esta manera se configuran tres unidades de negocio diferenciadas:

- Seguridad termoeléctrica. Los productos ofrecidos son termopares y grupos magnéticos para el encendido y la vigilancia de llama, regulación y seguridad del gas. Se destina a fabricantes del sector de electrodomésticos;
- Calefacción y A.C.S. Válvulas y grupos de seguridad para control y regulación de la temperatura del aire y del agua en instalaciones de calefacción y agua caliente sanitaria. El mercado objetivo son los sectores mayoristas, distribuidores y almacenes dedicados a instaladores;
- Calentamiento de agua. Grupos magnéticos, termopares, válvulas y grupos de seguridad para regular el agua y el gas en aparatos de calentamiento de agua en el hogar. Esta unidad de negocio provee a fabricantes de calentadores y calderas del sector de electrodomésticos.

Progresivamente la empresa fue desarrollando distintas políticas de forma tal de optimizar su funcionamiento, incrementar el potencial de las personas que allí trabajan y mejorar su posicionamiento en el mercado. Entre las distintas apuestas realizadas puede mencionarse los

planes de formación, la orientación al cliente, la racionalización del sistema productivo, el impulso de equipos autosuficientes, la integración de los proveedores en la cadena de valor, entre otros (Zarrabeitia Miñaur, 1998). Fruto de su crecimiento, flexibilidad y continua adaptación para que su proyecto socio-empresarial persista, la oferta de Orkli se ha extendido al mercado mundial. Ha implantado dos GPPE en el exterior, una de ellas en Sao Paulo – Brasil y la otra en Kunshan – China; ésta última, foco del análisis del presente apartado. Adicionalmente posee una red propia de delegaciones y agentes presentes alrededor del mundo. Seguidamente se detalla su presencia en el exterior.

#### 4.1.2.3 Globalización económica: la presencia en China

“Hay que comprender que China ya no sólo es el futuro, es el presente. Si las empresas quieren estar en el mundo, tienen que estar aquí”  
I. Otaño<sup>174</sup>.

Orkli está presente en diferentes países y con distintas figuras: GPPE, delegaciones y agentes comerciales. Siguiendo estas tres formas, la tabla siguiente detalla la presencia de Orkli en el mundo.

Tabla 29. Presencia en el exterior: Orkli

Figura	País	Figura	País
GPPE	Brasil	Agente comercial	Argelia
	CAPV, España (matriz)		Argentina
	China		Australia
Delegación	Alemania		Chile
	Bélgica		Corea
	Bielorrusia		Egipto
	Croacia		Estados Unidos
	España		Grecia
	Francia		Holanda
	Italia		Hungría
	Polonia		India
	Reino Unido		Irán
	República Checa		Portugal
	República Eslovaca		Suecia
	Rumania		Taiwán
	Rusia		Turquía
	Serbia-Montenegro		

Fuente: elaboración propia.

Ha implantado dos plantas productivas, una de ellas en China y la otra en Brasil, cuenta con cerca de veinte agentes comerciales y más de una docena de delegaciones en las localizaciones que se detalla en la posterior tabla. Esas dos últimas figuras, las delegaciones y los agentes comerciales nativos, conforman una densa red comercial desarrollada para aprovechar oportunidades de mercado y sobre todo, para mantener contacto cercano con los clientes. En cada país se adoptaron estrategias acordes a las características del mercado local. A modo de ejemplo, la delegación

<sup>174</sup> Iñaki Otaño, entonces Vicepresidente de MONDRAGON.

francesa se ha conformado junto con otras empresas no cooperativas buscando sinergias. Este emprendimiento no era posible de ser ejecutado en forma solitaria, pero de esta manera lograron entrar como parte de un paquete de productos. Por el contrario, en el caso de Reino Unido se absorbió al equipo del principal cliente que allí se tenía. Se trataba de una empresa que vendía a pequeños comercios, los cuales a su vez vendían al consumidor final que realiza sus arreglos, dado que el bricolaje caracteriza a ese mercado del norte europeo. Dado que la empresa no atravesaba un buen momento, Orkli apostó por constituir la delegación sobre sus bases (Zarrabeitia Miñaur, 1998). Esta búsqueda de adaptación continua resulta clave para la empresa.

En cuanto a las plantas productivas, en su momento la empresa detectó la necesidad de estar presente en el exterior ante la amenaza de crecimiento de sus competidores y las oportunidades de negocio que se abrieron en mercados como el de China y el de otros países de Latinoamérica frente a la paulatina incorporación obligatoria de sistemas de seguridad en las cocinas a gas. En este sentido, siendo que son pocos los fabricantes a nivel mundial de este tipo de componentes resultaba de particular interés para Orkli iniciar un proceso de globalización económica, evitando que sus competidores o nuevos productores locales lograsen un mejor posicionamiento. En diciembre de 2001 la empresa se estableció en Ningbo, China, entrando en funcionamiento en junio de 2002. Comenzó a funcionar con una plantilla de veintidós personas, siendo dos de ellas expatriadas. Al tiempo identifican que la zona de Shanghai podría ser una mejor ubicación. Por ello, tres años más tarde se traslada la producción hacia Kunshan, ciudad a menos de 70 km. de la capital económica del país, Shanghai.

Desde el año 2003 comenzó a tomar forma al interior de MONDRAGON la idea de desarrollar un polígono industrial en China que nucleara a GPPE de su entorno. En esos momentos, las autoridades de Shanghai forjaron el proyecto de la ciudad del automóvil, por lo que se emprendió la búsqueda de ubicaciones alternativas. Ello, a partir de las necesidades de la GPPE que entonces ostentaba el mayor asentamiento en China, Shanghai Wingroup, y las de Orkli antes mencionadas en cuanto a acercarse a la capital económica. Cuatro empresas formaron parte de la primera fase de ese proyecto. Orkli fue una de ellas, junto con Wingroup, Orbea y Oiarso. En el año 2008 se incorporaron tres nuevas empresas participadas por Batz, Fagor Arrasate y Fagor Industrial.

Orkli continúa con la producción de válvulas, bujías, termopares y grupos en Kunshan, procurando “alcanzar una cuota de mercado establecida y sostenible, ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos y consolidar su equipo local de trabajadores” indica Usandizaga (2009), Director General de Orkli Kunshan. “Los trabajadores locales desean hacer horas extras y trabajar todo lo que puedan para complementar sus ingresos. El dinero es lo que más les importa”, de acuerdo con Oscar Paz (2007), anterior Director General de Orkli en China. “Por eso es difícil retenerlos, y la rotación es un verdadero problema. Son volátiles, y difícilmente se identifican con la empresa. Para ellos, poner en el curriculum que en dos años han trabajado en veinte lugares es un orgullo. Para nosotros, una pesadilla”. En este sentido, si bien la alta rotación del personal sigue presente en la empresa, existe una convicción de “tener un equipo potente y sólido a nivel local”, según Usandizaga (2009).

Desde luego que la decisión de implantación en China no estuvo exenta de dificultades y oportunidades (Solana González, 2008). Entre las primeras se destaca que:

- Las dimensiones y capacidades propias de una pyme en principio no responde con las extensiones y los alcances del mercado chino;
- Las diferencias en el ámbito cultural en general y de negocios en particular exige adaptarse a un concepto de negociación continuo;
- Es preciso dedicar tiempo a entablar relaciones con las autoridades públicas, clientes, proveedores, y demás agentes, con dificultades iniciales por desconocer sus formas de negociación y desenvolvimiento en general, su idioma, y carecer de tiempo suficiente por la amplitud de temas a atender;
- Las personas designadas a emprender el proyecto enfrentaron un panorama algo desolador, con escasos soportes para afrontar un entorno desconocido;
- Múltiples inquietudes y amenazas emergen prácticamente de forma constante en materia de rotación de personas, riesgos de copia, la dureza de las personas locales para negociar, y demás cuestiones referidas al entorno del negocio.

Sin embargo, las oportunidades también son varias. Entre ellas se enumera a las siguientes:

- Acceso a China en particular y Asia en general, como mercados que ya han adquirido vital importancia y volumen, tanto en la actualidad como a futuro;
- Configuración global del negocio;
- Posición competitiva a nivel global;
- Mejora en las capacidades y dimensión del negocio, alcanzando o superando el posicionamiento de competidores;
- Conocimiento de realidades potencialmente ineludibles a largo plazo;
- Fortalecimiento y apalancamiento del negocio.

Con todo ello, las exigencias son profundas pero las necesidades de implantarse allí también lo fueron. Los retos estarán siempre presentes en un mercado vertiginoso, con la perspectiva de diversas posibilidades y logros a ser alcanzados.

En síntesis, la presencia en China le permite a Orkli incorporar a su cartera de productos de alto valor agregado una oferta más económica, cuya producción había dejado de ser rentable en la CAPV. Asimismo, la presencia en el país asiático abre posibilidades de lograr allí una cuota de mercado estable. Al mismo tiempo, el hecho de que existan pocos productores en el sector en el que se desempeña Orkli hace que los precios sean, en términos generales, altos y por ende, los incentivos a entrar en el mercado son igualmente elevados. Así, las amenazas se centran en que se desarrollen nuevos competidores o que los actuales absorban mayor cuota de mercado.

#### 4.1.2.4 Datos relacionados con la GPPE

Habiendo repasado hasta aquí aspectos generales de la empresa, su presencia en el mundo en general y en China en particular, el presente apartado se centra en particularidades de la GPPE bajo estudio. Para ello, se expone sus datos básicos así como su misión, visión y valores.

- Datos básicos:

**Razón Social:** Orkli Kunshan Co., Ltd.

**Razón Comercial:** Orkli Kunshan

**Sector/Actividad:** Componentes domésticos

**Tipos de productos y servicios:** Producción de sistemas de seguridad para electrodomésticos a gas.

**Sistemas de gestión:** Orkli ha implantado la norma ISO 9001 desde que iniciaron sus actividades en Ningbo. Asimismo, desde noviembre de 2007 ha incorporado la norma ISO 14001. En los anexos 9 y 10 se presenta copias de las certificaciones. Estas mismas normas han sido certificadas en Ordizia; la primera, desde diciembre de 1991 y la segunda, desde marzo de 2001.

- Misión

Orkli Kunshan identifica cuatro puntos neurálgicos en este aspecto: (1) tener una cuota de mercado estable trabajando de forma sustentable para conseguirla; (2) ser una empresa viable; (3) tener un equipo potente y sólido a nivel local; (4) ser el mejor proveedor de Orkli Ordizia (Usandizaga, 2009). Estos temas se corresponden con la misión general de la empresa, en donde se destaca su desarrollo en el ámbito global en el diseño, producción y comercialización de soluciones para la seguridad, la regulación y el control en el sector confort-hogar.

- Visión

Ser una empresa referente en el mercado que se destaque por la calidad de sus productos, y que se caracterice por una gestión basada en el trabajo con equipo sólidos de personas locales. La calidad es uno de los pilares de la empresa, sobre la base de tres soportes: (1) la orientación al cliente, vía innovación, excelencia en el servicio y políticas de cero defectos; (2) el compromiso con la sociedad; (3) la persona como base de conocimiento (Usandizaga, 2009).

- Valores

Se destacan valores en tres sentidos: las personas, el clima laboral y el negocio. En cuanto al primero, se destaca la relevancia de poder identificar el valor de las personas. Por ello se considera trascendental dar importancia al equipo Chino, empoderándolo y trabajando en conjunto, para que perciba futuro en Orkli. En cuanto al clima laboral, y en línea con lo anterior, se pretende que sea bueno a fin de aspirar a asumir mayores responsabilidades y cambios de PdT en un esquema de proyección laboral. La promoción de la seguridad y salud en el trabajo adquiere, en este sentido, especial relevancia. Y finalmente, en cuanto al negocio, se pretende tener una calidad diferencial respecto a los productos chinos y demás competidores (Usandizaga, 2009). Esto se debe a la propia historia y trayectoria de Orkli en lo que se refiere a su imagen de marca, orientación al cliente y

posicionamiento en el mundo. Adicionalmente, los precios de Orkli son superiores a los de la competencia con lo cual la calidad tiene que ser mejor que la local de forma tal que el cliente esté dispuesto a pagar ese diferencial. Por ello la empresa impulsa la innovación sobre la base de la relación con el cliente desde el servicio ofrecido, la capacidad de dar soluciones, la mejora de la calidad y de la fiabilidad de los productos, la mejora de las prestaciones así como la innovación en productos y sistemas.

#### 4.1.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica

Orkli es una empresa que nació fruto del compromiso y sensibilidad social de sus promotores, de la solidaridad intercomarcal y de la intercooperación, resultando en una remarcable aportación para el desarrollo local. La originaria postura basada en el compromiso y la solidaridad ha sido una de las claves de esta empresa guipuzcoana que perseguía la inserción laboral de las mujeres del lugar. Ese rasgo solidario estuvo al mismo tiempo impreso en los orígenes de su *empresa madre*, Copreci, creada con el apoyo de los promotores de MONDRAGON, CLP y de la comunidad local. Esta fue una de las primeras cooperativas de MONDRAGON implantadas fuera de Arrasate/Mondragón (Altuna Gabilondo, 2008).

La convicción de los promotores pronto fue emulada por quienes formaban parte de la División II de Copreci cuando se propuso la escisión. El proceso de capitalización que se puso entonces en marcha supuso una aportación de pagas extras por parte de los trabajadores, de forma tal que el nivel de endeudamiento fuera el menor posible al momento de la separación. El plan de capitalización se extendió por cuatro años; a su finalización Orkli en el año 1982 comenzó a desempeñarse como empresa independiente.

Tal como se detalló previamente, Orkli está presente en diversos emplazamientos, siendo el motor de tal expansión la búsqueda de fortalecer su línea de productos para seguridad en los sistemas de cocción a gas. Una de las aristas de esa estrategia se cristaliza en la implantación de una planta de producción en Ningbo que fue trasladada en 2007 a Kunshan. En el marco de esta globalización económica no hay una política explícita de RSE aunque hay valores y políticas compartidos, tal como se anticipó precedentemente. De esta forma, en términos generales cuatro GI emergen como prioritarios y las prácticas con ellos emprendidas o los temas que procuran impulsarse, compartidas. Los GI son (1) clientes; (2) entorno; (3) proveedores; (4) trabajadores.

Entre los primeros, eje fundamental de la organización, se destacan temas tales como la formación, el fomento en la participación en la mejora de la gestión o del entorno del trabajo, el despliegue de las capacidades de los trabajadores como factor de competitividad, su implicación como elemento diferencial de la empresa, adaptación a los cambios culturales por relevos generacionales y presencia en diversas localizaciones, la disciplina del trabajo, buscar el más alto nivel de calidad, la confidencialidad, la ética en el trato con compañeros y otros agentes, configurar un proyecto ilusionante en el que merezca la pena participar, entre otros.

En cuanto al entorno, se engloban temáticas tales como el compromiso social, la protección del medioambiente, el compromiso con el propio proyecto socio-empresarial.

Respecto a los proveedores, se consideran aspectos referidos al establecimiento de relaciones estables, su desarrollo, impulsar un continuo flujo de comunicación, cercanía, reducir el tiempo de respuesta y resolución, fomentar la retroalimentación y mejora, inclusión en la cadena logística, transparencia y honradez.

Finalmente, entre los trabajadores, eje fundamental de la organización, se destacan temas tales como la formación, el fomento en la participación en la mejora de la gestión o del entorno del trabajo, el despliegue de las capacidades de los trabajadores como factor de competitividad, su implicación como elemento diferencial de la empresa, adaptación a los cambios culturales por relevos generacionales y presencia en diversas localizaciones, la disciplina del trabajo, buscar el más alto nivel de calidad, la confidencialidad, la ética en el trato con compañeros y otros agentes, configurar un proyecto ilusionante en el que merezca la pena participar, integridad.

En cuanto a sistemas de gestión sobre los que se basa la empresa y que contribuyen en sus políticas de globalización económica sustentable, puede mencionarse a ISO 9000 e ISO 14001. Esta última norma internacional permite a la organización establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental. En los Anexos 9 y 10 se presenta una copia de las certificaciones de la empresa.

En síntesis, el presente apartado contextualiza la situación de la empresa, sus lineamientos socialmente responsables, su presencia global y en China en particular. Conociendo este contexto, seguidamente se da lugar a la presentación de los datos fruto del trabajo de campo efectuado, así como su análisis.

#### 4.1.2.6 Impacto económico

Dentro de las preguntas de investigación formuladas, se indicó el querer conocer:

1. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de puestos de trabajo?*
2. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de PIB?*

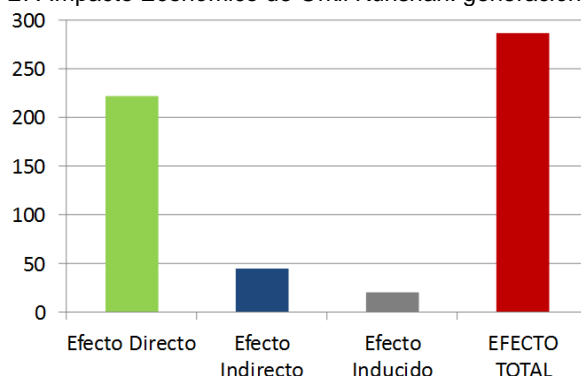
Esos son los interrogantes que seguidamente se pretende responder. Tal como se explicó precedentemente<sup>175</sup>, la actividad económica desarrollada por una empresa en un período determinado genera una serie de efectos en la economía (directo, indirecto e inducido) que en su conjunto se traducen en un nivel dado de creación de PdT y PIB. Para el caso de Orkli Kunshan, con

---

<sup>175</sup> Ver apartado 2.2 Impacto Socioeconómico: el rol del sector privado como agente de desarrollo.

valores al 2008 y a partir de las matrices insumo producto de China, se presenta a continuación los resultados alcanzados.

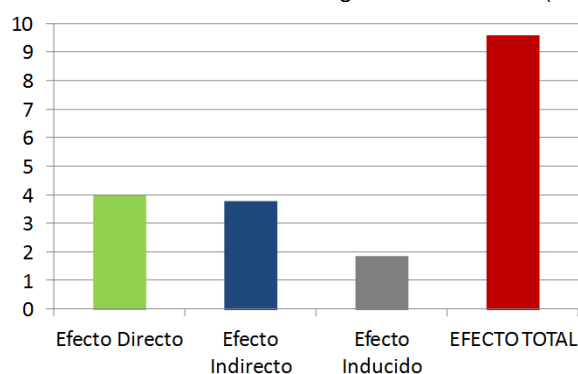
Gráfico 27. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de PdT



Fuente: elaboración propia.

La actividad de Orkli Kunshan, durante el año 2008, mantuvo doscientos ochenta y siete PdT. Es decir, en términos de efecto directo, la empresa creó en el período bajo análisis doscientos veintidós (Usandizaga, 2009). En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, ha contribuido en el mantenimiento de cuarenta y cinco PdT por millón de Yuanes. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanza un número de PdT de veinte por millón de Yuanes. De esta manera se obtiene un total de doscientos ochenta y siete PdT, tal como se refleja en el gráfico previo.

Gráfico 28. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de PIB (en millones de Euros).



Fuente: elaboración propia.

Además de los PdT creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, la participación de Orkli Kunshan supera los nueve millones quinientos mil Euros, con los componentes de efecto directo, indirecto e inducido que se señalan en el gráfico anterior<sup>176</sup>.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos parten de las TIO del país en el que se encuentra la GPPE bajo análisis, en este caso China. Se

<sup>176</sup> Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794>.



obtuvieron a partir de OCDE.StatExtracts<sup>177</sup>, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

Tabla 30. TIO China, en millones de euros.

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores
C10T14	7458,98	19462,12	2581,35	37028,70	147613,48
C24	6591,93	130277,85	2765,95	1620,41	204101,89
C28	2756,68	2614,01	9860,78	1089,75	60710,49
C40t41	16861,01	20291,34	3697,10	12884,55	89828,84
Resto sectores	53815,02	89216,77	49029,67	53625,74	2007837,52
PROD	163839,70	336860,02	87687,30	163400,90	3849148,61
TAXS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VALU	76356,08	74997,94	19752,46	57151,75	1339056,37
GOPS	45361,42	37555,03	9685,31	32386,11	575015,73
LABR	17399,57	22139,09	6916,12	12727,60	594916,44
OTXS	13595,09	15303,81	3151,03	12038,03	169124,20

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

Tabla 31. Sectores e inputs primarios

C10T14	Minas y canteras
C24	Químicos y productos químicos
C28	Productos fabricados excepto maquinaria y equipos
C40t41	Provisión de electricidad, gas y agua
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de Orkli Kunshan.

Tabla 32. TIO China: matriz Intermedia

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores
C10T14	7458,98	19462,12	2581,35	37028,70	147613,48
C24	6591,93	130277,85	2765,95	1620,41	204101,89
C28	2756,68	2614,01	9860,78	1089,75	60710,49
C40t41	16861,01	20291,34	3697,10	12884,55	89828,84
Resto sectores	53815,02	89216,77	49029,67	53625,74	2007837,52

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

<sup>177</sup> Base completa de países miembros y once países no miembros de la OCDE: [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STAN\\_IO\\_TOTAL](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STAN_IO_TOTAL)

Tabla 33. TIO China: matriz de Coeficientes Verticales (A)

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores
C10T14	0,0455	0,0578	0,0294	0,2266	0,0383
C24	0,0402	0,3867	0,0315	0,0099	0,0530
C28	0,0168	0,0078	0,1125	0,0067	0,0158
C40t41	0,1029	0,0602	0,0422	0,0789	0,0233
Resto sectores	0,3285	0,2648	0,5591	0,3282	0,5216

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la matriz de Leontief. La matriz de multiplicadores o matriz inversa de Leontief se obtiene invirtiendo la matriz (I-A).

Tabla 34. TIO China: Matriz Inversa de Leontief

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores
C10T14	1,1408	0,2000	0,1455	0,3318	0,1346
C24	0,1698	1,7594	0,2152	0,1416	0,2226
C28	0,0429	0,0432	1,1618	0,0366	0,0483
C40t41	0,1669	0,1718	0,1256	1,1627	0,0933
Resto sectores	1,0420	1,2798	1,6633	1,1467	2,4266

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Seguidamente, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. Y los Coeficientes de Relación con la Producción se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo e impuestos de la TIO, para finalmente calcular los multiplicadores que incluyen el efecto indirecto como el producto entre la Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. A continuación se detalla los resultados, para el PIB y los PdT.

Tabla 35. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores	
Multiplicador de la producción	0,3676	0,4955	0,4750	0,4045	0,4197	
Coeficientes relacionados con la producción	PIB	0,0669	0,0319	0,0323	0,0502	0,0499
	PdT, por millón de euros	0,0152	0,0094	0,0113	0,0112	0,0222
	PdT, por euro	1,523E-08	9,428E-09	1,131E-08	1,117E-08	2,217E-08
Resto de multiplicadores	PIB	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434
	PdT, por millón de euros	0,0444	0,0504	0,0557	0,0452	0,0595
	PdT, por euro	4,443E-08	5,042E-08	5,567E-08	4,522E-08	5,954E-08

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de Orkli Kunshan requieren la incorporación de las Familias como sector endógeno. Para ello se incorpora su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las

dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la diferencia (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

Tabla 36. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores	Sector familia
C10T14	1,1922	0,2485	0,1935	0,3821	0,1818	0,1674
C24	0,2636	1,8478	0,3027	0,2334	0,3087	0,3055
C28	0,0622	0,0615	1,1799	0,0556	0,0661	0,0630
C40t41	0,2107	0,2131	0,1666	1,2055	0,1335	0,1427
Resto sectores	1,8756	2,0658	2,4418	1,9623	3,1915	2,7151
Sector familia	0,4072	0,3839	0,3803	0,3984	0,3736	1,3262

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido.

Tabla 37. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores

	C10T14	C24	C28	C40t41	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>						
Incluyendo sector familias	0,5755	0,6915	0,6692	0,6078	0,6104	0,6771
Sin incluir sector familias	0,5171	0,6364	0,6146	0,5507	0,5568	0,4868
<b>Resto de multiplicadores</b>						
Producción sin familias	0,5171	0,6364	0,6146	0,5507	0,5568	0,4868
Producción (meD+meIndi)	0,3676	0,4955	0,4750	0,4045	0,4197	
PIB (meD+meIndi)	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	
PdT (meD+meIndi)	0,0444	0,0504	0,0557	0,0452	0,0595	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,2018	0,1842	0,1856	0,1953	0,1903	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,0625	0,0648	0,0720	0,0616	0,0790	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de Orkli Kunshan. La siguiente tabla recoge los meD, meIndi y meIndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y PdT.

Tabla 38. Orkli Kunshan: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido

	C10T14		C24		C28		C40t41		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,0669	0,0152	0,0319	0,0094	0,0323	0,0113	0,0502	0,0112	0,0499	0,0222
meIndi	0,0766	0,0292	0,1115	0,0410	0,1111	0,0444	0,0933	0,0340	0,0935	0,0374
meIndu	0,0583	0,0181	0,0408	0,0143	0,0422	0,0164	0,0519	0,0164	0,0469	0,0195

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

La siguiente figura sintetiza el impacto económico generado por la actividad de Orkli Kunshan.

Figura 51. Impacto económico de Orkli Kunshan: síntesis

Efecto Directo	+	Efecto indirecto	+	Efecto inducido	=	EFECTO TOTAL
→ Empleo: 222 puestos de trabajo		→ Empleo: 45 puestos de trabajo		→ Empleo: 20 puestos de trabajo		→ Empleo: 287 puestos de trabajo
→ PIB: 27,6 millones de Yuanes ó 3,96 millones de Euros		→ PIB: 26,28 millones de Yuanes ó 3,77 millones de Euros		→ PIB: 12,98 millones de Yuanes ó 1,86 millones de Euros		→ PIB: 37,6 millones de Yuanes ó 9,59 millones de Euros

Fuente: elaboración propia.

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de PdT creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. El cálculo de los multiplicadores permite analizar las concatenaciones que este impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido. Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de Orkli Kunshan. Como puede observarse por los valores señalados en la figura previa, y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto duplica el inducido por la menor relevancia relativa de los salarios.

#### 4.1.2.7 Estrategias socialmente responsables

Habiendo introducido el impacto económico de Orkli Kunshan, resta avanzar en el carácter decente del empleo generado así como en el resto de estrategias socialmente responsables. Con estos propósitos, el apartado se organiza en la presentación del positivo desempeño en determinados indicadores, en la vertiente económica, social y medioambiental, así como la situación global.


##### 4.1.2.7.a Principales indicadores en RSE

Orkli Kunshan es una empresa que si bien llevaba sólo dos años en el lugar al momento del trabajo de campo, su trayectoria y su convicción de ser una empresa viable con un equipo local sólido han trazado una gestión avanzada en términos de RSE, de acuerdo con los aspectos considerados en las herramientas de recolección de información aquí implementadas. El siguiente cuadro, que recoge los principales indicadores de RSE<sup>178</sup> en los que ha comenzado a trabajar, es reflejo de ello.

<sup>178</sup> Ver Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE y Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia, en el apartado 2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas. Se considera como principales indicadores aquellos que la empresa clasifica con 3, 4 o 5 puntos (ver anexo 4).

Vale mencionar que el grado en el que los distintos elementos de la RSE son considerados estratégicos para la empresa varía en función de los distintos temas, siendo que algunas propuestas pueden encontrarse aún en desarrollo.

Tabla 39. Principales indicadores de RSE: Orkli Kunshan

INDICADORES	 orkli KUNSHAN, CHINA
Adopción e inclusión de valores y principios éticos	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Rechazo del trabajo infantil	✓
Protección del Medioambiente	✓
Lucha contra la corrupción	✓
Conocimiento de la política laboral de proveedores	✓
Programas de colaboración con proveedores	✓

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, tal como se explicó precedentemente, la totalidad de indicadores se segmentan no sólo por su dimensión interna o externa sino por la vertiente a la que hace referencia. De este modo, a continuación se responderá a las preguntas de investigación presentadas de acuerdo a cada una de las áreas indagadas que conforman tales vertientes y dimensiones.

Se ha indicado que el presente trabajo pretende conocer:

*¿Cómo impacta la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico?*

Por ello, a continuación se presenta una descripción general del desempeño de la empresa en RSE, diferenciándolo por vertiente, así como una buena práctica identificada.

#### 4.1.2.7.b Vertiente medioambiental

La adopción de políticas, procedimientos o programas internos en el ámbito del medioambiente es considerado estratégico por Orkli Kunshan. La empresa cuenta con la certificación ISO 14001 válida desde marzo del año 2008. Esta estándar brinda los requisitos necesarios para sistemas de gestión medioambientales, permitiendo a la empresa identificar y controlar el impacto medioambiental de sus actividades, mejorar su desempeño e implementar acciones sistemáticas para alcanzar los objetivos medioambientales, al mismo tiempo que se demuestra que han sido alcanzados (Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR, 2002; ISO, 2004).

Orkli Kunshan informa acerca de medidas básicas a sus trabajadores. En los anexos 11 y 12 se recoge instrucciones dadas a las personas que trabajan en la planta, que incluyen aspectos sobre

clasificación de residuos, reciclaje, manipulación de residuos, productos químicos, consumo de energía, entre otros, así como las prácticas a llevar a cabo en cada uno de los casos, la frecuencia y el responsable.

En la tabla siguiente se compila las instrucciones relativas a la gestión de residuos peligrosos, papel y cartón, emisiones y derrames. En total, se informa a los trabajadores acerca de diez aspectos vinculados a los temas antes referidos. Asimismo, se comparten notas o recomendaciones para cada una de las temáticas en caso de dudas o imprevistos. Así, básicamente se persigue la implicación de todas las personas en tareas concernientes al medioambiente, buscando que sean incorporadas en el quehacer diario.

Tabla 40. Instrucciones sobre medioambiente: Orkli Kunshan

Aspecto	Operación	Responsable	Frecuencia
Residuos peligrosos	Recoger en los contenedores para ello destinados, ubicados e identificados apropiadamente para que luego sean tratados por agentes autorizados	La persona que genera los residuos	Cada vez que se genera
	Cuando el contenedor está completo, notificarlo y solicitar el cambio.	La persona que genera los residuos	Cuando el contenedor de residuos se completa
	No mezclar los diferentes residuos. En caso de no poder hacer uso de los contenedores correspondientes, consultar con la persona responsable de la gestión de residuos	La persona que genera los residuos	Siempre
Papel y cartón	El papel y el cartón serán depositados en su correspondiente contenedor, previo desarme de las cajas.	La persona que genera los residuos	Siempre
Emisiones	Todas las operaciones que han de generar emisiones deben ser desarrolladas en espacios destinados para ello. Contactar con el responsable de área	Personal autorizado	Todos los días
Derrames	En caso de derrames accidentales, proceder de acuerdo con lo establecido en el Plan de Emergencia y Seguridad del Producto	La persona que genera los residuos	Todos los días

Fuente: elaboración propia a partir de documentación interna de la empresa.

#### 4.1.2.7.c Vertiente económica

Al introducir los antecedentes de la empresa en general y de la GPPE bajo análisis en particular, se señaló que una de las preocupaciones latentes se vincula con la búsqueda de un equipo local consolidado. Ello, asociado con las apreciaciones realizadas acerca del empleo decente como variable de competitividad<sup>179</sup>, se refleja en prácticas y políticas llevadas a cabo por Orkli Kunshan. Se abordará seguidamente en primer lugar los aspectos referidos a los PdT, y seguidamente aquellos vinculados con los ingresos.

Merece la pena hacer algunos comentarios particulares en esta dimensión, considerando la nueva Ley de Contrato Laboral en China promulgada el 29 de junio de 2007 por el Congreso Nacional del Pueblo y que ha entrado en vigor en enero de 2008. La ley supone un paso importante en el proceso de modernización del régimen laboral chino. Sin embargo, Orkli ya había incorporado diversas prácticas antes de que se tornaran en obligaciones.

<sup>179</sup> Ver apartado 2.2.1.3.c.d Variable de competitividad y productividad.

Dentro del marco general, la ley menciona que los contratos han de ser por escrito y que cada empleado debe tener un manual del trabajador. Orkli implementa ambas cuestiones; los trabajadores reciben un documento breve en el que se describen instrucciones operativas básicas y generales, que incluye especificaciones sobre procedimientos medioambientales internos. En los anexos 11 y 12 se encuentran fragmentos de tales instrucciones.

La ley también plantea algunas modificaciones al respecto de la extinción del contrato laboral. Al respecto, vale destacar una experiencia puntual de la empresa ante el despido de una persona, “por la situación del mercado”, de acuerdo con Usandizaga (2009). Él envió una comunicación a un grupo de directores de otras empresas cercanas y ello permitió la recolocación de esta persona, con un sistema similar al que implementa MONDRAGON cuando se trata de recolocación de trabajadores.

En términos generales, la normativa de trabajo respeta la legislación laboral de la RPC. Los alcances de las prácticas o políticas de la empresa surten igual efecto tanto en los trabajadores fijos como en los temporales. En lo que respecta al horario laboral, alcanza las 40 horas semanales comprendiendo los días hábiles. A diferencia del habitual funcionamiento de la cooperativa ordiziana en tres turnos, Orkli Kunshan se organiza en un único tramo que inicia a las 8:00 am con un descanso de media hora para comer. De todos modos, las personas son informadas acerca de la posibilidad de reorganización del horario y disposición de diferentes relevos si el volumen de producción así lo demandara. En el caso de que la empresa requiera horas extras por parte de los trabajadores, éstos son compensados con los siguientes criterios: (1) incremento del 50% sobre la tarifa normal en días de trabajos normales; (2) incremento del 100% sobre la tarifa normal en fines de semanas; (3) incremento del 200% sobre la tarifa horaria normal en días festivos nacionales. Por otra parte, se reconoce el derecho a días de permiso, sean estos por maternidad, matrimonio, fallecimiento de familiares cercanos, enfermedad. En caso de que el trabajador requiera una intervención quirúrgica, la empresa cubre el 60% de los gastos originados por la operación.

Se fomenta el diálogo y la participación. Los trabajadores pueden presentar sus propuestas de mejora, ya sea en referencia a su puesto de trabajo, a técnicas empleadas o a cualquier otro aspecto relevante. A modo de ejemplo, pudo observarse en la cadena de producción la implementación de una sugerencia de un grupo de trabajadores MOD referida a la refrigeración del lugar. Ellos expusieron la idea al Responsable de Producción y al Director General. Tras ser aprobada, también se ocuparon de ponerla en marcha. Se trata de un sistema sencillo que combina el recorrido de un pequeño conducto que transporta agua y el uso de ventiladores. El propósito consiste en refrescar el aire oreado siendo que el conducto finaliza su recorrido en tales aparatos.

La empresa proporciona al trabajador las herramientas y equipos apropiados, reconociendo en ello su obligación para propiciar un entorno de trabajo saludable y seguro. Al mismo tiempo, forma al trabajador en controles y estándares de seguridad compartiendo e indicando las normas de trabajo a ser seguidas. En este sentido, el fomento del diálogo antes indicado favorece la comunicación de los trabajadores MOD con sus superiores inmediatos por toda deficiencia que pudiera surgir afectando

la seguridad en el trabajo y que por ende demanda atención inmediata. Las regulaciones y normativas generales para propósitos preventivos son entregadas a los trabajadores como parte de una síntesis de instrucciones operativas básicas y generales (ver anexo 11). Allí se indican riesgos latentes, elementos de protección a ser utilizados para minimizarlos, las secciones en las que se presentan, prácticas recomendadas, entre otros.

La búsqueda de alternativas ante despidos resulta clave debido al interés de mantener un equipo de trabajo estable. Así, puede señalarse el caso de una persona de la cual Orkli Kunshan prescindió y que por ello buscó su recolocación en otra empresa también ubicada en el parque industrial, en clave de promoción de PdT (OIT, 2010b).

Es importante señalar que la empresa enfatiza la disciplina del trabajo, destacando la importancia de seguir las normas y reglas establecidas, buscando el máximo desarrollo de la fuerza de trabajo así como la atención, iniciativa y eficacia de los trabajadores a fin de alcanzar los objetivos pautados. Así como la empresa tiene prevista una serie de reconocimientos, también contempla sanciones por conductas perjudiciales o insatisfactoria actuación.

En su relación con proveedores locales, se procura conocer aspectos de las políticas laborales aplicadas. Así, además de exhaustivas auditorías de calidad, se recoge indicadores relativos a seguridad y salud así como de principios y derechos fundamentales del trabajo (OIT, 1998a; 2006b; 2007b; 2008c; 2009d). En el anexo 13 se encuentra el extracto de la auditoría destinado a tratar tales temas.

En materia de ingresos, también se presentan una serie de aspectos a ser reseñados. En cuanto a la propia política salarial, se cumple con las disposiciones legales del lugar. La remuneración se compone de un salario básico que varía en función de la responsabilidad del puesto, más primas (del puesto, de dieta, de gastos de comunicación, etc., según el puesto) y un bono anual según los beneficios de la empresa, el éxito, el comportamiento personal, entre otros. En el anexo 14 se detalla las posibilidades de incremento del salario base a partir de una serie de variables de acuerdo con el puesto de trabajo.

En cuanto a la estructura de beneficios, incluyen: (1) la seguridad social, que comprende fondo de pensiones, fondo de desempleo, seguridad médica, seguridad por dar a luz, etc.; (2) días por matrimonio, funeral, maternidad, y festivos nacionales, lejanía; (3) vacaciones anuales; (4) la comida pagada; (5) la residencia para trabajadores de fuera; (6) pluses de vacaciones.

Asimismo, la empresa analiza los salarios pagados en el entorno para contrastar su situación, más allá de las disposiciones legales locales respetadas. En materia de gestión de horas, y recordando lo antes indicado acerca de la general búsqueda de mayores ingresos por parte de los trabajadores en China, mayormente son los trabajadores los que las solicitan. “La idea es que los trabajadores estén por mucho tiempo en Orkli por lo que son ellos los que piden las horas extra. Se las damos siempre que no ponga en peligro su integridad y la calidad del producto. El equilibrio por nuestra experiencia



está en darles 2-3 horas extra al día y que trabajen también algunos sábados” de acuerdo con Usandizaga (2009).

La empresa considera el otorgamiento de recompensas, bajo la forma de primas. Los motivos por los cuales pueden otorgarse incluyen: incrementos de productividad; excelencia en el cumplimiento de la normativa de la empresa y en la dedicación al trabajo; creación de nuevos productos o mejoras en técnicas, métodos de producción o tecnologías, con un positivo impacto en la eficiencia de la empresa; propuesta de útiles sugerencias; contribución en la mejora de la gestión o del entorno de trabajo; otra conductas modélicas. Al mismo tiempo, la empresa contempla una serie de infracciones que suponen diferentes castigos (ver anexo 16). Las faltas se clasifican en menores, medianas y mayores. Las formas de castigo se clasifican en tres avisos (oral, escrito, último aviso escrito) y castigos extra disciplinarios (reducción de salario, suspensión sin paga, despido directo). Los trabajadores son informados al respecto desde su llegada a la empresa.

#### 4.1.2.7.d Vertiente social

Al igual que las demás vertientes introducidas, las prácticas consideradas estratégicas responden tanto a la dimensión interna como externa. Respecto a la primera, puede mencionarse que se toman prácticas y políticas favorables a la lucha contra la corrupción. En cuanto a las prácticas, se implementa la rotación de personas de contacto. Esta lógica se adopta tanto en el caso de aquellos trabajadores que mantienen relaciones con el Gobierno como aquellos que gestionan las relaciones con ciertos proveedores. En línea con la disciplina del trabajo que previamente se indicó, la empresa transmite a los trabajadores que los negocios se emprenden sin realizar *favoritismos* por lo que la adquisición de bienes y servicios se evalúa competitivamente y en función de las auditorías previstas sin que en ello influyan las relaciones o intereses personales.

Por otra parte, en lo que respecta a la dimensión externa y al vínculo con proveedores, junto con la auditoría de calidad se evalúa el compromiso social y ético de los proveedores. Así, Orkli se propone en este aspecto:

- Confirmar que la política de calidad de sus proveedores esté definida y documentada, incluyendo objetivos y obligaciones; que se adapte a sus requerimientos; y que, finalmente, se implemente y exista un seguimiento en todos los niveles de la organización;
- Conocer los compromisos en el ámbito medioambiental, ya sea en términos de disponer de certificación ISO 14001 como el tratamiento que se da a los residuos, a las emisiones de dióxido de carbono y a los desechos en agua.
- Verificar las acciones en torno a seguridad y salud laboral, la existencia de políticas anti-discriminatorias, la ausencia de trabajo infantil, y entre otros aspectos relacionados PdT decente.

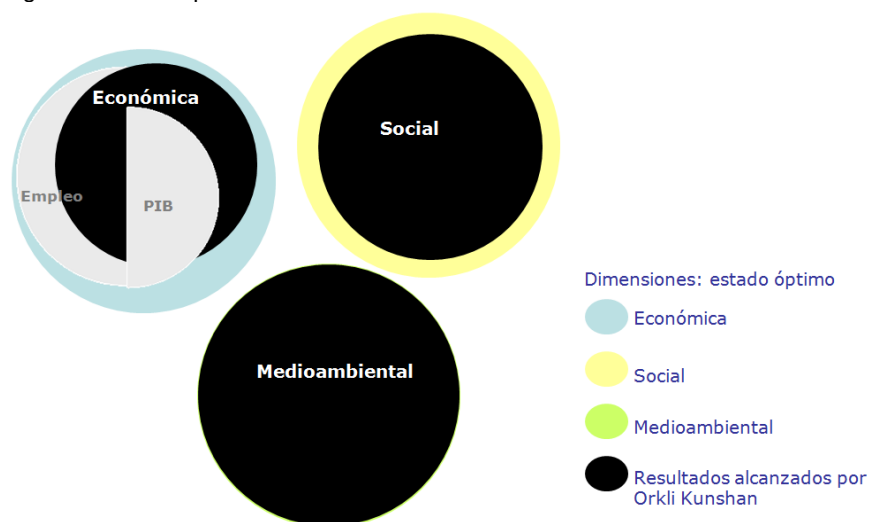
Adicionalmente, se releva información y documentación respecto a la totalidad del proceso de producción, programas de capacitación, auditorías internas, embalaje y almacenamiento, atención

post-venta. En el anexo 15 se muestra un fragmento de la valoración que se realiza sobre los proveedores.

#### 4.1.2.7.e Desempeño global

El grado en el que los diferentes aspectos de la RSE en sus dimensiones económica, social y medioambiental resultan estratégicos para Orkli Kunshan da como resultado un desempeño global de la empresa que se presenta a continuación.

Figura 52. Desempeño Global de Orkli Kunshan - Escenario de Alta Prioridad<sup>180</sup>.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2.8 Grupos de interés

Se realizó conjuntamente con el Director General una primera identificación de los GI de Orkli Kunshan su priorización. Asimismo, se definieron sus subgrupos cuando ello fue posible y los temas prioritarios a tratar con cada uno de ellos. El reconocimiento de los GI brinda a la empresa la oportunidad de detección o reconocimiento de áreas en las que desarrollar sus acciones en la dimensión externa o interna de la RSE.

<sup>180</sup> El desempeño de la empresa es de estado óptimo en el caso de que sus alcances (figura negra) se condigan con el volumen de las figuras de cada una de las vertientes (económica, social y medioambiental). Ello se determina a partir de las apreciaciones que la empresa hizo sobre los indicadores específicos del cuestionario aplicado, penalizando a valor nulo las calificaciones iguales a 1 y 2, y valorando con 3.33 a las calificaciones iguales a 3; con 6,66 a las calificaciones iguales a 4; y con 10 a las calificaciones iguales a 5. Finalmente, se calcula la proporción de acuerdo al número de indicadores contenidos en cada una de las dimensiones.

Figura 53. GI de Orkli Kunshan.



Fuente: elaboración propia.

De esta forma quedó configurado un mapa con diez GI que fueron clasificados por prioridad además de identificar los temas principales plausibles a ser tratados con cada uno de ellos. Asimismo, algún grupo fue segmentado. Seguidamente se detalla estas distinciones:

---

#### PRIORIDAD 1.

Orkli Ordizia. La prioridad es ser el mejor y principal proveedor de la Orkli Ordizia.

---

#### PRIORIDAD 2.

Trabajadores y sus familias. El tema central es brindarles a los trabajadores las condiciones necesarias para que incrementen su sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa, sentando las bases para la construcción de un sólido equipo local. Ello es una oportunidad de estabilidad y progreso tanto para la empresa como para el trabajador y su entorno más próximo.

---

#### PRIORIDAD 3.

Clientes. La prioridad es ofrecerles productos de una calidad diferencial. Se efectúa una distinción entre:

3.1. Fabricantes locales e internacionales. La estrategia en China es tener cuota de mercado por lo tanto es esencial vender localmente. En este sentido, al mismo tiempo puede ser que mercados como Japón sean estratégicos.

3.2. Consumidores finales. Si bien la empresa busca ser rentable, sustentable y ganar cuota de mercado, también entiende que ofrece seguridad. Valora vías de acercamiento como la realización de charlas acerca de seguridad en una asociación de gas, para lo cual ha de pagar al igual que si se propone participar a nivel de expertos en normativas.

3.3. Asociaciones. En línea con lo anterior, se trata de un agente de enlace estratégico con el consumidor final local.

---

#### PRIORIDAD 4.

4.1. Proveedores locales. Prioritariamente se pretende fortalecer lazos y crecer conjuntamente.

4.1.1. Proveedores locales: representan cerca del 90% de sus abastecimientos.

4.1.2. Proveedores internacionales.

4.2. Dirección General de la Cooperativa. Se pretender primariamente cubrir sus expectativas así como sus necesidades, y contar con su apoyo para la continuidad del proyecto socio-económico en China.

---

#### PRIORIDAD 5.

---

5.1. Gobierno local. Establecer lazos con las autoridades locales.

5.2. Organización no gubernamental - ONG (Cruz Roja). Se han llevado a cabo colaboraciones puntuales ante campañas organizadas por catástrofes naturales (terremoto).

5.3. Comunidad local. Búsqueda de participación en eventos sociales que fomenten un mayor reconocimiento a nivel local.

5.4. Socios trabajadores de la Orkli Ordizia. Se ha presentado cierto temor generalizado a que la empresa decidiera deslocalizar sus actividades así como ante la transferencia de tecnología. Resulta estratégico contar con su confianza y tranquilidad para que el proyecto en China sea sustentable, tal como sucede con la gerencia general.

5.5. Colectivo de mujeres. Grupo de interés estratégico por los propios orígenes de la empresa.

#### 4.1.2.9 Buena práctica

Entendiendo a una buena práctica como una experiencia sistematizada que tiene como objetivo impulsar la excelencia de la entidad y cuya difusión puede repercutir positivamente en términos de aprendizaje por medio del intercambio, motivación para el desarrollo e implantación de experiencias similares en función de peculiaridades de cada organización, identificación de ejemplos inspirativos y fomento de estas prácticas siempre mejorables (Parkin, 2010), se recoge seguidamente la experiencia de Orkli Kunshan en materia gestión de personas en línea con sus propósitos de desarrollar un equipo local sólido.

### ESTABILIDAD DEL EQUIPO LOCAL: BARRERAS ECONÓMICAS Y CULTURALES

**Ámbito de la buena práctica:** la buena práctica se circunscribe a la dimensión interna, área prácticas laborales, vertiente económica.

**Antecedentes:** tal como se indicó precedentemente, Orkli Kunshan se ha propuesto entre sus principales objetivos ser una empresa viable y contar con un equipo potente y sólido a nivel local. En este sentido, las prácticas llevadas a cabo tanto en el ámbito de los PdT como en el de los ingresos han de tener incidencia en el carácter estable de la plantilla. Por ello, la empresa ha sistematizado una serie de factores en tales esferas con miras a consolidar el equipo local, los cuales serán abordados seguidamente. Adicionalmente, se realizaron tres entrevistas a trabajadores de Orkli Kunshan a fin de recoger sus percepciones sobre Orkli Kunshan como lugar de trabajo.

**Descripción:** desde el inicio de actividades en China, la plantilla de Orkli Kunshan se multiplicó por diez. Al tiempo que el equipo de personas se fue ampliando, también lo hizo el índice de rotación. En el caso de los trabajadores MOI el recambio se ha acercado al 100% mientras que entre los

MOD ha habido un pico cercano al 40%, girando luego entorno al 10%. Esta situación socava los propósitos de disponer de un equipo local sólido y estable. En este sentido, la empresa comparte con los trabajadores una serie de prácticas y normas que impulsa con la intención de fomentar su permanencia a largo plazo.

**Herramientas utilizadas:**

- Entrega del manual del empleado: se trata de una publicación que es entregada al trabajador al iniciar sus actividades, acompañando al contrato de trabajo. Brinda una explicación detallada acerca del funcionamiento de la empresa y su interrelación con el trabajador (ver anexo 16);
- Explicación de las circunstancias en las que el trabajador supera el período de prueba, en las que se rescinde el contrato y en las que se adopta la baja voluntaria; de la organización del tiempo en cuanto a gestión de relevos, horarios de trabajo y asistencia; de aspectos disciplinarios del trabajo en relación a la responsabilidad y atención a las actividades ejecutadas así como relativos a su honestidad y a la imagen que reflejan de la empresa;
- Fomento del diálogo, la implicación y su reconocimiento. Se promueve la realización de sugerencias o contribuciones generales;
- Ejecución de recompensas y promociones por el trabajo efectuado y conductas meritorias. Asimismo, la penalización a los trabajadores por comportamientos inapropiados. La empresa pone en conocimiento de la totalidad de la plantilla los motivos por los cuales pueden incurrir en infracciones, sean estas menores, medianas o mayores, así como las sanciones a ser impartidas;
- Organización y dictado de formaciones tanto de carácter básico como técnico. Estas instrucciones suelen estar directamente enlazadas con el puesto de trabajo o con aspectos de seguridad laboral, pero también se han presentado situaciones en las que la empresa ha cubierto el costo de formación a nivel postgrado, situación en la que el trabajador se compromete a permanecer en la empresa por un período determinado.

**Grado de despliegue:** las prácticas y normas aplican a la totalidad de trabajadores.

**Principales beneficios obtenidos:** la implementación de prácticas en torno a PdT e ingresos decentes se encuentra entre las estrategias socialmente responsables de la empresa, en coherencia con sus valores, su misión y su visión. El contraste con informantes clave del colectivo de trabajadores confirma las variables que estimulan su movimiento en el mercado laboral (ver anexo 17) así como la positiva recepción de ciertas herramientas indicadas. En este sentido, entre los principales beneficios puede destacarse la valoración de los espacios de diálogo que se fomentan lo cual incide en el clima laboral. Los trabajadores acercan sus sugerencias y se implican para activarlas. Asimismo, no se presenta conflictividad entre compañeros ni actitudes *violentas* entre mandos superiores e inferiores.

Por otra parte, el fomento del diálogo con los trabajadores se reconoce como una acción que demanda perseverancia considerando las distancias culturales y la necesaria construcción de

confianza mutua. Precisamente por persistir en esta línea con el objetivo final de conseguir estabilidad en los equipos es que la empresa comenzó a analizar la casuística de la rotación así como vías de desarrollo de *sentimiento de pertenencia* a Orkli Kunshan. En línea con ello, la profundización de acciones relacionadas con ingresos decentes también fue reconocida como un elemento clave para avanzar hacia tal objetivo.

**Principales aprendizajes:** los ingresos resultan ser la variable que precede la búsqueda laboral, tanto de trabajadores de MOD como de MOI aunque luego sus expectativas en torno al puesto de trabajo difieran. Así lo perciben los directivos, tal como se señaló en los inicios del presente apartado, al mismo tiempo que lo señalan los trabajadores (ver anexo 17). Fruto de este aprendizaje, con el objetivo de contrarrestar la rotación derivada de esta situación y consolidar las prácticas relativas a empleo decente, la empresa ha decidido revisar los salarios de todos los puestos consonantemente con su entorno. Sin embargo, se detectó que las expectativas vinculadas con el salario no se acotan a un incremento sino a la definición de estructuras explícitas por responsabilidad, antigüedad y otros atributos. Si bien se detalló entre las herramientas utilizadas la comunicación relativa al funcionamiento de la empresa y su interrelación con las personas, la precisión acerca de cada puesto de trabajo ha de incidir en la claridad de objetivos, motivación e implicación.

Por otra parte, y también con el fin de evitar fugas, la empresa comenzó a elaborar un historial de las personas que han abandonado la empresa, recogiendo datos como el perfil del empleado (edad, situación familiar, nivel de estudios, procedencia, etc.) y los posibles motivos de abandono, para poder así incidir en las causas.

Con respecto al desarrollo de un sentimiento de pertenencia a Orkli Kunshan, también se iniciaron acciones concretas. Tal es el caso de la personalización de los lugares de trabajo, el hecho de que el gerente general comparta el momento de almuerzo con los trabajadores<sup>181</sup> cerca de dos veces por semana, la organización de actividades extra-laborales con los directivos locales para transmitir la necesidad de crear un equipo de trabajo y funcionar como tal, la mayor periodicidad de actividades generales. Entre estas figuran el día del deporte, el día de la familia, salidas grupales. Al mismo tiempo, estas prácticas también son consideradas como parte integral del bienestar en el trabajo y de los beneficios adicionales (ver anexo 17). De todos modos, estos propósitos no están exentos de inconvenientes y limitaciones dadas las dificultades para desarrollar vínculos estrechos y conversaciones fluidas. Esto último a raíz de la barrera lingüística existente, y la prosperidad de lazos por rasgos propios de la cultura local en la que está arraigada la noción de un líder enérgico y decidido. Con lo cual, a priori se mantienen distancias entre la figura del *jefe* y *subordinados*. Es por ello que previamente se señaló la importancia de revestir de perseverancia a estas prácticas, así como de transmitir claros mensajes, confianza y seguridad.

---

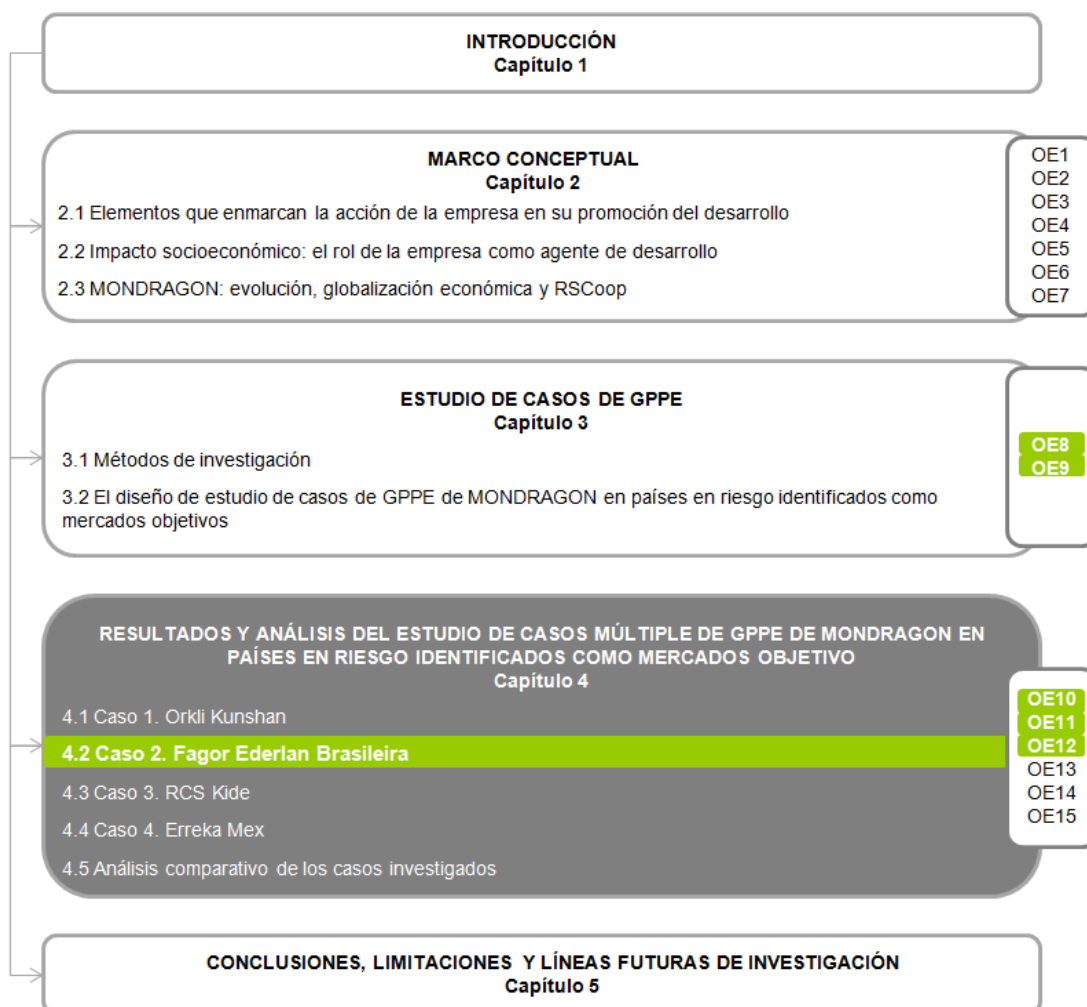
<sup>181</sup> En el parque industrial hay un espacio destinado a trabajadores locales y otro a los gerentes e invitados. Ver figura Distribución de las plantas productivas en el parque industrial de MONDRAGON en Kunshan, China (al año 2009).

Estas distancias culturales se presentan en otras dimensiones, como por ejemplo en la prevención de riesgos laborales y de salud. La empresa adopta medida en este ámbito (ver anexo 18), entre las cuales se cuenta la presencia de un médico a disposición de los trabajadores. A pesar de ello, esta figura es entendida como una amenaza en lugar de ser valorada porque se sienten controlados por parte de la empresa.

De acuerdo con el gerente general, la consecución de estos objetivos así como su comprensión por parte de la totalidad de integrantes de la empresa resultan vitales. Si bien la empresa puede impulsar normas y prácticas conformes a su estrategia socialmente responsable, ello se ve enriquecido con el diálogo que genera con sus trabajadores como uno de sus GI principales de forma tal de recoger sus expectativas y necesidades al tiempo que se transmiten los propósitos de la organización. La sustentabilidad de sus acciones condicionará su propio éxito teniendo en cuenta el valor que aportan a sus trabajadores y, por ende, a la organización en general. Es importante aquí recordar las incrementales distancias entre las necesidades y expectativas de la sociedad, y los objetivos y prácticas de las empresas. Tal como se indicó previamente<sup>182</sup>, ante este escenario las organizaciones han de restablecer sus conexiones con su entorno así como han de reconstruir la confianza quebrantada, siendo el impulso de estrategias socialmente responsables una eficiente vía para conseguirlo. Orkli Kunshan se enfrenta a retos similares, aunque sin partir de un contexto de previas pérdidas y bajo la convicción de querer desarrollar su negocio en China en términos sustentables.

---

<sup>182</sup> Ver apartado 2.2.2.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial.





## 4.2 CASO 2: FAGOR EDERLAN BRASILEIRA - BRASIL.

Seguidamente se expone la descripción individual del caso de Fagor Ederlan Brasileira. Para ello, en primer lugar se realizará una contextualización del país para luego hacer foco en los aspectos bajo estudio referidos a impacto económico, estrategias socialmente responsables y GI.

### 4.2.1 Perfil país: República Federal del Brasil

“Ninguém liberta ninguém.As pessoas se libertam em comunhão”

P. Freire<sup>183</sup>.

Con el objeto de contextualizar características relevantes del país en riesgo y mercado objetivo en el cual se ha implantado la GPPE bajo estudio, serán introducidos aspectos históricos, socioeconómicos, de evolución de las IED y legales.

#### 4.2.1.1 Introducción

Ya han pasado más de quinientos años desde la llegada de los portugueses al actual territorio brasileño. Sin pretender introducir las características previas a tal momento, ni realizar una exhaustiva descripción de los siglos posteriores, se procurará introducir los hechos de mayor relevancia histórica a partir de la diferenciación de tres períodos: Colonial, Imperial y República.

El período colonial se extiende desde la llegada de los portugueses, en el año 1500, hasta la independencia del país, en el año 1822. Al comienzo de este período y dado el desarrollo de la región nordeste, Salvador fue la capital brasileña. La economía se basaba en la producción de azúcar, tabaco y algodón con mano de obra esclava, manteniendo un monopolio comercial con la metrópoli. Sin embargo, ante la competencia de las islas centroamericanas, estas producciones comenzaron a declinar a finales del siglo XVII. Frente a la necesidad de la Corona Portuguesa de desarrollar nuevos productos y recuperar sus fuentes de ingreso, encuentran minas de oro en el sureste del territorio lo que dio comienzo a la era de oro del Brasil. Ante este suceso, la capital se traslada a Río de Janeiro. Progresivamente, el descontento con la Metrópoli se fue incrementando entre los diferentes sectores de la sociedad, ya sea por lo insostenible del monopolio comercial como por la intensa fiscalización. A ello se suma la independencia de los EUA, razón por la cual las ideas independentistas también comienzan a tomar forma. Sin embargo, temiendo una posible recolonización, la élite decide apoyar al entonces Príncipe convirtiéndose en el primer Emperador del Brasil, bajo el nombre de D. Pedro I, en 1822. Se proclama, entonces, la independencia.

Aquí se inició el período del Brasil Imperial, que se extendió hasta el año 1889. En 1824 se redactó la Primera Constitución, que se mantuvo en vigor durante esta época. Tal como se mencionó

---

<sup>183</sup> N.d.a: “Nadie libera a nadie. Las personas se liberan en comunión”. Paulo Freire.

precedentemente, el país atravesaba una grave crisis económica en lo que respecta a sus materias primas tradicionales. Pero también el escenario político era turbulento. Ello desembocó en la abdicación al trono de Pedro I y el ascenso de su hijo, que al ser menor de edad contaba con el asesoramiento de tres regentes. Las sucesivas disputas políticas, los efectos de la Guerra de la Triple Alianza (Frank, 1974) y los descontentos por la marcha económica, entre los que se encuentra la abolición de la esclavitud y el enfado de los terratenientes por no recibir compensación alguna por ello, convergieron en la proclamación de la República. Con escasa participación popular pese al generalizado descontento con la monarquía, 15 de noviembre de 1889 las tropas militares cubrieron las calles para dar fin a la época del Imperio.

Este tercer período, que se extiende hasta nuestros días, abarca asimismo distintos ciclos que pueden ser identificados como: *la República de las Oligarquías* (1889 – 1930); *la Fase Vargas*, en alusión al Presidente Getúlio Vargas que fue derrocado por el Ejército (1930 – 1945); *la República Popular*, que fue una etapa de inestabilidad política, conflictividad social e inflación; *la Dictadura Militar* (1964 – 1985) siendo el general Ernesto Geisel quien finalmente comenzó un progresivo traspaso hacia la democracia, aunque “no ha cuestionado jamás su adhesión muy estricta a los ideales revolucionarios de 1964” (Schooyans, 1978, p.143); y *la Nueva República* (1985 – actual). Durante este quinto ciclo, en el año 1988, se redactó la séptima versión de la Constitución de la República, marcando consolidación de la democracia. De hecho, el pueblo brasileño eligió directamente a su presidente, Collor de Mello, al finalizar los años ochenta, acto que no llevaba a cabo desde 1961. De acuerdo con Furtado (2000, p.11) “es preciso preparar a la nueva generación para enfrentar grandes desafíos pues, por un lado, habrá que preservar la herencia histórica de la unidad nacional y, por otro, continuar la construcción de una sociedad democrática abierta a las relaciones externas”.

Durante este tercer período, y más precisamente desde los años 30 del siglo pasado, el país atravesó profundas transformaciones estructurales en su economía y sociedad fruto de la apertura económica. Desde entonces se procuró fortalecer la base industrial de forma moderna e integrada, atravesando períodos que detuvieron estas intenciones por causas inflacionarias y de crisis de deuda, para luego retomar tales intenciones favorecidas por el establecimiento del Mercosur, la estabilización de precios y movimientos de *stop and go* de acuerdo con el estado del balance comercial. La incremental competencia fruto de la apertura impulsó a diversos sectores a replantearse su grado de modernización, como por ejemplo en el caso del sector de automóviles. Sin embargo, mientras que estos sectores lograron posicionarse exitosamente, otros tradicionales como por ejemplo lo del calzado y textil se vieron profundamente afectados (da Silva Bichara y Moreira Cunha, 2003).

Durante la primera década del siglo XXI la política de relaciones externas se ha orientado de forma tal que Brasil responda a su creciente rol en el escenario global no sólo con visión de corto plazo sino de largo alcance, desarrollando un cuadro de relaciones multilaterales (MRE, 2011). En este proceso más reciente, los gobiernos de Lula da Silva resultaron trascendentales para alcanzar una estabilidad macroeconómica tras períodos de inflación descontrolada a los que se hizo previamente

alusión, para acelerar el crecimiento sentado en ambiciosos programas de inversiones públicas, y para combinar tales políticas con medidas asistencialistas de carácter redistributivo, todo lo cual incidió en la estabilidad del país favoreciendo su atracción de IED en particular, y su posicionamiento global, en general (OECEE en Brasilia, 2009).

#### 4.2.1.2 Dimensión socioeconómica

Con más de 190 millones de habitantes (IBGE, 2010), la República Federativa del Brasil concentra el 2,8% de la población mundial. En el período 2000-2009 la tasa de variación poblacional promedio fue de 1,16% (PNUD, 2009).

Gráfico 29. Brasil: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de IBGE (2010); PNUD (2011a).

De acuerdo con el IDH, el desarrollo humano de la población brasilera corresponde a un nivel alto. Brasil se ubica en la posición 75 entre los 182 países de los cuales el PNUD cuenta con datos. Desde el año 1980 Brasil ha incrementado interanualmente su IDH 0,63%, pasando de 0,685 a 0,813 (PNUD, 2009).

Tabla 41. IDH: posición de Brasil. Base año 2010

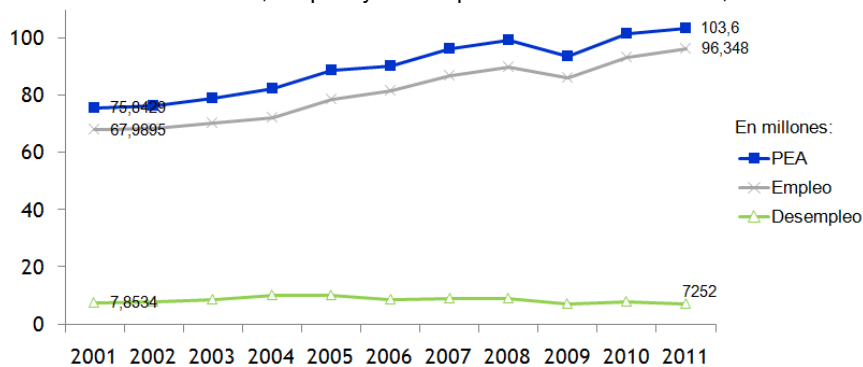
País	IDH	Posición IDH en ranking mundial	Esperanza de vida al nacer (años)	Promedio de instrucción (años)	Esperanza de instrucción (años)	Ingreso nacional bruto per cápita (PPA US\$ 2008)
Noruega	0,938	1	81	12,6	17,3	58.810
Australia	0,937	2	81,9	12	20,5	38.692
Nueva Zelandia	0,907	3	80,6	12,5	19,7	25.438
México	0,750	56	76,7	8,7	13,4	13.971
Brasil	0,699	73	72,9	7,2	13,8	10.607
RPC	0,663	89	73,5	7,5	11,4	7.258
India	0,519	119	64,4	4,4	10,3	3.337

Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (2011a).

En lo que concierne al PBI, en un escenario de caída mundial del orden del 0,5% en el año 2009, Brasil experimentó un descenso de 0,6. Al año siguiente, con un incremento medio mundial de 5%, el país latinoamericano se ubicó 2,5 puntos por encima del promedio. Las proyecciones para los

años 2012 y 2016 son de un crecimiento de 4,1% y 4,2% respectivamente (FMI, 2010; 2011)<sup>184</sup>. Sin embargo, la distribución es relativamente inequitativa, con un coeficiente de Gini del 0,55 (PNUD, 2011a) principalmente por las disparidades que se presentan entre las zonas urbanas y rurales. Esta inequitativa distribución del ingreso muestra leves mejoras progresivas en las últimas dos décadas, a una tasa interanual promedio de 0,6% (IBGE, 2010).

Gráfico 30. Brasil: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones



Fuente: elaboración propia a partir de Laborsta.

Respecto al mercado laboral, los niveles de desempleo giran en torno al 7% con una PEA de 103.600 miles de personas, como se indica en el precedente gráfico. En cuanto a las jornadas laborales, las horas de trabajo semanales rondan las 42 horas<sup>185</sup>. En el sector de manufacturas, el promedio es de 44 horas. La media general se reduce principalmente por las jornadas inferiores en sectores como la educación (33 horas) o la Administración Pública (39 horas). Sin embargo, se debaten proyectos tendientes a reducirlas (Echeverría, 2010). En términos de incidencias laborales fatales y no fatales que generaron pérdidas de días de trabajo, existen datos oficiales para el año 2000, registrándose un total de 320.679 incidencias; de las cuales el 38% se corresponde con el sector manufacturero.

Si bien han sido emprendidos diversos esfuerzos por reducir desigualdades, extender programas contra la pobreza, fomentar la educación, impulsar la reducción de informalidad en el mercado laboral y otras acciones en el plano socioeconómico, permanecen ciertos retos. Por una parte, prevalece el trabajo infantil en el sector informal estimándose que más de 2 millones de niños se ven afectados, 90% de los cuales no perciben ingreso alguno (UN, 2009). Al respecto, las mejoras en el sistema educativo adquieren relevancia, sobre todo en términos de asistencia y desempeño de los alumnos así como en términos de cualificación de los docentes (OCDE, 2011c), en un escenario de políticas de fomento de la educación de alcance nacional (Kosec, 2011). Por otra parte, el trabajo forzoso permanece como un serio problema que principalmente sufre el colectivo de trabajadores

<sup>184</sup> A pesar de las positivas perspectivas de crecimiento del PBI, la OCDE prevé una desaceleración de la economía a partir de un índice compuesto por diez variables, a saber: el promedio de horas semanales trabajadas en el sector manufacturero, el promedio de solicitudes de ayudas por desempleo, el número de órdenes de bienes de consumo y materiales, la velocidad de entrega de nueva mercadería entre proveedor y vendedor, el número de pedidos de bienes de capital no relacionados con la defensa, el número de permisos de construcción de zonas residenciales, el índice S&P 500, la oferta monetaria (M2) ajustada, la diferencia de tasas entre corto y largo plazo y la confianza del consumidor (OCDE, 2011d).

<sup>185</sup> De acuerdo con Laborsta.

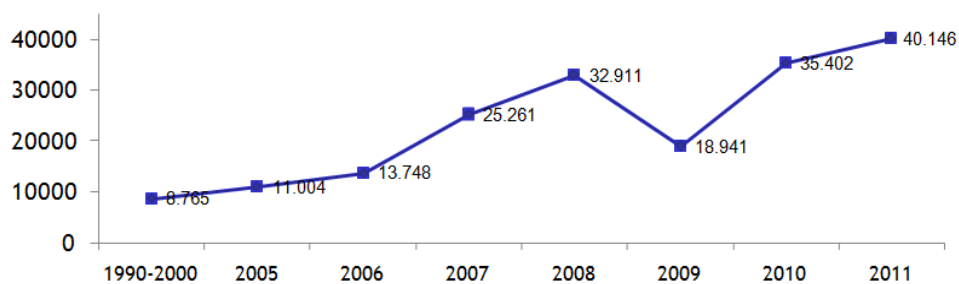
migrantes internos. En esta línea, también perduran violaciones en el ámbito de la sindicalización substancialmente entre los representantes del área rural. Allí los empleadores se muestran hostiles a los sindicatos, el respeto a las regulaciones gubernamentales es débil y las personas implicadas en estas asociaciones de trabajadores resultan intimidadas y agredidas (UN, 2009). Las acciones emprendidas tendientes a reducir la informalidad han de tener un positivo impacto en este sentido, siendo que el trabajador al estar amparado por la ley puede tomar parte en estos espacios. Al mismo tiempo, tales acciones se enlazan con políticas relativas al envejecimiento de la población, su efecto en los niveles de ahorro y el peso de la dependencia de este colectivo, siendo posible una distribución del ingreso inter-generacional (Jorgensen, 2011). En lo que respecta al medioambiente, los proyectos concernientes a la selva amazónica representan uno de los retos de mayor envergadura. Entre los principales objetivos se cuenta la adición de nuevas áreas protegidas, la consolidación de las existentes y otras acciones concretas tendientes a lograr la conservación del lugar y asegurar su carácter protegido en el largo plazo (BM, 2011). Estas acciones se enmarcan en la Política Nacional de Medioambiente y los contenidos análogos en la Constitución Federal (APEX, 2006).

#### 4.2.1.3 Evolución de las IED

Siendo que el presente trabajo se asienta sobre estudios de caso de GPPE fruto de IED, a continuación se recoge datos sobre la evolución de tales inversiones en Brasil.

El incremento de las IED en Brasil en las últimas dos décadas se ha desplegado a un ritmo acelerado excepto por la abrupta caída observada en el año 2009. Comparando el promedio correspondiente al último decenio del siglo XX y al del período 2005-2011, éste último representa más de 20 veces el anterior.

Gráfico 31. Brasil: IED, en millones de euros. Período 1990-2011



Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD (2011)<sup>186</sup>.

Si bien las inversiones recibidas en la década de los noventa tenían como principal propósito captar el mercado interno brasilero, en los últimos años las inversiones también han comenzado a tener un propósito más estratégico, aprovechando su estabilidad macroeconómica y apertura comercial (Bittencourt *et al*, 2008), además de buscar en Brasil una posible plataforma para alcanzar al resto

<sup>186</sup> Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794> y los valores del año 2011 se estiman a partir de los datos correspondientes al primer trimestre.

del mercado latinoamericano (SOBEET, 2009). De esta manera, ya los niveles de IED en Brasil del año 2008 representaron el máximo valor registrado desde el año 1947<sup>187</sup>, posicionándose como el principal receptor de América Latina y el Caribe y superando la tasa de crecimiento promedio de los países en desarrollo, del 15,7% (CEPAL, 2008). Asimismo, resulta de interés destacar que el país se ha ubicado como principal destino regional de IED en sectores de alta tecnología e I+D, seguido por México, aunque la intensidad tecnológica permanece alejada de la realidad asiática (CEPAL, 2011).

Gráfico 32. IED de España total y hacia Brasil, en millones de euros. Período 2000-2010

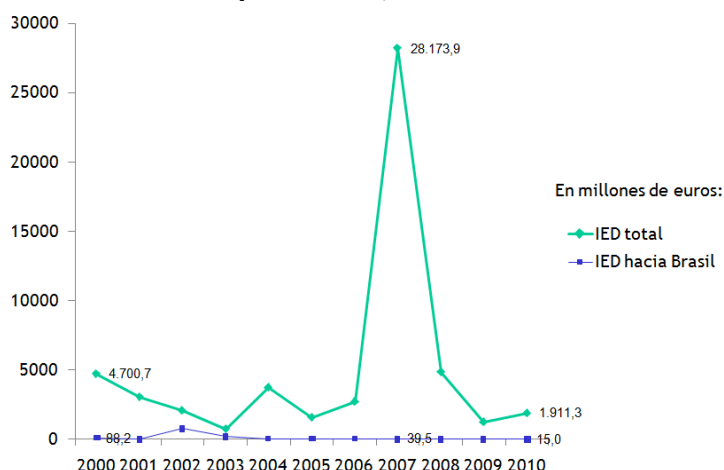


Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC.

La evolución de las IED españolas hacia Brasil sigue la tendencia de las inversiones totales en los últimos años, tal como se refleja en la figura precedente, promediando en la última década un 6,6%. Hasta mediados de la década de los noventa del pasado siglo la inversión española en el país latinoamericano era ínfima. Sin embargo, a partir del año 1996 y hasta comienzos del siglo XXI el volumen de IED presentó tal incremento que España se ubicó como segundo país con mayor stock acumulado. Más aún, en los años 1998 y 2000 se posicionó en el primer lugar. El atractivo de afluencia de capital estuvo marcado por el proceso de privatización, concentrándose la presencia española en el sector servicios. Tras el descenso de las IED de origen español en los inicios del siglo XXI y la recuperación en el año 2007, como se observa en el gráfico precedente, en el año 2008 vuelve a descender acentuadamente en consonancia con lo acontecido en el volumen total de IED de España. A partir de ese momento comienza a descender la inversión en el sector terciario, las operaciones vinculadas a privatizaciones se disipan y otros factores son los que toman relevancia en el escenario. Entre éstos destacan la identificación del potencial de Brasil como plataforma logística para el resto de Latinoamérica, la permanencia de la relevancia de las dimensiones del mercado y su potencial de crecimiento, el incremento relativo de inversiones destinadas al sector industrial y de la construcción, la identificación de oportunidades en áreas tecnológicas, la existencia de un plan de asociación estratégica entre ambos países (MITYC, 2010).

<sup>187</sup> El Banco Central de Brasil comenzó a efectuar las estadísticas anuales de las IED en el año 1947 (Relato de Actividades del Departamento de Operaciones Bancarias, Banco Central de Brasil).

Gráfico 33. IED de la CAPV total y hacia Brasil, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC.

En el caso específico de la CAPV, el destino de inversiones hacia Brasil no ha tomado especial relevancia como puede observarse en el gráfico previo. Sin embargo, comienza a detectarse oportunidades en este mercado siendo que por su dinamismo podría ejercer positivos efectos en la economía vasca (Gobierno Vasco, 2010).

#### 4.2.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial

Se indica seguidamente disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en Brasil. De acuerdo con la COCE (2010) en dicho país, estas disposiciones se caracterizan por hacer del entorno empresarial un medio en el que los tiempos para iniciar las actividades son relativamente elevados, aunque los costos bajos, y donde la flexibilidad laboral es relativamente elevada. Sin embargo, progresivamente se han consolidado mejoras en materia laboral provocando que el posicionamiento de la empresa no se asiente en los costes laborales (ICEX, 2006), aún a pesar de ciertas reformas tendientes a reducir las cargas sociales por parte de las empresas (APEX, 2006; OCDE, 2009). Por ello los costes laborales son relativamente altos respecto a otros mercados como puede ser el asiático (Ugarte, 2010).

Tabla 42. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en Brasil

Requerimiento	Características
<b>Apertura del negocio</b>	El tiempo requerido es de 152 días.
<b>Registro de la propiedad</b>	El tiempo requerido es de 101 días, y el coste es del 8,4% del valor de la propiedad.
<b>Mercado Laboral</b>	Su Índice de rigidez es de 35, siendo 0 totalmente flexible y 100 muy rígido. El coste de despedir un empleado es de 44 semanas salariales.
<b>Cumplimiento de los contratos</b>	El tiempo requerido es de 695 días. El coste que supone es del 10,6% del valor de la deuda.
<b>Cierre de un negocio</b>	El tiempo necesario para liquidar un negocio es de aproximadamente 3 años. El coste de este cierre es del 8,0% del valor del estado del negocio en bancarrota.

Fuente: elaboración propia a partir de la COCE en Brasil (2010)

No existe una ley principal que regule las inversiones extranjeras, sino que están reguladas por la Constitución y diversas leyes del gobierno federal y del Banco Central de Brasil, así como por reglas específicas para sectores determinados. De esta forma, tal conjunto conforma el marco normativo por el que se rigen las inversiones extranjeras. Así, si bien el régimen legal es similar al de otros países, existe una serie de particularidades tales como la existencia de un registro de inversiones en el Banco Central de Brasil a ser realizado en un plazo máximo de 30 días desde el ingreso del capital; la presencia de limitaciones para el ejercicio de la administración de sociedad por parte de no residentes; la complejidad del sistema fiscal; la lentitud del sistema judicial (OECEE en Brasilia, 2009).

La inversión extranjera cuenta con una serie de incentivos fiscales dirigidos a favorecer estas operaciones en ciertas regiones y en sectores considerados prioritarios. Se destaca la zona franca de Manaus, a fin de impulsar su desarrollo sostenible a partir de tres polos económicos: agropecuario, industrial y comercial; los programas de desarrollo industrial para fomentar la inversión industrial y el desarrollo tecnológico; las reducciones impositivas, en sus modalidades de reducción de impuestos en función del estado en el que la empresa se emplaza y de suscripción de convenios con numerosos países para evitar doble tributación (Echeverría, 2010). Por el contrario, hay sectores considerados estratégicos en los que no se permite la presencia de capital extranjero. Tal es el caso de la energía nuclear, servicios de salud, correos y telégrafos, industria aeroespacial. En esta misma línea, los periódicos, las revistas y otras publicaciones también muestran restricciones tanto en la administración como en la propiedad siendo que al menos 70% del derecho de voto o del capital total debe pertenecer a brasileños de nacimiento o naturalizados mínimamente 10 años antes (OECEE en Brasilia, 2009).

En síntesis, se ha recogido aspectos históricos, socioeconómicos y relativos a la GPPE así como disposiciones que regulan su funcionamiento, además de logros y desafíos del país, con el objetivo de esbozar el contexto nacional en el que se ha de desempeñar la empresa bajo análisis, cuestión que será abordada a continuación.

#### 4.2.2 la GPPE de MONDRAGON en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 2)

Conociendo el contexto país de Brasil, el presente apartado recoge los resultados y análisis del caso de estudio 2 continuado con el orden cronológico del trabajo de campo llevado a cabo.

##### 4.2.2.1 Trabajo de campo

El trabajo de campo en Fagor Ederlan Brasileira se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2009. Comprendió dos encuentros con el Director General y el Director de Recursos Humanos, y un encuentro con el Gerente de Calidad y una colaboradora del área de Calidad. Además de las entrevistas realizadas, se visitó la planta de fundición y la de mecanizados, ambas contiguas y emplazadas en Minas Gerais.



Tabla 43. Detalle de trabajo de campo: Fagor Ederlan Brasileira

Fecha	Informante / observación directa	Ciudad	País
Octubre 2009	Director General	Minas Gerais y Sao Paulo	Brasil
Octubre 2009	Director de Recursos Humanos	Minas Gerais y Sao Paulo	Brasil
Octubre 2009	MOI - Sistema de Gestión de Calidad	Minas Gerais	Brasil
Octubre 2009	Gerente de Calidad	Minas Gerais	Brasil
Octubre 2009	Observación directa	Minas Gerais	Brasil

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2.2. Análisis del perfil y contexto de la empresa

Fagor Ederlan surgió en la década de los sesenta del siglo pasado, a partir de la fusión de otras tres pequeñas entidades: Esteibar, Comet y Uribesalgo. Este es uno de los casos de transformación de empresas capitalistas en cooperativa al interior de MONDRAGON<sup>188</sup>, aunque igualmente los apoyos de CLP y Ularco fueron decisivos. La unión se formalizó el 28 de junio de 1963 con la creación de la cooperativa Comet S.C.I, y cinco meses más tarde se llevó a cabo la constitución definitiva. El propósito perseguido era el incremento de las capacidades productivas de las entidades involucradas y la potenciación de sus sinergias. Así, el objetivo social de Comet S.C.I se expuso como “la fabricación y venta de fundiciones férricas y no férricas, y materiales plásticos en sus modalidades clásicas de fusión en arena, inyección y formado, y cuantas actividades industriales decidiera emprender” (Zarrabeitia Miñaur, 2003, p.4). En los comienzos fue preciso poner en marcha tanto un proceso de formación cooperativa por la escasa familiaridad de la totalidad del colectivo de Comet S.C.I con tales comportamientos, principios y valores, como la incorporación de nuevos conceptos de empresa en contraste con el desarrollo de modestas organizaciones que habían mantenido las entidades fundadores en los años previos a su unión (Ormaetxea, 1997).

Inicialmente la cooperativa trabajaba en la producción de piezas pequeñas. Sin embargo, la temprana firma de una licencia con una empresa italiana en su primer año de funcionamiento le permitió comenzar a incursionar en la fundición inyectada. Así, comienza la producción de piezas de fundición para un vasto rango de sectores entre los cuales se destacan el de automoción y el de electrodomésticos. Éste último representaba el núcleo del negocio. A pesar de estos primeros avances y cambios, los primeros años fueron difíciles para la cooperativa, con lo cual se decide que era imperante un nuevo giro del negocio. De esta manera, encuentran en el sector automotor un espacio de oportunidad para potenciar y desarrollar las actividades (Azevedo y Gitahy, 2010).

Tres años más tarde de la constitución de Comet, el 1 de diciembre de 1966, fue modificada la razón social tomando la denominación que se mantiene hasta estos días: Fagor Ederlan. Previamente al cambio de denominación, en el año 1964 formaron parte de la constitución del Complejo Industrial Ularco junto con las cooperativas Ulgor, Arrasate y Copreci. Esta confluencia no se vio impulsada por motivos estrictamente empresariales, sino por cercanía territorial y principalmente por compartir un mismo sentido de comunidad. “La misión del Grupo Ularco consistía en consolidar las cooperativas industriales de una zona compartiendo algunos servicios comunes y materializando el

<sup>188</sup> Ver apartado 2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial.

principio de solidaridad intercooperativa” (Altuna Gabilondo, 2008, p.197). De esta manera, los compromisos asumidos sobrepasaban el plano empresarial alcanzando a su entorno. En el año 1986 Ularco se constituyó como el Grupo Comarcal Fagor.

Actualmente, Fagor Ederlan y sus empresas participadas son líderes en el mercado europeo por la fabricación de componentes de vehículos basado en las funciones de suspensión, freno, motor y transmisión. Además, añaden valor con el montaje de módulos y conjuntos, y son proveedores de los principales fabricantes de coches. Es importante hacer mención del rol de su Centro Tecnológico Edertek como tractor de la innovación tecnológica y del crecimiento, sobre la base de diferentes líneas de investigación de materiales, tecnologías y procesos (Irizar y MacLeod, 2008).

En cuanto a su globalización económica, Fagor Ederlan persigue un acercamiento a los principales mercados de automoción y a sus clientes, con el fin de mejorar su posicionamiento competitivo. Muestra de ello es la implantación de plantas productivas en el exterior así como diversos proyectos para incursionar en mercados como el Nafta, China y Rusia. Relativo a ello, seguidamente se introducirá la presencia de Brasil a nivel global y en Brasil, en particular.

#### 4.2.2.3 Globalización económica: la presencia en Brasil

Fagor Ederlan está presente en diferentes países y con distintas estrategias: plantas productivas, alianzas productivas y oficinas comerciales. Siguiendo estas tres figuras, la tabla siguiente detalla la presencia de Fagor Ederlan en el mundo.

Tabla 44. Presencia en el exterior: Fagor Ederlan

Figura	País	Figura	País
<b>GPPE</b>	Brasil	<b>Oficinas Comerciales</b>	Reino Unido
	CAPV, España (matriz)		Francia
	Eslovaquia		Alemania
	Navarra, España		Italia
	Zaragoza, España		Corea
<b>Alianzas productivas</b>	China		Japón
	Corea		China

Fuente: elaboración propia.

Es de las cooperativas de gran tamaño que forman parte de MONDRAGON que mayores pasos ha dado en el proceso de GPPE (Azevedo y Gitahy, 2010; Errasti *et al*, 2000). El impulso conferido a su presencia global se ha efectuado con la intención de fomentar un vínculo de colaboración continua con sus clientes y posicionamiento estratégico en la cadena de suministro. De esta forma, a partir de su cercanía física, logra captar aquellos procesos productivos que sus clientes externalizan. En consecuencia logra proveer no sólo bienes sino también servicios, mejorando su posicionamiento como proveedor (Zarrabeitia Miñaur, 2003). Si bien en la tabla precedente no se menciona por respetar el estado de la empresa al momento del trabajo de campo, en el año 2011 se inició la construcción de una GPPE en el parque industrial de Kunshan con una expectativa de apertura y comienzo de actividades para el año 2012.

En lo que respecta a su arribo a Brasil, éste tuvo lugar en el año 2001. La planta está ubicada en Extrema, Minas Gerais. “Fagor Ederlan Brasileira tiene una posición privilegiada. Se encuentra a 112 km de Sao Paulo; a menos de 170 km de Santos, el principal puerto de Brasil; a 100 km del aeropuerto internacional de Sao Paulo y 110 km del doméstico”, de acuerdo con da Silva Leite (2009), Gerente de Calidad.

El arribo a Brasil se concreta a raíz de un pedido de General Motors. El fabricante automotor de origen estadounidense quería lanzar un coche en el país latinoamericano con las mismas características que el de Europa, con lo cual pretendía contar con el mismo proveedor. Para entonces, General Motors estaba cambiando de tecnología. Fagor Ederlan se adaptaba a los nuevos requerimientos en Europa, pero debía comenzar a indagar en el mercado de América del Sur. Con lo cual, se emprendió una serie de visitas a diversas empresas emplazadas en Argentina y Brasil, definiéndose finalmente la compra de la fundición de Minas Gerais en la que actualmente se desempeña. En ese momento, se optó por efectuar una inversión en fundición del 50% y en mecanizado del 100%, con opción de compra total de fundición. De esta forma, Fagor Ederlan se asentó en el mercado brasileño con dos empresas: Fundição Brasileira, dedicada a la fundición de componentes de automoción y Fagor Ederlan do Brasil, concentrada en el mecanizado de piezas. Sin embargo, en el año 2003 se concreta la total adquisición de la fundición, y a partir de ese momento se unen ambas empresas bajo el nombre de Ederlan Brasileira.

La empresa centra su actividad en el suministro de piezas claves para la seguridad del automóvil como soportes de suspensión y de freno, portamanguetas y cálipers. Respecto a sus inicios, la empresa ha ido creciendo en la misma línea de productos que ofrece la Fagor Ederlan pero también incorporando otros en función de las necesidades del mercado local. Tal es el caso de la demanda de piezas para *pickups*. “En América del Sur existe una mayor venta de este modelo respecto a Europa. Por lo tanto aquí hay una línea de productos para ese tipo”, explica Alberro (2009), Director General de Fagor Ederlan Brasileira.

Existen sólidas posibilidades de continuar creciendo en Brasil. Si bien la empresa arribó al país contando con un único proyecto, fue avanzando hasta alcanzar un liderazgo en su línea de productos. La oferta de Fagor Ederlan Brasileira es de una tecnología algo compleja, no habiendo importantes competidores, aunque reconocen que los tendrán. Asimismo, la empresa ha avanzado en la diversificación de clientes, e incluso cuenta en su cartera brasileña algunos con los que la Fagor Ederlan no opera. Por otra parte, se destaca el hecho de que el sector de automóvil ha atravesado una positiva evolución en Brasil, observando un mayor crecimiento respecto a otros mercados maduros como el de Europa o EUA (Alberro, 2009).

La empresa goza de cierto nivel de madurez. De hecho, “desde el año 2007 estamos en una buena línea de resultados, sobre todo comparando la realidad en Europa” sostiene Alberro (2009). De todos modos, ello no implica dejar de reconocer que “desde lo económico, la rentabilidad siempre es un reto. Ello siempre es mejorable” (Alberro, 2009). Siendo que las expectativas de crecimiento del sector del automóvil en Brasil son ampliamente positivas, ello ha de repercutir positivamente en el

negocio de Fagor Ederlan Brasileira, aunque también supondrá un gran reto en términos de capacidades de producción.

Más allá de las oportunidades mencionadas, se identifican amenazas principalmente en dos ámbitos: la competencia y el ritmo de crecimiento del mercado. Por un lado, y tal como se mencionó precedentemente, está latente la posibilidad de que se desarrollen nuevos competidores. Por otra parte, puede ocurrir que no se cumplan las previsiones de crecimiento o que el ritmo sea más lento. Ello podría incidir negativamente en términos de mantenimiento de cuota de mercado y capacidad de generación de recursos locales, siempre procurando mantener sus actividades de forma independiente, sin la necesidad de recurrir a socios. Igualmente las limitaciones identificadas en torno a la generación de recursos locales también se asocian sus debilidades en materia de capacidades productivas.

En síntesis, lo que comenzó como un proyecto mono-cliente, se ha desplegado como un negocio con amplias oportunidades y diversos retos, procurando seguir el ritmo del mercado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, y desarrollando su potencial con la incorporación nuevas líneas de negocio y el fomento del desarrollo y la implicación de las personas que se desempeñan en la empresa. En este sentido Fagor puede definirse como<sup>189</sup>:

Fomentada sobre a égide de evoluir  
Alimentada pela febre de saber  
Guiada pelo principio de distribuir  
Ostentada pelo sentido de cooperar  
Responsable pelo bem-estar da vida.

#### 4.2.2.4 Datos relacionados con la GPPE

Habiendo repasado hasta aquí aspectos generales de la empresa, su presencia en el mundo en general y en Brasil en particular, el presente apartado se centra en particularidades de la GPPE bajo estudio. Para ello, se expone sus datos básicos así como su misión, visión y valores.

- Datos básicos:

**Razón Social:** Fagor Ederlan Brasileira Autopeças Limitada.

**Razón Comercial:** Fagor Ederlan Brasileira.

**Sector/Actividad:** Metalúrgico.

**Tipos de productos y servicios:** fabricación de piezas de seguridad en freno y suspensión, tales como portamanguetas, soportes de suspensión, cálipers y soportes de freno.

**Sistemas de gestión:** Fagor Ederlan Brasileira procura adaptarse a los sistemas de gestión del Grupo Fagor Ederlan, pero con variantes que se adaptan a la realidad de Brasil. Elaboran un Plan de Gestión y Estratégicas, con visión a cuatro años. Las planificaciones de corto plazo no

---

<sup>189</sup> N.d.a: Fomentada sobre el auspicio de la evolución; Alimentada por la fiebre del saber; Guiada por el principio de la distribución; Ostentada en el sentido de la cooperación; Responsable del bienestar (Fagor Ederlan Brasileira, 2007).

necesariamente metódicas como las Fagor Ederlan. Por otra parte, la empresa cuenta con la certificación ISO/TS 16949 (ver anexo 19).

- Misión

Satisfacer a los clientes y socios de Fagor Ederlan Brasileira: Fagor Ederlan S.Coop y MCC inversiones (Alberro, 2009; Kraide, 2009)<sup>190</sup>.

- Visión

Consolidarse en el sector de la seguridad.

Se encuentra en un proceso complejo de creación, en un proceso constituyente. De ser una empresa que trabajaba para el mercado de automoción, ha pasado a centrarse en la seguridad. Ha comenzado a trabajar en algunas líneas, por ejemplo chasis, pero queda recorrido por emprender de forma tal de lograr alinear la totalidad de actuaciones (Alberro, 2009; Kraide, 2009).

- Valores

Comparten los cuatro valores centrales de MONDRAGON<sup>191</sup> (Alberro, 2009; Kraide, 2009). Los valores son: la cooperación, traducida en las personas como protagonistas; la participación, entendida como el compromiso en la gestión; la Responsabilidad Social, centrada en la distribución solidaria de la riqueza; y la Innovación, como renovación permanente. Por su parte, los objetivos básicos son seis: orientación al cliente; desarrollo; innovación; rentabilidad; implicación con el entorno; personas en cooperación.

#### 4.2.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica

Hay una serie de políticas generales de Fagor Ederlan que abarcan diversas áreas de RSE, entre las que destacan la prevención de riesgos laborales, el medioambiente y las personas, en línea con su búsqueda de entornos de trabajo seguros, agradables y respetuosos con el medioambiente; la cohesión interna; el desarrollo de las personas; el respeto y la confianza mutua. Bajo estos conceptos Fagor Ederlan se ha enfrentado al reto de un equilibrio entre su dimensión social y empresarial, siendo ésta última la que impone adaptarse a ritmos vertiginosos frente a los movimientos de mercados cada vez más estrictos. En el centro de esta tensión se ubica la gestión de personas, procurando integrar las vertientes social, personal y económica. Así, otras dos áreas transversales de importancia para Fagor Ederlan, y que acompañan a lo antes indicado, se refieren a la salud laboral y el medioambiente. Este conjunto de estrategias socialmente responsables han repercutido favorablemente en la competitividad de la empresa, avalado por sus proveedores, así como en los diversos cambios estructurales, incidiendo en la identificación con el proyecto socioempresarial (Zarrabeitia Miñaur, 2003).

---

<sup>190</sup> 40% de la empresa es de MCC inversiones y 60% de Fagor Ederlan.

<sup>191</sup> Ver apartado 2.3.1.3 Principios y valores.

Por su parte, el enfoque de Fagor Ederlan Brasileira respecto a la RSE es el de MONDRAGON, aunque no fluyan directrices explícitas al respecto. Existe un compromiso con los colaboradores<sup>192</sup>, el entorno, el medioambiente, el gobierno local. “El compromiso de mantenimiento de empleos no es discurso sino que se traduce en acciones concretas”, indica Marcos Kraide (2009), Director de Recursos Humanos. “En Fagor Ederlan Brasileira se optó por reducir el suelo y la jornada, al mismo tiempo que otras empresas hicieron reducción de personal de hasta el 20% de la plantilla” (Kraide, 2009). Así mismo, se fomenta la participación, se evalúan los riesgos de trabajo a través de una comisión específica, se estimula la generación de sugerencias, se organizan comidas grupales para eventos especiales como la entrega de reconocimientos o los cumpleaños, y otras actividades con la intención de generar un buen clima de trabajo y profundizar la implicación de los colaboradores con la empresa.

En materia medioambiental también se trabaja a consciencia y las inversiones son importantes. Reconocen que sus actividades generan emisiones y vastos residuos, por ello destinan un área en donde dan procesamiento a los desechos. Asimismo, se efectúa tratamiento de aguas.

Por otra parte, existe profusa conexión con el gobierno local y la comunidad en general a través de instituciones oficiales y otras entidades. Se procura contribuir desde lo cultural y se desarrollan jornadas *de puertas abiertas* a las familias, para acercar la empresa a ese núcleo.

En síntesis, el presente apartado contextualiza la situación de la empresa, sus lineamientos socialmente responsables, su presencia global y en Brasil en particular. Partiendo de este contexto, se ahondará seguidamente en las estrategias socialmente responsables así como en el impacto económico.

#### 4.2.2.6 Impacto económico

Dentro de las preguntas de investigación formuladas, se indicó el querer conocer:

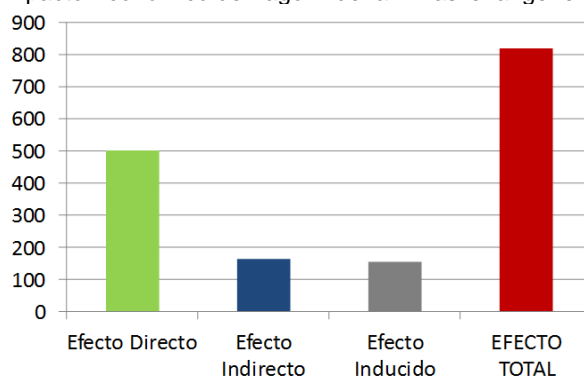
1. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de puestos de trabajo?*
2. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de PIB?*

Esos son los interrogantes que seguidamente se pretende responder para el caso de Fagor Ederlan Brasileira, con valores al año 2008 y a partir de las matrices insumo producto de Brasil.

---

<sup>192</sup> A lo largo del resumen descriptivo correspondiente al caso de estudio 2 se hace uso de las palabras colaborador y trabajador indistintamente, en consonancia con la denominación utilizada en la empresa bajo análisis.

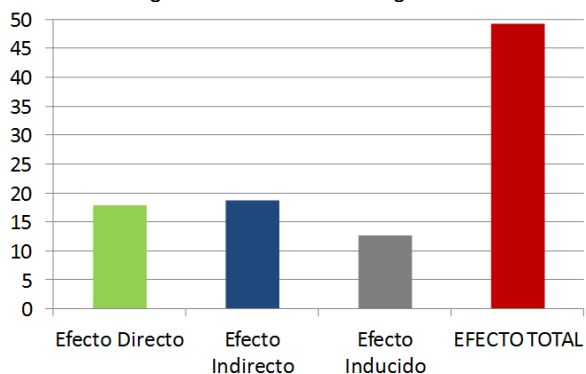
Gráfico 34. Impacto Económico de Fagor Ederlan Brasileira: generación de PdT



Fuente: elaboración propia.

Como señala el gráfico precedente, la actividad de Fagor Ederlan Brasileira durante el año 2008 mantuvo ochocientos dieciocho PdT. De esta forma, en términos de efecto directo, la empresa creó en el período bajo análisis quinientos dos puestos (Alberro, 2009; Kraide, 2009). En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, ha contribuido en el mantenimiento de ciento sesenta y dos PdT por millón de Reales. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanza un número de PdT de ciento cincuenta y cuatro, por millón de Reales. De esta manera se obtiene un total de ochocientos diecinueve PdT.

Gráfico 35. Impacto Económico de Fagor Ederlan Brasileira: generación de PIB (en millones de Euros).



Fuente: elaboración propia.

Además de los PdT creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, el aporte de Fagor Ederlan Brasileira supera los cuarenta y dos millones de Euros<sup>193</sup>.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos parten de las TIO del país en el que se encuentra la GPPE bajo análisis obtenidas a partir de OCDE.StatExtracts, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

<sup>193</sup> Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794>.

Tabla 45. TIO Brasil, en millones de euros.

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	4816,00	3834,88	1122,02	96,16	13062,63
C28	1410,71	975,87	475,62	1,68	10026,92
C31	51,07	16,86	913,16	934,56	6320,38
C40t41	2029,79	476,45	289,25	9881,11	18541,44
Resto sectores	12523,10	3694,12	3207,26	7659,13	455537,68
PROD	30431,34	16290,28	9395,42	40875,18	1069979,82
TAXS	869,06	419,74	259,79	617,59	39166,33
VALU	8731,60	6872,37	3128,31	21684,94	527324,45
GOPS	5787,89	3962,86	1423,17	16824,97	266601,01
LABR	2711,66	2770,52	1620,71	4536,07	253667,09
OTXS	232,06	138,99	84,44	323,89	7056,35

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

Tabla 46. Sectores e inputs primarios

C27	Metales básicos
C28	Productos fabricados excepto maquinaria y equipos
C31	Maquinaria y aparatos eléctricos n.c.o.p
C40t41	Provisión de electricidad, gas y agua
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de Fagor Ederlan Brasileira.

Tabla 47. TIO Brasil: matriz Intermedia

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	4816,00	3834,88	1122,02	96,16	13062,63
C28	1410,71	975,87	475,62	1,68	10026,92
C31	51,07	16,86	913,16	934,56	6320,38
C40t41	2029,79	476,45	289,25	9881,11	18541,44
Resto sectores	12523,10	3694,12	3207,26	7659,13	455537,68

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

Figura 54. TIO Brasil 2005: matriz de Coeficientes Verticales (A)

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	0,1076	0,1601	0,0812	0,0016	0,0083
C28	0,0315	0,0407	0,0344	0,0000	0,0064
C31	0,0011	0,0007	0,0661	0,0155	0,0040
C40t41	0,0453	0,0199	0,0209	0,1644	0,0118
Resto sectores	0,2798	0,1542	0,2321	0,1274	0,2895

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.



Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la *matriz de Leontief*. La matriz de multiplicadores o *matriz inversa de Leontief* se obtiene invirtiendo la matriz (I-A).

Tabla 48. TIO Brasil: Matriz Inversa de Leontief

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	0,8320	0,2144	0,1311	0,0122	0,0229
C28	0,0479	0,7388	0,0532	0,0052	0,0138
C31	0,0081	0,0058	0,7587	0,0251	0,0088
C40t41	0,0902	0,0583	0,0578	0,9063	0,0308
Resto sectores	0,6494	0,4678	0,5848	0,3214	1,2211

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Seguidamente, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. Y los Coeficientes de Relación con la Producción se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo y PIB de la TIO, para finalmente calcular los multiplicadores de efecto indirecto como el producto entre la Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. A continuación se detallan los resultados, para el PIB y los PdT.

Tabla 49. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>						
Incluyendo sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Sin incluir sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
<b>Resto de multiplicadores</b>						
Producción sin familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Producción (meD+meI ndi)	1,3169	1,2015	1,2829	1,0277	1,0497	
PIB (meD+meI ndi)	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	
PdT (meD+meI ndi)	0,2004	0,2129	0,2400	0,1481	0,2418	
PIB (meD+meI ndi+meI ndu)	0,8568	0,8845	0,8445	1,0003	0,9137	
PdT (meD+meI ndi+meI ndu)	0,3121	0,3423	0,3685	0,2693	0,4016	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de Fagor Ederlan Brasileira requieren la adición de las Familias como sector endógeno. Para ello se incorpora su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la resta (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

Tabla 50. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
C27	0,8653	0,2533	0,1654	0,0582	0,0374	0,0480
C28	0,0688	0,7631	0,0746	0,0339	0,0230	0,0305
C31	0,0223	0,0222	0,7732	0,0445	0,0153	0,0213
C40t41	0,1612	0,1393	0,1298	1,0017	0,0674	0,1190
Resto sectores	2,3841	2,4971	2,3715	2,7180	1,9677	2,4711
Sector familia	0,5459	0,5977	0,5401	0,6991	0,3548	1,1338

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido.

Tabla 51. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>						
Incluyendo sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Sin incluir sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
<b>Resto de multiplicadores</b>						
Producción sin familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Producción (meD+meIndi)	1,3169	1,2015	1,2829	1,0277	1,0497	
PIB (meD+meIndi)	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	
PdT (meD+meIndi)	0,2004	0,2129	0,2400	0,1481	0,2418	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,8568	0,8845	0,8445	1,0003	0,9137	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,3121	0,3423	0,3685	0,2693	0,4016	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de Fagor Ederlan Brasileira. La siguiente tabla recoge los meD, meIndi y meIndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y PdT.

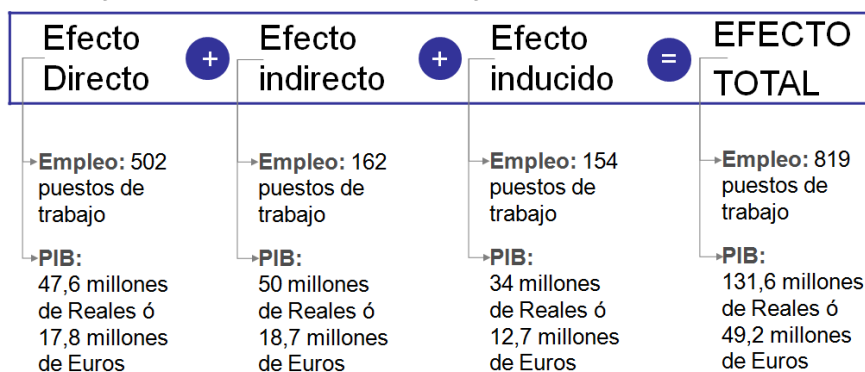
Tabla 52. Fagor Ederlan Brasileira: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido

	C27		C28		C31		C40t41		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,3155	0,0891	0,4476	0,1701	0,3606	0,1725	0,5456	0,1110	0,5294	0,2371
meIndi	0,6845	0,2751	0,5524	0,2169	0,6394	0,2638	0,8183	0,2204	0,4706	0,2024
meIndu	0,5576	0,2031	0,6078	0,2352	0,5353	0,2335	0,4544	0,1583	0,6609	0,2905

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

La siguiente figura sintetiza el impacto económico generado por la actividad de Fagor Ederlan Brasileira.

Figura 55. Impacto económico de Fagor Ederlan Brasileira: síntesis



Fuente: elaboración propia.

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de PdT creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. El cálculo de los multiplicadores permite analizar las concatenaciones que este impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido. Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de Fagor Ederlan Brasileira. Como puede observarse por los valores señalados en la figura previa, y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto supera al inducido sobre la base de las relaciones entre sectores impulsadas por la actividad económica de Fagor Ederlan Brasileira.

#### 4.2.2.7 Estrategias socialmente responsables

Tras haber introducido el impacto económico de Fagor Ederlan Brasileira, en los siguientes apartados se avanza en el carácter decente del empleo generado así como en las restantes estrategias socialmente responsables. Para ello, se presenta un panorama general, para luego introducir particularidades de las vertientes económica, social y medioambiental, así como el desempeño global.


##### 4.2.2.7.a Principales indicadores en RSE

La convicción con la que Fagor Ederlan Brasileira lleva adelante su negocio y su trayectoria da como resultado una gestión avanzada en términos de RSE, de acuerdo a los aspectos considerados en las herramientas de recolección de información aquí implementadas. La siguiente tabla, que recoge los principales indicadores de RSE<sup>194</sup> en los que ha comenzado a trabajar, es reflejo de ello. Vale mencionar que el grado en el que los distintos elementos de la RSE son considerados estratégicos

<sup>194</sup> Ver Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE y Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia, en el apartado 2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas. Se considera como principales indicadores aquellos que la empresa clasifica con 3, 4 o 5 puntos (ver anexo 4).

para la empresa varía en función de los distintos temas, siendo que algunas propuestas pueden encontrarse aún en desarrollo.

Tabla 53. Principales indicadores de RSE: Fagor Ederlan Brasileira

PRINCIPALES INDICADORES	FAGOR  Brasileira
Adopción e inclusión de valores y principios éticos	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Rechazo del trabajo infantil	✓
Protección del Medioambiente	✓
Lucha contra la corrupción	✓
Conocimiento de la política laboral de proveedores	✓
Conocimiento de la política laboral de subcontratados	✓
Programas de colaboración con proveedores	✓

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, tal como se explicó precedentemente, la totalidad de indicadores se segmentan no sólo por su dimensión interna o externa sino por la vertiente a la que hace referencia. A continuación se responderá a las preguntas de investigación presentadas de acuerdo a cada una de las áreas indagadas que conforman tales vertientes y dimensiones, recordando que el presente trabajo pretende conocer:

*¿Cómo impacta la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico?*

#### 4.2.2.7.b Vertiente medioambiental

Fagor Ederlan Brasileira identifica como estratégico la adopción de políticas, procedimientos o programas internos en el ámbito del medioambiente. Como parte integral de su Sistema de Gestión Ambiental, la empresa cuenta con la certificación ISO 14001, el certificado de licencia ambiental emitido por el Consejo Estatal de Política Ambiental del Gobierno del Estado de Minas Gerais (estado en el que se emplaza Fagor Ederlan Brasileira), y la caracterización y clasificación de sus residuos sólidos, tal como se detalla en los anexos 20, 21 y 22. El certificado de licencia ambiental concede a la empresa licencia de operación, determinando que sus actividades generan residuos industriales no peligrosos, y permite el funcionamiento de sus equipos de control de polución. Fagor Ederlan Brasileira reconoce que su actividad genera impactos no deseados en el medioambiente, básicamente fruto de la generación de residuos y las emisiones de la fundición. Por ello realiza inversiones con el propósito de minimizar tales efectos, comprometiéndose a adoptar medidas de prevención de la polución y de protección ambiental.

La adaptación técnica de medios y procesos complementados con una educación práctica y sistemática a todas las personas integrantes de la empresa para alcanzar la certificación medioambiental es parte de una estrategia de Fagor Ederlan como grupo. En los años noventa del siglo pasado detectaron la importancia de apostar por acciones en este sentido, aún a pesar de que anteriormente desarrollaban actividades en este terreno.

A nivel del Estado de Brasil existen normativas en este ámbito, tal como se expuso precedentemente, y se impulsan adicionalmente diversas acciones tendientes a lograr una mayor adhesión y compromiso por parte del sector empresarial, tanto desde el ámbito público como privado. A pesar de ello, Minas Gerais, donde está emplazada Fagor Ederlan Brasileira, está atrasada en la fiscalización y en el acompañamiento a empresas (CETESB, 2009). Otros factores locales que han de incidir en el negocio de Fagor Ederlan Brasileira se relacionan con proyectos brasileños pioneros en materia de vehículos ecológicos, en sus diferentes clasificaciones: eléctrico a batería, eléctrico híbrido, de célula a combustible y solar.

#### 4.2.2.7.c Vertiente económica

Al indagar sobre los aspectos incluidos en la dimensión económica que responden a los PdT creados, son conocidos en su totalidad por parte de la Fagor Ederlan. En lo que respecta a las preguntas relacionadas con los ingresos generados, se desconoce la política salarial de los colaboradores subcontratados así como la aplicada por sus proveedores.

En cuanto a la legislación laboral local, el 1 de mayo de 1943 durante la presidencia de Vargas se aprobó la Consolidación de Leyes de Trabajo. Aspectos indagados durante las entrevistas a Fagor Ederlan Brasileira están amparados por esta legislación, como por ejemplo la estipulación de un mismo salario para todo trabajo de igual valor sin distinción por sexo (Art. 5º). Acerca de las jornadas laborales, tal como se reseñó con anterioridad, la normativa indica que es de 44 horas semanales. Ello se implementa en Fagor Ederlan Brasileira, estando en actividad de lunes a sábados. Pueden realizarse horas extras, teniendo que estar éstas autorizadas previamente. De todos modos, cuando la empresa comunica la necesidad de trabajar tiempos extraordinarios, los trabajadores responden positivamente.

En Brasil, el rol del sindicato es importante. La Constitución y el Compendio de Leyes Laborales estipulan la representación sindical de todos los trabajadores con excepción de los militares, la policía uniformada y los bomberos y algunas otras funciones de Estado. Puede haber un sindicato por categoría económica u ocupación en cada zona territorial. Las tres principales centrales son Força Sindical (FS), la Central Unica dos Trabalhadores (CUT) y la Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT). Están reconocidas en la práctica y participan en diversos organismos colegiados. Fagor Ederlan Brasileira procura mantener buenas relaciones con el sector sindical. Los delegados visitan la empresa y se mantienen negociaciones a pesar de que sólo el 5% de sus colaboradores está afiliado. Es decir, lo hacen porque por ley están obligados a reconocer a los sindicatos, pero claramente no es por representatividad. Relacionado con ello, es destacable el

fomento que se le da a la participación de los trabajadores. Es interesante indicar que ello se propulsa tanto a nivel de la gestión como en los beneficios, además de haber desarrollado un Sistema de Sugerencias.

Respecto al plan de participación en los resultados, mensualmente se reúnen cinco comisiones, cada una de las cuales representa a un área determinada, más una sexta comisión que se ocupa de consolidar la información. Durante el año 2009 el plan fue reformulado básicamente para alcanzar su adaptación a tiempos actuales. Es decir, existía una fórmula para el cálculo de la participación, pero había quedado desactualizado. Asimismo, se definieron objetivos específicos por áreas al tiempo que se concretaron indicadores comunes para toda la empresa. Existe una relación causa-efecto entre áreas y además se pretende que no acaezcan importantes diferencias entre sí. También para ello es que se organizaron las seis comisiones mencionadas.

En materia de participación en la gestión, también mensualmente se lleva a cabo una reunión. Todos los colaboradores son convocados. Su duración es de una hora y se realiza durante el horario laboral de forma tal que la asistencia sea la mayor posible, pagando las horas extras correspondientes. Se pretende impulsar el flujo de información entre los asistentes, tomando parte los gerentes junto con directores. En lo que respecta a las acciones diarias o continuas, el programa está diseñado de forma tal que se posibilita a cada colaborador unirse a diferentes equipos, desde donde se puede trabajar en nuevas ideas conjuntamente. En caso de que fuera preciso, en función del proyecto en el que se esté trabajando, otro grupo analiza su rentabilidad. Por otra parte, la empresa está organizada en mini-fabricas, una iniciativa adoptada previamente en Fagor Ederlan y que propicia la participación de los colaboradores en el proyecto socioempresarial al tiempo que facilita la gestión de las diversas áreas. De acuerdo con la nomenclatura mf1, mf2, mf3 se sigue el flujo del proceso de producción. Asimismo, se efectúa un seguimiento de desempeño global que permite visualizar los efectos del trabajo coordinado entre las distintas áreas.

El plan de sugerencias, por su parte, proporciona otro espacio de participación en el que los colaboradores pueden compartir sus opiniones. Para ello, existe un formulario a ser completado por las personas que así lo deseen. Trimestralmente se recompensa a aquellas sugerencias que son consideradas como la mejoras de acuerdo con un comité para ello organizado. En cuanto a las propuestas que son desestimadas, se remite un explicativo acerca de la decisión final. En esta misma línea, se contemplaba una mayor implicación en la respuesta a quejas presentadas en la página de internet institucional. Como elemento adicional de cercanía, el director general desayuna todos los meses con quienes cumplen años.

Las acciones en torno a salud y seguridad laboral son también estratégicas para la empresa. Cuentan con cinco personas con formación técnica en esta materia, un Ingeniero en Seguridad y una Gerencia que se ocupa del tema. Adicionalmente, se organizó una comisión interna de prevención de riesgos y campañas internas al respecto.

La búsqueda de alternativas para evitar despidos resulta al mismo tiempo estratégico. Como se señaló anteriormente, se ha implantado reducciones de jornadas para no tener que prescindir de colaboradores, entre los que se cuenta una rotación inferior al 1%.

En lo que respecta al conocimiento de las políticas laborales de sus proveedores y trabajadores subcontratados, se observa un menor recorrido. En cuanto a los primeros, se reconoce las mayores posibilidades de diálogo y acuerdo con aquellos que son pequeños, mientras que las relaciones con grandes proveedores se tornan más complejas aunque se han sostenido diversas reuniones. En materia de colaboradores subcontratados, se establecen ciertos compromisos básicamente en torno al pago de cargas sociales.

Finalmente, en cuanto a los ingresos, previamente se señaló que se pagan horas extras, que se desarrolló un plan de participación en los beneficios y los salarios base son superiores al mínimo fruto de convenios con los sindicatos. Sin embargo, en cuanto a sus proveedores y trabajadores subcontratados, no se conoce las políticas aplicadas.

#### 4.2.2.7.d Vertiente social

En consonancia con las prácticas reseñadas en la vertiente económica, Fagor Ederlan Brasileira destaca a las personas como las principales responsables del éxito de su proyecto socioeconómico. Por ello resultan estratégicos tanto los aspectos vinculados a declaración y puesta en práctica de valores y principios, como la anulación de todo tipo de discriminación en el seno de la empresa, lo cual aplican en el ámbito salarial y laboral.

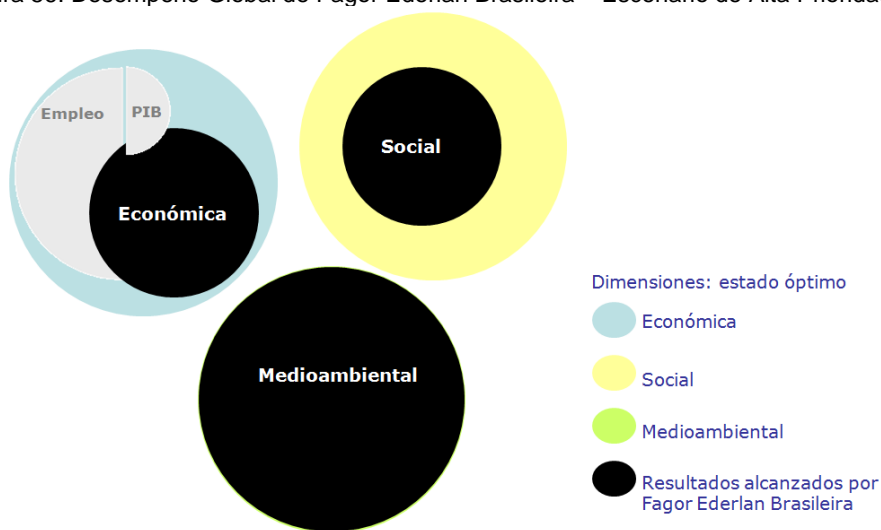
No se ha comenzado a trabajar en profundidad en estos temas con los proveedores, quienes en su mayoría son pequeños y precisamente están creciendo a partir de su vínculo con Fagor Ederlan Brasileira. Cuentan, asimismo, con proveedores grandes tales como los de chatarra. Como se mencionó precedentemente, con ellos han comenzado a entablar diversas reuniones, aunque reconocen que es más difícil conocer sus políticas.

Así como no se permiten el aprovisionamiento de bienes y servicios por *favoritismos*, tampoco se considera en sus relaciones con clientes.

#### 4.2.2.7.e Desempeño global

El grado en el que los diferentes aspectos de la RSE en sus dimensiones económica, social y medioambiental resultan estratégicos para Fagor Ederlan Brasileira, da como resultado un desempeño de la empresa en términos de impacto socioeconómico que se presenta a continuación.

Figura 56. Desempeño Global de Fagor Ederlan Brasileira – Escenario de Alta Prioridad<sup>195</sup>.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2.8 Grupos de interés

Se realizó conjuntamente con el Director General y el Director de Recursos Humanos una primera identificación de los GI de Fagor Ederlan Brasileira y su priorización. Asimismo, se definieron sus subgrupos cuando ello fue posible y los temas prioritarios a tratar con cada uno de ellos. El reconocimiento de los GI brinda a la empresa la oportunidad de detección o reconocimiento de áreas en las que desarrollar sus acciones en la dimensión externa de la RSE.

Figura 57. GI de Fagor Ederlan Brasileira



Fuente: elaboración propia.

De esta forma quedó configurado un mapa con nueve GI, que responde a las siguientes características:

<sup>195</sup> El desempeño de la empresa es de estado óptimo en el caso de que sus alcances (figura negra) se condigan con el volumen de las figuras de cada una de las vertientes (económica, social y medioambiental). Ello se determina a partir de las apreciaciones que la empresa hizo sobre los indicadores específicos del cuestionario aplicado, penalizando a valor nulo las calificaciones iguales a 1 y 2, y valorando con 3.33 a las calificaciones iguales a 3; con 6,66 a las calificaciones iguales a 4; y con 10 a las calificaciones iguales a 5. Finalmente, se calcula la proporción de acuerdo al número de indicadores contenidos en cada una de las dimensiones.



---

#### PRIORIDAD 1.

---

1.1 Accionistas. El tema prioritario es la rentabilidad del negocio.

1.2 Clientes. Los temas prioritarios son la satisfacción de sus necesidades y su fidelización. En cuanto a la satisfacción del cliente, "es exigente responder a sus demandas porque es un sector muy dinámico y en ocasiones requiere de grandes inversiones", coinciden Alberro (2009) y Kraide (2009).

---

#### PRIORIDAD 2.

---

2.1 Estado. Se pretende seguir trabajando en el cumplimiento de leyes. Dentro de este grupo se identifica a tres sub-grupos:

2.1.1 Trabajo;

2.1.2 Hacienda;

2.1.3 Seguridad.

2.2 Colaboradores. Los temas centrales identificados son la participación, la formación y la motivación.

2.3 Medioambiente, dimensión de alta relevancia para la empresa y con demandas crecientes dado el sector en el que se desempeñan. Se proponen mejorar las prácticas. Algunas de las exigencias tienen soluciones técnicamente complejas, como por ejemplo las captaciones de humos no se adaptan a todas las máquinas ni a todas las materias primas.

---

#### PRIORIDAD 3.

---

3.1 Proveedores. El reto es contar con proveedores fiables, no sólo en precio, sino en general, a medio-largo plazo y no meramente para condiciones puntuales. El propósito es poder realizar proyecciones con ellos. Estas cuestiones a veces obliga a Fagor Ederlan Brasileira a cambiar de proveedores, o a trabajar conjuntamente para ayudarlos a mejorar. Los proveedores de materia prima son considerados estratégicos, y en cuanto a la energía, existen grandes condicionantes. La distinción realizada se especifica seguidamente:

3.1.1 Proveedores de materia prima;

3.1.2 Proveedores de energía eléctrica;

3.1.3 Proveedores locales;

3.1.4 Proveedores grandes;

3.1.5 Proveedores internacionales.

---

#### PRIORIDAD 4.

---

4.1 Medios de comunicación locales. La intención es conservar vínculos para mantener la presencia en la prensa local.

4.2 Comunidad. Prioritariamente se pretende sostener buenas relaciones.

4.3 Sindicato de trabajadores. Principalmente se espera perseverar los buenos vínculos.

#### 4.2.2.9 Buena práctica

A continuación se recoge la experiencia de Fagor Ederlan Brasileira en materia gestión de prevención de riesgos, procurando apartarse de las formas tradicionales para impulsar la participación total del colectivo de colaboradores y valorar su experiencia en la identificación de riesgos latentes y en la provisión de sugerencias referidas a las implantaciones de mejoras; todo ello estimulado desde un equipo determinado.

#### **LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.**

**Ámbito de la buena práctica:** la buena práctica que se describe a continuación corresponde a la dimensión interna, área prácticas laborales, vertiente económica.

**Antecedentes:** Fagor Ederlan Brasileira ha internalizado la seguridad laboral como un factor clave de su desempeño, consciente de que sus colaboradores se enfrentan a diario a prácticas de alto riesgo. Por ello, la empresa ha desarrollado una Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) cuya gestión es llevada a cabo por un equipo de veinticuatro personas que se organizan bajo los cargos de presidente, vicepresidente, secretaria, secretaria suplente, once integrantes titulares y nueve suplentes. Cerca de diez meses antes del trabajo de campo efectuado, más precisamente en el mes de enero del año 2009, se había efectuado la última votación secreta en donde se determinó la composición de la CIPA para el período 2009/2010. Los elegidos tomaron posesión de sus funciones a partir del 18 de febrero de ese año.

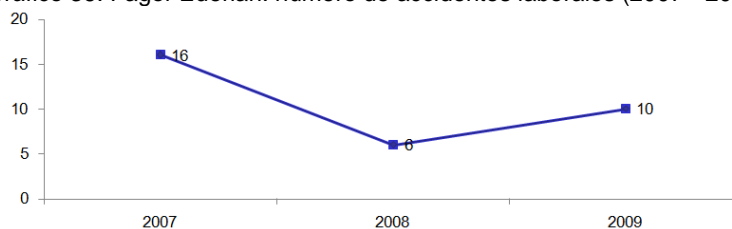
Uno de los resultados del trabajo desarrollado por la Comisión es el *Análise de Risco Fagor* (Análisis de Riesgo Fagor), un sistema creado para garantizar la continua puesta en práctica de medidas de seguridad frente a los diversos riesgos laborales. En este sentido, el Análisis de Riesgo Fagor pretende sentar las bases para lograr una participación activa y responsable de los colaboradores de Fagor estimulando la prevención y alta prudencia frente a los riesgos. El objetivo general consiste en reducir los accidentes a través de acciones sistemáticas que contribuyan a simplificar el análisis, fomentar la seguridad y contribuir decisivamente a la seguridad de todos los colaboradores de Fagor.

**Descripción:** “Es la tercera vez que presido la Comisión. Esta es una de las funciones más nobles de la empresa porque tiene como objetivo la prevención de accidentes, procurando la preservación de la integridad física de todos los colegas que trabajan en Fagor”, indica da Silva Leite (2009), Gerente de Calidad y Presidente de CIPA. De esta manera los *Cipeiros*, llamados así los integrantes de la Comisión, se enfrentan al reto diario de promover la incorporación de conductas de prevención en la totalidad de los colaboradores a fin de que la razón de ser de la CIPA se concrete en hechos reales y precisos.

“El riesgo laboral es alto” reconoce Kraide (2009). “Ello hace que sea vital atender a este tema en forma continua sobre la base de campañas internas de concientización. En lo que va del año se han producido diez accidentes, cuatro más que los ocurridos durante 2008. Es que ahora los reportes

son mejores; creemos que el incremento se debe a ello” (Kraide, 2009). Seguidamente se detalla la evolución a la que hace referencia Kraide.

Gráfico 36. Fagor Ederlan: número de accidentes laborales (2007 - 2009)



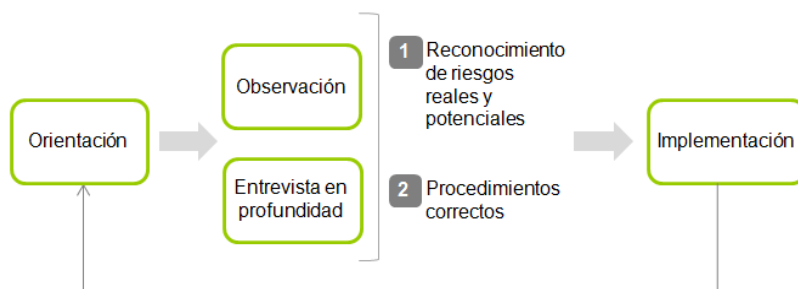
Fuente: elaboración propia.

Las mejoras en los reportes responden a la creación de un sistema que tiene como principales objetivos la difusión de la importancia de la prudencia frente al riesgo y la puesta en práctica de mejoras en esta materia. Este sistema es el *Análise de Risco Fagor*. El sistema surge de una primera reflexión en torno a cómo eran tratados los problemas de accidentes laborales. Así, se llega a la conclusión de que estos temas solamente solían estar en manos de ciertos *especialistas* como por ejemplo ingenieros de seguridad, médicos de trabajo y otros técnicos. Bajo esta visión, los trabajadores son meros agentes pasivos que brindan información a dichos especialistas, y la prevención se limita al establecimiento de normas de seguridad y al uso de equipos de protección individual. Fagor Ederlan Brasileira encontró que no sólo era ésta una visión anticuada de la seguridad, sino que además se limitaba a trabajar en la última parte del problema cuando el accidente ya había ocurrido. Por ello promovió un análisis de riesgo del lugar de trabajo que incorpora la vivencia, el conocimiento y la participación de los trabajadores, ya que ellos son los que realizan el trabajo cotidiano y sufren los efectos. Por lo tanto, la empresa entiende que poseen un papel fundamental en la identificación, eliminación y control de riesgos.

**Herramientas utilizadas:** El *Análise de Risco Fagor* parte de una noción de riesgo vinculada con toda posibilidad de pérdida, daño o como sinónimo de peligro que pudiera afectar a la salud de los trabajadores por cualquier elemento o circunstancia durante un proceso o por el entorno de trabajo. El *Análise de Risco Fagor* se trata de un método sistemático de análisis y validación de todas las etapas y elementos de una determinada tarea de trabajo para identificar los riesgos existentes y potenciales de accidentes, tanto físicos y como materiales. La identificación de riesgos ha de conducir a la determinación de una correcta y segura realización de las tareas. Así, se pretende evitar todo análisis estático, siendo que las organizaciones se encuentran en constante mutación y la prevención de riesgos ha de acompañar a ese dinamismo.

El relevamiento de la información se realiza en base a observaciones y entrevistas en profundidad a los trabajadores. Finalmente, se procede a la implementación de mejoras o sugerencias. Por lo tanto, la CIPA propone un procedimiento que se recoge en la siguiente figura.

Figura 58. Procedimiento *Análise de Risco*



Fuente: elaboración propia.

Si se pretende la participación activa y responsable de los colaboradores, resulta vital primeramente orientarlos. Por ello se trabaja para que todas las personas que se desempeñan en Fagor Ederlan Brasileira conozcan los propósitos del *Análise de Risco*, de forma tal de contar con sus aportaciones en los diversos procesos al analizar cada una de las actividades detalladamente.

Se aplican dos métodos para recoger los riesgos reales y potenciales así como los correctos procedimientos correspondientes a cada fase o actividad. Uno de ellos es la observación. Éste es el primer paso para analizar cada acción. El propósito es observar atenta y detalladamente todas las operaciones del trabajo, discriminando las diferentes etapas. Entre los factores clave para guiar el análisis se indican: analizar el proceso; priorizar actividades que pueden generar lesiones, aplastamientos, cortes, quemaduras, e incluso la muerte; atender actividades que generan accidentes con alta frecuencia; interesarse por actividades en donde se manipulan productos químicos.

El otro método es el de entrevistas en profundidad. Tras haber observado a la actividad laboral en su totalidad, se ha de proceder a entrevistar a los trabajadores que la desarrollan. Así, se comparte lo visto y el aprendizaje fruto de la observación se enriquece indagando en su experiencia al desempeñar sus funciones. Resulta vital compartir con los colaboradores el desenvolvimiento de cada fase, discutir con ellos las mejoras formas de ejecutar cada paso e incluso identificar conjuntamente riesgos potenciales así como posibles soluciones.

Estos dos métodos permiten, por un lado, recoger información relativa a cada etapa de trabajo; los materiales; las máquinas y equipamientos; las zonas de trabajo; las herramientas; los equipos de protección individual; la ergonomía; otros riesgos (tales como la falta de entrenamiento o escaso planeamiento de una actividad). Por el otro, reconocer cuáles serían los procedimientos correctos que los colaboradores deberían de seguir en cada una de las fases.

Implementación. Una vez detectada la mejora, un técnico de seguridad revisa la propuesta para su posterior implementación. Así, el proceso vuelve a comenzar re-orientando a los colaboradores acerca de procedimientos correctos y cuidados a tener en cuenta al efectuar diferentes operaciones. Para ello resulta vital que los nuevos procedimientos sean claros y simples, sin omitir ningún detalle de la actividad, de la maquinaria, de las herramientas, de la postura, etc. Se recomienda que previamente a ser transmitidas las recomendaciones, éstas sean revisadas en la práctica de forma

tal de asegurar que la secuencia de operaciones sea la correcta y que efectivamente mejora la calidad del trabajo. De esta forma, una vez corroboradas las mejoras a ser implementadas, los trabajadores involucrados reciben el correspondiente entrenamiento.

Tanto los integrantes de CIPA como la totalidad de los trabajadores han de revisar periódicamente todas las prácticas para seguir trabajando sin la ocurrencia de accidentes. Asimismo, estos aprendizajes han de ser transmitidos a los nuevos colaboradores en su formación. Finalmente, cada práctica queda sujeta a revisión siempre que existan alteraciones en los procesos, en la maquinaria o el emplazamiento de los equipos.

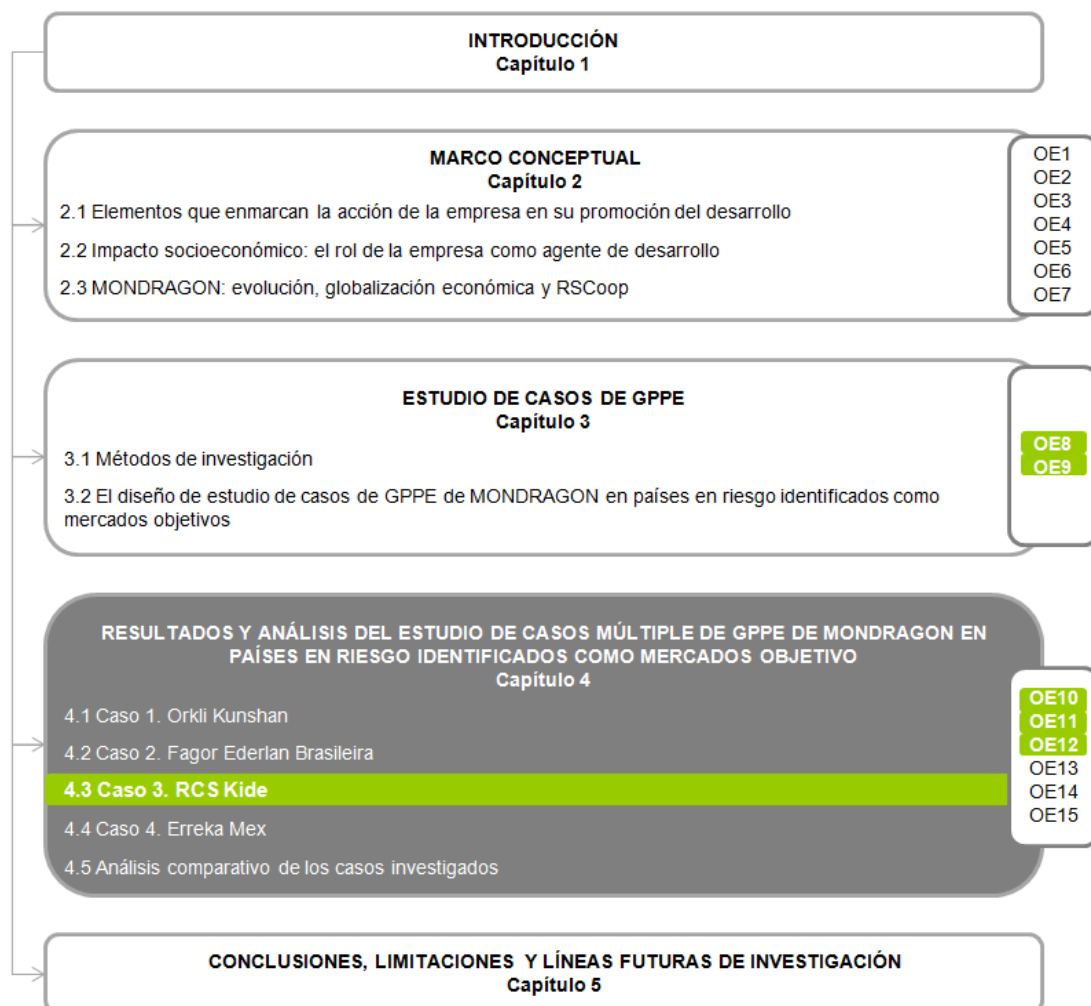
**Grado de despliegue:** 100%. Todos los colaboradores se ven implicados en las tareas de detección de riesgos latentes así como en la mejora de tareas.

En lo que respecta a la formación de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes, veinticuatro son sus integrantes estables.

**Principales beneficios obtenidos:** Se ha logrado establecer un sistema integral de análisis y evaluación de la totalidad de las tareas, con el propósito de minimizar los riesgos de trabajo. Esta puesta en marcha ha generado como principales beneficios la toma de consciencia generalizada en esta materia y la implicación de todos los colaboradores. De esta forma, la gestión y prevención de accidentes se ha desplegado horizontalmente en la empresa, dejando de ser un asunto de acotada incumbencia.

**Principales aprendizajes:** Se ha aprendido a tratar la seguridad laboral en base a la participación de todas las personas que se desempeñan en la empresa. Así, entre los principales aprendizajes se puede enumerar que:

- El principal foco de atención en el análisis de los riesgos laboral es la prevención. Es decir, los riesgos deben ser eliminados siempre que sea posible y el control de riesgos existentes debe seguir los patrones de calidad más elevados;
- Los trabajadores con sujetos fundamentales en el análisis y control de riesgos, tanto porque conocen las situaciones reales del trabajo cotidiano como por el hecho de que son sus vidas las que están en el juego;
- El análisis de riesgo en el lugar de trabajo no es un mero instrumento burocrático sino un proceso continuo que precisa ser revisado continuamente principalmente cuando surgen nuevas circunstancias.
- El principal aprendizaje y recomendación podría sintetizarse indicando que sin la participación activa y responsable de los trabajadores se torna inviable un salto de calidad en las modernas propuestas de gerenciamiento en general, y en la seguridad laboral en particular.



### 4.3 CASO 3: RCS KIDE – INDIA.

A continuación se presenta la descripción individual del caso de RCS Kide, en India, a partir de dos apartados principales. El primero de ellos referido al contexto país, y el segundo centrado en la GPPE bajo estudio, abordando aspectos generales de la empresa para luego hacer foco en los resultados referidos a impacto económico, estrategias socialmente responsables y GI.

#### 4.3.1 Perfil país: India

“En cuanto alguien comprende que obedecer leyes injustas es contrario a su dignidad de hombre, ninguna tiranía puede dominarle”.  
M. Gandhi

Con el objeto de contextualizar características relevantes del país en riesgo en el cual se ha implantado la GPPE bajo estudio, que asimismo se trata de un mercado objetivo, se introducirá seguidamente aspectos históricos, socioeconómicos, relativos a la evolución de las IED y del marco legal.

##### 4.3.1.1 Introducción

La historia india alberga consecutivas contiendas por el dominio de su territorio. Habiendo estado bajo el control de diferentes reinos, antes de su independencia fue colonia británica durante cerca de un siglo hasta el año 1947. Durante las primeras décadas de la india independiente se siguieron lineamientos socialistas de acuerdo con las concepciones de Jawaharlal Nehru, constructor de la nación, aunque sin llegar a convertirse a los términos soviéticos dado que “el sector privado nunca dejó de existir y ejercer un protagonismo activo en la vida económica india” (Zaballa, 2006, p. 173).

A partir de mediados de la década de los ochenta se comienza a sentar las bases de un sistema asentado en el mercado, empezando a reducirse lentamente la intervención estatal (OCDE, 2007). Pero fue ciertamente en la década de los noventa cuando se comenzó a desarticular el *modelo nehruniano*. Una grave crisis de balanza de pagos en el año 1991 desencadenó una serie de reformas que modificaron sustancialmente el modelo de desarrollo indio, privatizando empresas públicas, reduciendo el gasto, devaluando la moneda, y modificando su política exterior a fin de atraer IED e impulsar el comercio. En cuanto a las IED, se permitió la aprobación automática en numerosos sectores, incluso en sectores tradicionalmente vedados para la inversión foránea como las telecomunicaciones. De todos modos, se mantienen barreras arancelarias y limitaciones cuantitativas (IVEX, 2011a). Desde entonces el país ha entrado en una senda de crecimiento, sin por ello haber extirpado retos y dificultades, siguiendo una trayectoria de apertura constante y reordenamiento económico-financiero (Bustelo, 2006). Este reordenamiento y mayor flexibilidad también atañe a su globalización económica en la categoría de comercio exterior, influyendo principalmente en su política de importaciones. Los factores básicos que la definen son las necesidades económicas y energéticas nacionales, el uso efectivo de las divisas extranjeras y las

necesidades de los consumidores. Para ello, progresivamente han facilitado la disponibilidad de bienes importados, entre los que se incluyen bienes de capital esenciales para modernizar el desarrollo tecnológico del país, la simplificación de los procedimientos para la obtención y operación de las licencias de importación, la promoción de una sustitución eficiente de las importaciones y consolidación de su independencia. En este proceso incluso se comenzó a liberalizar sectores tradicionalmente protegidos por el número de personas económicamente dependientes de ellos. Tal es el caso de la agricultura y la distribución minorista.

En esta misma línea, en abril del año 2010 tomó poder la 13<sup>va</sup>. Comisión Financiera<sup>196</sup> habiendo elaborado un informe que establece una serie de medidas tendientes a llevar al país a un *nuevo orden económico*. En la siguiente tabla se recoge los principales pilares económico-financieros sobre los que el informe se basa, los cuales tienden a avanzar en unificaciones impositivas, resolver la fragmentación de mercado y mejorar el desempeño nacional en el desarrollo de negocios, acorde a los procesos antes mencionados (CFI, 2010).

Tabla 54. Modificaciones en el Orden Económico de la India

ORDEN PREVIO	ORDEN NUEVO
Cargas de impuestos indirectos: 22%	Cargas de impuestos indirectos: entre 10 y 12%
Leyes impositivas diferenciadas en cada unos de los 28 Estados	Una única ley y sistema impositivo en todo el país
Distintas tasas impositivas y productos plausibles a ser tasados entre Estados	Sólo dos tasas impositivas, una central y otra para los estados, aplicables uniformemente
Ingresos personales superiores a 500.000 rupias anuales son imposables al 33%	Ingresos personales superiores a 2.500.000 rupias anuales son imposables al 30%
Ahorro impositivo por inversiones de hasta 100.000 rupias permitido por año	Ahorro impositivo por inversiones de hasta 300.000 rupias permitido por año
Más de 100 crore horas hombre y 3,35,000 crore de rupias en pérdidas de recaudación impositiva	Sustanciales mejoras en tiempo y dinero en recaudación impositiva
Como mercado, India está fragmentada y débil	Un mercado común con libre movimiento de bienes y servicios
India es una de las economías de mayor crecimiento aunque con mayores dificultades para hacer negocios.	India es una de las mayores economías del mundo y uno de los lugares donde se realizan negocios con mayor facilidad.

Fuente: elaboración propia a partir de la CFI (2010).

Adicionalmente a las reformas que se han venido aplicando desde la década de los noventa, Cacho (2006) y Zaballa (2006) sostienen que el modelo de crecimiento indio tiene elementos que lo diferencian de los restantes países asiáticos, como por ejemplo el indirecto rol del Estado, su alta dotación en capital humano y el fuerte protagonismo de la demanda interior. Reconociendo el impulso que ha tomado el país en los últimos años, no menos cierto es que restan aspectos a ser mejorados. Tal es el caso de la estabilidad fiscal, la financiación de los necesarios proyectos de infraestructuras y de ambiciosos programas de desarrollo social, la corrupción, entre otros (IVEX, 2011a).

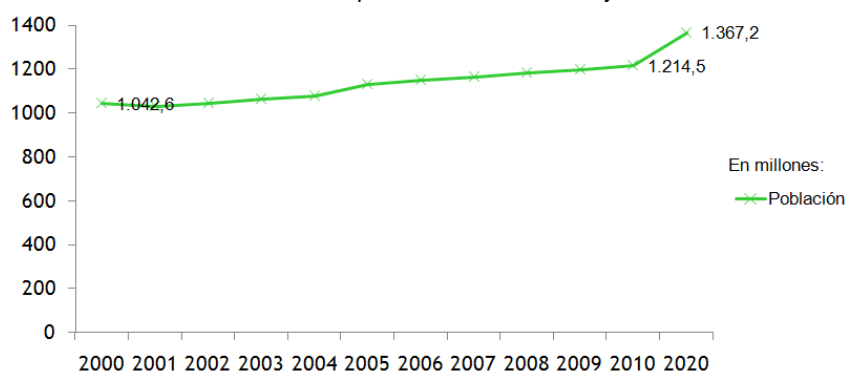
<sup>196</sup> Se trata de una comisión conformada por cinco personas que básicamente se centran en efectivizar los aspectos financieros entre el gobierno central y estatal. De alguna forma, funciona como un nexo que equilibra las tributaciones y finanzas de los diferentes estados.



4.3.1.2 Dimensión socioeconómica

Con 1214,5 millones de habitantes (Oficina de Registro Central y Comisión Censal de India - Ministerio de Asuntos Interiores, 2010), India concentra el 17,6% de la población mundial. Es el segundo país más poblado luego de la RPC. En el período 2000-2010 la variación poblacional promedio fue de 1,5% (PNUD, 2011a). Una cuarta parte de la población es menor de 25 años. Tal como se señala en el siguiente gráfico, la población mantendrá un acelerado ritmo de crecimiento de acuerdo con las previsiones de evolución.

Gráfico 37. India: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de Oficina de Registro Central y Comisión Censal de India - Ministerio de Asuntos Interiores (2001); PNUD (2011a).

De acuerdo con el IDH, el desarrollo humano de la población india corresponde a un nivel medio. India se ubica en la posición 119 entre los 182 países de los cuales el PNUD cuenta con datos. Desde el año 1980 India ha incrementado interanualmente su IDH en un 1,33%, pasando de un valor de 0,427 a 0,519 (PNUD, 2011a). Tal como se detalla en la posterior tabla, India es el país con menor desempeño en las cuatro variables del IDH respecto a México, Brasil y la RPC.

Tabla 55. IDH: posición de India. Base año 2010

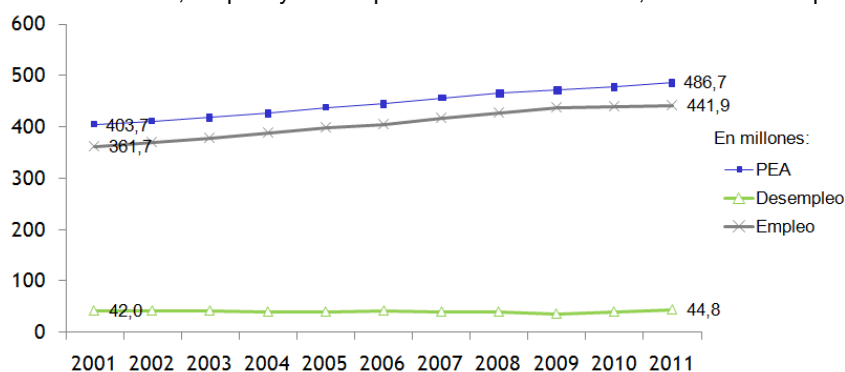
País	IDH	Posición IDH en ranking mundial	Esperanza de vida al nacer (años)	Promedio de instrucción (años)	Esperanza de instrucción (años)	Ingreso nacional bruto per cápita (PPA US\$ 2008)
Noruega	0,938	1	81	12,6	17,3	58.810
Australia	0,937	2	81,9	12	20,5	38.692
Nueva Zelanda	0,907	3	80,6	12,5	19,7	25.438
México	0,750	56	76,7	8,7	13,4	13.971
Brasil	0,699	73	72,9	7,2	13,8	10.607
RPC	0,663	89	73,5	7,5	11,4	7.258
India	0,519	119	64,4	4,4	10,3	3.337

Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (2011a).

En lo que concierne al PBI, India experimentó un crecimiento de 6,8 puntos porcentuales en el año 2009 frente a un promedio de descenso mundial del orden del 0,5%. Al año siguiente, con valores mundiales en torno a los 5 puntos, India duplicó esa media con un 10,4%. Las proyecciones de

crecimientos para los años 2012 y 2016 son de 7,8% y 8,1% respectivamente (FMI, 2010; 2011)<sup>197</sup>. Sin embargo, la distribución es relativamente inequitativa, con un coeficiente de Gini del 0,37 (PNUD, 2011a), un valor levemente superior al presentado a comienzos del siglo XXI: 0,325 (BM, 2004). Las diferencias, por una parte, se presentan debido a que el crecimiento observado en los últimos años no ha sido equitativo por regiones geográficas, actividades, y zonas rurales y urbanas (BM, 2006) y por otra parte, al incremento en 100 millones de personas que viven bajo la línea de la pobreza entre los años 2004 y 2010 (Oficina de Registro Central y Comisión Censal de India - Ministerio de Asuntos Interiores, 2010), en contraste que el surgimiento de una emergente clase media.

Gráfico 38. India: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones de personas



Fuente: elaboración propia a partir de Laborsta.

Respecto al mercado laboral, los niveles de desempleo giran en torno al 9%, con una PEA que supera los 486 millones de personas (OIT, 2009). En cuanto a las jornadas laborales, las horas de trabajo semanales rondan las 47 horas con niveles de 49 horas para los sectores de la construcción y financiero<sup>198</sup>. En términos de incidencias laborales fatales y no fatales que generaron pérdidas de días de trabajo, sólo existen datos oficiales para las actividades de minería, registrándose un total de 985 casos por cada 100 mil trabajadores. La situación laboral es precaria en el país, lo cual conduce a situaciones de servidumbre, tanto en el plano de las condiciones laborales como por deudas (IVEX, 2011a). En este sentido, con la intención de impulsar su reversión, se han desarrollado programas de micro finanzas con el apoyo gubernamental y a través de asociaciones locales, y de combate contra el trabajo forzoso con acompañamiento de organismos internacionales (OIT, 2005b). Asimismo, la incorporación al mercado laboral de más de 320 millones de adolescentes en la próxima década se presenta como un desafío, al mismo tiempo que lo es el impulso de un mayor nivel de ingreso a las universidades, siendo que cerca de 9 de cada 10 estudiantes comienzan a trabajar obviando estudios superiores (OECEE en Nueva Delhi, 2010).

<sup>197</sup> A pesar de las positivas perspectivas de crecimiento del PBI, la OCDE prevé una desaceleración de la economía a partir de un índice compuesto por diez variables, a saber: el promedio de horas semanales trabajadas en el sector manufacturero, el promedio de solicitudes de ayudas por desempleo, el número de órdenes de bienes de consumo y materiales, la velocidad de entrega de nueva mercadería entre proveedor y vendedor, el número de pedidos de bienes de capital no relacionados con la defensa, el número de permisos de construcción de zonas residenciales, el índice S&P 500, la oferta monetaria (M2) ajustada, la diferencia de tasas entre corto y largo plazo y la confianza del consumidor (OCDE, 2011d).

<sup>198</sup> De acuerdo con Laborsta.

En general, los factores socioeconómicos acuciantes en India incluyen la inflación; la urgente necesidad de progreso en las infraestructuras básicas, elementales para impulsar el desarrollo económico del país, pero también *incluyentes* tales como el saneamiento, la energía, el agua potable, etc.; las discordias en torno al proceso de privatización de empresas públicas; la mejorable gestión de los organismos públicos; la presión demográfica sobre los núcleos urbanos. Ello no resta importancia al hecho de ser una sociedad diferenciada por castas, con claras implicaciones incluso en los lugares de trabajo, y las distinciones entre géneros existentes. En India existe una “fuerte preferencia por hijos varones”, habiéndose incrementado el promedio de niños sobre niñas con el paso del tiempo<sup>199</sup> (WEF, 2009, p.4). Frente a este hecho, la totalidad de falencias en materia de salud, educación, acceso al mercado laboral y demás afectan en mayor medida al colectivo de mujeres. Dado el carácter incremental de esta conducta, y a pesar de haber implantado diversas campañas públicas tendientes a contrarrestarla, se ha convertido en una tribulación que afecta al país en global conduciendo al tráfico de mujeres, al *descontento social* a causa de no conseguir que los hijos formen sus propias familias, a la organización de hombres jóvenes que propulsan violentos delitos. De acuerdo con Hudson y den Boer (2004) la mayor brecha de género conduce a negativas implicaciones en el plano de la seguridad fruto de tales conductas.

Se presentan, entonces, una serie de elementos muy diversos que demandan atención y acción. Pese a ello, se destaca el hecho de que es un país estable, con vastas raíces democráticas, en pleno crecimiento, con un tejido industrial que crece aprovechando la coyuntura, con una clase media emergente. Asimismo se percibe un clima de optimismo general dada la positiva evolución de los mercados de valores, el desarrollo de determinados sectores industriales que a su vez han atraído inversión extranjera. En este aspecto destacan los sectores de la automoción, farmacéutico, textil, habiéndose experimentado un incremento de las exportaciones, además del auge de los servicios relacionados con el outsourcing, las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones.

Se ha expuesto el contexto en materia de condiciones generales poblacionales, de vida, de ingresos, laborales. Habiendo, asimismo, introducido el hecho de que la IED se ha expandido en los últimos años, y siendo el foco de análisis de la presente investigación, seguidamente se tratará la evolución de las IED en general y procedente de España y la Comunidad Autónoma del País Vasco en particular.

#### 4.3.1.3 Evolución de las IED

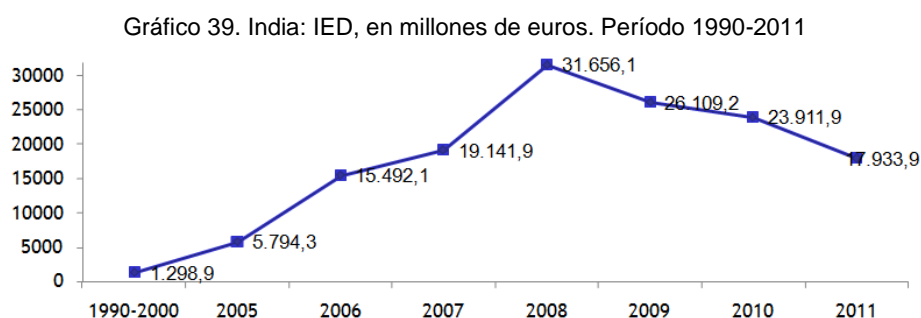
Siendo que el presente trabajo se asienta sobre estudios de caso de GPPE fruto de IED, a continuación se recoge datos sobre la evolución de tales inversiones en India.

La recesión global vivida finalizando la primera década del siglo XXI impactó negativamente en los flujos de IED. Sin embargo, India junto con el resto de los países que configuran el llamado grupo

---

<sup>199</sup> A raíz de feticidio, infanticidio, una pobre nutrición, falta de tratamientos médico, entre otros. Se calcula que en los últimos veinte años se *han perdido* más de 10 millones de niñas (WEF, 2009).

BRIC, “son quienes liderarían la futura recuperación de las IED” (UNCTAD, 2009, p.23). Efectivamente, así aconteció. Estas afirmaciones se sostienen no sólo por el ritmo acelerado de recepción de IED que se observa en la última década, sino también por las expectativas de crecimiento del país y por su amplia demanda interna plausible de ser abastecida (Bustelo, 2006; OECEE en Nueva Delhi, 2010; UNCTAD, 2009). El incremento de las IED en India ha sido exponencial si se compara el promedio de la década 1990-2000 y los flujos absorbidos entre 2005 y 2008. De un volumen cercano a los 1.300 millones de euros se pasó a un promedio de más de 18.021 millones de euros. En otras palabras, un aumento de un 1287,5%. Sin embargo, a partir de ese año se revirtió la positiva evolución como puede observarse en el siguiente gráfico<sup>200</sup>.



Fuente: elaboración propia a partir de OECEE en Nueva Delhi (2010b); UNCTAD (2011).

Como se indicó previamente, India inició un proceso de apertura en la década de los noventa, que también incidió en las IED. En este sentido, el país cuenta con uno de los sistemas más transparentes y liberales entre las economías emergentes. De todos modos, se mantiene la prohibición de inversión en ciertas actividades tales como la energía atómica, el ferrocarril, tabaco, distribución minorista<sup>201</sup>, entre otros. Se trata de dar respuesta a ciertas inquietudes generadas a partir de la política aperturista así como de definir los sectores prohibidos para la IED y los que requieren de licencia industrial y las condiciones bajo las cuales las inversiones son consideradas indias en lugar de extranjeras. Asimismo, no sólo se pretende mantener el impulso de las IED sino de fomentar las inversiones locales. (OECEE en Nueva Delhi, 2010c). Con estos mismos propósitos pero también buscando revertir la reducción de inversiones, en el mes de abril del año 2011 se presentó una política consolidada de IED con el objetivo de “promover la inversión extranjera directa a través de una política transparente, predecible, simple y clara, y que reduce trabas regulatorias (MCI, 2011a, p.5).

La recesión económica mundial y la crisis financiera del año 2008 son señaladas como partícipes del descenso de las GPPE en India, siendo que numerosas empresas vieron reducidas sus capacidades de expansión, aún a pesar de que otras economías parecen haberse mantenido inmunes<sup>202</sup>. Al mismo tiempo, a factores socioeconómicos pendientes de mejoras a los que

<sup>200</sup> El valor indicado para el año 2011 surge a partir de las estadísticas relevadas en el primer semestre (MCI de India, 2011b).

<sup>201</sup> Sector atomizado por las formas tradicionales de distribución por medio de pequeños puntos de venta o *kirana*. De todos modos, en los últimos años se han expandido otras formas como por ejemplo centros comerciales, aunque principalmente en los principales centros urbanos (ICEX, 2011).

<sup>202</sup> Ver apartados 7.1.1.3 Evolución de las IED y 7.2.1.3 Evolución de las IED.

previamente se hizo referencia también se les señala cierta incidencia (BM, 2010a), al igual que al “lento progreso en el marco legal regulatorio” (OECEE en Nueva Delhi, 2010b, p.20). Sin embargo, la India ocupó el segundo lugar después de China en volumen de IED recibido en el año 2010 y las previsiones estiman que la IED en la India recuperará la positiva evolución de los precedentes años (IVEX, 2011a).

En cuanto al destino de las IED por sectores, los servicios financieros y no financieros ocupan el primer lugar con más de 20%, seguidos por software y hardware, y telecomunicaciones, ambos con un 8%. Respecto a la distribución por Estados, Maharashtra<sup>203</sup> y Delhi son los que absorben los principales volúmenes, con un 35% y 20% respectivamente (MCI, 2011b).

En relación a las inversiones provenientes de España, las destinadas a la India son prácticamente nulas en proporción a la inversión total de España en el extranjero, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 40. IED de España total y hacia India, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex – MITYC.

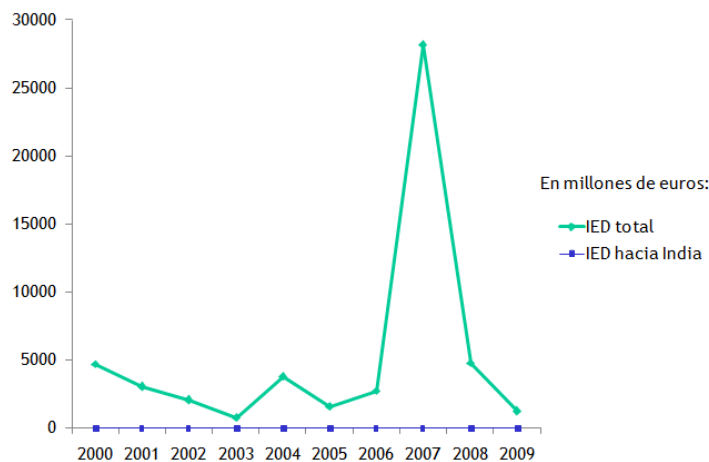
La importancia de la inversión española no sólo es relativamente reducida de acuerdo con sus operaciones totales, sino también en proporción a la inversión extranjera total recibida por India. De acuerdo con la inversión acumulada en el período 2000-2010, España ocupa el puesto 15 como inversor, lo cual supone un 0,60% del volumen captado por el país asiático (OECEE en Nueva Delhi, 2010b). Así, el nivel de inversiones y de intercambios entre ambos países aún se mantiene en reducidos niveles. Se espera, sin embargo, aumentar en los años venideros significativamente la presencia comercial e inversora en India como elemento estratégico de la proyección exterior de España (Zaballa, 2006). “La India es uno de los 12 países prioritarios identificados en el Plan Integral de Desarrollo de Mercados” (OECEE en Nueva Delhi, 2009, p44).

Por su parte, la realidad en la CAPV en término de IED hacia India mantiene los lineamientos observados a nivel Estado. Ello se refleja tanto en el peso de la CAPV en el total de IED percibido por el país indio así como la participación de India como destino de este tipo de inversiones. En el

<sup>203</sup> Estado en el que se encuentra el caso de estudio 3.

primer caso, la presencia de la CAPV es del 0,002%. En el segundo caso, asciende al 0,05%. Nuevamente queda demostrada la insubstantial preeminencia de las relaciones en términos de IED, graficadas a continuación.

Gráfico 41. IED de la CAPV total y hacia India, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC de España.

Tal como se indicó a nivel de España, desde la CAPV también se observan intenciones de intensificar relaciones con el país asiático. En este sentido, se promueven planes con la intención de posicionar a diferentes mercados de la industria ganando cuota de mercado. El entorno europeo es el principal receptor de inversiones directas vascas, pero paulatinamente India va incrementando su participación (SPRI - Agencia de Desarrollo Empresarial del País Vasco, 2010).

#### 4.3.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial

Se indica seguidamente disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en India. De acuerdo con la COCE en dicho país (2010), estas disposiciones se caracterizan por hacer del entorno empresarial un medio en el que los tiempos para iniciar las actividades son relativamente breves, y donde la flexibilidad laboral es prácticamente absoluta, siendo que la rigidez de mercado es cercana a cero y los costos asociados al despido son de niveles medios.

Tabla 56. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en India

Requerimiento	Características
<b>Apertura del negocio</b>	El tiempo requerido es de 35 días.
<b>Registro de la propiedad</b>	El tiempo requerido es de 72 días, y el coste es del 5,2% del valor de la propiedad.
<b>Mercado Laboral</b>	Su Índice de rigidez es de 10, siendo 0 totalmente flexible y 100 muy rígido. El coste de despedir un empleado es de 39 semanas salariales.
<b>Cumplimiento de los contratos</b>	El tiempo requerido es de 440 días. El coste que supone es del 110,3% del valor de la deuda.
<b>Cierre de un negocio</b>	El tiempo necesario para liquidar un negocio es de aproximadamente 3 años. El coste de este cierre es del 22,5% del valor del estado del negocio en bancarrota.

Fuente: elaboración propia a partir de la COCE en India (2010).

Si bien el sistema legislativo es deficitario, se ha iniciado un proceso de modernización y transformación en materia legislativa, económica y empresarial desde comienzos del siglo XXI. Ante este escenario, se requieren nuevos marcos de actuación, comprensión y gestión. No obstante, a pesar de ser un sistema deficiente en diversos aspectos, “la independencia judicial se consolida como una de las bases del Estado de Derecho que a su vez apuntalan la estabilidad política y social de India” (IVEX, 2011a, p.18).

En línea con la adaptación del país al impulso dado a la globalización económica, han sido autorizadas más de 580 zonas económicas especiales (MCI, 2005a) habiéndose notificado 381 de ellas (MCI, 2005b). Al mismo tiempo, algunas zonas de procesamiento de exportaciones fueron reconvertidas en zonas económicas especiales.

Fuera del ámbito normativo, la distribución y su logística es una de las principales dificultades que han de solventar las empresas. Suele estar desorganizada, lo cual sumado a las dimensiones del país y sus infraestructuras deficientes, provoca que el mercado sea abordado progresivamente. Ello claramente revierte numerosos retos, aunque también oportunidades tanto por las múltiples culturas del país como por los diversos nichos de negocio a ser abordados, todo lo cual demanda la planificación de estrategias de mediano y largo plazo (OECEE en Nueva Delhi, 2010a). “Perseverancia y presencia son dos conceptos igualmente importantes. Es necesario mantener ese contacto personal que diferencia a la empresa cualitativamente de otros competidores. El empresario indio, en términos generales, aspira a entablar una relación industrial de larga duración, por lo que si no se cuenta con una presencia física, es difícil que llegue a convencerse de que la otra parte está totalmente implicada” (IVEX, 2011a, pp.16-17).

Recapitulando, se ha contextualizado al país desde los planos socioeconómicos, históricos, de las IED, y normativo. Así, a continuación se procederá a introducir el caso de estudio 3 implantado en India.

#### 4.3.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 3).

Tras introducir el contexto país de la India, el presente apartado recoge los resultados y análisis del tercer caso de estudio, de acuerdo al orden cronológico de la recogida de evidencia efectuada.

##### 4.3.2.1 Trabajo de campo

El trabajo de campo en RCS Kide PVT Ltd. se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2010. Comprendió un encuentro con el Director General y los Responsables locales de los Departamentos de Compras, Ventas y Marketing, así como una visita a la planta de producción.

La tabla siguiente sintetiza las características del trabajo de campo enunciadas.

Tabla 57. Detalle de trabajo de campo: RCS Kide India

Fecha	Informante / observación directa	Ciudad	País
Marzo 2010	Director General	Pune	India
Marzo 2010	Responsable de Compras	Pune	India
Marzo 2010	Responsable de Ventas	Pune	India
Marzo 2010	Responsable de Marketing	Pune	India
Marzo 2010	Observación directa	Pune	India

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa

Kide inició sus actividades en el año 1975 en la localidad vizcaína de Berriatua, mediando el fin de la fase de crecimiento y expansión, y el comienzo de la etapa de crisis y reconversión al interior de MONDRAGON<sup>204</sup>. Cuatro años más tarde se constituye el grupo comarcal Lea-Artibai, pasando a formar parte de él junto con otras tres cooperativas. Este grupo, en el ámbito de Vizcaya, se constituye tras un análisis socio-económico desarrollado por CLP que identificó la urgencia de impulsar la creación de nuevas empresas (Altuna Gabilondo, 2008).

Tres son los pilares en los que se asienta: el profesionalismo de su equipo de trabajo, la calidad y el servicio. En cuanto al profesionalismo, Kide destaca el aporte que hacen las personas que se desempeñan en la empresa. En base a un equipo joven, dinámico y comprometido en la continua mejora de la calidad, segundo elemento característico de la organización, emprendedor, cuyo objetivo es lograr la plena satisfacción y confianza de todos sus clientes, la empresa ha logrado presencia en el mercado gracias a la unión entre sus profesionales, haciendo de Kide una empresa cada día más competitiva a todos los niveles.

En lo que respecta a la calidad<sup>205</sup>, la empresa procura no sólo comprometerse y mejorar en este ámbito a través del trabajo interno cotidiano, sino adquirir certificaciones emitidas por terceras partes que acrediten la calidad de sus productos, servicios y procesos. Ello la convierte en la empresa con más certificados de calidad del sector, contando en su haber el certificado de Gestión Medioambiental según la norma ISO 14001:96, el certificado de calidad según la norma ISO 9001:2000, el certificado de la auditoría al sistema de prevención de riesgos laborales según la ley 31/95 y 39/1997, certificado del panel “N” según la norma UNE 41950, certificados de reacción al fuego necesarios en el sector, certificados de aislamiento y absorción acústica para el panel de lana de roca perforado, entre otros. Vale destacar que es la primera empresa de su sector a nivel mundial que recibe el certificado de Gestión Medioambiental según la norma ISO 14001:96.

Por último, aunque no menos importante, Kide se propone ofrecer el mejor servicio en término de plazos de entrega a partir de su servicio logístico y flexibilidad productiva.

<sup>204</sup> Ver apartado 2.3.1.2 Desarrollo socioempresarial.

<sup>205</sup> Ver anexo 23.



En lo que concierne a la GPPE india, RCS KIDE, es una compañía dedicada a la producción, instalación y marketing de soluciones comerciales e industriales con paneles aislantes y sus accesorios, especialmente en el segmento de refrigeración. Ofrecen paneles, puertas y sistemas de refrigeración de forma integrada, enfocados en la alta calidad y en buenas opciones de precio-calidad a sus clientes. Aún no cuentan con las certificaciones antes mencionadas de Kide. Sin embargo también en Pune hay una clara preocupación por la calidad y los procedimientos. Respecto a la calidad, RCS Kide invierte para diferenciar su posicionamiento respecto a la orientación al costo de otros productores locales. Se apuesta por ser referentes en el mercado a partir de la calidad ofrecida, y ya observan un diferencial entre sus productos y los ofertados por sus competidores locales. En términos de plazos de entrega, Kide es superior en agilidad que sus competidores. Una entrega que demanda dos días a Kide, supone quince para la competencia local. Así, dado su perfil y contexto, RCS Kide basa sus fortalezas en:

- La oferta de buenos productos ya testeados en estrictos mercados;
- La disposición de contactos locales que facilitaron las primeras órdenes de venta;
- La amplia oferta de productos que no se limita a puertas, paneles y sistemas de refrigeración, sino incluso a cámaras de frío;
- La experiencia en soluciones a medida;
- La capacidad de llegar a todos los agentes de la cadena de valor, desde los instaladores hasta los usuarios, aportando valor;
- La capacidad de entablar alianzas estratégicas, ofreciendo sinergias;
- La reputación en el mercado español, y la trayectoria de compras de acero en India.

En cuanto a sus debilidades, se cuentan:

- Ser una empresa nueva. Todo debe ser creado y desarrollado. Al respecto surgen temas vinculados con la curva de aprendizaje, la posibilidad de que la calidad se vea afectada en los primeros meses, el trabajo de crear una red comercial y de instaladores;
- El desconocimiento del mercado;
- La limitación en el catálogo de productos durante el primer año fruto de constricciones en la producción a raíz de escasa maquinaria y reducido espacio. Ello se debe a que las actividades se iniciaron en una nave rentada hasta tanto se finalice la construcción del Parque Industrial de MONDRAGON.

A partir de esta introducción a la empresa, se presenta seguidamente datos generales sobre la implantación en Pune, para luego realizar un análisis en materia de RSE.

#### 4.3.2.3 Globalización económica: la presencia en India

La globalización económica del proceso productivo de Kide se inició con la planta de producción localizada en Pune, India, contando con centros productivos en Berriatua, Etxeberria, Pune y Kunshan. Adicionalmente cuenta con una serie de oficinas comerciales, seis de las cuales se encuentran fuera del territorio español. En lo que respecta a la Península Ibérica, adicionalmente a la presencia en Portugal, la empresa dispone de nueve oficinas, cada una de las cuales se ocupan

de diferentes mercados internos: área noroeste, área norte, Cataluña, región central, región este, Andalucía Occidental, Andalucía Oriental, Islas Baleares e Islas Canarias. La siguiente tabla especifica las localizaciones de Kide en el exterior.

Tabla 58. Presencia en el exterior: Kide

Figura	País
GPPE	China
	CAPV, España (matriz)
	India
Oficinas comerciales	China
	Cuba
	España
	India
	Francia
	Portugal
	Rusia

Fuente: elaboración propia.

En el caso concreto del arribo de Kide a Pune, siendo que el mercado europeo ya es maduro en cámaras de frío, la empresa detectó oportunidades para la cadena de frío particularmente en países en desarrollo y con clima tropical. De esta manera, se optó por el país indio. El volumen de los paneles hace que el traslado sea complejo y costoso, con lo cual no merece la pena desarrollar exportaciones, cobrando sentido la producción local. Siguiendo una estrategia de abordaje de los países BRIC, la empresa consideró que el primer país en el que iniciar actividades debía ser el indio. Una de las motivaciones adicionales fue la existencia de subvenciones de los proyectos de cadena de frío cercanos a un 60% por parte del Gobierno de la India. De esta forma, Kide llegó a India en Septiembre de 2008.

Desde MONDRAGON ya se estaba planificando el desarrollo de un parque industrial en el que se instalarían diferentes GPPE de sus cooperativas. La gestación de un parque industrial en India está ligada a la estrategia global del grupo que no sólo persigue el estar presente en los países BRIC, coincidentemente con las intenciones de Kide, sino que esa presencia pueda realizarse conjuntamente entre diferentes GPPE de las cooperativas del grupo, tal como en el caso de la experiencia de Kunshan, con los beneficios de instalación, compra, diseño, ejecución de obras, evaluación de localización y gestión que ello conlleva. Con lo cual, este objetivo de MONDRAGON coincidió con los planes de Kide. Se inició, así, un proceso de análisis de localización en el que participaron activamente Kide, Danobat y las Oficinas Centrales de Pune<sup>206</sup>. Tras diversas evaluaciones por parte de los tres participantes, se optó por la adquisición de dos terrenos, distantes entre sí a 24km, en función de las diferentes necesidades de estas dos cooperativas<sup>207</sup>.

<sup>206</sup> Al momento de la realización del trabajo de campo (marzo de 2010), tres cooperativas eran las interesadas en tomar parte en el parque industrial de Pune, India: Kide, Danobat y Fagor Industrial, siendo las dos primeras las que participaron activamente en la definición de su ubicación.

<sup>207</sup> Kide y Danobat participaron activamente en la elección de las tierras, con el apoyo y asesoramiento de MONDRAGON desde sus oficinas de Nueva Delhi y Pune. Se analizaron diferentes alternativas de terrenos, realizando un estudio conjunto de posibles localizaciones. Siendo que cada una de las cooperativas pretendía una ubicación que perseguía diferentes propósitos en términos de visibilidad y costes, no fue posible optar por un espacio conjunto. De esta manera, a fecha de marzo de 2010 y tras cerca de 18 meses de negociaciones y evaluaciones, MONDRAGON

Teniendo en cuenta los plazos que requiere la puesta en marcha del Parque, la empresa de origen vizcaíno optó por rentar una planta provisionalmente, comenzando así sus actividades productivas en el mes de abril del año 2009. De acuerdo con el Director General, “ello no implica un extra costo, sino que permite a la empresa estar presente en el mercado lo antes posible” (Festa, 2010). Fueron instalados la maquinaria y los productos básicos de forma tal de estar preparados para empezar a abordar el mercado, desarrollar proveedores y clientes locales, así como para iniciar la venta de paneles. Se reconoce que las dimensiones estrechas de la planta pueden representar una cierta limitación así como el hecho de que las instalaciones pueden ser más sencillas de lo que se pretende construir posteriormente en el predio del parque industrial, pero esas leves restricciones se compensan con la posibilidad de facilitar el período de transición existente entre la llegada y el inicio de actividades en las estructuras de las que dispondrá luego en el parque. Al momento de realizar el trabajo de campo Kide ya se encontraba trabajando a tres relevos, con trece personas en cada uno de ellos. En cuanto al equipo de Administración, suman en total quince personas porque, por un lado, han sido reclutadas pensando en la planta final y, por otra parte, acciones tales como las de marketing requieren ser iniciadas incluso antes del traslado definitivo al parque dado que en el sector se requiere de 5 o 6 meses de negociación, sumado al hecho de que en India es preciso disponer de suficiente tiempo para traslados y viajes.

Respecto a las motivaciones por estar instalados en Pune, si bien en India los centros industriales más importantes actualmente son Delhi, Mumbai y Chennai, a Kide le interesa esta ubicación básicamente porque es la zona industrial sede de TATA<sup>208</sup> y de otras automotrices, y por considerar que es “un centro industrial con potencial de primer orden” (Festa, 2010). Adicionalmente, en el estado de Maharashtra el 35% de la producción agrícola se pierde debido a la insuficiente calidad de la cadena de frío, generándose así importantes oportunidades de negocio para Kide. Este escenario los llevó a pensar que sus clientes serían grandes exportadores, con lo cual tendrían pocas ordenes al año pero de gran volumen. Sin embargo, superando sus expectativas, no sólo ellos se han convertido en sus clientes sino también otros que generan órdenes pequeñas por cámaras de refrigeración de menores dimensiones para sectores tales como hostelería o restauración. Estos son mercados fuertes en Europa, y encuentran que también lo son en la India. En términos generales, la presencia en India les ha demostrado potencialidades internas, incluso a pesar de la crisis que tuviera inicios en EUA en el año 2008 expandiéndose hacia el resto del mundo. “El mercado europeo se vio gravemente afectado. Sin embargo, en India el mercado doméstico es el fundamental” (Festa, 2010). Estas posibilidades se presentan por los motivos antes expuestos no por falta de competencia. “El mercado indio es competitivo, nuestro sector es muy orientado a coste aquí y por eso las plantas grandes están sufriendo. Nosotros no porque aún somos pequeños, aunque las ventas no están aseguradas porque seamos de origen europeo” (Festa, 2010).

---

cuenta con dos predios en Pune distantes entre sí por 24km, respondiendo a las estrategias de cada una de las empresa. Uno de ellos se encuentra en Andheri, en donde se establecerá Kide, y el segundo en Shivam, futuro albergue de Danobat, ambos en el estado de Maharastra.

En el predio de Andheri se espera que estén presentes otras 5 o 6 plantas productivas. Fagor Industrial ya ha adquirido parte de la tierra, aunque en la actualidad no se conocen los plazos en los que esperan arribar a India.

<sup>208</sup> El Grupo indio TATA fue fundado en el año 1868. Opera en siete sectores: tecnologías de la información y comunicación, ingeniería, materiales, servicios, energía, químicos y bienes de consumo, con sede en India.

Frente a las altas expectativas que se generaron internamente por la implantación en India, la empresa formuló una serie de hitos previamente a la llegada al país del sur de Asia, diagramando de esta manera una estrategia global de corto, mediano y largo plazo que se detalla seguidamente por hitos:

1º hito. Llegada a la India;

2º hito. Comenzar las actividades en la planta rentada. En esta fase se pretende sentar las bases del negocio en el mercado indio. El foco está en la estabilización del proceso de producción, la implementación de una red comercial local y la construcción de una reputación basada en la calidad. Se pretende llegar a ser referentes en cámaras de frío y ser sinónimo de calidad;

3º hito. Disponer de las instalaciones definitivas, las cuales tendrán las dimensiones aproximadas a las de Kide. Se proyecta el inicio de producción adquiriendo maquinaria pesada y con un turno de trabajo, teniendo en cuenta que las capacidades de instalación serán mayores que las que se presentan en el predio rentado. En 18 meses se espera estar produciendo a tres relevos. Estas estructuras permitirían ampliar la gama de productos de puertas producidos en India, así como el desarrollo del catálogo de equipos de refrigeración para cámaras comerciales e industriales;

4º hito. En un plazo de 5 a 6 años, considerarían oportuno montar una segunda planta en el norte del país, próxima a Delhi, teniendo en cuenta que desde Pune no es posible abastecer a la totalidad del mercado indio. Tal como se mencionó previamente, es un producto cuyo traslado es enrevesado por sus dimensiones, con lo cual si se pretende ampliar el mercado es preferible evaluar la posibilidad de emplazar una nueva instalación a ampliar la existente. Así, a fin de ampliar la presencia en este país asiático, consideran acertado seguir una estrategia zonal. En este sentido, tal como se señaló en la contextualización del país, el estado de las infraestructuras básicas es una debilidad nacional que afecta negativamente los procesos de distribución.

La formulación de los hitos le permitió a la empresa definir objetivos concretos en sus distintos estadios de implementación, haciendo que ésta sea gradual. En lo que respecta al trayecto recorrido hasta el momento de la realización del trabajo de campo, algunos factores pueden ser identificados como elementos de éxito en esta implantación, a saber:

- Pronta estabilización de la producción y procesos funcionales;
- Focalización inicial en los segmentos de mercado en los que son fuertes;
- Desarrollo de una estrategia de marketing técnico: ofrecimiento de buenos productos aislantes explicando los motivos del precio superior respecto al de mercado;
- Presentación bajo una figura de proveedores integrales (paneles, puertas y sistemas de refrigeración) para vender la imagen de RCS KIDE como la referencia india en espacios de refrigeración integrales;
- Producción con una mayor calidad técnica frente a las posibilidades de importar o de las ofertas de competidores locales;
- Contar con el apoyo y la opinión de líderes del mercado en especificidades del negocio;

- Desarrollo de alianzas en sectores en los que no es sencillo competir (estructuras de acero, equipamiento industrial, instalaciones de frío, etc.) debido a que no pueden proveer determinados servicios a sus clientes.

Además de estos factores, es importante mencionar la estrategia de diferenciación y segmentación llevada a cabo. La primera se refiere al producto (paneles, puertas, sistemas, soluciones integrales, entre otros) y la segunda a los clientes. Respecto a éstos últimos, se identificaron dos grandes grupos: por una parte, aquellos en los que Kide ya tiene una extensa trayectoria recorrida y en donde se reconocen con experiencia (tal es el caso de las cámaras de frío), y por otra parte, los que se encuentran en segmentos que son novedosos para Kide, como puede ser la construcción, y que por ende no representan su nicho de negocio. Sin embargo, en el futuro y de acuerdo con las tendencias de mercado, la empresa está dispuesta a ofertar productos que se adecúen a estas necesidades.

#### 4.3.2.4 Datos relacionados con la GPPE

Habiendo repasado hasta aquí aspectos generales de la empresa, su presencia en el mundo en general y en China en particular, el presente apartado se centra en particularidades de la GPPE bajo estudio. Para ello, se expone sus datos básicos así como su misión, visión y valores.

- Datos básicos:

**Razón Social:** RCS Kide PVT Ltd.

**Razón Comercial:** RCS Kide PVT Ltd.

**Sector/Actividad:** Cámaras de frío industriales.

**Tipos de productos y servicios:** fabricación de paneles y puertas aislantes.

- Misión

Implantarse en India como proveedores de cámaras refrigeradas industriales principalmente para sector alimentación, orientado al mercado domestico, incluyendo a los países del golfo y este del continente africano. Su principal mercado es India y su subcontinente, y están abiertos a oportunidades en el Golfo y África del Este. Deberán esforzarse para lograr un crecimiento a tasas del 50% anual de forma tal de crear prosperidad en el entorno y para sus asociados, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad del negocio (ver anexo 24) (Festa, 2010).

- Visión

RCS KIDE será líder en el ámbito de la refrigeración en sus mercados geográficos, ofreciendo los mejores paneles y puertas así como un completo rango de sistemas de refrigeración, sumado a su experiencia en instalación con buenos tiempos de entrega. En cuanto a las estrategias de marketing, serán implementadas por medio de una red comercial presente en todo el país, trabajando en el campo con el cliente, lo que le permitirá a la empresa mayor velocidad de respuesta a las necesidades y tendencias de mercado. Asimismo, RCS KIDE trabajará con una red de instaladores certificados de forma tal de asegurar la mejor calidad así como las entregas en tiempo tanto de sus

productos como de sus sistemas. Además, la empresa establecerá alianzas en aquellas áreas de negocio en las que RCS KIDE necesita valor para poder competir satisfactoriamente a fin de poder dar soluciones integrales tales como la construcción de edificios aislados, aplicaciones industriales, etc. (ver anexo 25) (Festa, 2010).

- Valores

La empresa se ha asentado sobre la base del respeto a la cultura local, un profundo compromiso con el proyecto y un espíritu de colaboración que facilita la aceptación de acuerdos internos y rápidas implementaciones. A partir del respeto y el compromiso se espera avanzar hacia las expectativas plasmadas en la visión y misión de la empresa, esperando ser referentes en el mercado creando prosperidad en el entorno y para sus asociados, lo cual garantiza al mismo tiempo la sostenibilidad del proyecto (Festa, 2010).

#### 4.3.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica.

Kide S. Coop., teniendo presente la magnitud e impactos de sus actividades, productos y servicios, ha desarrollado una política que recoge aspectos varios de RSE como marco de referencia para establecer, revisar y garantizar el cumplimiento de los Objetivos y Metas de su Sistema Integrado de Gestión.

Ésta Política está a disposición de todas las partes interesadas, y se ha desarrollado siguiendo los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001 e ISO 14001<sup>209</sup>, y en el Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ERAIKIZ. Es revisada anualmente por el Consejo de Dirección en la Revisión Anual del Sistema.

El Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ERAIKIZ fue desarrollado desde la Dirección de Osarten<sup>210</sup> en su afán de proporcionar a todos sus asociados un conjunto de servicios de valor en materia de Salud Laboral. Tras la identificación de la necesidad de innovar y desarrollar una estrategia conjunta en materia de Salud Laboral, surge un Modelo de Gestión de la Salud Laboral que permite un desarrollo armónico y coordinado en dicha materia a todas las empresas asociadas entre las cuales se encuentra Kide S. Coop. El objetivo básico del Modelo de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral es facilitar a los Responsables de Prevención de cada una de las empresas asociadas a LagunAro - MONDRAGON la implantación de un sistema de gestión de la Seguridad y Salud Laboral como medio para mejorar continuamente las condiciones de trabajo y promocionar la salud de todas las personas que trabajan en ella.

Adicionalmente, el objetivo del Modelo de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral desde el punto de vista de LagunAro - MONDRAGON es servir de elemento de referencia y cohesión entre todas

---

<sup>209</sup> Ver anexo 23

<sup>210</sup> En el año 2001 se constituye LAGUNARO-MONDRAGON Servicios S. Coop., con la vocación de promover la Seguridad y Salud de los trabajadores de las Empresas asociadas, mediante una organización mancomunada de personas y medios y un sistema de financiación mixto, cuota y servicios facturados. En 2009 se cambia el nombre de la cooperativa a Osarten Kooperatiba Elkartea.

las empresas asociadas al servicio de prevención mancomunado, que permita explotar las sinergias derivadas de la implantación y desarrollo del mismo.

Así, Kide S. Coop. se compromete a mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia del Sistema Integrado de Gestión mediante:

- La calidad de producto y servicio;
- La protección y prevención de la contaminación;
- La protección y mejora de la Seguridad y Salud de todos los miembros de la empresa mediante la prevención de riesgos laborales, la mejora de las condiciones de trabajo y la promoción de la salud;
- El cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y otros que suscriba la empresa;
- La comunicación, documentación, implantación y actualización de una Política de Calidad, Medio Ambiente y Prevención que sea conocida, entendida, comprendida y desarrollada por todos los niveles de la empresa;
- La integración de la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud Laboral en todos los niveles de la empresa asignando funciones y responsabilidades derivadas;
- La promoción del desarrollo de las personas, así como de recursos económicos y materiales adecuados;
- La garantía de que los trabajadores sean consultados, formados e informados, y la promoción de la participación.

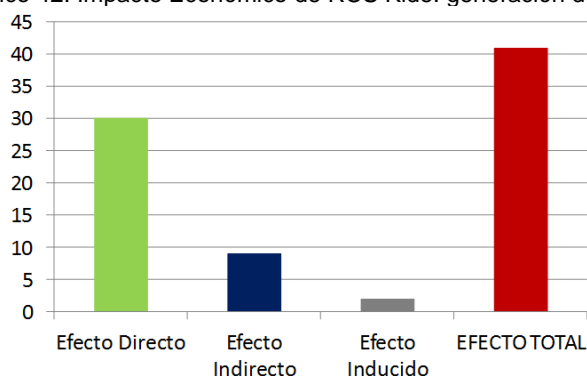
#### 4.3.2.6 Impacto económico

Dentro de las preguntas de investigación formuladas, se indicó el querer conocer:

1. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de puestos de trabajo?*
2. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de PIB?*

Esos son los interrogantes que seguidamente se pretende responder para el caso de RCS Kide, con valores al año 2009 y a partir de las TIO de India. Se presenta a continuación los resultados alcanzados.

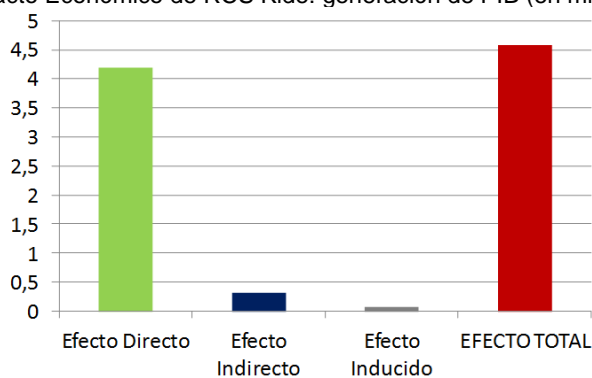
Gráfico 42. Impacto Económico de RCS Kide: generación de PdT



Fuente: elaboración propia.

La actividad de RCS Kide, durante el año 2009, mantuvo cuarenta y un PdT. Es decir, en términos de efecto directo, la empresa creó treinta en el período bajo análisis (Festa, 2010). En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, contribuyó en el mantenimiento de nueve PdT por millón de Rupias. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanzaron dos PdT por millón de Rupias. De esta manera se obtiene un total de cuarenta y un PdT. Tal composición se detalla en el gráfico previo.

Gráfico 43. Impacto Económico de RCS Kide: generación de PIB (en millones de Euros).



Fuente: elaboración propia.

Además de los PdT creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, la contribución de RCS Kide se aproxima a los cuatro millones seiscientos mil Euros<sup>211</sup>.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos parten de las TIO del país en el que se encuentra la GPPE bajo análisis, en este caso India. Se obtuvieron a partir de OCDE.StatExtracts, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

<sup>211</sup> Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794>.



Tabla 59. TIO India, en millones de euros.

	C24	C26	C28	Resto de sectores
C24	11703,01	223,58	111,13	16925,15
C26	78,87	734,49	12,73	7508,51
C28	40,16	25,66	232,14	3863,66
Resto de sectores	12499,72	5094,87	3984,57	303194,63
PROD	36262,39	9426,25	6941,09	705123,94
TAXS	2600,29	404,23	489,27	11129,06
VALU	9340,35	2943,42	2111,25	362502,93
GOPS	7455,56	2339,66	1841,72	244120,75
LABR	1884,79	603,76	269,54	118382,18
OTXS	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

Tabla 60. Sectores e inputs primarios

C24	Químicos y productos químicos
C26	Otros productos no metálicos
C28	Productos fabricados excepto maquinaria y equipos
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts.

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de RCS Kide.

Tabla 61. TIO India: matriz Intermedia

	C24	C26	C28	Resto de sectores
C24	11703,01	223,58	111,13	16925,15
C26	78,87	734,49	12,73	7508,51
C28	40,16	25,66	232,14	3863,66
Resto de sectores	12499,72	5094,87	3984,57	303194,63

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

Tabla 62. TIO India: matriz de Coeficientes Verticales (A)

	C24	C26	C28	Resto de sectores
C24	0,3227	0,0237	0,0160	0,0240
C26	0,0022	0,0779	0,0018	0,0106
C28	0,0011	0,0027	0,0334	0,0055
Resto de sectores	0,3447	0,5405	0,5741	0,4300

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts.

Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la matriz de Leontief. La matriz de multiplicadores o matriz inversa de Leontief se obtiene invirtiendo la matriz (I-A).

Tabla 63. TIO India: Matriz Inversa de Leontief

	C24	C26	C28	Resto de sectores
C24	1,5103	0,0775	0,0642	0,0657
C26	0,0144	1,0974	0,0149	0,0212
C28	0,0071	0,0094	1,0410	0,0105
Resto de sectores	0,9341	1,0969	1,1013	1,8248

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

A continuación, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. En cuanto a los Coeficientes de Relación con la Producción, se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo e impuestos de la TIO. Finalmente, se calcula los multiplicadores que incluyen el efecto indirecto como el producto entre la Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. Seguidamente se detalla los resultados, para el PIB y los PdT - PdT.

Tabla 64. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto

		C24	C26	C28	Resto sectores
Multiplicador de la producción		2,4658	2,2812	2,2214	1,9222
Coeficientes relacionados con la producción	PIB	0,3293	0,3551	0,3747	0,5299
	Empleo, por millón de euros	0,0520	0,0641	0,0388	0,1679
	Empleo, por euro	5,198E-07	6,405E-07	3,883E-07	1,679E-06
Resto de multiplicadores	PIB	0,9999	0,9998	0,9997	0,9996
	Empleo, por millón de euros	0,2365	0,2588	0,2296	0,3115
	Empleo, por euro	2,365E-07	2,588E-07	2,296E-07	3,115E-07

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de RCS Kide requieren la incorporación de las Familias como sector endógeno. Para ello se adiciona su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la diferencia (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

Tabla 65. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias

	C24	C26	C28	Resto de sectores	Sector familia
C24	1,7582	0,3386	0,3237	0,3258	0,7034
C26	0,0749	1,1612	0,0784	0,0848	0,1719
C28	0,0392	0,0432	1,0746	0,0442	0,0911
Resto de sectores	5,6658	6,0799	6,0556	6,7899	13,4261
Sector familia	1,3213	1,3915	1,3835	1,3865	3,7492

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de India, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido.

Tabla 66. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores

	C24	C26	C28	Resto de sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>					
Incluyendo sector familias	0,1792	0,1824	0,1804	0,1746	0,1746
Sin incluir sector familias	0,1525	0,1542	0,1524	0,1466	0,1466
<b>Resto de multiplicadores</b>					
Producción sin familias	0,1525	0,1542	0,1524	0,1466	0,1466
Producción (meD+meIndi)	0,0499	0,0461	0,0449	0,0389	
PIB (meD+meIndi)	0,0202	0,0201	0,0196	0,0200	
PdT (meD+meIndi)	0,0048	0,0052	0,0046	0,0063	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,0727	0,0796	0,0788	0,0897	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,0172	0,0207	0,0186	0,0283	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de RCS Kide. La siguiente tabla recoge los meD, meIndi y meIndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y PdT.

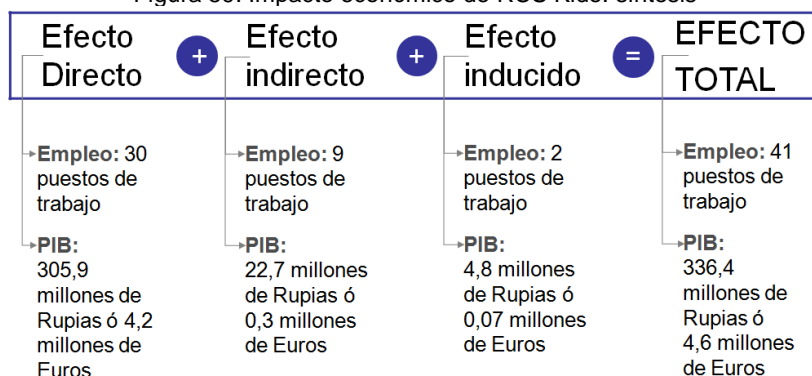
Tabla 67. RCS Kide: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido

	C24		C26		C28		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,0067	0,0891	0,0072	0,1701	0,0076	0,1725	0,0107	0,1110
meIndi	0,0525	0,0124	0,0595	0,0155	0,0591	0,0140	0,0697	0,0220
meIndu	0,0136	0,0037	0,0130	0,0039	0,0120	0,0039	0,0092	0,0029

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

La siguiente figura sintetiza el impacto económico generado por la actividad de RCS Kide.

Figura 59. Impacto económico de RCS Kide: síntesis



Fuente: elaboración propia.

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de PdT creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. El cálculo de los multiplicadores permite analizar las concatenaciones que este impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido. Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de RCS Kide. Como puede observarse por los valores señalados previamente en la figura, y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto supera al inducido considerando la menor relevancia relativa de los salarios.

#### 4.3.2.7 Estrategias socialmente responsables

Conociendo el impacto económico de RCS Kide, los subsiguientes apartados introducirán estrategias socialmente responsables. Con estos propósitos, se expone la presentación del positivo desempeño en determinados indicadores, en la vertiente económica, social y medioambiental, así como la situación global.


##### 4.3.2.7.a Principales indicadores en RSE

“Los beneficios de la RSE no son abstractos sino que inciden en la cuenta de resultados. La RSE incluye valores como la sostenibilidad y la justicia, aplicados al negocio. Si quienes se desempeñan en la empresa traducen sus valores en el Plan Estratégico y lo van precisando en temas tangibles y del día a día, y si las acciones van alineadas, se incide en la cuenta de explotación. Incorporar a la RSE te ha de orientar a desarrollar el negocio con justicia y sostenibilidad, lo cual tiene un beneficio al largo plazo” (Festa, 2010).

Bajo estas premisas, desde la empresa se considera que si bien es aún breve el tiempo transcurrido en Pune, han de avanzar en este sentido. De hecho se hace referencia a la RSE en su carácter

estratégico. A continuación se recoge una síntesis de los indicadores de RSE evaluados en los que la empresa ha comenzado a trabajar<sup>212</sup>.

Tabla 68. Principales indicadores de RSE: RCS Kide

PRINCIPALES INDICADORES	
Adopción e inclusión de valores y principios éticos	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Protección del Medioambiente	✓
Programas de colaboración con proveedores	✓

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2.7.b Vertiente medioambiental

RCS Kide Pune, básicamente centra sus acciones en la manipulación de residuos industriales. Para su reutilización, la empresa los recolecta y traslada a entidades que se dedican al reciclaje de los mismos. Los desechos que reciben este tratamiento son el acero y la espuma.

#### 4.3.2.7.c Vertiente económica

Seguidamente se abordará en primer lugar los aspectos referidos a los PdT, y posteriormente aquellos vinculados con los ingresos.

Al indagar sobre los aspectos incluidos en la dimensión económica que responden a los PdT creados, se declara que aún no se han desarrollado políticas explícitas respecto al trabajo de menores fuera de la ley, no se conocen las políticas laborales aplicadas por sus proveedores, y no se ve factible el conocer la de sus trabajadores subcontratados. Esto último se debe a que son “pequeñas empresas o autónomos, con lo cual se gestionan a sí mismos” (Festa, 2010). En cuanto al empleo infantil, el MTE (2006) ratificó la prohibición del mismo así como una serie de acciones tendientes a rehabilitar a los niños implicados, a aunar criterios entre diferentes sectores y organismos, a desarrollar proyectos que mejoren la situación de este colectivo. El acta que lo prohíbe y regula data del año 1986.

Los relevos de trabajo son de 8 horas, y los días jueves son festivos. El ritmo de producción no demanda la ejecución de horas extras. Se declara que, como alternativas para evitar despidos y mantener el empleo, la empresa buscaría ajustarse con “flexibilidad y se reducirían relevos” (Festa,

<sup>212</sup> Ver Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE y Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia, en el apartado 2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas. Se considera como principales indicadores aquellos que la empresa clasifica con 3, 4 o 5 puntos (ver anexo 4).

2010). Dado la reciente puesta en marcha de la planta de producción, aún no se han visto en situaciones semejantes. En cuanto a las medidas de seguridad adoptadas, se indica que “no se trabaja con productos peligrosos. Si bien se manipulan químicos, éstos no son nocivos” (Festa, 2010). Ello conduce a que, en principio, las medidas a adoptar giren en torno al uso de vestimenta, casco y calzado de seguridad. Este tipo de prácticas no están ampliamente extendidas en las empresas indias, con lo cual se observa cierta reticencia a su uso. Por ello es importante hacer énfasis en los motivos por los cuales es preciso que se utilicen e “insistir para que lo hagan” (Festa, 2010). En este sentido, las políticas en torno a la seguridad y salud laboral son uno de los aspectos en los que la legislación local ha comenzado a dar mayor énfasis. Tal como se mencionó precedentemente, las condiciones laborales son en general precarias. Por ello se pretende reforzar este aspecto, al igual que otros tales como la seguridad social, la atención al colectivo de mujeres y niños como grupos vulnerables, la educación y la cooperación internacional.

Si bien se ha intentado, no hay relaciones entabladas con los sindicatos. En India hay once centrales sindicales reconocidas por el MTE, las cuales responde a diferentes afiliaciones políticas. El acta sindical está en vigencia desde el año 1926, habiendo sido revisada en el año 2006 (MTE, 2011).

En lo que respecta a los ingresos, los salarios de la empresa se encuentran en torno a un 5% por encima de la media del sector, aunque también se sabe que se está por debajo de las remuneraciones ofrecidas por otras empresas del entorno, siendo que están asentados en una zona industrial desarrollada que es sede de grandes empresas como Tata. Allí el coste de vida es alto en términos comparativos, y a modo de facilitar el traslado de los trabajadores se pone en práctica el pago de un monto adicional que cubre el transporte de quienes se desempeñan como MOD y que no viven en la zona, y se traslada en coches al equipo de MOI. Esta es una realidad salarial que se diferencia exiguamente de la de mercado, aunque enmarcada en un proyecto con seguridad y perspectivas de crecimiento y expansión, ajeno a las conflictividades laborales que se presentan en diversas empresas indias. Al mismo tiempo, la política salarial equitativa es considerada como un factor estratégico y se valora la inexistencia de problemas de clima laboral a pesar de la diversidad de perfiles entre los trabajadores. En cuanto a las políticas salariales de sus proveedores y trabajadores subcontratados, son desconocidas en línea con lo mencionado acerca de las políticas laborales.

#### 4.3.2.7.d Vertiente social

En el caso de Kide Pune, se destaca el respeto a la idiosincrasia del lugar. La llegada de Kide a India se realizó por medio de la configuración de una joint venture con RCS. Si bien Kide cuenta con su propia identidad, normas y valores, confía en el criterio de su socio local. En este sentido, se actúa de forma tal que las estructuras, usos y costumbres arraigadas en la cultura occidental no fuercen la lógica del lugar al que se arriba. De esta forma, los aportes que pueden ofrecer los miembros locales facilitan la comprensión de la empresa de forma global, desde la gestión de sus

diferentes departamentos, la relación con los trabajadores, hasta el vínculo con terceras organizaciones.

Por su parte, la ausencia de todo tipo de discriminación resulta estratégica, asumiéndolo en este caso desde su cultura europea y la inexistencia de conflictividad.

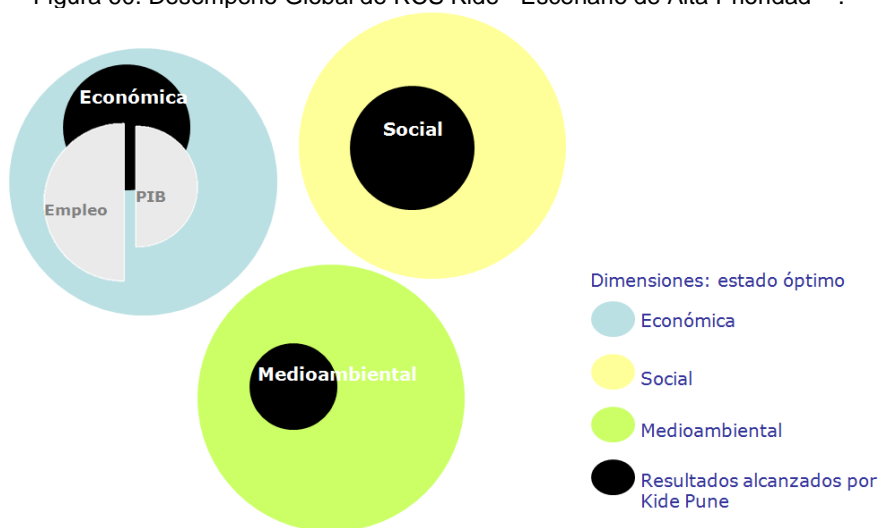
En materia de colaboraciones con proveedores, se ha comenzado a trabajar principalmente en aspectos técnicos considerándolo estratégico. Esto se presenta principalmente entre los proveedores de componentes de acero y poliuretanos. Se aspira a contar con acuerdos a largo plazo para asegurar estabilidad y calidad hay colaboraciones técnicas. De esta forma, logran desarrollar el producto al tiempo que se desarrolla a proveedores.

Resta mencionar que no se ha comenzado a trabajar en auditorías sociales, sino que éstas se centran en el precio, la calidad y el servicio provisto. Tampoco hay políticas para evitar la corrupción, aunque se reconoce la necesidad de desarrollarlas dada la realidad del país.

#### 4.3.2.7.e Desempeño global

Seguidamente se expone el desempeño global de RCS Kide en función del grado en el que los diferentes aspectos de la RSE en sus dimensiones económica, social y medioambiental resultan estratégicos.

Figura 60. Desempeño Global de RCS Kide - Escenario de Alta Prioridad<sup>213</sup>.



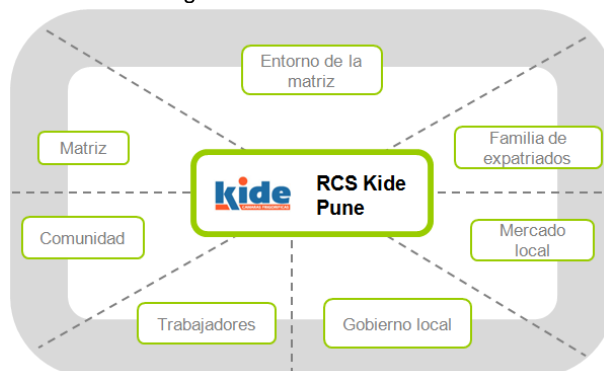
Fuente: elaboración propia.

<sup>213</sup> El desempeño de la empresa es de estado óptimo en el caso de que sus alcances (figura negra) se condigan con el volumen de las figuras de cada una de las vertientes (económica, social y medioambiental). Ello se determina a partir de las apreciaciones que la empresa hizo sobre los indicadores específicos del cuestionario aplicado, penalizando a valor nulo las calificaciones iguales a 1 y 2, y valorando con 3.33 a las calificaciones iguales a 3; con 6,66 a las calificaciones iguales a 4; y con 10 a las calificaciones iguales a 5. Finalmente, se calcula la proporción de acuerdo al número de indicadores contenidos en cada una de las dimensiones.

#### 4.3.2.8 Grupos de interés

Se realizó conjuntamente con el Director General una primera identificación de los GI de RCS Kide Pune y su priorización. Asimismo, se definieron los temas prioritarios a tratar con cada uno de ellos, tal como se especificará seguidamente.

Figura 61. GI de RCS Kide.



Fuente: elaboración propia.

Quedó configurado un mapa con siete GI. Su clasificación y los temas prioritarios a tratar con cada uno de ellos son los que figuran a continuación.

---

#### PRIORIDAD 1.

1.1 Comunidad, con quienes los temas prioritarios son el desarrollo del entorno y la generación de PdT, “mediante la contratación de trabajadores locales” (Festa, 2010).

1.2 Trabajadores, siendo el buen salario, así como la seguridad y estabilidad del trabajo los temas identificados como prioritarios.

1.3 Kide, grupo para el que se entiende que es substancial la estabilidad de la GPPE y su rentabilidad. Éste es un grupo que está siendo beneficiado por la marcha del negocio tanto por las compras realizadas como por el desarrollo de nuevos productos. Aunque, asimismo, también observa nuevos desafíos ante la dimensión internacional adquirida.

---

#### PRIORIDAD 2.

Gobierno local, el cual es identificado como uno de sus GI por la relevancia al incidir en la puesta en marcha del negocio, con lo cual se menciona el pago de impuestos y el cumplimiento de la normativa como tópicos a atender.

---

#### PRIORIDAD 3

El mercado local, dado que “por transferencia de tecnología, se benefician tanto los clientes como la competencia. La llegada de empresas extranjeras provoca un incremento del nivel de vida, la calidad de productos, la competencia” (Festa, 2010). En este sentido, la empresa se propone una actitud proactiva para la mejora de las condiciones de sus productos.



---

#### PRIORIDAD 4.

El entorno de Kide. Los temas reconocidos como de primer orden están ligados a sus beneficios y a su desarrollo cuantitativo y cualitativo. En este sentido, es preciso atender a las expectativas que se generan en Kide ante su dimensión internacional, lo cual la impulsa a mejorar y adaptarse en sus gestiones y procesos, pero también le permite incrementar sus beneficios por las exportaciones y repatriaciones de beneficios, además del mayor valor que adquiere por tener GPPE.

---

#### PRIORIDAD 5.

La familia de los trabajadores expatriados, siendo que si el plan de carrera desarrollado para el trabajador no es sostenible desde lo familiar, tampoco lo será su desempeño en la empresa, lo cual termina por perjudicar al proyecto en lo global.

##### 4.3.2.9 Buena práctica

El presente apartado recoge la experiencia de RCS Kide en materia de GI locales y la relevancia de la adaptación a la cultura local.

#### **LA REGULACIÓN DE RELACIONES CON LOS GI LOCALES Y LA CULTURA INDIA.**

**Ámbito de la buena práctica:** la buena práctica que se describe a continuación corresponde al plano de análisis de los GI, particularmente aquellos que se circunscriben en el entorno local de la empresa.

**Antecedentes:** el arribo de Kide a India se efectuó de la mano de un socio local. No sólo se considera que esta estrategia de implantación es de clara línea ascendente, en el sentido de que le ha facilitado su evolución en el mercado indio, sino que le ha favorecido desde el primer momento por contar con un acercamiento a la cultura local que no pretenden desatender.

Los efectos inmediatos, producto de la sociedad, están vinculados con el acercamiento y facilitación de la vinculación con GI locales. Ésta experiencia les ha resultado satisfactoria y ampliamente conveniente teniendo en cuenta las dificultades que podrían haberse presentado fruto de las diferencias culturales y el desconocimiento de las lógicas de funcionamiento del lugar.

**Descripción:** “la empresa es india al 100%. Se respeta la cultura europea, pero se siguen las formas indias. Los puestos claves no están ocupados por expatriados como en otras empresas” (Festa, 2010).

El desembarco en Pune se ejecutó bajo la forma de joint venture, con un 51% de propiedad de capital por parte de Kide. De acuerdo con el Director General, siempre está latente el interrogante entorno a la conveniencia de trabajar con un socio local. Sin embargo “para nosotros ha sido muy positivo”, subraya. La vinculación entre ambas partes, Kide y RCS, fue por medio de las Oficinas Centrales de MONDRAGON en Pune. A partir de las gestiones de éstas en materia de compras y consultoría para el grupo en general, RCS tenía ya relación con MONDRAGON. Ésta empresa india

resultó ser complementaria a Kide, dado que también se desempeñaba en el sector de la construcción y refrigeración, con lo cual compartían proveedores y clientes. De esta manera el socio local aportó sus conocimientos sobre el mercado, salarios, gestiones administrativas y tributarias, gestión de personas y otros aspectos que inciden en el negocio en general y en la gestión de la empresa en particular. Con respecto a las áreas comerciales y de marketing, han brindado un inestimable apoyo. Desde el primer día que arribaron a Pune tuvieron un pedido de una empresa que ya era cliente de RCS.

Si la GPPE hubiera iniciado actividades sin acompañamiento local, se cree que no habría sido posible comenzar con tal velocidad. La totalidad de las normativas son distintas, con lo cual habría sido necesaria la contratación de una consultora para contar con su asesoría o trabajar en la interpretación individualmente, aunque ello hubiera dilatado los tiempos de inicio. Al ser que contaban con el conocimiento y experiencia de RCS, se pudieron tramitar las licencias con agilidad.

A partir de la experiencia vivida, desde Kide se transmite un mensaje de claro apoyo a la estrategia de asociación con otra organización local, acompañada de la figura permanente de alguna persona de la empresa madre de forma tal que facilite el trabajo cotidiano “porque la gestión a la distancia es imposible” (Festa, 2010). De esta forma se asegura la presencia de un puente constante a la idiosincrasia de los GI locales bajo la figura del socio indio, y la facilitación de las acciones diarias y concreción de objetivos iniciales por el rol de la parte vasca. Todo ello, al menos, hasta tanto se consolide la empresa en el exterior.

**Herramientas utilizadas:** la base sobre la que se sostiene el acercamiento a la cultura local y la facilitación de relaciones con GI del lugar se asienta sobre la figura de joint venture desarrollada entre la parte india y la vasca. Esta asociación se caracteriza por mantener la identificación de las entidades por separado, compartir la propiedad de la empresa que las une y asumir el compromiso con la dirección.

En general se reconoce múltiples beneficios a raíz de este instrumento organizativo. El socio local aporta conocimientos del mercado doméstico, la familiaridad con las regulaciones y burocracias gubernamentales, la comprensión del mercado laboral local y las facilidades manufactureras existentes. En lo que respecta a la parte extranjera, aporta procesos avanzados y tecnología de producto, conocimientos acerca de la dirección de la empresa, y el acceso a mercados de exportación. Algunos aspectos son considerados como de considerable relevancia al momento de definir los términos de la sociedad. Entre ellos se encuentran la equidad en las estructuras, la transferencia de tecnología, el marketing, relaciones con los trabajadores y las políticas de dividendos (Miller *et al*, 2007).

En el caso de India, desde comienzos de 1990 se comenzó a flexibilizar la relación con la empresa foránea, tal como se indicó precedentemente. En este sentido, si bien en diversos sectores ya está permitida la figura de IED con propiedad de capital al 100%, también se sigue abordando el país desde el esquema de una joint venture. Más allá de las apreciaciones generales indicadas

previamente sobre esta figura, en India resulta elemental desarrollar las negociaciones teniendo en cuenta las diferencias culturales y de expectativas entre las partes. De acuerdo con el estudio realizado por Miller *et al* (2007) entre 75 empresas, 2 de cada 10 de ellas declararon un tiempo de negociación de más de 18 meses. Incluso estos plazos pueden verse dilatados dadas las jerarquizadas estructuras indias (Gupta, 2004). Sin embargo, a pesar del tiempo demandado, se valora positivamente el disponer de términos contractuales claros y transparentes a fin de minimizar las posibilidades de conflictos entre las partes a raíz de interpretaciones encontradas. De acuerdo IVEX (2011, p.16) “se puede recomendar entrar en el país de la mano de un socio local, preferiblemente con experiencia en el trato comercial y profesional con países occidentales, e independientemente del contenido de un eventual acuerdo de cooperación empresarial, el conocimiento de las instancias administrativas y burocráticas del país y los contactos de los que disponga, pueden ser la diferencia entre entrar o no en el ámbito comercial/industrial en este país”.

La situación analizada en la GPPE de Kide no refleja fases críticas en torno a la formulación de los términos de trabajo conjunto. Ello pudo haber sucedido de esa forma gracias al conocimiento previo de la empresa india por parte de las Oficinas Centrales de MONDRAGON Pune. Ello facilitó el acercamiento entre ambas partes, el proceso de identificación de áreas en las que podían complementarse, la transferencia de conocimientos por parte del socio local y el acoplamiento del funcionamiento del socio foráneo con el indio. El inicio fluido de relaciones pudo ser positivo para contrarrestar las diferencias culturales y de expectativas a las que hace referencia la literatura antes indicada. Incluso esas diferencias culturales pudieron ser capitalizadas desde el primer momento, y prueba de ello es el vínculo generado con los GI locales y la *culturización* de la empresa con características híbridas.

**Grado de despliegue:** 100%. “La empresa es india al 100%” (Festa, 2010). Sin dejar de considerar a la cultura europea, se respeta la gestión de los GI de forma local. Resulta enriquecedora esta combinación porque asegura el esclarecimiento y conocimiento de necesidades y expectativas gracias a la mirada local, mientras que la presencia del socio extranjero puede introducir prácticas que, en función del grado de despliegue doméstico, profundicen las interrelaciones.

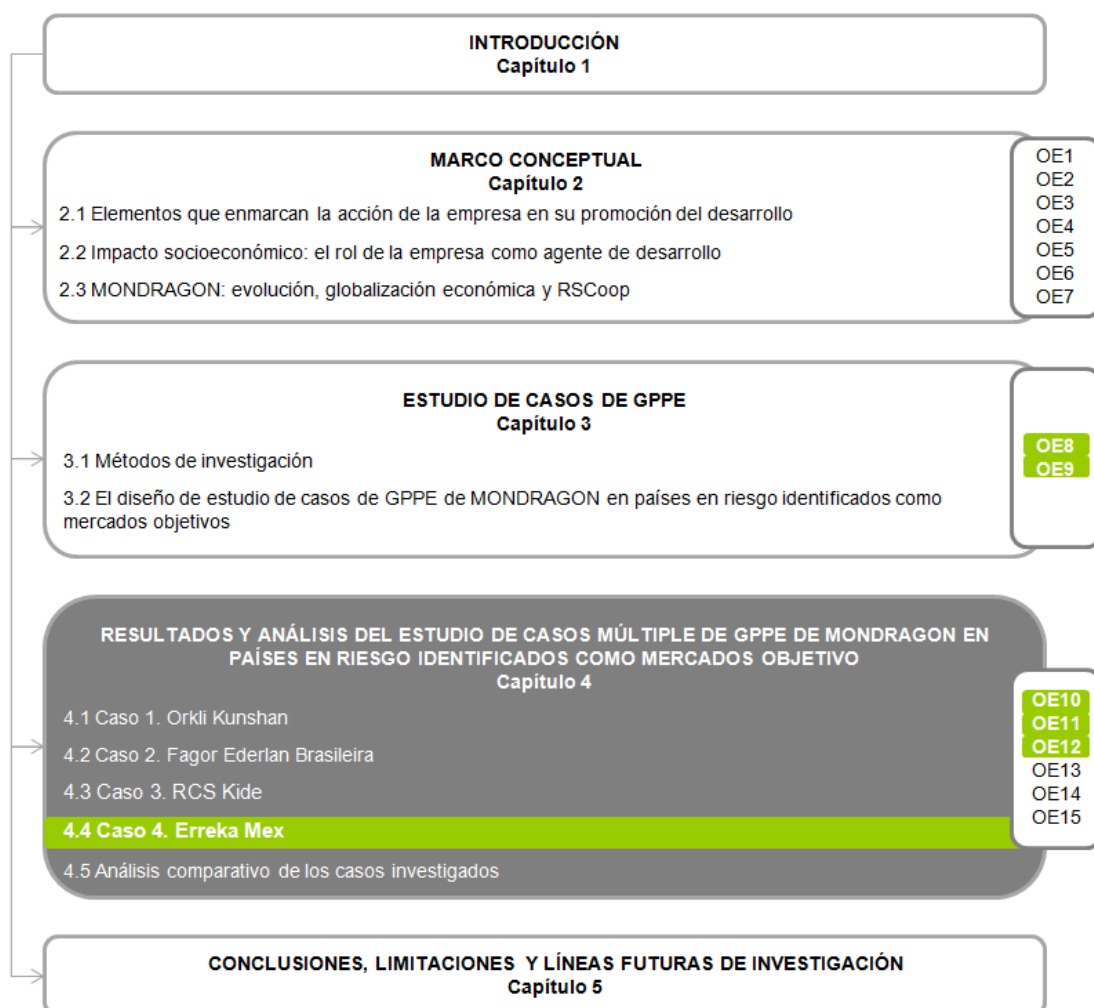
**Principales beneficios obtenidos:** La llegada al mercado indio junto con un socio local ha repercutido en diversos ámbitos:

- Acercamiento con los GI;
- Aproximación a la cultura local;
- Facilitación de la evolución de la empresa el mercado local;
- Dilucidación de la normativa local;
- Tramitación de licencias.

Así, puede decirse que los efectos inmediatos producto de la sociedad están vinculados con el acercamiento y facilitación de la vinculación con GI locales así como con una implantación de la empresa que le facilitó un inicio de actividades inmediato, dando lugar a una evolución progresiva en el mercado indio.

**Principales aprendizajes:** A partir de la experiencia vivida, desde RCS Kide se transmite un mensaje de claro apoyo a la estrategia de asociación con otra organización local, acompañada de la figura permanente de alguna persona de la empresa originaria de forma tal que facilite el trabajo cotidiano evitando las dificultades que surgen a raíz de la gestión a la distancia. En concreto, la presencia de una persona proveniente de la organización madre parece relevante por lo menos hasta que se consolide la presencia de la empresa allí donde se haya implantado. De esta forma se asegura un acercamiento constante a la idiosincrasia de los GI locales de la mano del socio indio, y la facilitación de las acciones diarias y concreción de objetivos iniciales por el rol de la parte vasca.

Sin embargo, más allá de los beneficios reportados a partir de este lazo, hay aspectos a tener en cuenta a fin de resguardar a la propiedad de la empresa de posibles efectos indeseados producto de la sociedad. En este sentido, por medio de compromisos contractuales, Kide ha mantenido bajo protección su conocimiento y tecnología, y en caso de que por algún motivo la empresa tuviera que abandonar su producción en India finiquitando su relación con RCS, lo relativo a desarrollo de bienes y servicios también emigraría con Kide.



#### 4.4 CASO 4: ERREKA MEX– MÉXICO.

Seguidamente se detalla la descripción individual del caso de Erreka Mex, en México. Ello se abordará desde dos apartados principales, el primero de los cuales engloba el contexto país, y el segundo se centra en la GPPE bajo estudio, tratando aspectos generales de la empresa para luego hacer foco en los resultados referidos a impacto económico, estrategias socialmente responsables y GI.

##### 4.4.1 Perfil país: México

“Para el habitante de Nueva York, París o Londres, la muerte es palabra que jamás se pronuncia porque quema los labios. El mexicano, en cambio, la frecuente, la burla, la acaricia, duerme con ella, la festeja, es uno de sus juguetes favoritos y su amor más permanente. Cierto, en su actitud hay quizá tanto miedo como en la de los otros; mas al menos no se esconde ni la esconde; la contempla cara a cara con paciencia, desdén o ironía”.

O. Paz

Los sucesivos apartados comprenden aspectos históricos, socioeconómicos, relativos a la evolución de las IED y del marco legal mexicano con el objeto de contextualizar características relevantes del país en riesgo en el cual se ha implantado la GPPE bajo estudio, que asimismo se trata de un mercado objetivo.

##### 4.4.1.1 Introducción

La reflexión de Octavio Paz pone de relieve hechos que han estado presentes en el devenir del país. Las primeras civilizaciones, previas a la época hispánica, se caracterizaron por sus rasgos aguerridos, aunque ha de destacarse sus avances en artes, medicina, agricultura, astronomía. La época de esplendor de los imperios posclásicos fue interrumpida por la ocupación militar española de comienzos del siglo XVI. Lograron el sometimiento de millones de personas tomando provecho de sus mejores técnicas y armamentos, así como de los enfrentamientos existentes entre pueblos originarios.

Etapas convulsivas y de auge se sucedieron en los siguientes siglos, hasta que comenzó a gestarse la independencia en círculos criollos tras tres centurias de dominio español (Torrente, 1918). Once años más tarde de los primeros movimientos independentistas se consumó el propósito el 27 de septiembre de 1821.

Luego de un fallido intento imperialista, que sólo perduró por un año, el país ingresó en una fase de crisis de la que ningún gobernante lograba apartarlo. Fruto de esta inestabilidad, más de treinta presidentes se sucedieron en los primeros tres decenios de existencia independiente. Ello coincidió con un combate contra EUA, perdiendo finalmente territorio norte en el año 1848. Los hechos

posteriores discurren entre sangrientas contiendas que enfrentaron a caciques y dictadores, a liberales y conservadores, sumados a nuevos intentos de invasiones. Este último hecho, encabezado por tropas francesas, finalizó con el retiro de las fuerzas extranjeras en el año 1867 dando lugar a una etapa de renacimiento cultural y fervor patrio. Surgió una época de orden y progreso, con la recuperación de la economía, el fomento del desarrollo artístico y científico, la modernización de la industria y la incursión del país en la exportación de productos agrícola-ganaderos por primera vez en su historia (Iturriaga, 1957).

Sin embargo, al mismo tiempo, ciertos colectivos se mantuvieron al margen de tales progresos, como el caso de campesinos, grupos indígenas, obreros y peones agrícolas. De esta manera, las crecientes diferencias, la concentración del poder y de la riqueza, volvieron a agitar a la nación. Nuevamente se sucedieron encuentros entre divergentes bandos políticos durante prácticamente una década, hasta el año 1919, momento en el que se recuperó la paz. A la par de avances en materia educativa, agraria, sindical, de infraestructuras, monetarias, organizativas, continuaron los conflictos en torno al poder político y las sucesiones de presidentes, que incluyeron asesinatos, atentados y exilios (González y González, 1979).

La Segunda Guerra Mundial marcó el despegue económico de México, posicionándose como proveedor de materias primas de EUA. Junto con su crecimiento económico, entre los años 1946 y 1968 se logra una estabilidad política. México se industrializó, mejoró el estado de su salubridad y el acceso a la educación gratuita, desarrolló sus infraestructuras y *se transformó la sociedad*: pasó de ser tradicional y agraria, a urbana e industrial, con lo cual el peso político de estos grupos también se revirtió. En los años ochenta el país comenzó a sentir los efectos de políticas proteccionistas y de gastos excesivos, sufriendo hiperinflaciones, desempleo, desmoronamientos en los volúmenes de producción. En síntesis, desaceleración económica y desdichas sociales. Así, se amplificó el número de personas ávidas de cruzar la frontera norte, provocando numerosos conflictos irresueltos con el país vecino.

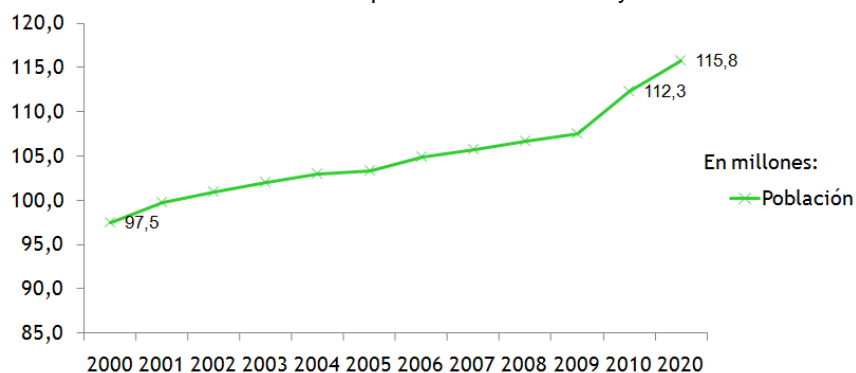
A mediados de la década de los noventa México entró en una crisis de pago, cuyas consecuencias internacionales fueron conocidas como *efecto tequila*. En el mismo año, 1994, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá. Los analistas señalan que en el México actual “los últimos avances de la ciencia y la tecnología coexisten con comunidades aisladas y necesitadas de educación” (González y González, 2009, p.65), junto con el ascendente poder y riqueza de los grupos narcotraficantes que avivan la corrupción y la delincuencia. Una nación de rica cultura y profundos contrastes.

#### 4.4.1.2 Dimensión socioeconómica

Con más de 112,3 millones de habitantes (INEGI, 2010), México aglutina el 1,7% de la población mundial. Se encuentra dentro de los once países más poblados del mundo, ubicándose en primer lugar entre los de habla hispana. En el período 2000-2010 la variación poblacional promedio fue de

0,97%, y de acuerdo con las estimaciones, se espera que el país supere los 115 millones de habitantes hacia el año 2020 (CONAPO, 2006), tal como se señala en el gráfico a continuación.

Gráfico 44. México: evolución de la población. En millones y estimación año 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de CONAPO (2006); INEGI (2010).

De acuerdo con el IDH, el desarrollo humano de la población mexicana corresponde a un nivel medio. México se ubica en la posición 56 entre los 182 países de los cuales el PNUD cuenta con datos. Si bien durante la última década se han generado diferentes debates acerca del menor ritmo de crecimiento de la economía mexicana respecto a otros países en riesgo o los propios BRICs, México presenta un mejor posicionamiento en su desarrollo humano y mayores mejoras relativas en relación con otros países de la región. Ello se atribuye a políticas emprendidas en las áreas de salud y social, si bien se reconoce que restan aspectos por ser tratados en materia de ingresos y educación (PNUD, 2011a). La constitución promulgada en el año 1917 es considerada como el fundamento para el desarrollo humano y las políticas públicas, aunque no ha estado siempre plenamente vigente (PNUD, 2003).

La tabla siguiente detalla la situación de México en términos del IDH, así como la distancia existente con México, Brasil y la RPC en las cuatro variables medidas. Como puede observarse, solamente Brasil presenta un mejor desempeño en una de ellas.

Tabla 69. IDH: posición de México. Base año 2010

País	IDH	Posición IDH en ranking mundial	Esperanza de vida al nacer (años)	Promedio de instrucción (años)	Esperanza de instrucción (años)	Ingreso nacional bruto per cápita (PPA US\$ 2008)
Noruega	0,938	1	81	12,6	17,3	58.810
Australia	0,937	2	81,9	12	20,5	38.692
Nueva Zelandia	0,907	3	80,6	12,5	19,7	25.438
México	0,750	56	76,7	8,7	13,4	13.971
Brasil	0,699	73	72,9	7,2	13,8	10.607
RPC	0,663	89	73,5	7,5	11,4	7.258
India	0,519	119	64,4	4,4	10,3	3.337

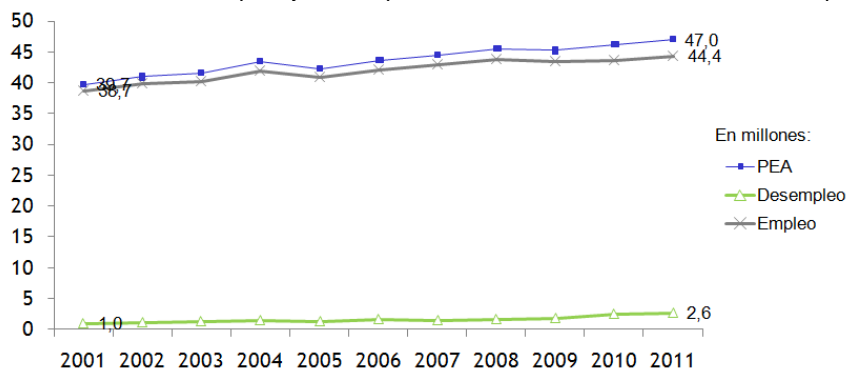
Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (2011a).

En lo que concierne al PBI, México experimentó una caída de 6,1 puntos porcentuales en el año 2009 frente a un promedio de descenso mundial del orden del 0,5%. Al año siguiente, con valores



mundiales en torno a los 5 puntos, México revirtió su desempeño alcanzando un 5,5%. Las proyecciones de crecimientos para los años 2012 y 2016 son de 4% y 3,2% respectivamente (FMI, 2010; 2011). En línea con lo antes mencionado acerca de aspectos pendientes en torno a los ingresos, la desigualdad de su distribución se ha incrementado desde los años ochenta siendo el coeficiente de Gini del 0,48 (OCDE, 2011c). Cuestiones referidas a los regresivos gastos en seguridad social y a las políticas fiscales en general inciden directamente en ese hecho (OCDE, 2008).

Gráfico 45. México: PEA, Empleo y Desempleo. Período 2001-2011, en millones de personas



Fuente: elaboración propia a partir de Laborsta.

Respecto al mercado laboral, los niveles de desempleo superan el 5,5%, con una PEA que ronda los 47 millones de personas (PNUD, 2011a), como se señala en el gráfico precedente. De todos modos, es importante indicar que las estadísticas nacionales subestiman el desempleo real, de forma tal que podría rondar en un 15% (OECEE en México, 2010). En cuanto a las jornadas laborales, las horas de trabajo semanales giran en torno a las 44 horas con niveles de 53 horas para los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones. En términos de incidencias laborales fatales se registran un total de 1412 casos, de los cuales el 70% se concentra en los sectores de manufacturas, construcción, reparación de motores, transporte, almacenamiento y comunicaciones. En cuanto a los no fatales que generaron pérdidas de días de trabajo se reportan más de 508000, siendo nuevamente en los sectores antes mencionados en los que se presenta mayor número de incidencias<sup>214</sup>. Resulta igualmente importante señalar la suma relevancia del sector informal en el mercado de trabajo mexicano. Éste representa al 28,9% de la población ocupada (INEGI, 2011).

Tal como se esbozó en la introducción del presente perfil país, México logró importantes avances en materia socioeconómica durante el pasado siglo, como por ejemplo por medio de incremental gasto público destinado a salud y seguridad social (PNUD, 2011b) y en particular también gracias a la estabilización de su vida sociopolítica en las últimas dos décadas. Sin embargo, internamente perviven amplias brechas de desarrollo marcando diferencias a niveles regionales, sectoriales y sociales, como así también en la distribución de la riqueza y en el acceso a servicios básicos. Tal es el caso de la educación. En este sentido, México ha reconocido la necesidad de mejorar no sólo el acceso sino la igualdad y la calidad de su sistema educativo. Si bien la cobertura es prácticamente

<sup>214</sup> De acuerdo con Laborsta.

universal en los niveles primarios y secundarios, por un lado no se observa un buen desempeño en los estándares mínimos del alumnado (OCDE, 2010) y por el otro, la tasa de graduación en niveles superiores es sólo del 60%, proporción que necesita ser incrementada para poder responder a la creciente demanda de trabajadores cualificados por la evolución económica del país (BM, 2010b). En esta línea, han sido desarrollados diversos programas destinados a la renovación curricular, el incremento de recursos para estudiantes y escuelas desfavorecidas, la alfabetización de adultos y grupos indígenas, la formación y actualización del cuadro docente, entre otros, tanto desde iniciativas nacionales como con el apoyo de organismos internacionales (Blanco et al, 2008; BM, 2010b; CDI, 2011).

La resolución de los persistentes focos de desigualdad y pobreza, al igual que diversos temas macroeconómicos relativos a su fuerte dependencia con EUA, los desiguales efectos socioeconómicos de su política de apertura, entre otros, permanecen como aspectos de primaria atención junto con asuntos de seguridad y narcotráfico (OECEE en México, 2010). De esta forma, si bien no sólo se reconoce avances globales en tales materias sino también el potencial de crecimiento de país y sus amplias oportunidades para la inversión y el comercio, son diversas las fuentes que al mismo tiempo insisten en la necesaria continuidad de trabajo en torno a las estrategias de desarrollo del país (BM, 2010b; OCDE, 2010; PNUD, 2003).

Se ha desarrollado, hasta aquí, el contexto del país en cuanto a condiciones socioeconómicas generales. Habiendo, asimismo, mencionado las existentes oportunidades de inversión, a continuación se expondrá la evolución experimentada por México en IED en general y procedente de España y la Comunidad Autónoma del País Vasco en particular.

#### 4.4.1.3 Evolución de las IED

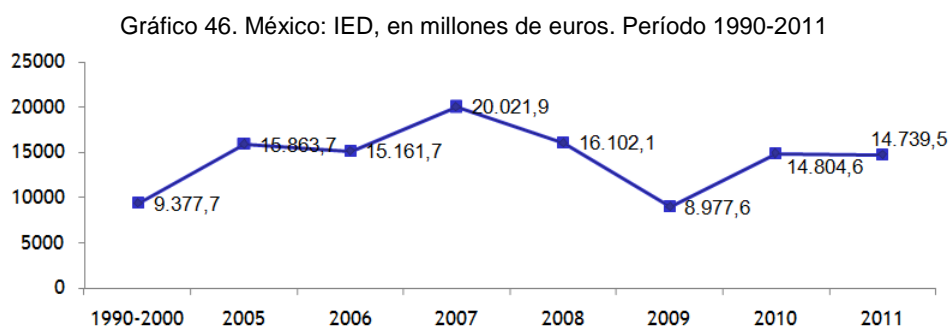
Dado que el presente trabajo se basa en estudios de caso de GPPE fruto de IED, a continuación se recoge datos sobre la evolución de estas inversiones en México.

Previamente se hizo referencia al liderazgo de países en riesgo en la recuperación de las IED tras la crisis económica y financiera global<sup>215</sup>. En efecto “las corrientes de inversión de IED hacia los países en desarrollo y en transición representaron por primera vez más del 50% de los flujos globales (...) En este contexto de mayor relevancia de los países en desarrollo, América Latina y el Caribe ha sido la región más dinámica en 2010, con el mayor crecimiento de ingresos y egresos de IED” (CEPAL, 2011, p.27). Ese mayor dinamismo supuso un incremento de las IED del orden del 40% entre el año 2009 y 2010. Como puede observarse en el gráfico siguiente, México no permaneció ajeno a este escenario: la recesión económica mundial produjo una fuerte contracción de las IED percibidas en el año 2009. Sin embargo, doce meses más tarde logró recuperar su posicionamiento captando el 1,5% de los flujos mundiales, valores que se corresponden con su desempeño entre los años 2006 y

---

<sup>215</sup> Ver apartado 7.3.1.3 Evolución de las IED.

2008 (SE, 2011a). La situación en el año 2011, y la esperada en el 2012, indican una continuidad del escenario acaecido en el 2010.



Fuente: elaboración propia a partir de SE (2011b).

Desde la década de los noventa el país ha impulsado medios para fomentar las IED. La sanción de la Ley de Inversión Extranjera en el año 1993 es muestra de ello (Honorable Cámara de Diputados, 2011); ley que progresivamente se fue modificando y ampliando. Al tiempo que se han desarrollado diversas entidades públicas y privadas a nivel federal, estatal y local orientadas a la promoción de IED (ICEX, 2010b), se fueron suprimiendo numerosas trabas. De esta forma el capital foráneo puede participar en el 100% del capital social en, prácticamente, el 94% de las actividades (OECEE en México, 2010).

México secunda a Brasil como principal destino de la región para inversiones en sectores de alta tecnología e I+D. En este sentido, mientras que América del Sur en general profundiza su especialización en actividades primarias, México avanza en servicios y manufacturas, hecho que no se aleja de su vinculación con EUA (CEPAL, 2011). Si bien esta relación con el país fronterizo se señala como un factor que incide tanto en la recuperación post-crisis como en el ritmo de las IED en general, también se encuentra en los problemas fiscales y financieros de países desarrollados y en riesgo otros motivos que pueden afectar en el progreso de las inversiones (SE, 2011a). Como se ha indicado, las manufacturas y los servicios son los sectores más activos en cuanto a captación de inversiones. Ello se atribuye a factores tales como la propia evolución de la economía, la búsqueda de mercados internos, la proximidad con EUA y la incremental participación de China como inversor (CEPAL, 2011). Aún así, merece la pena recordar que la intensidad tecnológica se mantiene apartada de la asiática<sup>216</sup>. Por otra parte, si bien el sector extractivo muestra una tenue participación en las IED, se considera que el país tiene un gran potencial en términos de existencia de yacimientos de minerales a ser explotados (OECEE en México, 2010), con las atenciones socioeconómicas y medioambientales que ello demandaría.

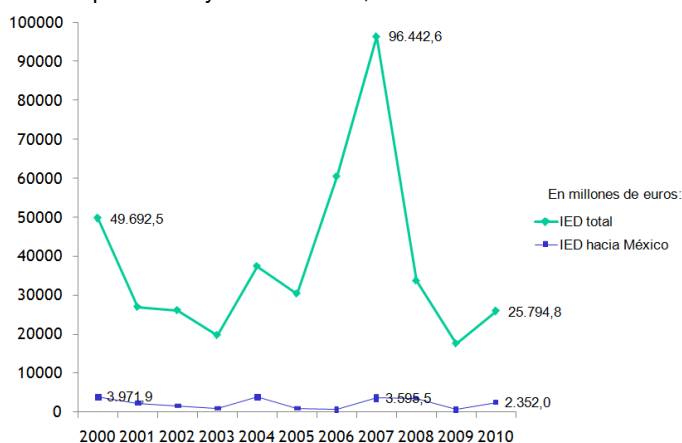
En cuanto a la colindancia con Estados Unidos, el rol de México como plataforma para atender otros mercados y los volúmenes de inversión en servicios y manufacturas con marcada presencia de maquiladoras (Solís Manjarrez, 2007), la franja fronteriza norte toma especial relevancia. En esta zona se ubican entidades federativas que se posicionan entre las diez que más IED perciben en el

<sup>216</sup> Ver apartado 7.2.1.3 Evolución de las IED.

país. En este sentido, y en relación con las cuestiones de seguridad antes referidas, parece ser que son otras las variables preponderantes al momento de decidir una inversión en el país. Entre ellas se cuentan las generalmente consideradas: la estabilidad macroeconómica y política, las infraestructuras, el mercado laboral, factores externos, entre otras. Así, el atractivo de México como destino de inversiones parece afianzarse básicamente a raíz de la consolidación de políticas macroeconómicas que favorecen el ingreso de capitales, a la evolución del país y su ubicación (SE, 2011a) y a los numerosos acuerdos de libre comercio de los que forma parte, de forma tal que en los últimos años el país ha captado cada vez más inversiones más estables, a largo plazo (OECEE en México, 2010).

En cuanto a las inversiones provenientes de España, las destinadas a México han superado en el decenio 2000-2010, en promedio, los dos mil millones de euros. Tras el incremento observado en los años 2007 y 2008, los capitales destinados al país latinoamericano se desplomaron en el año 2009 en consonancia con la tendencia total, para recuperarse en el año posterior. Esta evolución se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico 47. IED de España total y hacia México, en millones de euros. Período 2000-2010

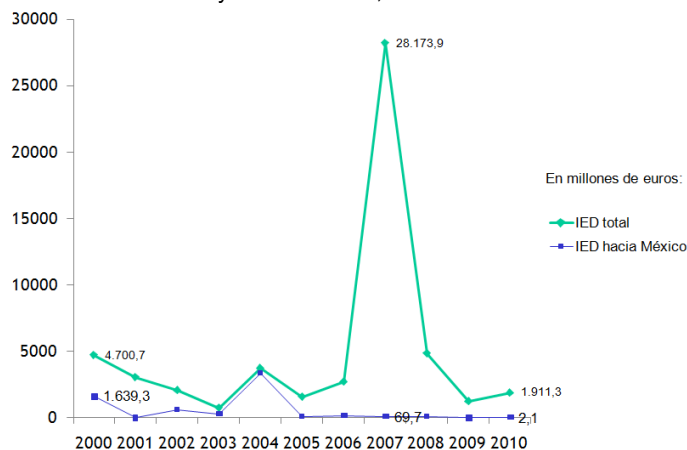


Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC.

España se destaca como uno de los principales países inversores, ubicándose en segundo lugar tras Estados Unidos. El volumen acumulado de sus IED en el último decenio representa el 15% de lo captado por México en ese período (SE, 2011b). Si bien ambos países comparten una amplia trayectoria en términos de globalización económica, principalmente bajo la forma de exportaciones desde España hacia México, es a partir del proceso de apertura y privatización del estado latinoamericano cuando la empresa española comenzó a incrementar allí su presencia física. Por sector económico, destacan tradicionalmente la intermediación financiera, las comunicaciones y transportes, el turismo y la distribución de energía y gas. Adicionalmente se ha ido incrementado la presencia en otras áreas, como las infraestructuras, al igual que la de filiales productivas y de servicios de pymes (Delgadillo de Lira, 2005).

En cuanto a las IED originarias de la CAPV, las apuestas por México en el último decenio provocan que este país haya acumulado el 11% del volumen total, ubicándose en tercer lugar tras EUA(30%) y Reino Unido (29%)<sup>217</sup>. Tal como se detalla en el siguiente gráfico, es durante el primer quinquenio de la primera década del siglo actual cuando se observa mayor dinamismo, y a partir del año 2009 decrecen las IED a tal punto que llegan a representar sólo un 11% del período inmediatamente anterior. Ello se enmarca tanto por la situación global como por el destino de un mayor número de inversiones a otros países, como China.

Gráfico 48. IED de la CAPV total y hacia México, en millones de euros. Período 2000-2010



Fuente: elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC de España.

Las empresas de origen vasco centran su actividad en el comercio, en un 51%, y en la producción, en un 42%. Las restantes se dedican a la distribución (ICEX, 2010a). A pesar de la desaceleración de inversiones a la que se hizo referencia previamente, se cree que este país mantiene atractivo para la Comunidad Autónoma de forma tal que su sector empresarial permanece activo en misiones, encuentros y programas (SPRI, 2010). A continuación, se introduce los principales aspectos de la normativa a la que las empresas han de atenerse para insertarse en México.

#### 4.4.1.4 Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial

De acuerdo con la COCE en México (2010), las disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial de dicho país se caracterizan por hacer del entorno empresarial un medio en el que el tiempo requerido para iniciar las actividades es relativamente breve. En relación con los demás países bajo análisis, México es el que demanda un período inferior en este plano. La flexibilidad laboral también es aquí elevada, con un índice similar al de Brasil, y con costos asociados al despido del orden de los de la India. La siguiente tabla detalla estos aspectos.

<sup>217</sup> Elaboración propia a partir de DataInVex - MITYC.

Tabla 70. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en México

Requerimiento	Características
<b>Apertura del negocio</b>	El tiempo requerido es de 27 días.
<b>Registro de la propiedad</b>	El tiempo requerido es de 33 días, y el coste es del 7% del valor de la propiedad.
<b>Mercado Laboral</b>	Su Índice de rigidez es de 34, siendo 0 totalmente flexible y 100 muy rígido. El coste de despedir un empleado es de 39 semanas salariales.
<b>Cumplimiento de los contratos</b>	El tiempo requerido es de 720 días. El coste que supone es del 13% del valor de la deuda.
<b>Cierre de un negocio</b>	El tiempo necesario para liquidar un negocio es de aproximadamente 4 años. El coste de este cierre es del 9% del valor del estado del negocio en bancarrota.

Fuente: elaboración propia a partir de la COCE en México (2010).

Tal como se indicó precedentemente, durante las últimas décadas México no sólo ha flexibilizado los términos del marco legal que condiciona la entrada de capitales extranjeros sino que también ha desarrollado diversos incentivos a la inversión extranjera. En lo que respecta a zonas económicas especiales y regiones industriales, éstas coinciden con los centros de mayor población y actividad (IVEX, 2011b). El establecimiento de empresas puede llevarse a cabo bajo cuatro posibles alternativas: la apertura de una oficina de representación, el establecimiento de una sucursal, la constitución de una sociedad mercantil o según contrato de asociación (ICEX, 2010a).

En los inicios de las políticas de apertura mexicanas, la afluencia de capitales se dirigió principalmente a la compra de bienes públicos. Posteriormente éstos se encaminaron tanto al establecimiento de plataformas de exportación, aprovechando las ventajas de localización y salariales, como a la búsqueda de mercados internos (Dussel Peters, 2000). En este sentido, se considera que las disposiciones legales han sido consecuentes con los objetivos planteados por el país desde finales de la década de los ochenta, aunque restan aspectos pendientes en materia de encadenamientos e integración productiva, empleo, financiamiento y sustentabilidad (CEPAL, 2008; 2011).

Más allá del ámbito normativo, dentro de las recomendaciones para ingresar en el mercado mexicano se destaca el fomento a la “asociación de productores del mismo sector para la creación de plataformas logísticas de almacenamiento, acuerdos de distribución o campañas de promoción (...) bajo un abrigo institucional” (IVEX, 2011b, p.11), estrategias que otras empresas ya están empleando. Al hilo de la creación de plataformas logísticas, también se considera interesante diversificar la actividad por áreas dado el tamaño del mercado (ICEX, 2010a; IVEX, 2011).

Recopilando, se ha contextualizado hasta aquí al país desde los planos socioeconómicos, históricos, de las IED y normativos. De esta forma, seguidamente se introducirá el caso de estudio 4 implantado en México.

4.4.2 La GPPE de Mondragon en un país en riesgo identificado como mercado objetivo (caso 4).

Habiendo introducido el contexto país de México, el presente apartado recoge los resultados y análisis del cuarto caso de estudio, de acuerdo al orden cronológico de la recogida de evidencia efectuada.

4.4.2.1 Trabajo de campo

El trabajo de campo en Erreka Mex se llevó a cabo durante el mes de junio de 2010. Comprendió un encuentro con el Director General y la Responsable de Recursos Humanos, así como una visita a la planta de producción.

La tabla siguiente sintetiza las características del trabajo de campo enunciadas.

Tabla 71. Detalle de trabajo de campo: Erreka Mex

Fecha	Informante / Observación directa	Ciudad	País
Junio 2010	Director General	Querétaro	México
Junio 2010	Responsable de Gestión de Personas	Querétaro	México
Junio 2010	Observación directa	Querétaro	México

Fuente: elaboración propia.

4.4.2.2 Análisis del perfil y contexto de la empresa

Guipúzcoa, provincia vasca en la que se ha desarrollado la experiencia de Matz-Erreka, vivía una intensa actividad industrial hacia la década de los sesenta. Siendo una época en la que se incrementaba y consolidaba el tejido industrial local, cuatro compañeros de una empresa de la zona dedicada a la fabricación de piezas para automóvil vislumbraron que esas organizaciones requerirían suministro de tornillería, en mayor o menor medida. De esta forma, se reunieron para dar origen a Matz-Erreka. Comenzaron a trabajar en el mes de julio de 1961, aunque no oficialmente hasta septiembre. Esperando cumplimentar el número mínimo de personas para constituir una cooperativa, no lograron operar bajo tal forma jurídica hasta junio de 1963. Posteriormente, en noviembre de 1969, firmaron el contrato de asociación a CLP ingresando así a MONDRAGON.

La proactividad y búsqueda de diversificación permitieron a la cooperativa evolucionar y desarrollarse a lo largo de sus cinco décadas de vida. Si bien el negocio de la tornillería, actual línea de Elementos de fijación, sentó las bases del inicio de actividades, progresivamente se fueron incorporando nuevos productos. De esta forma, actualmente cuenta con cuatro líneas de negocio diferenciadas:

- Elementos de Fijación;
- Plásticos;
- Automatismos;

- Puertas Automáticas.

Si bien la atención a las señales del mercado e incluso la anticipación y la diferenciación pueden identificarse como rasgos característicos de la empresa en global, cada uno de los negocios transitó diferentes experiencias.

En el caso de los Elementos de fijación, la vocación global se desplegó prácticamente desde los inicios. El mercado cubano fue el principal destino de la producción, el cual demandaba componentes y accesorios de tornillería para maquinaria agrícola, hasta mediados de la década de los setenta, momento en el que la empresa decide recuperar el mercado nacional. Así, se mantuvo el mercado cubano como negocio de oportunidad y se avanzó internamente atendiendo a los sectores de la construcción, la minería, el ferrocarril, el agrícola y el de automoción. En la década de los ochenta Cuba pierde estabilidad y seguridad en sus pagos. Frente a ello, Matz-Erreka inicia la exportación a mercados europeos. Una década más tarde, habiendo consolidado su posición en el sector de la construcción y como proveedores de grandes estructuras, comienza a vender en Estados Unidos. Así, el volumen exportado alcanzó el 50% de la producción. Posteriormente, la empresa fue abordando nuevos y exigentes negocios, tales como el eólico. En la actualidad, la empresa es referente en este negocio, con importantes retos en materia de innovación y tecnología.

El negocio de Plásticos se emprendió en el año 1968 buscando iniciar una nueva línea distinta a tornillería a fin de abordar nuevos mercados y crear empleo. Para ello, se firmó un contrato con una empresa francesa que transferiría conocimientos acerca de la fabricación de maquinaria para producir suelas y tacones de plástico. Aunque el proyecto se descartó por su complejidad, los socios que se desplazaron a Francia para aprender la tecnología regresaron con moldes de tacones, y comenzaron a manufacturarlos. Lo que los diferenció de sus competidores fue haber logrado imitar otros materiales, como la madera. Sin embargo, tras apenas cuatro años, el mercado de calzado se desplomó principalmente por las barreras impuestas por Estados Unidos, principal destino del producto final. De esta forma, y con la experiencia de imitación de madera, se ingresó en el mercado mobiliario. No obstante, a finales de la década del setenta también este sector comenzó a decaer. Así, comienza la fabricación de piezas para componentes industriales, abordando los sectores de automoción y electrodomésticos. Hacia el año 1988 empezó a trabajar para Fujitsu, referente japonés en la fabricación de aparatos electrónicos. Ello significó un profundo desafío para Matz-Erreka, que debió llevar a cabo numerosos ajustes globales en la planta. Pero, al mismo tiempo, significó el despegue de la pieza de precisión. A comienzos del siglo XXI, la empresa comienza a abordar el mercado europeo a raíz de pedidos de sus clientes, al punto que las exportaciones representan en la actualidad el 50% de la producción. Asimismo emprende dos experiencias de GPPE. La primera de ellas en México, caso de estudio de la presente tesis doctoral, desde el año 2001, y la segunda en República Checa, creada en el año 2005.

Una dificultad de cobro relacionada con el negocio de Plásticos fue la causante del inicio de la línea de Automatismos en el año 1982. Ante la imposibilidad de pago por quiebra de una empresa que había efectuado un pedido de moldes para motores, se alcanzó el acuerdo de la cesión de patente.



Inmediatamente se trabaja en la puesta en marcha de la nueva actividad, logrando los primeros desarrollos en persianas y, al poco tiempo, en puertas industriales y domésticas. Posteriormente se completó el catálogo con las barreras automáticas y el motor de techo. Luego de profundas dificultades en la primera mitad de la década de los ochenta, se logra encauzar y potenciar el negocio. Más aún, en la década de los noventa se detecta una oportunidad de mercado en puertas automáticas, que se convertiría en una unidad de negocio independiente. Alcanzada la consolidación, emprendió el abordaje del mercado externo a finales de la década de los noventa exportando a otros países de Europa y también de América del Sur. Asimismo, a partir de la GPPE en México, decidió implantar allí una delegación comercial propia para Automatismos. Por otra parte, desplegó su presencia bajo la forma de agentes comerciales en distintos países europeos y delegaciones a través de España. De todos modos, hacia el año 2006 se llegó a la conclusión de que los esfuerzos en materia de globalización requerían un mayor impulso. Ante ello, se optó por comprar una empresa que tuviera presencia en el mercado francés por ser el segundo de mayor importancia en Europa detrás de Italia, siendo que allí se encuentran los productores más importantes del continente. El acuerdo fue firmado recientemente, en el año 2011.

Respecto a Puertas Automáticas, tal como se indicó precedentemente, se trata de un negocio derivado del anteriormente expuesto que se puso en marcha en el año 1994 y que cuatro años más tarde se definió como línea autónoma dentro de Automatismo. Poco tiempo después comienza a exportarse, con destino a Argentina. En el año 2002 se estableció como unidad de negocio independiente. Seis años más tarde, con una mayor gama de productos, se dio mayor impulso a la exportación, actividad que supone en la actualidad más del 20% de las ventas y una presencia en cerca de treinta países.

Existe una quinta unidad de negocio potencial, fruto de una empresa creada en el año 2010 junto con una entidad catalana. Esta empresa desarrolla tecnologías con el objetivo de ampliar la autonomía de personas con capacidades físicas reducidas.

“La cooperativa funciona como un todo a nivel social, y su colectivo está fuertemente cohesionado. Esta es, probablemente, la más importante de sus fortalezas” (Matz-Erreka, 2011, p.91). Tal como se expresó previamente, el dinamismo también es un rasgo distintivo y fuerte que ha impulsado a la empresa a indagar en novedosas alternativas de mercado. En consonancia con ello, ha desplegado su presencia a nivel global. Tal es el caso de su GPPE en México, aspecto que se tratará seguidamente.

#### 4.4.2.3 Globalización económica: la presencia en México

En el apartado anterior se detalló la forma en la que cada una de las unidades de negocio se aproximó a su globalización económica. A nivel de empresa en general, el exitoso desempeño en mercados externos incluso define su misión. En cuanto a la GPP de Matz-Erreka, ésta se inició con el establecimiento de la planta de producción en Querétaro, México, en noviembre del año 2001. Cinco años más tarde emularon esta acción en Chlumec nad Cidlinou, República Checa. Así, su

presencia global se recoge en la tabla a continuación, la cual conjuga plantas productivas, delegaciones y agentes comerciales.

Tabla 72. Presencia en el exterior: Erreka Mex

Figura	País	Figura	País
Delegaciones	España	Agentes comerciales	Inglaterra
	Portugal		Polonia
	México		Rumania
GPPE	CAPV, España (matriz)		Ucrania
	México		
	República Checa		

Fuente: elaboración propia.

La implantación en México se vio impulsada por el pedido del cliente principal, otra cooperativa del grupo, de la Unidad de Plásticos. De esta forma, arribó a Querétaro con apenas tres máquinas y rentando la nave en la que aún permanecía al momento del trabajo de campo.

Si bien su cliente se encontraba en Guadalajara, se optó por Querétaro por ser una zona preparada para la recepción de empresas, pero sobre todo porque contaron con la colaboración y el apoyo de otra GPPE del grupo que les facilitó tareas de movimiento de materiales y de comercio exterior. De esta forma, se asentaron en un parque industrial colindante con otros dos, entre los cuales suman más de 200 naves de diversas dimensiones.

El ritmo de actividad de Erreka Mex se fue incrementando hasta multiplicar por más de cuatro el número de máquinas, al tiempo que se ampliaba el número de clientes locales. Así, el peso del principal fue decreciendo hasta representar entre el 40 y el 50% de las ventas totales. Tras la desaceleración provocada por la crisis global del año 2009, en el siguiente ejercicio se registró un record en ventas. Esta recuperación se basó en la rehabilitación de su mercado en Estados Unidos. En este sentido, si bien se cuenta con un único cliente en el país limítrofe, las oficinas centrales de la mayoría de sus clientes mexicanos se encuentran allí. Es decir, si bien las ventas son locales, la toma de decisiones al respecto no suelen serlo.

Tal como se mencionó previamente, Erreka tiene cuatro líneas de negocios centrales. En México, por su parte, cuenta con dos: inyección de plástico y automatismos. Habiendo abordado el mercado local con el primero, se explotaron las capacidades existentes para implementar la segunda, básicamente sobre la base de motores para puertas de garaje, puertas eléctricas, barreras de seguridad. De todos modos, en este sector hay un menor recorrido y una relevante competencia. Allí radican las principales oportunidades y amenazas identificadas en ese negocio: avanzar en el mercado a pesar de la existencia de competencia con más trayectoria. En lo que respecta a plásticos, la principal amenaza se comparte. Relativo a oportunidades, "hay muchos clientes por captar, mucho potencial en automoción. Ampliar el mercado sobre todo en la zona de la frontera donde se están instalando los grandes proveedores de automoción" (Etxaburu, 2010), aprovechando las ventajas de localización para abordar el mercado de Estados Unidos.

#### 4.4.2.4 Datos relacionados con la GPPE

Habiendo repasado hasta aquí aspectos generales de la empresa, su presencia en el mundo en general y en México en particular, el presente apartado se centra en particularidades de la GPPE bajo estudio. Para ello, se expone sus datos básicos así como su misión, visión y valores.

- Datos básicos:

**Razón Social:** Ereka Mex S.A de C.V

**Razón Comercial:** inyección de plástico, Ereka Mex. En automatismos

**Sector/Actividad:** inyección de plásticos y automatismos

**Tipos de productos y servicios:** inyección de plásticos para el sector automotriz y de electrodomésticos, y automatismo de puertas.

- Misión

En línea con Matz Ereka, construir un grupo industrial capaz de competir con éxito en los mercados internacionales de plásticos de precisión, automatización de accesos y puertas automáticas peatonales, buscando lograr la máxima satisfacción de los clientes y de las personas que participan en el proyecto (ver anexo 24) (Etxaburu, 2010).

- Visión

Ser un grupo consolidado y autosostenible, preferido por sus clientes, reconocido por sus accionistas y colaboradores por su calidad en productos y servicios, con presencia en los mercados en los que participa (ver anexo 25) (Etxaburu, 2010).

- Valores

Son las cualidades que los distinguen y los orientan, los cuales se reflejan en sus conductas y labor cotidiana. Ocho son los valores claves: el cliente; las personas; la calidad; la innovación; la participación responsable; la exigencia, la autoexigencia; la rentabilidad; el compromiso con el entorno. Ello constituye el soporte de sus pautas de conducta, tanto ante terceros como en el ámbito interno de la organización, dotándolos de una identidad propia como comunidad de personas (ver anexo 27) (Etxaburu, 2010).

#### 4.4.2.5 La RSE en los proceso de globalización económica.

Bajo la descripción de su *Proyecto Social*, la empresa destaca el rol de las personas, el respeto del medioambiente, la seguridad y salud en el trabajo y la proactividad (Matz-Ereka, 2011).

En cuanto a las personas, son descritas como “el valor diferencial más importante de la cooperativa” (Matz-Ereka, 2011, p.94), destacando al mismo tiempo el rol de la empresa en la creación de empleo. Bajo la noción de la necesaria implicación del colectivo para que sea posible la proyección de la empresa, fomenta el respeto mutuo, la comunicación fluida y transparente, la mejora en las condiciones laborales, el desarrollo personal y profesional. En línea con ello, se ofrece un plan de

formación y evaluación continua, además de colaborar con diversos centros de investigación y formación.

Tanto el respeto al medioambiente como la seguridad y salud en el trabajo se reflejan en los valores de la empresa, quien cuenta con certificaciones en ambas temáticas: ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente. “Se apuesta por promover acciones e iniciativas que contribuyan a compatibilizar el desarrollo de las actividades industriales con el respeto al medioambiente y con la seguridad y salud de las personas, procurando con ello satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés que interactúan con Matz-Erreka” (Matz-Erreka, 2011, p.99). Para ello la empresa formula objetivos y programas internos, además de colaborar en otras iniciativas públicas o privadas.

Las menciones referidas a proactividad y dinamismo se han reiterado en los apartados previos. Ello responde, por un lado, a los rasgos característicos de la evolución de la empresa y, por el otro, a su mirada de futuro. En este sentido, la búsqueda de nuevas oportunidades emerge como una estrategia para alcanzar positivos resultados empresariales e incrementar la creación de empleo, “fiel como siempre a la esencia cooperativa de generar riqueza en el entorno” (Matz-Erreka, 2011, p.103).

#### 4.4.2.6 Impacto económico

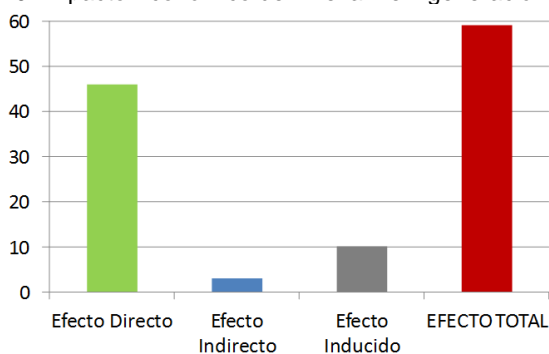
Dentro de las preguntas de investigación formuladas, se indicó el querer conocer:

1. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de puestos de trabajo?*
2. *¿Cuál es el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como prioritarios y principales, en términos de generación de PIB?*

Esos son los interrogantes que seguidamente se pretende responder para el caso de Erreka Mex, con valores al 2009 y a partir de las matrices insumo producto de México. Así, a partir de la actividad económica desarrollada por la empresa se pretende conocer el nivel dado de creación de PdT y PIB a partir de los sucesivos efectos en la economía.

El siguiente gráfico señala el desempeño en materia de generación de PdT. La actividad de Erreka Mex, durante el año 2009, mantuvo cincuenta y nueve PdT (Etxaburu, 2010). Es decir, en términos de efecto directo, la empresa creó en el período bajo análisis cuarenta y seis. En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, contribuyó en el mantenimiento de tres PdT por millón de Pesos Mexicanos. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanza un número de puestos de trabajo de diez por millón de Pesos Mexicanos. De esta manera se obtiene un total de cincuenta y nueve PdT.

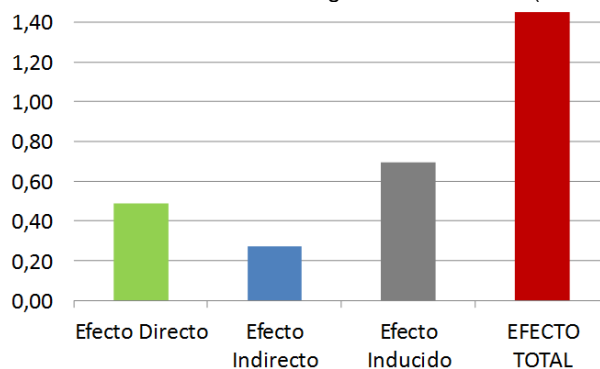
Gráfico 49. Impacto Económico de Erreka Mex: generación de PdT



Fuente: elaboración propia.

Además de los PdT creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, el aporte de Erreka Mex supera un millón cuatrocientos mil Euros.

Gráfico 50. Impacto Económico de Erreka Mex: generación de PIB (en millones de Euros).



Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos se asientan en las TIO de México obtenidas a partir de OCDE.StatExtracts, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

Tabla 73. TIO México, en millones de euros.

	C25	C27	C28	Resto sectores
C25	44,7194	5,0141	16,8433	1100,4193
C27	19,2766	425,8077	200,1411	1164,8081
C28	14,8273	9,7833	60,1744	774,4864
Resto sectores	473,2318	539,5647	273,4552	32729,7132
PROD	822,6923	1551,7925	845,6971	86882,7698
TAXS	552,0552	980,1699	550,6140	35769,4269
VALU	268,5130	560,4889	292,6124	50820,6878
GOPS	143,1026	420,6709	158,6035	31819,0649
LABR	121,9225	137,0502	130,3957	16800,6073
OTXS	3,4879	2,7679	3,6132	2201,0157

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

Tabla 74. Sectores e inputs primarios

C25	Goma y productos plásticos
C27	Metales básicos
C28	Productos de metal fabricados excepto maquinaria y equipos
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts.

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de Erreka Mex.

Tabla 75. TIO México: matriz Intermedia

	C25	C27	C28	Resto sectores
C25	44,7194	5,0141	16,8433	1100,4193
C27	19,2766	425,8077	200,1411	1164,8081
C28	14,8273	9,7833	60,1744	774,4864
Resto sectores	473,2318	539,5647	273,4552	32729,7132

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

Tabla 76. TIO México: matriz de Coeficientes Verticales (A)

	C25	C27	C28	Resto sectores
C25	0,0043	0,0003	0,0016	0,0010
C27	0,0018	0,0215	0,0185	0,0010
C28	0,0014	0,0005	0,0056	0,0007
Resto sectores	0,0450	0,0272	0,0253	0,0295

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts.

Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la matriz de Leontief. La matriz de multiplicadores o matriz inversa de Leontief se obtiene invirtiendo la matriz (I-A).

Tabla 77. TIO México: Matriz Inversa de Leontief

	C25	C27	C28	Resto sectores
C25	0,0839	0,0012	0,0027	0,0018
C27	0,0436	0,9514	0,2520	0,0029
C28	0,0212	0,0119	0,7394	0,0013
Resto sectores	0,0815	0,0629	0,0628	0,1294

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Seguidamente, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. Y los Coeficientes de Relación con la Producción se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo e impuestos de la TIO, para finalmente calcular los multiplicadores que incluyen el efecto indirecto como el producto entre la

Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. A continuación se detallan los resultados, para el PIB y los PdT.

Tabla 78. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto

		C25	C27	C28	Resto sectores
Multiplicador de la producción		0,1728	0,1750	0,1797	0,1354
Coeficientes relacionados con la producción	PIB	0,0780	0,0777	0,0780	0,0780
	PdT, por millón de euros	0,0116	0,0069	0,0121	0,0151
	PdT, por euro	1,159E-08	6,910E-09	1,206E-08	1,513E-08
Resto de multiplicadores	PIB	0,1723	0,1740	0,1790	0,1349
	PdT, por millón de euros	0,0290	0,0222	0,0282	0,0257
	PdT, por euro	2,901E-08	2,223E-08	2,824E-08	2,574E-08

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de Erreka Mex requieren la incorporación de las Familias como sector endógeno. Para ello se incorpora su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la diferencia (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

Tabla 79. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias

	C25	C27	C28	Resto sectores	Sector familia
C25	0,0887	0,0065	0,0076	0,0067	0,0139
C27	0,0121	0,1172	0,0362	0,0102	0,0205
C28	0,0063	0,0056	0,0890	0,0053	0,0112
Resto sectores	0,3797	0,3890	0,3656	0,4363	0,8594
Sector familia	0,0918	0,1003	0,0932	0,0944	0,2644

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de México, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido, detallados en la siguiente tabla.

Tabla 80. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores

	C25	C27	C28	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>					
Incluyendo sector familias	0,5786	0,6187	0,5917	0,5529	1,1695
Sin incluir sector familias	0,4868	0,5183	0,4985	0,4585	0,9050
<b>Resto de multiplicadores</b>					
Producción sin familias	0,4868	0,5183	0,4985	0,4585	0,9050
Producción (meD+meIندي)	0,1728	0,1750	0,1797	0,1354	
PIB (meD+meIندي)	0,1723	0,1740	0,1790	0,1349	
PdT (meD+meIندي)	0,0290	0,0222	0,0282	0,0257	
PIB (meD+meIندي+meIndu)	0,4853	0,5154	0,4966	0,4569	
PdT (meD+meIندي+meIndu)	0,0817	0,0658	0,0784	0,0872	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de Erreka Mex. La siguiente tabla recoge los meD, meIندي y meIndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y PdT.

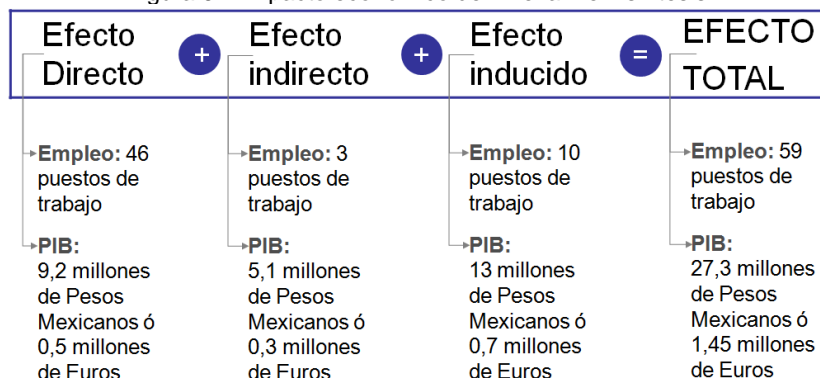
Tabla 81. Erreka Mex: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido

	C24		C26		C28		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,0067	0,0891	0,0072	0,1701	0,0076	0,1725	0,0107	0,1110
meIندي	0,0525	0,0124	0,0595	0,0155	0,0591	0,0140	0,0697	0,0220
meIndu	0,0136	0,0037	0,0130	0,0039	0,0120	0,0039	0,0092	0,0029

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

La siguiente figura sintetiza el impacto económico generado por la actividad de Erreka Mex.

Figura 62. Impacto económico de Erreka Mex: síntesis



Fuente: elaboración propia.

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de PdT creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. Asimismo, el cálculo de los



multiplicadores permite analizar las concatenaciones que aquel impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido. Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de Erreka Mex. Como puede observarse por los valores seguidamente señalados, y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto supera al inducido. En este caso, además de la menor relevancia relativa de los salarios, estos resultados reflejan el hecho de que el mayor volumen de aprovisionamiento de la empresa no es local. Por lo tanto, los resultados producto de las concatenaciones intersectoriales son inferiores a las acaecidas por incremento de la renta.

#### 4.4.2.7 Estrategias socialmente responsables

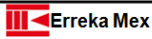
Conociendo el impacto económico de Erreka Mex, los subsiguientes apartados introducirán estrategias socialmente responsables. Con estos propósitos, el apartado se organiza en la presentación del positivo desempeño en determinados indicadores, en la vertiente económica, social y medioambiental, así como la situación global.

##### 4.4.2.7.a Principales indicadores en RSE

Con una trayectoria cercana a una década, Erreka Mex centralmente ha afianzado la dimensión interna de su RSE. "Aquí sí que se busca una RSE de empleo", de acuerdo con Etxaburu (2010), cuestión que la empresa atiende desde diferentes perspectivas. En general se destaca que "se intenta seguir la misma línea del grupo en general y de Matz Erreka en particular" (Etxaburu, 2010).

La tabla siguiente sintetiza aspectos en los que la empresa ha comenzado a trabajar<sup>218</sup>.

Tabla 82. Principales indicadores de RSE: Erreka Mex

PRINCIPALES INDICADORES	
Declaración de valores y principios documentada	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Rechazo del trabajo infantil	✓
Protección del Medioambiente	✓
Lucha contra la corrupción	✓

Fuente: elaboración propia.

<sup>218</sup> Ver Áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE y Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia, en el apartado 2.2.2.4 Principales normas, estándares y herramientas. Se considera como principales indicadores aquellos que la empresa clasifica con 3, 4 o 5 puntos (ver anexo 4).

A continuación, se desglosará las acciones ligadas a éstos indicadores, clasificándolas de acuerdo con la triple vertiente.

#### 4.4.2.7.b Vertiente medioambiental

Desde la Secretaría de Trabajo y Previsión Social reciben controles en materia ambiental. Si bien la Secretaría de Medioambiente y Recursos Naturales compila normas mexicanas en diversas materias como atmósfera, suelo, biodiversidad, los controles se centran en los vertidos de aceites y el uso del agua. “Que no existan derrames de aceites que contacten con el agua; que en los canales de agua no haya fugas porque aquí el agua es preciada” (Etxaburu, 2010).

Con miras a avanzar en esta vertiente, la empresa reconoce espacios en los que seguir progresando. Tal es el caso de la certificación en la norma ISO 14001.

#### 4.4.2.7.c Vertiente económica

A continuación se abordará en primer lugar los aspectos referidos a los PdT, y posteriormente aquellos vinculados con los ingresos.

Al indagar sobre los aspectos incluidos en la dimensión económica que responden a los PdT creados, se declara que no se conocen las políticas laborales aplicadas por sus proveedores. Esto se explica por el hecho de que básicamente trabajan con grandes empresas proveedoras de materias primas (resina), las cuales son “generalmente establecidas por el cliente” (Etxaburu, 2010). De hecho, el producto suele importarse de Europa o Estados Unidos, mientras que en México sólo están presentes las oficinas comerciales y almacenes.

En línea con lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo en su artículo 69 (Honorable Cámara de Diputados, 2006) la jornada laboral semanal de los trabajadores MOD es de 48 horas, en tres relevos. Por el contrario, los trabajadores MOI no acuden a la empresa los días sábados. En caso de requerir horas extras, es posible realizar a lo sumo nueve por semana, las cuales son retribuidas en una doble proporción.

En México hay 46 centrales obreras. Por ley, tanto los trabajadores como los patrones tienen derecho a conformar sindicatos. Asimismo, nadie puede ser obligado a formar parte de alguno o a no formar parte de él (Honorable Cámara de Diputados, 2006). “Aquí se apostó por trabajar con el sindicato” (Etxaburu, 2010). El representante sindical es elegido por sus compañeros, quien es responsable tanto de mantener contacto con el sindicato y transmitir inquietudes, como de constituir el enlace entre la empresa y el trabajador.

En materia de seguridad laboral, también la Secretaría de Trabajo examina a la empresa cada tres o cuatro meses mediante visitas sorpresas. “Se contrató hace dos años a un doctor especialista en seguridad e higiene. Nos evalúa internamente, nos forma y nos asesora” (Etxaburu, 2010). Los

trabajadores reciben gafas y protección de oídos. En concreto, el calzado de seguridad y el uniforme se entrega tras un mes de desempeño en la empresa. Asimismo, en la planta se comunican y recuerdan diversos datos relativos la seguridad laboral. Tal es el caso del plan de evacuación y emergencia, la relación de medidas de seguridad e higiene, el organigrama de la brigada de emergencia, el número de días sin accidentes que provoquen incapacidad, entre otros (ver anexo 28).

El trabajo de los menores está reglado por la Ley Federal de Trabajo en su título quinto bis (Honorable Cámara de Diputados, 2006). Allí se establece que el trabajo de los mayores de catorce años y menores de dieciséis debe llevarse a cabo bajo supervisión de la Inspección del Trabajo. En este sentido, Erreka Mex se atañe a estos lineamientos, habiendo sólo incorporado en casos puntuales a becarios de universidad por períodos de tres meses.

En lo que respecta a los ingresos, de acuerdo con la ley mexicana “el salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos” (Honorable Cámara de Diputados, 2006, p.16). Los salarios mínimos se establecen por una Comisión Nacional de carácter tripartita, formada por representantes del Gobierno, patrones y trabajadores. Éstos rigen por áreas geográficas y por ramas de actividad económica, aunque ciertamente el Distrito Federal marca las pautas. Erreka Mex se basa en los establecidos para Querétaro, que es uno de los Estados con salarios más elevados detrás de otros como Monterrey o el propio Distrito Federal. De todos modos, respecto al mínimo, el salario inferior en la empresa para un trabajador MOD más que duplica es monto.

Se identifica al salario como una variable que incide en la rotación de personas. “Los trabajadores suelen aprovechar el comienzo del año para cambiar de empresa” (Etxaburu, 2010). Erreka Mex ha adoptado medidas tendientes a contrarrestar la búsqueda laboral por motivos económicos con la intención de lograr una plantilla estable. Asimismo, se procura transmitir una visión de largo plazo, de oportunidades de crecimiento. Sin embargo, de acuerdo con la actividad desempeñada, “el salario se convierte en un factor relevante de retención aunque no sea el principal”.

Las prestaciones también son de primaria relevancia. Las de ley son la jornada de trabajo, descansos, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y capacitaciones (Honorable Cámara de Diputados, 2006). Sin embargo hay otras consideradas superiores a las de la ley, que no son obligatorias y que son ofrecidas por la minoría de las empresas mexicanas. Entre ellas se cuentan las siguientes:

- El fondo de ahorro: “la empresa retiene un porcentaje del salario del trabajador y también aporta por su parte el mismo porcentaje. Este monto total se le da al trabajador a fin de año o cuando deja la empresa. De esta forma, los trabajadores cuentan con un ahorro fijo y se les ayuda en su economía” (Etxaburu, 2010);
- Vales de despensa: consiste en otro proporcional del salario destinado a la compra de productos alimenticios;

- Vales de gasolina;
- Seguro médico privado de gastos mayores: complementa las prestaciones del seguro social.

A diferencia de la mayoría de empresas, Erreka Mex ofrece a sus trabajadores prestaciones superiores a las de la ley relativas a transporte gratuito para traerlos y llevarlos de su casa a Erreka y viceversa, vales de despensa (ver anexo 29), bono por puntualidad y fondos de ahorro.

También en materia de ingresos, la política salarial no contempla ningún tipo de variación por sexo, edad u otros, sino que la remuneración está en función de la antigüedad en la empresa y las capacitaciones recibidas. Cuando un trabajador ingresa en Erreka Mex pertenece a la categoría C, habiendo rangos A, B y C. Con la participación en el dictado de cursos y planes de formación interna, se progresa en esa escala y mejoran sus salarios. La formación se lleva a cabo por el propio incremento de conocimientos y habilidades, pero también para motivar a los trabajadores al brindar perspectivas de promoción. Las temáticas son variadas, abordando aspectos tales como el uso de maquinarias o gestión de la calidad, y su dictado es fuera del horario laboral. Asimismo, tal como se indicó inicialmente, también es posible tal ascenso de acuerdo al tiempo transcurrido en la empresa y por la experiencia. Independientemente de lo indicado sobre la inexistencia de diferencias por género, en términos generales merece la pena indicar que en la zona se observa mayor estabilidad entre las mujeres, lo cual es asociado a ser el Estado con mayor proporción de madres solteras y que este perfil tiende a una menor movilidad.

Finalmente resta por indicar que no se conoce la política salarial que aplican sus proveedores, en línea con lo anteriormente indicado sobre política laboral.

#### 4.4.2.7.d Vertiente social

La documentación de la declaración de valores y principios resulta estratégica, aunque llevada a cabo recientemente<sup>219</sup>. “Se busca un sentido estratégico y un equipo sólido” (Etxaburu, 2010). Así, se entiende que la puesta en práctica de acciones que otras empresas no atiende tales como la atención a la seguridad laboral o la puesta en común de intereses y valores pueden resultar favorables. En esta línea, la empresa se interesa en medir el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa (ver anexo 30).

En términos de discriminación, si bien se anticipó precedentemente la inexistencia de distinciones de cualquier tipo, se considera que la ausencia de estas manifestaciones es tácita, inherente a la empresa. A pesar de que no haya políticas desarrolladas, “no hay ningún tipo de discriminación a nivel de la empresa” (Etxaburu, 2010), aunque culturalmente puede presentarse otra situación.

Respecto a hechos de corrupción, el instrumento sobre el que se basan para evitarla es la solicitud de documentación oficial en todas las operaciones efectuadas.

---

<sup>219</sup> Ver apartado 7.4.2.4 Datos relacionados con la GPPE.

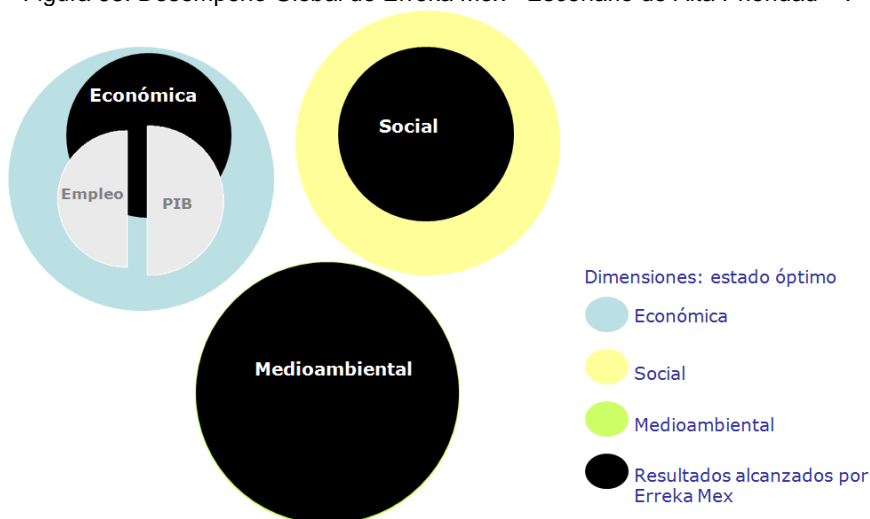
Asociado a lo antes mencionado acerca del desconocimiento de la política salarial y laboral de sus proveedores, tampoco considera su compromiso social y ético. Lo que sí se lleva a cabo es un control de la calidad, en línea con los esquemas propuestos tanto por la ISO 9001 y 16949<sup>220</sup> en las que la empresa está certificada (ver anexo 31). Asimismo, la empresa ha desarrollado una política de calidad (ver anexo 32) por la cual se compromete a:

- Manufacturar productos plásticos de precisión de alta calidad;
- Satisfacer las necesidades de calidad y servicio de sus clientes;
- Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de calidad;
- Contar con procesos de producción eficientes, a través del trabajo en equipo y el desarrollo de su personal.

#### 4.4.2.7.e Desempeño global

Seguidamente se expone el desempeño global de Erreka Mex en función del grado en el que los diferentes aspectos de la RSE en sus dimensiones económica, social y medioambiental resultan estratégicos.

Figura 63. Desempeño Global de Erreka Mex - Escenario de Alta Prioridad<sup>221</sup>.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2.8 Grupos de interés

Junto con Erreka Mex, se realizó una primera identificación de sus GI así como de su priorización. Asimismo, se definieron los temas primarios a tratar con cada uno de ellos, tal como se especificará seguidamente.

<sup>220</sup> Basado en la ISO 9000, se trata de un estándar para la gestión de la calidad diseñado para el sector automotriz y concebido por la propia industria.

<sup>221</sup> El desempeño de la empresa es de estado óptimo en el caso de que sus alcances (figura negra) se condigan con el volumen de las figuras de cada una de las vertientes (económica, social y medioambiental). Ello se determina a partir de las apreciaciones que la empresa hizo sobre los indicadores específicos del cuestionario aplicado, penalizando a valor nulo las calificaciones iguales a 1 y 2, y valorando con 3.33 a las calificaciones iguales a 3; con 6,66 a las calificaciones iguales a 4; y con 10 a las calificaciones iguales a 5. Finalmente, se calcula la proporción de acuerdo al número de indicadores contenidos en cada una de las dimensiones.

Figura 64. GI de Erreka Mex.



Fuente: elaboración propia.

De esta forma quedó configurado un mapa con tres GI. Su clasificación y los temas prioritarios a tratar con cada uno de ellos son los que figuran seguidamente.

---

#### PRIORIDAD 1.

Clientes, quienes usualmente esperan mejoras en los precios, en la calidad y algunos también demandan el desarrollo de moldes en México, siendo que se hacen en España, y/o el taller de moldes local. En Querétaro se limitan a las tareas de reparaciones o limpieza. Otros piden contar con almacén de consignación.

---

#### PRIORIDAD 2.

Trabajadores, el mayor interés radica en que desarrollen un sentido de pertenencia a la empresa, lograr una base de trabajadores estables. Interesa, asimismo, brindar formación básicamente por dos motivos. Por un lado, porque existen importantes carencias en cuanto a conocimientos y habilidades. Por el otro, porque también ellos reclaman formación, desarrollo, “ver que aquí pueden desarrollar su carrera y no hacer siempre lo mismo. Sobre todo es formación y desarrollo, progreso” (Etxaburu, 2010).

---

#### PRIORIDAD 3

Proveedores de servicios. Se clasifican en los siguientes sub-grupos:

3.1 Moldistas, el aspecto principal es su desarrollo siendo que Erreka Mex no cuenta con moldista internamente. Hay pocos, son caros, y mayormente limitados a nivel técnico. Se evalúan dos alternativas: absorber algún moldista internamente o desarrollarlo como *partner* ayudándolo a progresar mediante el apoyo en inversiones en maquinarias;

3.2 Mantenimiento de máquinas;

3.3 Controles unitarios;

3.4 Asesoría de comercio exterior;

3.5 Informáticos;

3.6 Doctor especialista en seguridad e higiene.

Con los cinco últimos sub-grupos se considera que no hay tanta complejidad ni muchos desafíos. Básicamente limitan sus relaciones al servicio dado.

#### 4.4.2.9 Buena práctica

El presente apartado recoge la experiencia de Erreka Mex en materia de acciones tendientes a la motivación trascendente de sus trabajadores. En este sentido, se entiende que las formas de motivación recibidas por un grupo laboral les pueden permitir avanzar desde una motivación extrínseca, basada en relaciones de interés, a una trascendente, vinculada con la identificación y el compromiso (Argandoña, 2006; Melé, 1991).

#### **MOTIVACIÓN TRASCENDENTE.**

**Ámbito de la buena práctica:** la buena práctica se circunscribe a la dimensión interna, área prácticas laborales, vertiente económica.

**Antecedentes:** “las personas son el valor diferencial más importante de la cooperativa. El colectivo alcanza hoy a las 250 personas, a los que hay que sumar los empleados de las plantas de Chequia y México” (Matz-Erreka, 2011, p.94). A lo largo de la historia y en la propia definición de los valores, misión y visión de la empresa, las personas son posicionadas en el eje central de la empresa. Y en la GPPE de México se pretende impulsar su protagonismo y su sentimiento de pertenencia a un proyecto común.

**Descripción:** “interesa que tengan sentimiento de pertenencia a la empresa (...) que puedan ver posibilidades de desarrollo y mejora en sus condiciones laborales” (Etxaburu, 2010). En este sentido, se conjugan una serie de acciones que podrían favorecer la motivación trascendente del equipo de trabajo. Entre ellas destacan la proporción de capacitaciones para ascender de rango o la valoración de la antigüedad en la empresa para el mismo fin; el plan de acogida para nuevos trabajadores; la puesta en marcha de actividades fuera del horario laboral; el compartir datos relevantes sobre el desempeño de la empresa o resultados de acciones; el análisis de la satisfacción laboral.

**Herramientas utilizadas:** cada una de las acciones mencionadas se despliegan con diferentes dinámicas.

En el caso de las capacitaciones, se desarrolla un plan de formación anual que alcanza aspectos técnicos, como por ejemplo conceptos básicos de mantenimiento o actualización fiscal, y de competencias, tales como motivación y desarrollo personal. El plan se organiza a partir de tres apartados principales: unidad de negocio, planificación y seguimiento. El primero recoge el departamento afectado, la acción formativa y el carácter interno o externo de la misma. El segundo, fechas, carga horaria, asistentes e impartidor. El tercero, fechas y horas impartidas, asistentes, costes externos, costes internos, valoración y observaciones (ver anexo 33). La asistencia a las formaciones les permite a los trabajadores progresar en rangos, al tiempo que se va ampliando el cuadro de versatilidad (ver anexo 34).

En el plan de acogida participan diferentes áreas de la empresa, a saber: recursos humanos, Calidad, Programación y almacén, Mantenimiento y procesos. Cada representante introduce al nuevo trabajador en los aspectos centrales de su área. Cada uno de los contenidos a tratar forma parte de un esquema pre-establecido (ver anexo 35).

La organización de actividades fuera del horario laboral son de carácter recreativo. Tal es el caso de la participación en propuestas deportivas (ver anexo 36).

A lo largo de la empresa se comparten datos diversos: indicadores de producción, desempeño en calidad, indicadores de logística, fechas relevantes del mes, recordatorios de medidas de seguridad, política de calidad, misión, visión y valores, clasificación de los trabajadores. Así se procura promover una comunicación transparente con los trabajadores (ver anexo 37).

La medición de la satisfacción laboral se enmarca dentro del Proceso de Mejora Continua con el fin de recoger la opinión de todos los trabajadores e identificar posibles áreas de mejora que mejoren tal aspecto. La encuesta tiene carácter anónimo. Ésta se organiza en cuatro apartados: introducción, perfil, batería de 50 preguntas que se responde con una escala Likert de cinco puntos donde 1 es *estoy muy insatisfecho* y 5 es *estoy muy satisfecho*, una valoración final acerca de los principales aspectos que requieren ser mejorados y la selección de los factores que más influyen en su motivación laboral (ver anexo 30).

**Grado de despliegue:** 100%, todos los trabajadores se ven afectados por las distintas dinámicas.

**Principales beneficios obtenidos:** Erreka Mex busca el desarrollo del sentido de pertenencia de su equipo de trabajo local, su solidez y estabilidad. Así, encuentra que la puesta en marcha de diversas acciones resulta fundamental para la consecución de este objetivo.

El relevamiento de la satisfacción de los trabajadores, la transparencia y fluidez en la comunicación así como su carácter extensivo y multidireccional, la propuesta de acciones concretas que impactan en el progreso laboral, le otorgan a la empresa medios por los cuales desarrollar un Plan de Acciones y Mejoras, de forma tal de trabajar en sugerencias formuladas y en aspectos que generan insatisfacción entre los trabajadores, procurando incidir en la motivación trascendente. Al mismo tiempo, esas acciones han de incidir en el trabajador y su opinión acerca de la empresa, así como de su propia perspectiva en la organización.

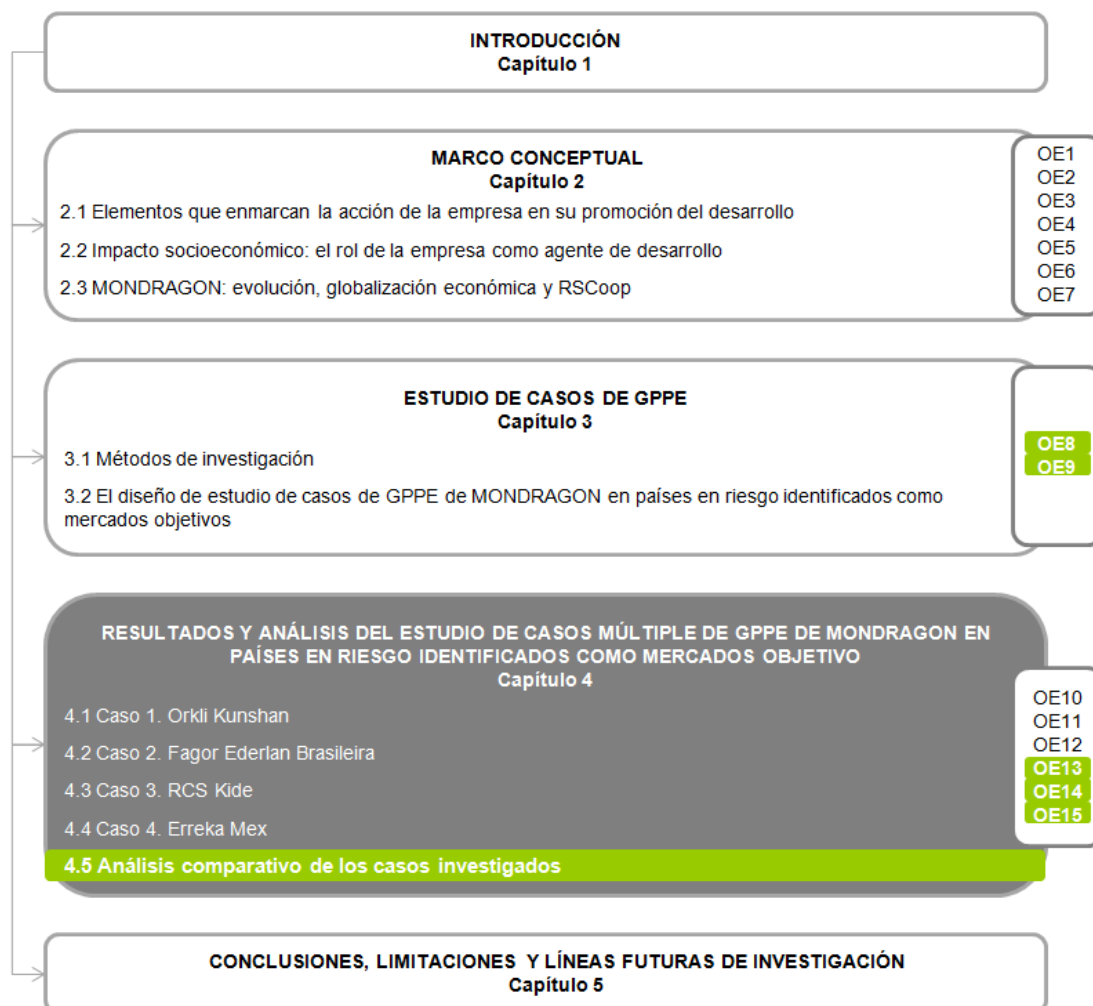
Principalmente la empresa pretende desarrollar un espacio agradable de trabajo, con fluidez de comunicación y estabilidad. En este sentido, las personas conforman uno de los valores de Erreka Mex, y su satisfacción resulta asimismo parte constituyente de la misión. Por lo tanto, estas acciones permiten concretar aspiraciones.

**Principales aprendizajes:**

La consolidación del equipo de trabajo y el desarrollo de su sentido de pertenencia requieren de prácticas permanentes, coherentes y comprometidas. En este sentido, el establecimiento de canales



de escucha y la demostración de la puesta en marcha de acciones concretas en respuesta a las propuestas formuladas por los trabajadores genera credibilidad y fomenta la continuidad en la participación.



#### 4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS

En el presente apartado se abordarán los propósitos reflejados en los objetivos específicos 13, 14 y 15. Tras haber presentado los resultados del estudio de múltiples casos, se pretende a continuación acometer un análisis comparativo de los mismos, siguiendo otras contribuciones similares en método o área (Sosa Cabrera, 2003; Vaillant *et al*, 2006; Villarreal Larrinaga, 2006)<sup>222</sup>.

##### 4.5.1 Ámbitos exógenos y endógenos

Vinculado con el objetivo específico 15, exploración de comportamientos análogos ante la GPPE entre las empresas de la muestra, seguidamente se introduce un análisis de ámbitos exógenos y endógenos.

De esta forma, la meta-matriz (Miles y Huberman, 1994) subsiguiente recoge una síntesis de los principales elementos característicos del desarrollo humano; el mercado laboral; la evolución de las IED así como de la normativa empresarial, en cuanto a los ámbitos exógenos. Asimismo, y en referencia a los ámbitos endógenos, se resume las características relativas al contexto; globalización económica; GPPE; misión, visión y valores; RSE y globalización económica.

A pesar de la existencia de una base multifactorial causativa con cierto nivel de similitud tal como se señaló en los previos ejercicios analíticos, lo cual parece predisponer la existencia de un posible patrón de comportamiento estratégico, no se debe obviar la existencia de diferencias entre los casos estudiados, cuestión sobre la que se dejó constancia a lo largo de los apartados previos. La pertenencia a diferentes divisiones industriales; la provisión de heterogéneos bienes; las diversas trayectorias en materia de globalización económica; los distintos emplazamientos y, por ende, los diferentes entornos en los que se insertan; sus propios contextos, perfiles y orígenes distintivos constituyen elementos que pueden suponer diferentes estrategias socialmente responsables. De todos modos, al respecto se presentan dos cuestiones. En primer lugar, como se indicó en el apartado referido a selección de unidad de análisis, la identificación de los casos a ser estudiados se efectuó según la selección por propósito, con criterios de homogeneidad y heterogeneidad. Por lo tanto, en parte esas diferencias a las que se ha hecho referencia responden a la búsqueda de obtener la mayor información posible sobre el fenómeno bajo estudio. En segundo lugar, la elección de casos al mismo tiempo responde a homogéneas variables de clasificación de riesgo, según BM, y de mercados objetivo, según MONDRAGÓN. Con lo cual, ello puede determinar igualmente cierta consonancia.

---

<sup>222</sup> Al respecto, merece la pena destacar la especial relevancia del trabajo de Villarreal Larrinaga (2006), tanto por la temática abordada como por la implementación del método de estudio de casos múltiples analizando cuatro empresas.

Tabla 83. Meta-matriz de factores exógenos y endógenos

ÁMBITOS	Caso 1: Orkli Kunshan	Caso 2: Fagor Ederlan Brasileira	Caso 3: RCS Kide	Caso 4: Erreka Mex
<b>ÁMBITOS EXÓGENOS</b>				
Socioeconómicos	Emplazado en el país más poblado del mundo. IDH de nivel medio, con incrementos promedio anuales del 1,4%. Mayor brecha con Noruega (el país más desarrollado): en ingresos. Sostenido crecimiento del PIB, aunque con una inequitativa distribución del ingreso. Aspectos que requieren mejoras: educación, trabajo infantil, pobreza, migración, inequidades de género, trabajo forzoso, brechas salariales, urbanización.	Se ubica en el quinto país más poblado mundialmente. IDH de nivel alto, con incrementos interanuales medios de 0,63%. Mayor diferencia respecto a Noruega (el país más desarrollado): en ingresos. La evolución del PBI ha sido positiva, aunque con distribución del ingreso inequitativa. Aspectos que requieren mejoras: trabajo infantil, trabajo forzoso, envejecimiento de la población y distribución del ingreso inter-generacional, cuidado del medioambiente (selva amazónica).	Ubicado en el segundo país más poblado. IDH de nivel medio, con incremento promedio interanual del 1,33%. País con menor desempeño en las cuatro variables, respecto a los tres restantes. La mayor brecha respecto a Noruega (el país más desarrollado): en ingresos. La evolución del PBI ha sido positiva, pero la distribución es relativamente inequitativa (coeficiente de Gini = 0,37). Aspectos que requieren mejoras: inflación; infraestructuras básicas; gestión de los organismos públicos; presión demográfica sobre los núcleos urbanos; diferencias de género.	Entre los once países más poblados del mundo, y el primero de habla hispana. IDH de nivel medio. Presenta un mejor posicionamiento en su desarrollo humano y mayores mejoras relativas en relación con otros países de la región. Positivas proyecciones de crecimiento del PIB, aunque con desigualdad en la distribución. Aspectos que requieren mejoras: diferencias a niveles regionales, sectoriales y sociales; distribución de la riqueza; acceso a servicios básicos; dependencia de Estados Unidos (nivel macro); seguridad; narcotráfico.
Mercado laboral	Nivel de desempleo promedio cercano al 4%. Persistencia de trabajo forzoso, especialmente en áreas rurales y sector industrial. Inequidad en los ingresos tanto en las zonas rurales como urbanas. Las movilizaciones de trabajadores son cada vez más habituales. Han avanzado en sus demandas, desde aspectos básicos de sus condiciones laborales a disputar acuerdos colectivos.	Nivel de desempleo en torno al 7%. Se debaten proyectos tendientes a reducir la jornada laboral a 40 horas. Prevalece el trabajo infantil en el sector informal: estimaciones de más de 2 millones de niños afectados, 90% de los cuales no perciben ingresos. Perdura el trabajo forzoso, principalmente entre trabajadores migrantes. Subsisten infracciones vinculadas con la sindicalización substancialmente entre los representantes del área rural.	El desempleo es cercano al 9%. La situación laboral es precaria, lo cual conduce a situaciones de servidumbre, tanto en el plano de las condiciones laborales como por deudas. La incorporación al mercado laboral de más de 320 millones de adolescentes en la próxima década se presenta como un desafío.	El desempleo supera el 5,5%, aunque podría rondar en un 15% (subestimación del desempleo real). Suma relevancia del sector informal (28,9%).
IED	Creciente captación de IED. Hacia los '80 el objeto de arribar a RPC: abarcar un amplio mercado. En la siguiente década: identificación de capacidades productivas. A partir del siglo XXI: propagación de implantaciones más estratégicas. El mayor volumen de IED proviene de Asia; la participación de Europa se acota a un 9%. El aporte de España es escaso. La participación de la CAPV también es exigua y reciente.	Incremento de las IED en las últimas dos décadas. Principal destino de la región para inversiones en alta tecnología e I+D, aunque permanece alejada de la realidad asiática. En la década de los '90, principal propósito: captar el mercado interno. En los últimos años: más estratégico, además de buscar una posible plataforma para el resto del mercado latinoamericano. En los '90: incremento de presencia española (privatizaciones, plataforma logística, dimensiones del mercado). La participación de la CAPV es exigua.	A partir del 2000, decrecimiento en IED. Motivos: la recesión mundial, factores socioeconómicos pendientes de mejoras, lento progreso en el marco legal regulatorio. Se estima que recuperará una positiva evolución. La IED española y de la CAPV es relativamente reducida tanto respecto a sus operaciones totales como en proporción a los volúmenes captados por India.	Incremento del 40% entre 2009 y 2010. Avanza en servicios y manufacturas, hecho que no se aleja de su vinculación con Estados Unidos. Diversas políticas favorecen la captación de inversiones, incluidos acuerdos bilaterales. España: segundo inversor, detrás de Estados Unidos, principalmente tras el proceso de apertura y privatización. CAPV: México representa el 3º destino más importante.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

<p>Normativa empresarial</p>	<p>Tiempo para iniciar actividades: relativamente escaso, y flexibilidad laboral alta. Burocracia administrativa elevada y compleja. Tras la entrada a la OMC ha habido una mayor apertura, aunque hay sectores que permanecen regulados. Existen más de 160 zonas económicas especiales. Adicionalmente a las disposiciones legales, entre las principales dificultades: competencia; negociación con empresarios locales; velocidad de cambio. Facilidades: progresiva simplificación de trámites; funcionamiento cuasi ininterrumpido de centros de negocios y comercios; infraestructuras y servicios de calidad en las principales ciudades. Otras condiciones para un positivo desempeño: protocolo, relaciones personales y empatía; visión de mediano y largo plazo; perseverancia y adaptación; presencia permanente.</p>	<p>Tiempos para iniciar las actividades: relativamente elevados, aunque los costos bajos, y la flexibilidad laboral es relativamente elevada. Progresivas mejoras en materia laboral provocando que el posicionamiento de la empresa no se asiente en los costes laborales, a pesar de reformas tendientes a reducir cargas sociales de las empresas. Así, los costes laborales son relativamente altos. IED: no existe una ley principal que las regule, sino por la Constitución, leyes del gobierno federal y del Banco Central y reglas específicas.</p>	<p>Tiempos para iniciar las actividades: relativamente breves, y flexibilidad laboral prácticamente absoluta. Si bien el sistema legislativo es deficitario, se ha iniciado un proceso de modernización y transformación desde comienzos del siglo XXI. Existen más de 500 zonas económicas especiales, habiendo sido notificadas cerca de 400 de ellas. Perseverancia y presencia: dos conceptos igualmente importantes.</p>	<p>Tiempo requerido para iniciar las actividades: relativamente breve. La flexibilidad laboral es elevada. Durante las últimas décadas: flexibilización del marco legal que condiciona la entrada de capitales extranjeros y desarrollo de incentivos. Zonas económicas especiales y regiones industriales: coinciden con los centros de mayor población y actividad (ocho zonas / regiones geográficas). En los inicios de las políticas de apertura: IED se dirigió a la compra de bienes públicos. Luego: plataformas de exportación y búsqueda de mercados internos. Se recomienda la creación de plataformas logísticas y diversificar la actividad por áreas.</p>
<b>ÁMBITOS ENDÓGENOS</b>				
<p>Contexto</p>	<p>Orígenes: para responder a dificultades de inserción en el mercado laboral de mujeres de Ordizia, junto con Copreci (División II por seis años). Escisión en 1974. Inicialmente: producción en montaje manual. A mediados de la década de los '80: introducción de automatización. En los '90 se identifican tres negocios (seguridad termoeléctrica, calefacción y calentamiento de agua). Se han emprendido múltiples apuestas para lograr la subsistencia de su proyecto socioeconómico (formación, orientación al cliente, integración de proveedores, equipos autosuficientes).</p>	<p>Surge de la fusión de tres empresas: transformación de empresas capitalistas, que se formaliza en junio de 1963. Propósito perseguido: incremento de las capacidades productivas y potenciación de sinergias. Temprana incursión en fundición inyectada por firma de licencia con una empresa italiana. Comienza la producción de piezas de fundición para un vasto rango de sectores: destacan automoción y electrodomésticos. Líder en el mercado europeo por la fabricación de componentes de vehículos. Además, montan módulos y conjuntos, siendo proveedores de los principales fabricantes de coches.</p>	<p>Inicia sus actividades en el año 1975. Tres son los pilares en los que se asienta: el profesionalismo de su equipo de trabajo, la calidad y el servicio. Tres elementos orientados al cliente, su atención y satisfacción.</p>	<p>Surge de la unión de cuatro personas en el año 1961. Proactividad y búsqueda de diversificación: permitieron evolucionar y desarrollarse. Actualmente, cuatro líneas de negocio: elementos de fijación; plásticos; automatismos; puertas automáticas. Es referente en elementos de fijación; presencia global por plásticos y automatismos; en más de 30 países por puertas automáticas.</p>

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

Globalización económica	En más de treinta países con distintas figuras: GPPE, delegaciones y agentes comerciales. Dos GPPE: Kunshan (China) y Sao Paulo (Brasil). Delegaciones y los agentes comerciales nativos: densa red comercial para aprovechar oportunidades de mercado y mantener contacto cercano con clientes. En cada país: estrategias acordes al mercado local.	En una decena de países con tres figuras: GPPE, alianzas, oficinas comerciales. Presencia global con intención de fomentar colaboración continua con clientes y posicionamiento estratégico en la cadena de suministro.	Bajo la figura de GPPE y oficinas comerciales, presente en siete países. La producción se lleva a cabo desde Berriatua (CAPV), Etxeberria (CAPV), Pune (India) y Kunshan (China).	Con delegaciones, agentes comerciales y GPPE, está presente en ocho países. En cuanto a la GPP, se inició con el establecimiento de la planta de producción en Querétaro, México. Cinco años más tarde en Chlumec nad Cidlinou, República Checa.
GPPE	Detectó la necesidad de estar presente en el exterior ante la amenaza de crecimiento de sus competidores y las oportunidades de negocio por incorporación obligatoria de sistemas de seguridad en las cocinas a gas. En diciembre 2001: establecimiento en Ningbo, China. Tres años más tarde: traslado a Kunshan. Paralelamente, MONDRAGON comenzó a impulsar el desarrollo del polígono industrial, y Orkli participó de la primera fase. Produce válvulas, bujías, termopares y grupos en Kunshan, procurando: alcanzar una cuota de mercado sostenible; ser reconocida por calidad; consolidar su equipo local. La presencia en China le permite incorporar una oferta económica que ya no era rentable en Ordizia.	El arribo a Brasil (2001) se concreta por pedido de General Motors. Adquirió una empresa: en fundición el 50% y en mecanizado el 100%. En 2003 concretó la compra total de fundición, uniendo a ambas empresas bajo el nombre Ederlan Brasileira. Centra su actividad en el suministro de piezas claves para la seguridad del automóvil. Crecimiento en la misma línea de productos que ofrece Fagor Ederlan pero también incorporando otros en función del mercado local. Su oferta es de una tecnología algo compleja, no hay importantes competidores, y ha avanzado en la diversificación de clientes.	Orígenes: mercado europeo maduro en cámaras de frío y detección en países en desarrollo y con clima tropical. El volumen de los paneles hace que el traslado sea complejo y costoso. Además contaban con subvenciones para proyectos de cadena de frío. Así, llegó a India en septiembre de 2008. Participó en la definición de los parques industriales de MONDRAGON en Pune. Perfil de cliente: grandes exportadores (grandes órdenes y espaciadas) y pequeñas empresas (pequeñas órdenes, hostelería o restauración). Diferenciación de producto (paneles, puertas, sistemas, soluciones integrales, entre otros) y segmentación de clientes (por trayectoria y novedad).	A pedido del principal cliente de la unidad de plástico, inició su actividad en México en noviembre de 2001. El peso relativo del principal cliente fue decreciendo hasta representar entre el 40 y el 50% de las ventas totales. Las ventas son locales, pero la toma de decisiones no suelen serlo. Los negocios allí desarrollados son dos: inyección de plástico y automatismos. Habiendo abordado el mercado local con el primero, se explotaron las capacidades existentes para implementar la segunda. De todos modos, en este sector hay un menor recorrido y una relevante competencia.
Misión, visión y valores	Con un enfoque centrado en la calidad, en la solidez del equipo local, la importancia de las personas y el clima laboral. Aspectos de las tres vertientes esbozados.	Principalmente vinculados al cliente, los socios y en el desarrollo del negocio local. Aspectos de las tres vertientes esbozados.	Giran en torno al mercado local, y al desarrollo de alianzas con agentes del lugar; la vinculación con el entorno, los asociados y la cultura local. Aspectos de las tres vertientes esbozados.	Centrados en la presencia del mercado internacional, clientes, personas, calidad del producto y servicios, compromiso con el entorno. Aspectos de las tres vertientes esbozados.
RSE y globalización económica	Nació fruto del compromiso y sensibilidad social, de la solidaridad intercomarcal y de la cooperación, persiguiendo la inserción de las mujeres en el mercado laboral. Motor de la globalización económica: fortalecer su línea de productos para seguridad en los sistemas de cocción a gas. Cuatro GI prioritarios: clientes; entorno; proveedores; trabajadores.	En las políticas generales: se destacan la prevención de riesgos laborales, el medioambiente y las personas. Fagor Ederlan Brasileira impulsa el compromiso con los colaboradores, el entorno, el medioambiente, el gobierno local; se fomenta la participación, se desarrollan actividades varias tendientes a desarrollar un buen clima laboral.	Por la magnitud e impactos de sus actividades, productos y servicios, ha desarrollado una política que recoge aspectos varios de RSE. Su política está a disposición de las partes interesadas, desarrollada siguiendo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y el Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Laboral ERAIKIZ.	Destaca el rol de las personas, el respeto del medioambiente, la seguridad y salud en el trabajo y la proactividad. La búsqueda de nuevas oportunidades emerge de sus propios orígenes, como una estrategia para alcanzar positivos resultados empresariales e incrementar la creación de empleo.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis comparativo de ámbitos exógenos y endógenos, se observan las siguientes consideraciones respectivamente:

En cuanto a la **dimensión socioeconómica**, todos ellos se encuentran en países densamente poblados. Su IDH ha evolucionado positivamente en las últimas décadas, siendo de nivel medio excepto en Brasil, emplazamiento de Fagor Ederlan Brasileira (caso 2), que es alto. En común, la mayor brecha respecto a Noruega, el país más desarrollado, se observa en la dimensión de ingreso nacional bruto per cápita. Se observan positivas evoluciones y proyecciones del PIB, a pesar del desempeño mundial. Al mismo tiempo, coexiste una inequitativa distribución del ingreso. Asimismo, mayormente se comparten una serie de factores que requieren mejoras entorno a empleo decente y acceso a servicios básicos. En otras palabras, y considerando las peculiaridades de cada uno de los países, se presentan un conjunto de elementos socioeconómicos coincidentes.

En referencia al **mercado laboral**, el nivel de desempleo oficial ronda entre los cuatro y nueve puntos porcentuales. Tanto en el entorno de Orkli Kunshan (caso 1) como en el de Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) se destaca el rol de las negociaciones colectivas. Tal como se indicó precedentemente, perviven situaciones de trabajo forzoso en general, e infantil en particular. La flexibilidad del mercado laboral es elevada siendo que su índice de rigidez es nimio, de forma semejante en los casos bajo estudio.

Concerniente a la **IED**, se comparte un marcado incremento de los volúmenes captados. Sólo en el entorno de RCS KIDE (caso 3) se ha presentado un decrecimiento posteriormente a la crisis del año 2008. De todos modos, es homogénea la positiva estimación de la evolución de tal indicador macroeconómico. Ahora bien, aunque en todos los casos se han impulsado normativas tendientes a favorecer el arribo de capitales foráneos, merece la pena distinguir el rol que la política de privatización iniciada en la década de los noventa en Latinoamérica. En este sentido, la presencia del Estado Español en Brasil (caso 2) y México (caso 4) se profundizó particularmente a partir de este hecho. De esta forma, se observan dos situaciones: la presencia de inversiones de origen español son exiguas en China (caso 1) e India (caso 3) aunque con tendencia creciente, mientras que el papel en Brasil (caso 2) y México (caso 4) es relevante. En cuanto a la CAPV en particular, se observa una dinámica similar, siendo que ambos países americanos se posicionan entre los ocho destinos más importantes; mientras que los asiáticos están más relegados, entre los puestos 16 y 37, igualmente con tendencias crecientes.

Relativo a la **normativa empresarial**, se presentan similitudes en las orientaciones y estrategias. Los tiempos de apertura giran alrededor del mes; no así en Brasil (caso 2) en donde se quintuplica. El coste asociado resulta inferior al 14% del ingreso per cápita, aunque en India (caso 3) supera el 73%. Comparten la alta flexibilidad del mercado laboral; aún así, las progresivas medidas laborales adoptadas en Brasil (caso 2) implican que los costes laborales sean superiores respecto a los restantes. Por otra parte, y en cuanto a la normativa en general, en todos los casos ha habido una progresiva apertura, desplegando instrumentos facilitadores para la IED, incluyendo la existencia de zonas económicas especiales.

Recapitulando, en materia de los **ámbitos exógenos**, si bien cada uno de los casos se inserta en una realidad macroeconómica distinta, se comparte una serie de factores, orientaciones y estrategias, al mismo tiempo condicionados por la propia selección de los casos objeto de estudio. Así, en común se constata la presencia en países densamente poblados, en donde la evolución del PIB e IDH han sido positivas aunque perviven cuestiones acuciantes en cada una de sus cuatro dimensiones. La flexibilidad del mercado laboral es elevada, aunque se cuentan avances vinculados con los objetivos estratégicos del trabajo decente. Por su parte, tanto la evolución como la proyección de las IED recibidas resultan positivas, habiendo desplegado profundas políticas aperturistas.

Por lo que respecta al **contexto**, coincidentemente surgen en la fase de crecimiento y expansión de MONDRAGON, aunque Orkli (caso 1) y Kide (caso 3) comienzan su funcionamiento estando cerca del comienzo de la etapa de crisis y reconversión. Los motivos por los que emprenden sus actividades son desiguales, respondiendo desde necesidades de colectivos específicos hasta la identificación de oportunidades de negocio.

En el caso de la **globalización económica**, la profusa presencia en el exterior se despliega básicamente desde tres figuras: agente comercial, delegaciones y GPPE. Coincidentemente el número de GPPE es de dos en cada uno de los casos. Por su parte, la distribución de las restantes figuras responde a heterogéneas alianzas, necesidades a ser satisfechas y segmentos de clientes.

Con relación a la **GPPE**, los orígenes siempre se basaron en la emergencia de un nuevo negocio. Sin embargo, se presentan dos casuísticas en cuanto a los factores tractores. Por un lado, la interna identificación de nuevos negocios frente a la madurez del europeo. Tal fue la situación de Orkli Kunshan (caso 1) y RCS Kide (caso 3). Por otro lado, la respuesta a la necesidad de un cliente; cuestión que se presentó a Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y Erreka Mex (caso 4). Se comparte la búsqueda de consolidación en el mercado local al tiempo que se logra ampliar la cartera de productos de la empresa. Con amplia trayectoria en las figuras antes mencionadas por las que están presentes en el exterior, en concreto respecto a la GPPE: Orkli Kunshan (caso 1), Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y Erreka Mex (caso 4) cuentan con una antigüedad de más de una década, siendo la experiencia de RCS Kide (caso 3) la más reciente en el tiempo.

En lo concerniente a la **misión, visión y valores**, se efectuó una reflexión local acerca de estos aspectos sin desatender la filosofía global de la empresa pero atendiendo e internalizando las peculiaridades del entorno. Los contenidos de los tres enunciados que recogen aspectos de sus principales GI, productos y servicios, y posicionamiento, esbozan las tres vertientes de la RSE.

Correspondiente a la **RSE y la globalización económica**, señalar que no se presentan lineamientos generales explícitos que enlacen ambos temas. De hecho, al interior de MONDRAGON recientemente se llevó una reflexión en este sentido<sup>223</sup> lo cual en mayor o menor medida, de

---

<sup>223</sup> Ver apartado 2.3.1.4 Modelo de Gestión Corporativo.



acuerdo con la autonomía de cada cooperativa y de la aplicación o no del MGC, podrá incidir en la existencia de concretos planteamientos que relacionen a la RSE y la globalización. Dado este contexto, cada una de las GPPE bajo estudio emprende diversas acciones e identifican sus GI con un mayor grado estratégico en lo relativo a la dimensión interna respecto a la externa.

En síntesis, en lo concerniente a los **ámbitos exógenos**, se comparte una serie de factores que incidieron en su contexto, su presencia en el exterior y que se vinculan con su RSE. En este sentido, en común se constata el origen en un momento de emergencia y expansión, también cercano a la fase de crisis y reconversión en lo que respecta a Orkli (caso 1) y Kide (caso 3). Asimismo, se observa una nutrida presencia global, coincidiendo en la disposición de dos GPPE en cada uno de los casos. En esta misma línea, los inicios de cada una de las GPPE bajo análisis se vinculan con la presencia de nuevos negocios, bien por cuestiones reactivas o activas. Por otra parte, en cuanto al enlace entre globalización y RSE, no se presentan estrategias deliberadas sino que se vinculan con estrategias emergentes desde la propia vivencia de la GPPE, con un mayor despliegue en su dimensión interna.

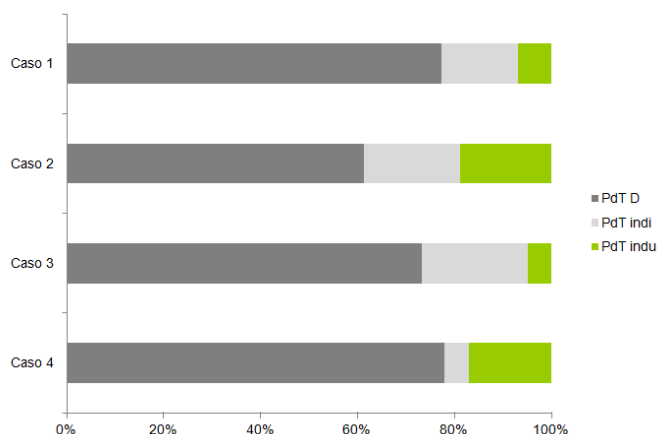
#### 4.5.2 Comportamientos en la generación de empleo

Los análisis seguidamente recogidos se vinculan con el objetivo específico 15: explorar comportamientos análogos en la generación de empleo entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra.

El efecto de la actividad económica de una empresa no se reduce a la generación de empleo directo. Por ello en el capítulo 3 se introdujo el modelo de impacto económico para el cálculo del número total de PdT e ingresos generados, dados los efectos directo, indirecto e inducido. Más aún, la comparación y contrastación de los efectos indirectos e inducidos pueden ofrecer importantes revelaciones acerca de la empresa, su relación con otros sectores de la economía y la incidencia de la retribución a los trabajadores. Además, la lectura global permite conocer el efectivo impacto total.

El gráfico siguiente recoge los resultados del impacto económico en la dimensión de puestos de trabajo, indicando la participación del impacto directo, indirecto e inducido en el total.

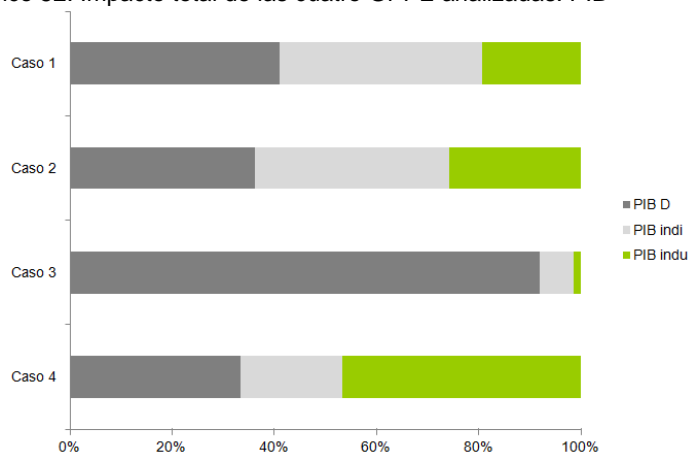
Gráfico 51. Impacto total de las cuatro GPPE analizadas: puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, el gráfico siguiente recoge los resultados del impacto económico y la participación del impacto directo, indirecto e inducido en el total, aunque en este caso para la dimensión de PIB.

Gráfico 52. Impacto total de las cuatro GPPE analizadas: PIB



Fuente: elaboración propia.

Los gráficos previos pretenden poner en relieve un aspecto sobre el cual se ha hecho hincapié, desde el plano teórico: que el impacto económico de la empresa no se limita ni a los puestos de trabajo ni a los ingresos generados internamente (PdT D y PIB D, respectivamente). Como se puede observar, en lo que respecta al impacto económico en PdT, entre el 20% y el 40% del efecto total supera *las fronteras* de la empresa (PdT indi; PdT indu). Al mismo tiempo en el caso del PIB más de la mitad del impacto total también excede *los límites* de la organización (PIB indi; PIB indu). Ello refuerza aspectos antes mencionados, como por ejemplo los vinculados al importante papel de las empresas a la hora de contribuir al desarrollo de las comunidades (OIE, 2003); las latentes posibilidades de colaboración con otros agentes ante su participación en la generación de puestos de trabajo e ingresos (Albuquerque y Dini, 2008); las ligazones económicas entre la empresa y su entorno (Garofoli, 1999) y por lo tanto la importancia del *factor local*. Posteriormente se retomará esta mención acerca de la empresa y su participación en el desarrollo.

Ahora bien, además de constatar el efectivo impacto de la empresa más allá de los efectos generados a su interior, la comparación entre los efectos indirectos e inducidos permite profundizar en las características del impacto total y en la relevancia de los efectos *en el plano externo* de la empresa, en vinculación con las relaciones intersectoriales y el peso relativo del pago de remuneraciones a trabajadores. La siguiente tabla recoge la comparación para los cuatro casos estudiados.

Tanto en el caso 1, 2 como en el 3, el efecto indirecto es mayor al inducido. Sólo en el caso 4 se observa la inversa correspondencia. Estas relaciones también pueden constatarse en los dos gráficos previos.

Tabla 84. Comparación entre efecto indirecto e inducido de las cuatro GPPE analizadas

Casos	Comparación entre efecto indirecto e inducido
Caso 1: Orkli Kunshan	Indirecto > inducido
Caso 2: Fagor Ederlan Brasileira	Indirecto > inducido
Caso 3: RCS Kide	Indirecto > inducido
Caso 4: Erreka Mex	Indirecto < inducido

Fuente: elaboración propia.

Como se señaló precedentemente, los efectos indirectos generan cambios en las transacciones interindustriales cuando las industrias proveedoras responden a incrementos en la demanda de industrias directamente afectadas, mientras que los efectos inducidos impulsan variaciones en el gasto local resultante de incremento de la renta de los hogares. De esta forma, la interrelación con otros sectores de la economía por parte de los casos estudiados o el peso relativo de los salarios pagados determinan las comparaciones descritas en la tabla precedente. Así, por un lado, tanto en el caso 1 como en el 3 el mayor peso del efecto indirecto frente al inducido se asienta principalmente sobre la menor relevancia relativa de los salarios pagados, a pesar de ser actividades desarrolladas intensivamente en mano de obra y a que las retribuciones se ubican por encima de la media de sus respectivos sectores. Aún así, en el caso 3 se reconoce que las remuneraciones de otras entidades del entorno son superiores<sup>224</sup>. Por lo tanto, dadas estas características (caso 1 y 3), el efecto generado por las concatenaciones intersectoriales supera aquel factible fruto del incremento de la renta de los hogares.

Por otra parte, en el caso 2 se presenta una comparación entre efecto indirecto e inducido que es análoga a la de los casos 1 y 3. Sin embargo, aquí el rasgo de relevancia recae en la composición de gasto intersectorial. Es decir, por los consumos locales provenientes de otros sectores necesarios para llevar a cabo la producción. Esta diferenciación entre lo antes reseñado (caso 1 y 3) y la situación del caso 2 suscribe la caracterización de China e India como destinos en los que los costes laborales son relativamente reducidos e incluso donde la flexibilidad del mercado laboral es elevada, frente a Brasil que cuenta con mayores niveles de ingresos per cápita y mayor rigidez del

<sup>224</sup> Ver apartados 2.1.2.7.c Vertiente económica y 2.3.2.7.c Vertiente económica

mercado laboral<sup>225</sup>. Tal como se expuso en la descripción individual de cada uno de los casos, en ninguna situación se identifica el factor coste laboral como propulsor de las GPPE, pero resulta aquí relevante vincular los resultados alcanzados con la caracterización global de los países en los que se insertan los casos bajo estudio. Tabla 41. IDH: posición de Brasil. Base año 2010

Finalmente, en lo que respecta al caso 4, tras el mayor peso relativo del efecto inducido frente al indirecto, subyace el escaso nivel de aprovisionamiento de origen local. Por las características de su producción, la materia prima es mayormente adquirida a proveedores de origen europeo o estadounidense<sup>226</sup>. Más aún, por lo general es el cliente el que marca las pautas de compra. De esta forma, el propio esquema de compra limita las concatenaciones intersectoriales, lo cual explica la mayor relevancia del efecto inducido.

Recapitulando, se ha identificado el impacto económico indirecto e inducido de cada una de las cuatro GPPE además de haber clarificado los motivos por los cuales tales impactos superan a uno u otro, en relevancia relativa. Ahora bien, en cuanto a la vinculación de estos datos con el rol de la empresa como agente de desarrollo, merece la pena mencionar que su participación en la positiva evolución de indicadores como el PIB o el número de puestos de trabajo creados, se relaciona con el crecimiento de la economía y no necesariamente con el desarrollo. Éste se trata de un proceso complejo y multifacético, vinculado con las dimensiones sociales, económicas y medioambientales, que supera el mero crecimiento de indicadores. Por ello, para avanzar en el análisis del desempeño socioeconómico resulta preciso indagar factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables. Ello se abordará en los subsiguientes apartados.

#### 4.5.3 Comportamientos factoriales y proposiciones teóricas

Este apartado responde al objetivo específico 13: valorar el grado de coincidencia entre la identificación de estrategias socialmente responsables por parte de las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra, y las proposiciones teóricas establecidas.

A través de una serie de sub-apartados del tercer capítulo se abordó la RSE desde su evolución, sus componentes, su visión estratégica, la relación con la globalización, su vínculo con el cooperativismo, así como las principales normas, estándares y herramientas. Respecto a este último punto, se llevó a cabo un repaso de los aportes más relevantes en materia de valores y principios; rechazo del trabajo forzoso; libertad de asociación y negociación colectiva; política salarial; política salarial equitativa; condiciones de trabajo, salud y seguridad.

---

<sup>225</sup> Ver Tabla 28. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en China, Tabla 41. IDH: posición de Brasil. Base año 2010, Tabla 42. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en Brasil, Tabla 56. Disposiciones legales derivadas de la normativa empresarial en India.

<sup>226</sup> Ver apartado 4.4.2.7.c Vertiente económica.

La revisión teórica permitió la identificación de los principales factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE, de acuerdo con las áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE. La síntesis, fruto del análisis y revisión, se recogió en la tabla 13 exponiendo la intersección entre las principales normas, principios y recomendaciones; el patrón de clasificación, en la figura 20; y las áreas clave, en la tabla 12. Así, y de acuerdo con los fines del presente apartado, resulta de interés destacar que tal procedimiento permitió la delimitación de enfoques y alcances en las vertientes económica, social y medioambiental. Ello es lo que aquí se retoma, adoptando una secuencia lógica e iterativa para conectar los datos empíricos relativos a cada uno de los casos, con los factores identificados de acuerdo con los aportes referentes en esta materia. De esta manera, se intenta analizar comparativamente el comportamiento de los casos estudiados.

El análisis comparativo que aquí se emprende, de acuerdo con el esquema antes indicado, pretende obtener una cierta generalización analítica. Tal como se expuso en el capítulo relativo a método<sup>227</sup>, la validez externa de una investigación hace referencia a la capacidad de generalización de sus resultados. La correspondiente a partir de estudios de caso es de carácter analítica, siendo el contexto conceptual el punto de partida para la identificación de otros casos en los cuales los resultados son generalizables. Para ello se aplica la lógica de la replicación así como el procedimiento analítico de construcción de explicaciones, y la identificación y contrastación o no de un patrón de comportamiento común previsto, todo lo cual pretende corroborar teorías previas o contribuir al desarrollo de nuevos enfoques teóricos o explicaciones más amplias del fenómeno objeto de estudio que puede ser extendida a otros casos (Arzaluz Solano, 2005; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 1994).

Por lo tanto, de acuerdo con la revisión literaria efectuada en el presente trabajo, se proponen una serie de factores que potencialmente determinan las estrategias socialmente responsables de GPPE, de acuerdo con las áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE. Así, a través del procedimiento analítico de *pattern-matching* (Yin, 1994; 2003) se comprobará la adecuación de los casos a cada uno de ellos. De esta forma, no se estará identificando el patrón de un único aporte teórico, sino de cada uno de los contemplados en los diversos aportes abordados en la revisión literaria, los cuales al mismo tiempo son complementados por diversas normas, principios o recomendaciones, tal como se señaló en la tabla 13. De esta manera, la tabla siguiente detalla los factores y la revisión literaria asociada, así como las proposiciones que dan lugar al análisis antes indicado.

---

<sup>227</sup> Ver Capítulo 4. Estudio de casos de GPPE de MONDRAGON.

Tabla 85. Proposiciones teóricas y patrones de comportamiento en principales factores de estrategias socialmente responsables de GPPE según revisión literaria

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTOR	REVISIÓN LITERARIA
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>		
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>		
P1. Las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas.	Buen gobierno	Bowen, 1953; Clark, 1916; Lozano, 2008; OCDE, 2000; OIT, 1977; Porter y Kramer, 2006; UN, 2004.
P2. Las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados.	Buen gobierno	COM, 2001; GRI, 2006; ISO, 2010; OIE, 2003; PNUD, 2009; UN, 2004.
P3. Se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios.	Buen gobierno	CSR Europe, 2005; ISO, 2010.
P4. Los derechos humanos son parte de la cultura empresarial. Se han desarrollado políticas y estrategias internas tendientes a evitar toda discriminación en el seno de la empresa.	Derechos humanos	OIT, 1977; UN, 2004
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>		
P5. No se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales.	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2009d; UN, 2004.
P6. El derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente.	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2008c.
P7. La política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o la industria.	Prácticas laborales	OIT, 2008a; 2009d.
P8. La política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo.	Prácticas laborales	OIT, 2007b.
P9. El entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos.	Prácticas laborales	CSR Europe, 2005; GRI, 2002.
P.10. El entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales.	Prácticas laborales	ACI, 1995; OCDE, 2000.
P.11. Se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines.	Prácticas laborales	OIT, 2006b.
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>		
P.12. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización.	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004.
<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>		
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>		
P.13. La corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas.	Buen gobierno	OCDE, 2000.
P.14. las auditorías a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social.	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.
P.15. Se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación.	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>		
P.16. Se conoce la política salarial que aplican sus proveedores.	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.
P.17. Se conoce la política laboral que aplican sus proveedores.	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004.
P.18. Se conoce la política salarial de sus trabajadores subcontratados.	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005
P.19. Se conoce la política laboral de sus trabajadores subcontratados.	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>		
P.20. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización.	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004.

Fuente: elaboración propia.

De este modo, a fin de corroborar los factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE, de acuerdo con las áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE, se efectúa un análisis comparativo del comportamiento de los cuatro casos de estudio en lo relativo a tales factores y de acuerdo con las proposiciones antes definidas.

El análisis se presenta seguidamente aplicando el procedimiento analítico de *pattern-matching* (Yin, 1994; 2003). Los factores fueron evaluados en cuanto a su grado estratégico según una escala Likert de cinco puntos, siendo 1 *no se conoce* y 5 *estratégico*. Esta evaluación fue realizada por las personas entrevistadas, considerando la triangulación de la información. Es decir, los entrevistados matizaron las respuestas y proveyeron verificadores, que en última instancia habilita la reinterpretación en el análisis comparativo por permitir una relativización entre los casos estudiados, atenuando sesgos contextuales<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Ver apartados 3.2.5.2 Fuentes de información y 3.2.6.1 Validez constructiva; y anexos 2 Guión aplicado en GPPE y 5 Cuestionario aplicado.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

Tabla 86. Factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE de los cuatro GPPE analizados y evaluación de su grado estratégico (escala Likert de cinco puntos)

FACTOR	Caso 1: Orkli Kunshan	Caso 2: Fagor Ederlan Brasileira	Caso 3: RCS Kide	Caso 4: Erreka Mex
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>				
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>				
Buen gobierno: conocimiento de las dimensiones e implicaciones de la RSE	3. Se reconoce e identifica alcances generales.	4. Se destacan las interrelaciones con agentes internos y externos, enfatizando la relevancia de la participación, los esquemas de información y comunicación. Se respeta y aplica lo acordado en instrumentos y normas reconocidos, principalmente en el ámbito del medioambiente, diseño y producción.	4. Se reconoce las implicaciones de la RSE. Son identificados ciertos valores asociados, beneficios percibidos por la empresa y su entorno, la visión de largo plazo así como la búsqueda de sustentabilidad.	3. Se asocia principalmente con la dimensión económica, en términos de generación de puestos de trabajo e ingresos y calidad del empleo.
Buen gobierno: conocimiento y adopción de normas y principios relativos a la RSE	1. Espontáneamente no se asocia los instrumentos aplicados con normas o principios en el ámbito de la RSE reconocidos a nivel internacional, a pesar de que sí se adoptan.	1. Espontáneamente no se asocia los instrumentos aplicados con normas o principios en el ámbito de la RSE reconocidos a nivel internacional, a pesar de que sí se adoptan.	1. No se conoce	1. Espontáneamente no se asocia los instrumentos aplicados con normas o principios en el ámbito de la RSE reconocidos a nivel internacional, a pesar de que sí se adoptan.
Buen gobierno: adopción de criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios	5. Uno de los mayores desafíos: la identificación de los trabajadores con la empresa. Se destacan valores en tres ámbitos: las personas, el clima laboral y el negocio.	5. Comparten los valores de MONDRAGON: la cooperación; la participación; la Responsabilidad Social; y la Innovación.	4. Han desarrollado una declaración de principios y valores a nivel local, sobre la base de lo estipulado en Kide a nivel global. La empresa se ha asentado sobre la base del respeto a la cultura local, y un espíritu de colaboración que facilita la aceptación de acuerdos internos y rápidas implementaciones.	5. Considerado como un elemento que ha de reforzar su sentido estratégico global y ha de fomentar un equipo sólido.
Derechos humanos: presente en las políticas y estrategias internas	4. Desde su visión, misión y valores, señala a las personas como uno de sus ejes más relevantes. Pretende ser referente del mercado no sólo por calidad, sino por el compromiso con la sociedad y la consideración de las personas como base de conocimiento.	5. Los procedimientos tendientes a evitar todo tipo de discriminación en el seno de la empresa forman parte de su código de conducta. Se promueve la participación, la cohesión, el buen clima laboral y la implicación de los colaboradores.	5. La ausencia de todo tipo de discriminación resulta estratégica, asumiéndolo en este caso desde su cultura europea y la inexistencia de conflictividad.	5. Las personas son parte de sus valores y, como tal, se considera que la ausencia de discriminación es inherente a la empresa, a su cultura, aún a pesar de reconocerse un entorno relativamente machista.
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>				
Prácticas laborales: no auspician ni implementan la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso por cantidad de horas de trabajo semanales	5. Cada persona recibe su <i>manual</i> donde se detalla la jornada laboral. Existe un único relevo de horario fijo de 40 horas semanales. Por volumen de trabajo, puede demandarse horas extras, en cuyo caso se informa y retribuye a la plantilla. Los trabajadores solicitan horas extras en búsqueda de mayores ingresos.	5. La actividad de Fagor Ederlan Brasileira se extiende de lunes a sábados. Ante horas extras, los colaboradores son retribuidos económicamente y tienen que estar previamente autorizados.	3. Las jornadas laborales están estipuladas. Son de 8 horas diarias, y los días jueves son festivos. Dado el volumen de producción, al momento del trabajo de campo no se requería la implementación de horas extras.	4. La jornada laboral de los trabajadores MOD es de 48 horas semanales, y la de los trabajadores MOI es de 40. La planta se organiza en tres relevos. Oportunamente se requiere la implementación de horas extras que son retribuidas económicamente



4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

<p>Prácticas laborales: se respeta el derecho a formar sindicatos y a negociar colectivamente</p>	<p>3. Ante las recientes apuestas del gobierno por modernizar el régimen laboral, se fomenta el diálogo y la participación.</p>	<p>4. Se ha desarrollado un vínculo con el sector sindical. De todos modos, sólo el 5% de sus colaboradores está afiliado. En este sentido, se mantienen relaciones por el derecho de los trabajadores a formar parte de sindicatos, pero no por representatividad. Por otro lado, es destacable el fomento que se le da a la participación de los trabajadores.</p>	<p>3. Se ha hecho el intento de entablar relaciones, sin positivos resultados.</p>	<p>4. Se apostó por trabajar con el sindicato. El representante sindical es elegido por sus compañeros, y es quien asume el rol de enlace entre la empresa, los trabajadores y el sindicato, siendo responsable de transmitir toda inquietud. Una vez que se inician relaciones difícilmente se culminan.</p>
<p>Prácticas laborales: política salarial correspondientes a la normativa local para el sector o industria</p>	<p>5. Parte de las disposiciones legales locales. Se analiza el nivel de salarios pagados en el entorno. La remuneración se compone de un salario básico que varía en función de la responsabilidad del puesto, más primas y un bono anual según los beneficios de la empresa, el éxito, el comportamiento personal, entre otros. Se otorgan recompensas por: productividad; excelencia en el cumplimiento de la normativa de la empresa y en la dedicación al trabajo; creación de nuevos productos o mejoras en técnicas, métodos de producción o tecnologías, con un positivo impacto en la eficiencia de la empresa; propuesta de útiles sugerencias; contribución en la mejora de la gestión o del entorno de trabajo; otra conductas modélicas. Al mismo tiempo, la empresa contempla una serie de sanciones.</p>	<p>4. Los salarios base son superiores al mínimo fruto de convenios con los sindicatos. Adicionalmente, se ha desarrollado un plan de participación en los resultados.</p>	<p>3. Si bien los salarios superan a la media del sector, también se reconoce otras empresas del entorno con ofertas económicas mayores dado que se trata de una región industrial relativamente desarrollada. Esa brecha de ingresos se contrarresta con otros beneficios o facilidades.</p>	<p>5. El ingreso se identifica como una variable que incide en la rotación de personas. Por ello se han adoptado medidas tendientes a contrarrestar la búsqueda laboral por motivos económicos, procurando impulsar una visión de largo plazo. En lo que respecta al salario mínimo, más que duplica el monto establecido por el Estado. Otro elemento relevante es la provisión de prestaciones, para lo cual también se negocia con el sindicato.</p>
<p>Prácticas laborales: política salarial equitativa sin distinción por variable de atributo</p>	<p>5. No se presenta ningún tipo de variación por variables etnográficas. Toda medida apunta a alcanzar al equipo de trabajo en general. La plantilla MOD es mayoritariamente femenina, superando el 70%. Entre MOI, la presencia de hombres y mujeres no muestra diferencias entre sí.</p>	<p>4. Por las características de la actividad productiva, los trabajadores MOD son en su totalidad hombres. En el equipo de MOI, las mujeres representan alrededor del 10%. De todos modos, la política salarial es equitativa.</p>	<p>5. La equidad es considerada como un vector clave del clima laboral. Existe amplia diversidad de perfiles de trabajadores, tal como en materia de religión. Exigua presencia femenina.</p>	<p>5. Las posibilidades de evolución económica son las mismas para la totalidad de la plantilla, a partir de formaciones y trayectoria. Las características sociodemográficas locales hacen que el perfil de trabajadora de familia monoparental y local revierta de importancia. Mayor presencia masculina.</p>

**4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.**

Prácticas laborales: adopción de medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos	4. Se proporciona al trabajador herramientas y equipos reconociendo la obligación de propiciar un entorno de trabajo saludable y seguro. Las regulaciones y normativas generales con propósitos preventivos son entregadas a los trabajadores como parte de una síntesis de instrucciones operativas básicas y generales. Además, se forma al trabajador en controles y estándares de seguridad. El fomento del diálogo también favorece la identificación de toda deficiencia que pudiera afectar la seguridad en el trabajo y que por ende demanda atención inmediata.	5. Destacados impulsos a las acciones en torno a salud y seguridad laboral. Cuentan con un equipo interno formado en esta temática.	3. En principio, las medidas adoptadas giran en torno a la provisión de vestimenta de seguridad. Se reconoce la necesidad de formar al equipo de trabajo para la toma de conciencia sobre la importancia en el uso de los equipos entregados.	5. Se ha contratado a un médico especialista en seguridad e higiene que brinda asesoramiento, formación y evaluación interna. Los trabajadores reciben la vestimenta pertinente así como cursos en salud y seguridad laboral. Además, en distintos puntos de la empresa se comunica acerca de normas y medidas generales.
Prácticas laborales: búsqueda de estabilidad en la plantilla así como de la minimización de impactos ante cambios estructurales	4. Resulta clave debido al interés de mantener un equipo de trabajo. Se ha presentado alguna experiencia concreta en la que se implementó la recolocación con otra empresa que forma parte del mismo parque industrial.	4. Se valoran alternativas ante cambios estructurales o efectos en la competitividad. Ante reducciones de la demanda, se ha optado por reducir los tiempos de jornada frente al despido de colaboradores.	5. Dada la trayectoria de la empresa, no se han presentado acciones concretas a ser emprendidas. Se procuraría una gestión flexible, que incluso suponga la reducción de relevos, para conservar la estabilidad de la plantilla.	3. Fruto de contracciones del mercado, la plantilla se ha visto mermada en diferentes ocasiones. También se han emprendido opciones alternativas, como por ejemplo la concentración de actividad en cuatro días laborales a fin de lograr la reducción de costos de producción.
Prácticas laborales: rechazo del trabajo infantil	5. Se transmite disciplina de trabajo, lo cual no sólo se espera de parte del equipo de trabajadores locales sino desde la propia dirección en las diversas decisiones a ser tomadas. Tal es el caso del rechazo de la incorporación de menores fuera de la ley.	5. Se trata de un aspecto regulado a nivel nacional, que contempla la realización de prácticas por medio de programas de becarios con jornadas laborales de cuatro horas diarias.	2. Aunque la empresa no ha absorbido trabajadores menores de edad fuera de la ley, reconoce no haber desarrollado medidas concretas al respecto, si bien destaca la importancia de concretar y explicitar estos elementos dentro de la política laboral global.	5. Se mantienen los lineamientos del Grupo en general, y de Matz Erreka en particular.
<b>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</b>				
Medioambiente: minimización de impactos (dimensión interna / dimensión externa)	5. Certificación ISO 14001: le permite identificar y controlar el impacto medioambiental, mejorar su desempeño e implementar acciones sistemáticas para alcanzar objetivos. Además, informa acerca de medidas básicas a sus trabajadores; se persigue la implicación de todas las personas.	5. Certificación ISO 14001, certificado de licencia ambiental emitido por el Consejo Estatal de Política Ambiental del Gobierno del Estado de Minas Gerais y caracterización y clasificación de sus residuos sólidos.	3. Centra sus acciones en la manipulación de residuos industriales. Para su reutilización, la empresa los recolecta y traslada a entidades que se dedican al reciclaje de los mismos. Los desechos que reciben este tratamiento son el acero y la espuma.	5. La atención se focaliza en los vertidos de aceite y en el cuidado del agua. Se identifica espacios en los que evolucionar, tales como en la certificación ISO 14001.
<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>				
<b>VERTIENTE SOCIAL</b>				
Buen gobierno: políticas que velan por el combate de la	5. Se adoptan prácticas y políticas, manteniendo la línea de disciplina en el trabajo. Rotan las personas de contacto,	3. Se ha prescindido de colaboradores por vínculos desleales con proveedores. Se vela por relaciones transparentes	2. Se reconoce la necesidad de formalizar políticas en este sentido, dadas ciertas prácticas habituales del	4. Resulta clave la solicitud de documentación oficial en toda operación. Las áreas de compras y las

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

corrupción	se concretan las pautas en la adquisición de bienes y servicios, se implementan auditorías.	tanto desde aprovisionamientos como con los clientes.	entorno.	gestiones burocráticas son las más susceptibles de corrupción.
Proveedores: contemplación de auditorías sociales	4. Junto con la auditoría de calidad se evalúa el compromiso social y ético de los proveedores. Así, Orkli se propone: (1) confirmar que la política de calidad de sus proveedores esté definida y documentada, incluyendo objetivos y obligaciones; que se adapte a sus requerimientos; y que, finalmente, se implemente y exista un seguimiento en todos los niveles de la organización; (2) conocer los compromisos en el ámbito medioambiental; (3) verificar las acciones en torno a seguridad y salud laboral, la existencia de políticas anti-discriminatorias, la ausencia de trabajo infantil, y entre otros aspectos relacionados puestos de trabajo decente.	2. Las auditorías se centran en aspectos de calidad. También se releva información acerca de la gestión medioambiental, principalmente en el caso de pequeños proveedores.	1. Se ha trabajado en materia de precios, calidad y servicio.	1. Sólo se controla la calidad. Sus principales proveedores son grandes empresas mayormente impuestas por los propios clientes. Generalmente son monopolistas, y no desarrollan actividades productivas en México. Localmente sólo se gestionan las acciones comerciales, además de disponer de almacenes.
Proveedores: apoyo para su desarrollo y estabilidad de la relación	5. Se procura crecer junto con el proveedor, favorecer su desarrollo, en miras a una relación de largo plazo.	4. La última experiencia se vincula con el desarrollo de un proveedor que suministra piezas de arena. Los han acompañado en el cambio de pabellón, en la obtención de certificaciones de hormas, en la transferencia de piezas.	5. Se han desarrollado colaboraciones técnicas, centralmente con sus principales proveedores: acero y poliuretanos. Se impulsan acuerdos a largo plazo para asegurar estabilidad y calidad. Logran desarrollar al proveedor en general y al producto en particular.	1. Dada la estructura de aprovisionamiento, no se ve aplicable.
<b>VERTIENTE ECONÓMICA</b>				
Proveedores: conocimiento de su política salarial	1. Se desconocen las políticas aplicadas	1. Se desconocen las políticas aplicadas	1. Se desconocen las políticas aplicadas	1. Se desconocen las políticas aplicadas
Proveedores: conocimiento de su política laboral	5. Además de exhaustivas auditorías de calidad, se recogen indicadores relativos a seguridad y salud así como de principios y derechos fundamentales del trabajo.	3. Se reconocen las mayores posibilidades de diálogo y acuerdo con aquellos proveedores que son pequeños, mientras que las relaciones con grandes empresas se tornan más complejas.	1. Se desconocen las políticas aplicadas	1. Se desconocen las políticas aplicadas
Trabajadores subcontratados: conocimiento de su política salarial	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.	3. Existen compromisos básicos, relacionadas al pago de cargas sociales.	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.
Trabajadores subcontratados: conocimiento de su política laboral	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.	3. Existen compromisos básicos.	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.	1. No aplica dada la estructura de empleo interna, ajena a la subcontratación.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados expuestos en las tablas previas, a continuación se recogen los alcances en cada dimensión en general, y respecto a cada una de las proposiciones teóricas en particular.

### **Dimensión interna.**

El análisis comparativo de los distintos casos estudiados arroja, principalmente, los siguientes resultados:

#### **Vertiente social.**

En cuanto a la *P1: las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas*, se logra una definición de los alcances básicos de la RSE en todos los casos, con preponderancia de la dimensión interna. En cuanto al caso 4 en particular, las aproximaciones se vinculan principalmente con la vertiente económica de la dimensión interna, y en el caso 3 hay un reconocimiento más amplio, incluso de la dimensión externa.

Respecto a la *P2: las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados*, por absoluta unanimidad, no se confirma. Sin embargo, se presentan dos casuísticas: bien ya han incorporado alguno, o está en sus planes avanzar en esta senda.

Relativo a la *P3: se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios*, se ratifica su importancia. El elemento clave sobre el que parece converger toda acción en este sentido es *la persona*, el desarrollo de sólidos y estables equipos de trabajo locales.

Por lo que respecta a la *P4: los derechos humanos son parte de la cultura empresarial*, se confirma la relevancia otorgada al rechazo de cualquier acción tendiente a la discriminación en el seno de la empresa. En línea con lo mencionado en la P3, al ser consideradas las personas como eje central, se impulsa escenarios propensos a la cohesión, la participación, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la inexistencia de conflictividad, y sobre todo, la admisión de todo ello como una característica inherente de la empresa.

#### **Vertiente económica.**

Concerniente a la *P5: no se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales*, se confirma la ausencia de tal exposición. Solamente el caso 3 no ha demandado la incorporación de relevos u horas adicionales, por su ritmo productivo. En el resto de los casos sí que se presentan esas alternativas, económicamente retribuidas, e incluso en el caso 1 responde eventualmente a requerimientos de los propios trabajadores para ver incrementados sus ingresos.

Con relación a la *P6: el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente*, se presentan dos situaciones: por un lado, tanto en el caso 2 como en el 4, existe una relación con el sindicato; mientras que en los casos 1 y 3 no la hay. Sin embargo, independientemente de la figura legal o explícita, se ratifica en todos los casos la

aceptación de espacios de concertación colectivos más allá de lo legalmente estipulado. Esta postura se alinea con lo indicado sobre las P3 y P4 en general, y en cuanto a la participación en particular.

Correspondiente a la *P7: la política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o industria*, se confirma el respeto de la normativa local en materia de política salarial. De todos modos, ese es el mínimo desde el cual desarrollan sus estrategias en ingresos. En este sentido, aquellos con relaciones estables con el sindicato (casos 2 y 4) incorporan los alcances de las negociaciones colectivas. En general, y a partir de esos mínimos legales estipulados, bien se ofrecen salarios superiores a la media o se otorgan beneficios adicionales. Nuevamente vinculado a las P3 y P4, la retribución económica es identificada como factor que incide en la rotación de personal principalmente MOD y que, por lo tanto, atenta contra la búsqueda de estabilidad de los equipos de trabajo. También por ello es que se escudriña en alternativas que transmitan y propongan visiones de largo plazo.

En el caso de la *P8: la política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo*, se confirma la inexistencia de políticas diferenciales en términos salariales, aún a pesar de que en los casos 2, 3 y 4 es preponderante la presencia del género masculino. En todos los casos responde a las particularidades de la actividad económica desarrollada, sin que ello repercuta en los ingresos percibidos ni en las posibilidades de incorporación de uno u otro colectivo en la organización.

En lo relativo a la *P9: el entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos*, se ratifica esta adopción de medidas. El caso 4, en concreto, despliega una estrategia tal que incluye la organización de una comisión interna dedicada a estos temas. En todos los casos, aunque en el 4 en menor medida, se identifica distancias culturales entorno a este tipo de medidas, con lo cual el factor formación adopta un carácter relativamente trascendente.

Con relación a la *P10: el entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales*, se confirma tanto la búsqueda de estabilidad como la minimización. Tanto en el caso 2 como el 4 se ha puesto en práctica la reducción de tiempos de trabajo para evitar el despido de personas. De todos modos, también se reconoce que, ante variaciones de la demanda, en diferentes ocasiones se ha prescindido de trabajadores.

Por lo que respecta a la *P11: se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines*, en los casos 1, 2 y 4 se reconoce el grado estratégico del rechazo del trabajo de menores fuera de la ley. En el caso 3, si bien no se ha llevado a cabo acciones en este sentido, se destaca la importancia de explicitar medidas concretas dentro de la política laboral global. En general, se hace especial hincapié en la continuidad de los criterios a nivel grupo.

#### **Vertiente medioambiental.**

En concreto respecto a la *P12: la minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización*, se corrobora el grado estratégico en los casos 1, 2 y 4. El caso 3 no se desentiende de tales acciones, sino que su trayectoria es inferior y básicamente se resumen a la gestión de residuos, aunque se emprende desde el inicio de actividades.

En síntesis, sólo en la P2 hay absoluta unanimidad en señalar desconocimiento acerca de herramientas o normas internacionales vinculadas con la RSE, aún a pesar de haber adoptado alguna o planear hacerlo. Esta es la única proposición que unánimemente no se confirma. El resto son confirmadas al menos por alguna de las GPPE estudiadas, sin mostrar marcadas disparidades de criterio y comportamiento. Por su parte la P1, vinculada al conocimiento de las dimensiones e implicaciones de la RSE, es mayormente confirmada de forma parcial. Adicionalmente, y además de lo señalado acerca de la P2, sólo en la P11 relativa a trabajo infantil, se presenta un caso que no la confirma frente a otros tres que ratifican su grado estratégico. Ello se aprecia en la tabla 87 que resume los anteriores resultados. De esta forma, en lo referido a la dimensión interna se produce una extensa y fuerte confirmación de prácticamente la totalidad de las proposiciones planteadas.

#### **Dimensión externa.**

El análisis comparativo de los distintos casos estudiados arroja, principalmente, los siguientes resultados:

#### **Vertiente social.**

Correspondiente a la *P13: la corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas*, se observan comportamientos y criterios disímiles. El caso 3 no confirma por reconocer la necesidad de desarrollar procedimientos explícitos al respecto. Luego, los casos 1, 2 y 4 aplican diferentes acciones que suponen desde la rotación de personas a la exigencia de documentos oficiales.

En el caso de la *P14: las auditorias a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social*, sólo es confirmada por el caso 1 habiendo incorporado el relevamiento de información sobre políticas medioambientales, de seguridad y salud laboral, de ausencia de discriminación y trabajo infantil, entre otros, a las auditorias de calidad. El resto de los casos se centran en precio, calidad y servicio, enfatizando las dificultades que se presentan para aplicar estas estrategias en sus proveedores, más aún si no se trata de pequeñas empresas. De esta forma, la *contemplación de auditorías sociales* no parece tener consistencia entre las GPPE estudiadas.

Respecto a la *P15: se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación*, el apoyo a proveedores locales para impulsar su desarrollo y la estabilidad del vínculo es confirmada por el caso 1, 2 y 3. Más aún, los casos 1 y 3 lo consideran estratégico. En este sentido, destaca la ausencia de proveedores en ciertos rubros o su exigua

calidad. Ante ello, resulta clave acompañarlos a fin de poder asegurar el aprovisionamiento a largo plazo y con las características requeridas.

**Vertiente económica.**

En lo referido a la *P16: se conoce la política salarial que aplican sus proveedores*, no se confirma por absoluta unanimidad.

Con relación a la *P17: se conoce la política laboral que aplican sus proveedores*, sólo el caso 1 lo confirma como elemento estratégico. El caso 2 lo hace parcialmente, identificando en las pequeñas empresas mayores posibilidades de interacción. Por su parte, los casos 3 y 4 declaran absoluto desconocimiento en línea con lo expuesto en la P16.

Tanto en el caso de la *P18: se conoce la política salarial que aplican sus trabajadores subcontratados*, como de la *P19: se conoce la política laboral que aplican sus trabajadores subcontratados*, son sólo confirmadas parcialmente por el caso 3. Básicamente ello responde a que no se trata de una figura que se asocie a la actividad económica desarrollada por las GPPE bajo estudio.

**Vertiente medioambiental.**

Por lo que respecta a la *P20: la minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización*, y tal como se indicó previamente en relación a la P12, los casos 1, 2 y 4 corroboran el grado estratégico de la implementación de procedimientos generales tendientes a minimizar impactos medioambientales no deseados y que involucran a la totalidad de la organización. El caso 3 lo hace parcialmente. Así, en lo que se refiere a la dimensión medioambiental, se observa una tendencia confirmatoria.

En síntesis, en lo relativo a las proposiciones teóricas vinculadas a la dimensión externa, se observa una tendencia no confirmatoria. En este sentido, las acciones socialmente responsable que involucran a GI externos son consideradas estratégicas en menor sentido que aquellas relacionadas con la dimensión interna, tal como se detalló previamente. Así, se constata que las políticas tendientes a impulsar la RSE fuera de los alcances directos de la empresa han sido desarrolladas en menor medida. Ello se aprecia en la tabla 87 que recoge el resumen de los resultados.

Seguidamente se presenta una tabla a modo de síntesis final. Allí se recogen los principales resultados empíricos obtenidos en este trabajo en relación al nivel de ajuste o grado de consistencia manifestado por las cuatro GPPE estudiadas respecto a las proposiciones previamente formuladas. Para ello se utiliza la técnica del análisis *pattern-matching* (Yin, 1994; 2003).

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

Tabla 87. Factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE: resumen de los principales resultados de los cuatro casos estudiados, analizados a través de *pattern-matching*

PROPOSICIONES TEÓRICAS	Caso 1: Orkli Kunshan	Caso 2: Fagor Ederlan Brasileira	Caso 3: RCS Kide	Caso 4: Erreka Mex
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>				
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>				
P1. Las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas	Confirmado parcialmente (alcances generales)	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (centrado en la vertiente económica)
P2. Las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados	No confirmado	No confirmado	No confirmado	No confirmado
P3. Se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
P4. Los derechos humanos son parte de la cultura empresarial. Se han desarrollado políticas y estrategias internas tendientes a evitar toda discriminación en el seno de la empresa	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>				
P5. No se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (sin experiencia en reestructuración de jornadas)	Confirmado



4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.

P6. El derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente	Confirmado parcialmente (sin vínculos con el sindicato)	Confirmado	Confirmado parcialmente (sin vínculos con el sindicato)	Confirmado
P7. La política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o la industria	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (brechas con el entorno)	Confirmado
P8. La política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
P9 .El entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (necesario refuerzo en formación)	Confirmado
P.10. El entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (alternativas combinadas de minimización de impactos)
P.11. Se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines	Confirmado	Confirmado	No confirmado (identifica la necesidad de explicitar)	Confirmado
VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL				

**4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CASOS MÚLTIPLES DE GPPE DE MONDRAGON EN PAÍSES EN RIESGO IDENTIFICADOS COMO MERCADOS OBJETIVO.**

P.12. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (centrado en la manipulación de residuos)	Confirmado
<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>				
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>				
P.13. La corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas	Confirmado	Confirmado parcialmente (intenciones aplicadas en clientes y proveedores)	No confirmado (identifica la necesidad de explicitar)	Confirmado
P.14. las auditorías a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social	Confirmado	No confirmado	No confirmado	No confirmado
P.15. Se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación	Confirmado	Confirmado	Confirmado	No confirmado
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>				
P.16. Se conoce la política salarial que aplican sus proveedores	No confirmado	No confirmado	No confirmado	No confirmado
P.17. Se conoce la política laboral que aplican sus proveedores	Confirmado	Confirmado parcialmente (heterogeneidad de acciones entre proveedores grandes y pequeños)	No confirmado	No confirmado
P.18. Se conoce la política salarial de sus trabajadores subcontratados	No confirmado	Confirmado parcialmente (compromisos básicos)	No confirmado	No confirmado
P.19. Se conoce la política laboral de sus trabajadores subcontratados	No confirmado	Confirmado parcialmente (compromisos básicos)	No confirmado	No confirmado
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>				
P.20. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Confirmado	Confirmado	Confirmado parcialmente (centrado en la manipulación de residuos)	Confirmado

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.4 Perfil de patrón de comportamiento factorial causativo

En el objetivo específico 14 se formuló perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra seleccionada. De esta forma, se incidió en el análisis comparativo entre los casos estudiados respecto a cada uno de los factores clave señalados en las proposiciones. En este sentido, la coincidencia o similitud de factores explicativos en las tres vertientes estudiadas (económica, social y medioambiental) y en ambas dimensiones (interna y externa) daría lugar, de manera exploratoria, a un patrón de comportamiento factorial causativo entre las GPPE analizadas. Con este fin, considerando cada uno de los factores clave implícitos en su correspondiente proposición teórica, se compara la evaluación obtenida a través de una escala Likert de cinco puntos en cada uno de los casos estudiados. De esta manera, no sólo es posible asimilar la confirmación o no del factor como relevante en la explicación del fenómeno descrito sino que, dada la evaluación de su grado estratégico, permite matizar diferencias entre los niveles confirmatorios (4-5) como en los niveles no confirmatorios (1-2).

De este modo, se implementa una herramienta analítica como la representación gráfica de los perfiles factoriales de estrategias socialmente responsables de forma tal de establecer una completa e integral radiografía del comportamiento factorial causativo de las GPPE estudiadas. En consecuencia, los gráficos siguientes presentan los perfiles de cada uno de los casos estudiados respecto a los factores analizados, habiendo diferenciado el desempeño en la dimensión interna y externa. Se pretende mostrar gráficamente las disparidades o semejanzas existentes en el patrón factorial y comportamental de las GPPE, siendo:





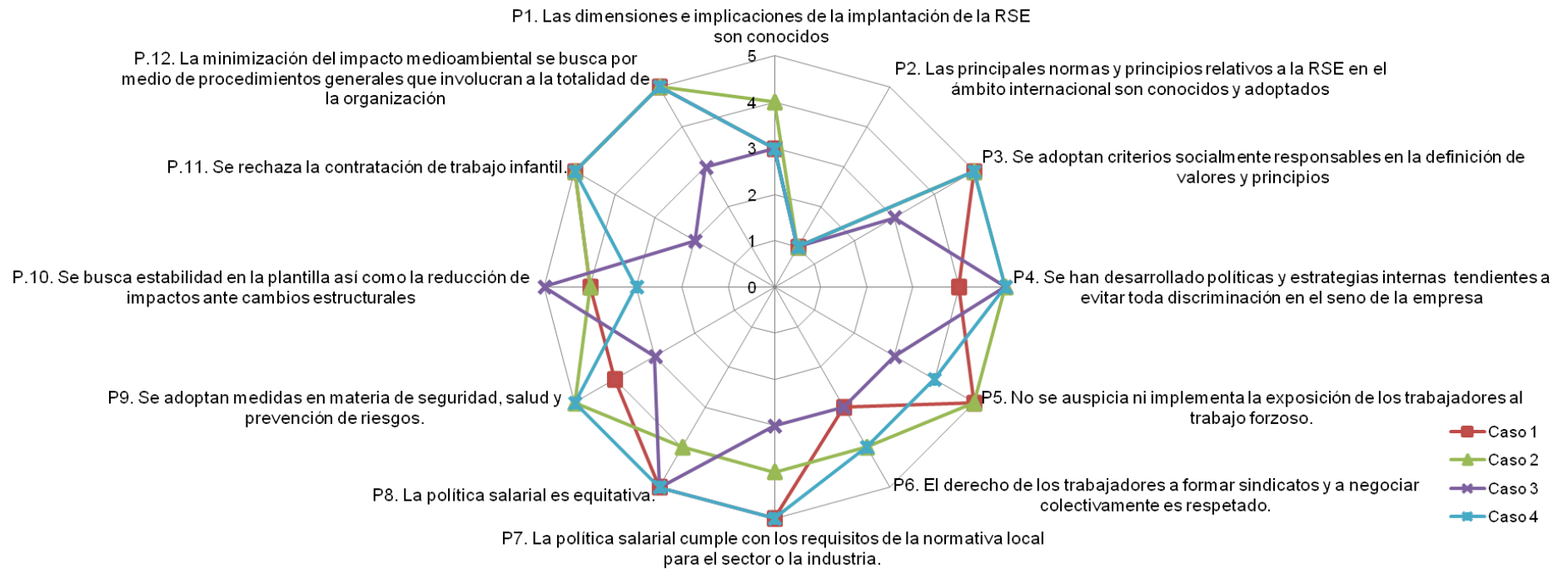
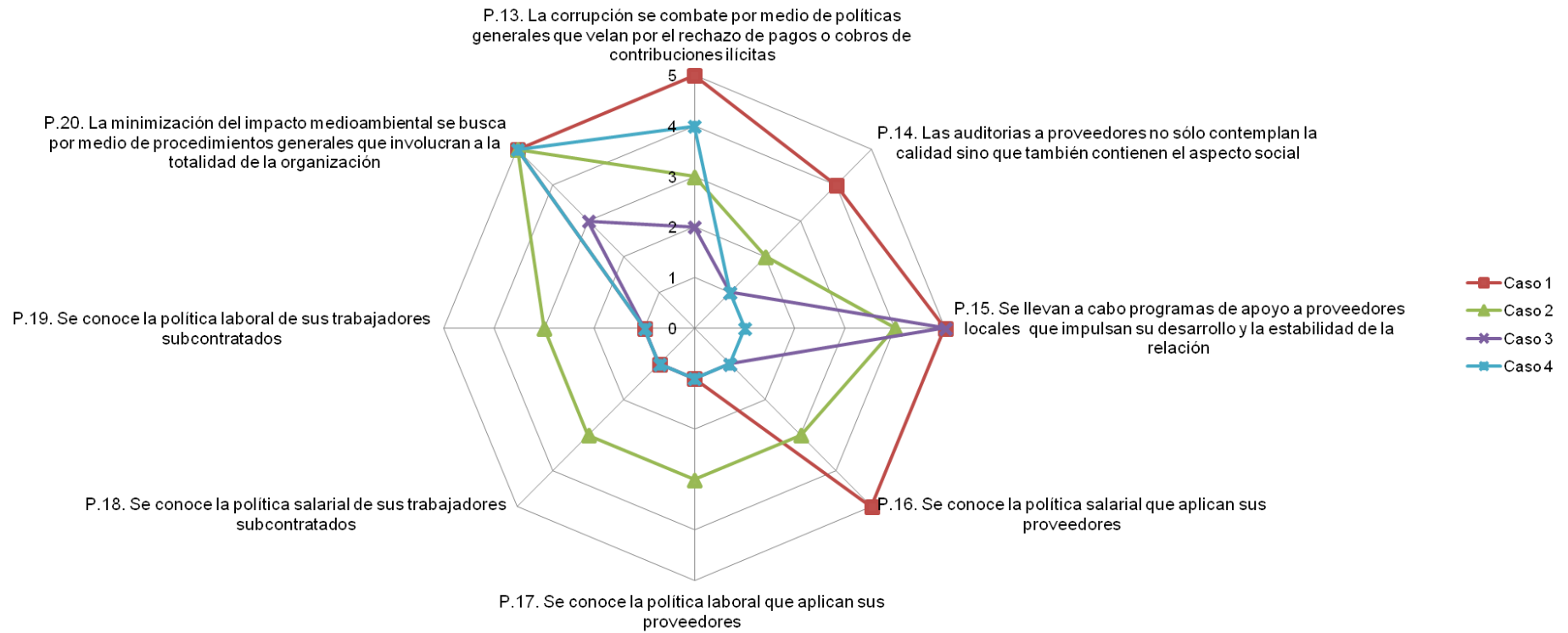
-  la representación del posicionamiento del caso 1: Orkli Kunshan;
-  la representación del posicionamiento del caso 2: Fagor Ederlan Brasileira;
-  la representación del posicionamiento del caso 3: RCS Kide;
-  la representación del posicionamiento del caso 4: Erreka Mex.

Gráfico 53. Perfiles radiales de las cuatro GPPE analizadas en relación – dimensión interna (escala Likert de cinco puntos).



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 54. Perfiles radiales de las cuatro GPPE analizadas en relación con los factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables – dimensión externa (escala Likert de cinco puntos).



Fuente: elaboración propia.

Las impresiones esbozadas a través del análisis previo por medio de *pattern matching* queda destacado con la implementación de la comparación de los perfiles radiales representados en los dos gráficos anteriores. Efectivamente se aprecia cierta similitud entre algunos perfiles factoriales causativos de las GPPE estudiadas. Igualmente, la presencia de diferencias entre algunos casos impide, en este nivel de la investigación, avanzar en conclusiones rotundas sobre la posibilidad de confirmación de patrones. De todos modos, parece presentarse una mayor tendencia confirmatoria entre los factores correspondientes a la dimensión interna frente a la externa. En ello se ahondará seguidamente.

Entre los factores de la dimensión interna, se puede apreciar similitud entre Orkli Kunshan (caso 1) y Fagor Ederlan Brasileira (caso 2); Orkli Kunshan (caso 1) y Erreka Mex (caso 4); y Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y Erreka Mex (caso 4). Ello se refleja en el gráfico 53. Entre cada uno de estos pares se comparte al menos seis posiciones comunes y seis aproximadas, de un total de doce factores. En ningún caso se presenta niveles confirmatorios opuestos. Por lo tanto, entre estos tres casos se observan semejanzas globales, compartiendo cuatro posiciones comunes. Por su parte, RCS Kide (caso 3) mantiene una posición de disimilitud, aunque no discrepante. En este sentido, merece la pena señalar que no comparte ninguna posición común con Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) en la vertiente económica; aunque sí tres aproximadas. En lo que respecta a Orkli Kunshan (caso 1) y Erreka Mex (caso 4), comparte cuatro posiciones comunes con cada uno de ellos. Un último elemento a destacar en cuanto a los factores correspondientes a la dimensión interna es que once de los doce factores propuestos corresponden a niveles confirmatorios para alguno de los casos estudiados. Más aún, nueve de estos doce factores son considerados de nivel estratégico para alguna de las GPPE bajo estudio.

En lo concerniente a la dimensión externa, y tal como se señaló precedentemente, se presenta una tendencia no confirmatoria de los factores propuestos entre los casos bajo análisis. En este sentido, y contrario a las apreciaciones antes realizadas acerca de los factores correspondientes a la dimensión interna, entre los relativos a la dimensión externa se observan cercanías por presencia de factores no confirmados. Es decir, tanto Orkli Kunshan (caso 1) y RCS Kide (caso 3) así como Orkli Kunshan (caso 1) y Erreka Mex (caso 4) comparten cuatro posiciones, respectivamente, y RCS Kide (caso 3) comparte cinco posiciones con Erreka Mex (caso 4). En todos los casos, las coincidencias corresponden a niveles no confirmatorios. Por lo tanto, a diferencia de lo previamente expuesto en vinculación con la dimensión interna, podría señalarse dos cuestiones. En primer lugar, claramente que las concomitancias se basan en la no confirmación de factores. Y en segundo lugar, que se podría segmentar a las cuatro GPPE en dos casuísticas, encontrándose por un lado Orkli Kunshan (caso 1) y Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) como dos casos que confirman total o parcialmente algunas de la proposiciones planteadas; y por el otro, RCS Kide (caso 3) y Erreka Mex (caso 4), como dos casos que mayormente no confirman las proposiciones teóricas. De esta forma, parece inducirse un patrón factorial en la dimensión externa con factores mayormente no confirmados: cinco de los ocho factores mayormente no se confirman, uno de ellos recoge comportamientos dispares y los otros dos mayormente se confirman; todo lo cual se refleja tanto en el gráfico 54, como en la

tabla 87 donde se resume los principales resultados del análisis *pattern-matching* (Yin, 1994; 2003). Resulta aquí relevante destacar y reiterar el menor grado estratégico de acciones emprendidas con agentes externos, fruto de un menor desarrollo de estas relaciones, de una menor capacidad declarada de actuación en estos ámbitos y de una mayor trascendencia dada a GI internos, coincidentemente con lo expresado al analizar los ámbitos exógenos y endógenos.

#### 4.5.5 Sociograma

El presente apartado se vincula con los propósitos formulados en el objetivo específico 14, en relación a perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) en lo concerniente al mapa de GI. Vinculado con el principio de Quién o Qué importa realmente (Freeman, 1984), resulta de interés profundizar en el conocimiento de la identificación de los GI y de las interrelaciones.

La figura precedente recoge la configuración del mapa de grupo de interés común a las cuatro GPPE bajo análisis. El tamaño de las burbujas está determinado para la confluencia y ponderación de las menciones de cada GI y sus niveles prioritarios.

Figura 65. Sociograma de GPPE



Fuente: elaboración propia

Tal como se mencionó en los apartados previos, se presentan diferencias contextuales e internas que inciden en el patrón de comportamiento e igualmente lo hacen en la configuración de los propios mapeos. Aún así, la diagramación del sociograma común pone en relieve una vez más una serie de elementos similares.

Los GI *cooperativa madre*, *trabajadores*, *clientes* y *proveedores* configuran un grupo que marca una tendencia a compartir el nivel prioritario entre las diferentes GPPE. En este sentido, la cooperativa madre es el GI de primera prioridad tanto para Orkli Kunshan (caso 1), Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) como RCS Kide (caso 3), mientras que Erreka Mex (caso 4) no lo menciona. Respecto a los clientes, se presentan dos casuísticas: son identificados como de primera prioridad en Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y Erreka Mex (caso 4), mientras que son señalados como de tercera prioridad en Orkli Kunshan (caso 1) y RCS Kide (caso 3). En cuanto a trabajadores, RCS Kide (caso

3) los clasifica en primer lugar, mientras que Orkli Kunshan (caso 1), Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y Erreka Mex (caso 4) los ubican en segundo lugar. Concerniente a proveedores, se presenta un escenario similar al señalado en el GI *cooperativa madre*: nuevamente Orkli Kunshan (caso 1), Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) y RCS Kide (caso 3) comparten la clasificación, en penúltimo lugar; Erreka Mex (caso 4) agrupa en la última posición.

En otras palabras, los GI antes mencionado se destacan por ser compartidos por las cuatro GPPE bajo estudio, al mismo tiempo que son valoradas en materia de prioridad en una tendencia común, con las particularidades antes reseñadas.

En lo concerniente a los integrantes del resto del mapa, las apreciaciones se diversifican. Así, los medios de comunicación, sindicatos, ONGs, colectivos específicos (mujeres, familia de expatriados), comunidad local, gobierno, no son considerados por los cuatro casos aunque cuando sí lo son, su ubicación en orden de importancia no es prioritario. En cuanto a medioambiente, sólo lo señala Fagor Ederlan Brasileira (caso 2) considerándolo de segunda prioridad.

Ahora bien, considerando las interrelaciones y temas prioritarios, es posible realizar una lectura transversal que supere las distinciones por prioridad; todo ello tomando en consideración las incidencias de los ámbitos endógenos y exógenos. De esta forma toman especial relevancia tres elementos clave en la creación, entrega y captura de valor: (1) los recursos y capacidades, (2) las asociaciones clave, y (3) los segmentos de clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010). Resulta de interés destacar que tal relevancia no sólo se sustenta en el hecho de ser comunes a las GPPE bajo análisis, sino por la clara existencia de interrelaciones y temas prioritarios en los que ya se estaba trabajando. Entre los recursos y capacidades, se destaca el rol de los trabajadores. Entre las asociaciones clave, se encuentra la cooperativa madre y los proveedores locales. Respecto a la primera, por el necesario apoyo y confianza a fin de que el proyecto sea sustentable, así como por la intención de responder a sus expectativas, lo cual se enlaza con lo anterior pudiendo impulsar un círculo vicioso o virtuoso según sea la evolución de la GPPE. Por último, cada una de las empresas atiende a segmentos de clientes diferentes, compartiendo la búsqueda de cuotas de mercado locales. En cuanto al resto de GI, y de acuerdo con las apreciaciones recogidas, bien son latentes o expectantes pero no definitivos. Por ello, los alcances en materia estratégica-instrumental resulta inferior frente a los avances en los tres elementos previamente señalados, aún a pesar de reconocer la responsabilidad e importancia de los impactos mutuos así como la pertinencia de sus reclamos, sugerencias, expectativas e interrelaciones; es decir, a pesar de la reflexión en el plano normativo<sup>229</sup>.

De esta forma, la lectura transversal antes desarrollada configura la tipología de GI que se detalla en la figura siguiente. Con lo cual:

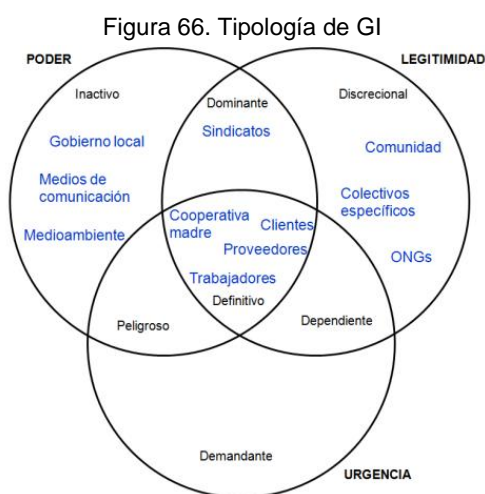
- Los agentes inactivos, en este caso: gobierno local, medios de comunicación y medioambiente, se caracterizan por una reducida interrelación con la empresa;

---

<sup>229</sup> Ver apartado 2.2.2.1.c De los *stockholders* a los *stakeholders*.



- Los discrecionales, entre los que se encuentran: comunidad, colectivos específicos y ONGs, se observan en estado latente ante las decisiones de la empresa de emprender, o no, vínculos con ellos;
- Los dominantes, recogiendo a los sindicatos, aseguran su influencia en la empresa por disponer de poder y legitimidad.
- Los definitivos, aquí representados por: cooperativa madre, clientes, trabajadores y proveedores, configuran los tres elementos mencionados precedentemente, compartiendo la confluencia de los tres atributos, la relevancia entre las diferentes GPPE y la existencia de interrelaciones concretas.



Fuente: elaboración propia a partir de Mitchell *et al.* (1997).

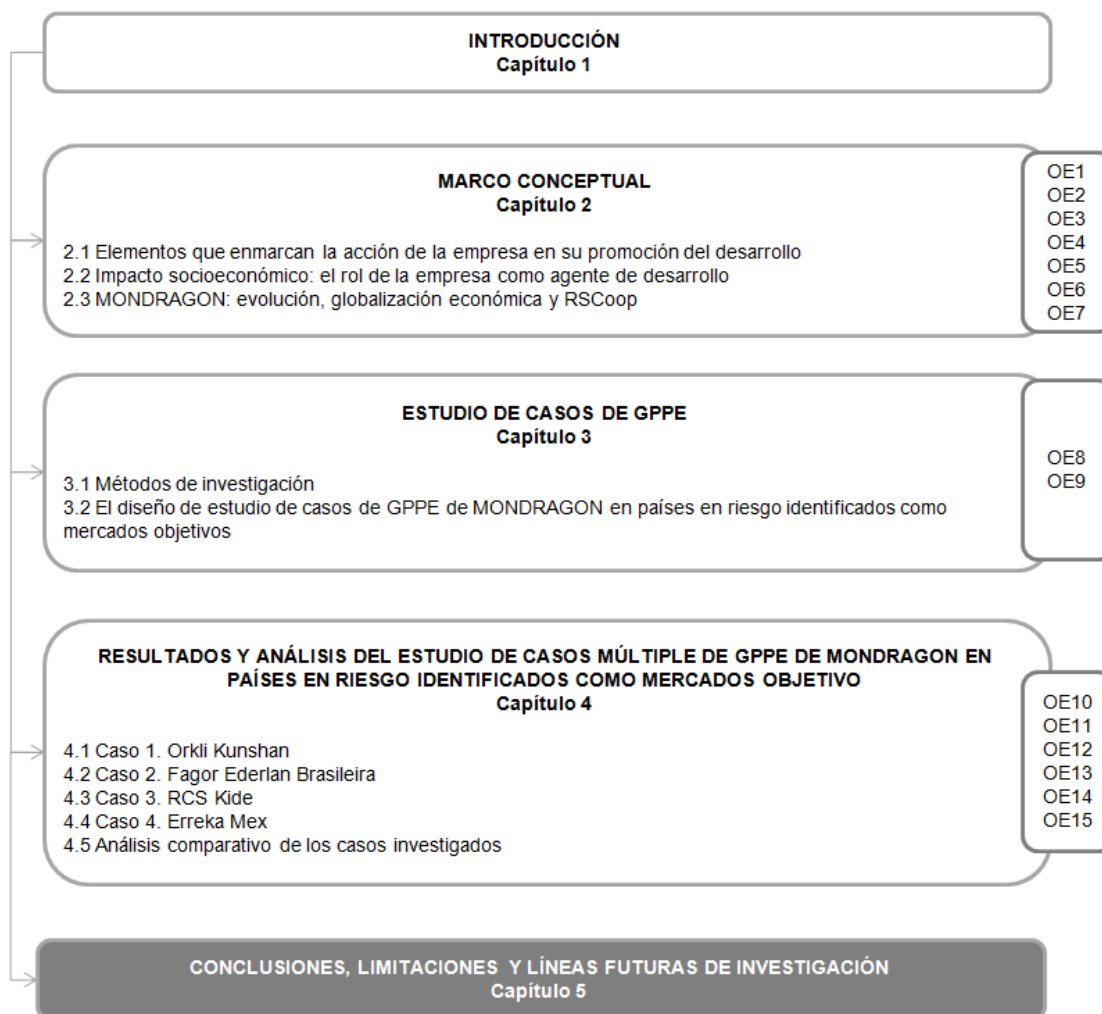
Resulta de interés evocar aquí que el concepto *definitivo* refleja la tipología de GI en un momento dado, pero ello no se contradice con la posibilidad de que esa caracterización se modifique con el paso del tiempo siendo que los atributos son transitorios. Es decir, puede ser alcanzados e igualmente perdidos. Por ello, es importante el reconocimiento dinámico de los GI, lo cual puede conducir al enriquecimiento del sociograma.



## Capítulo 5

---

### **Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación**



## Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

“Confundía saber con entender”.  
J. Cortazar

El presente y último capítulo pretende recoger cinco elementos vitales en la composición final de la actual tesis doctoral: conclusiones, implicaciones, difusión, limitaciones y líneas futuras. El recorrido por los anteriores apartados ha de haber conducido en la efectiva marcha *desde el saber hasta el entendimiento*, procurando entonces aquí finalmente reflexionar sobre los alcances de la investigación realizada.

Con tales intenciones se aborda, en primer lugar, las conclusiones a las que se arriba siguiendo el esquema de OE formulados. Se pretende, de esta manera, repasar ordenadamente cada uno de los objetivos sobre los que subyace la tesis doctoral y las conclusiones asociadas. En segundo lugar, se expone las principales implicaciones del trabajo desarrollado así como las difusiones hasta el momento realizadas como señal de puesta a disposición de los conocimientos adquiridos y desarrollados, con la intención de colaborar en las contribuciones al saber público. En tercer lugar, se reúne las limitaciones de la presente investigación. Vinculado con ellas, en cuarto y último lugar se traza las líneas de investigación futuras en las que se espera poder prosperar.

Por lo tanto, así como a lo largo de los precedentes capítulos se procuró avanzar desde lo general a lo particular, la propuesta que aquí se esboza es inversa: efectuar un recorrido desde lo particular a lo general desarrollando un pensamiento global.

## 5.1. CONCLUSIONES

La ECM se circunscribe en una forma de ser y hacer empresa que vela por el robustecimiento y conservación de su arista social, así como por el mantenimiento de su sostenibilidad económica, no por ello manteniéndose ajena a retos y dificultades. Al igual que otras organizaciones, MONDRAGON ha visto inexcusablemente la necesidad de adaptarse a la evolución y complejidad de los mercados siendo la globalización económica de sus empresas mediante la GPPE uno de los efectos directos en tal escenario.

Considerando que la empresa es una de las instituciones con mayor poder de influencia tanto en el ámbito económico como en el social y medioambiental, el despliegue global de sus actividades incrementa su presencia en diversos ámbitos de actuación y, por ende, su responsabilidad sobre los entornos en los que opera. Así, la globalización impulsa la vinculación de la empresa con el exterior, en donde no sólo toma relevancia factores económicos, sino también del orden social y medioambiental, en línea con la triple vertiente de la RSE. En este sentido, se indicó previamente la detección de vacíos científicos en torno a los impactos que las empresas provenientes del mundo cooperativo generan en su entorno y la existencia de beneficios latentes ante el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, con criterios de sustentabilidad. Al mismo tiempo se señaló que el ámbito de estudio relativo al rol de la empresa en la generación de puestos de trabajo e ingresos parece haber sido menos explorado en el sector cooperativo y más específicamente en torno a MONDRAGON. Asimismo, en cuanto al modelo Input – Output (Leontief, 1970) que aquí se implementa, se reconoció la exigua aportación científica en esta materia en referencia al cooperativismo, cuestión enfatizada por autores que han trabajado en la materia (Deller *et al*, 2009). Por ello, la presente tesis doctoral se inició indicando la intención de realizar aportes en este sentido, centrándose en MONDRAGON y más específicamente en la globalización de su proceso productivo establecido. A fin de alcanzar tales contribuciones, se formuló el siguiente objetivo general:

- Conocer el impacto socioeconómico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.

De esta forma, se desarrolló un estudio de múltiples casos incluyendo a Orkli Kunshan (China), Fagor Ederlan Brasileira (Brasil), RCS Kide (India) y Erreka Mex (México), de acuerdo con el diseño desplegado<sup>230</sup>. Ahora bien, tras haber concretado el objetivo general de la tesis doctoral, fueron formulados una serie de OE que a continuación serán repasados, asociando las conclusiones alcanzadas con cada uno de ellos.

---

<sup>230</sup> Ver apartado 3.2 El diseño de estudio de casos de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo identificados como mercados objetivo.

En cuanto al **OE1**, revisar el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) relativo al marco de la empresa en su promoción del desarrollo, específicamente por la globalización y los cambios estructurales:

**Primera conclusión:**

Tanto las variaciones en la productividad como en la competitividad inciden en la empresa y su funcionamiento en múltiples formas. Sin embargo, se presentan al menos dos cuestiones a destacar: por un lado, que los factores que las provocan no son homogéneos, y por otro lado, que a pesar de los desiguales orígenes, existen interdependencias entre ambos conceptos.

De esta forma, mientras son los cambios estructurales los que estimulan variantes en la productividad motivados por procesos de reestructuración tecnológica y organizativa que afectan a la forma de producción, a la gestión empresarial y a la organización, la globalización afecta al plano de la competitividad. Respecto a este concepto, resulta de interés poner en relieve el carácter negativo que ha adoptado fruto de la influencia del pensamiento económico y tendencias individualistas, refiriéndose a situaciones de pugna entre empresas que buscan expulsarse mutuamente de mercados o negocios. Por el contrario, la competitividad no tiene por qué contraponerse con la noción de cooperación, sobre todo ante escenarios en los cuales los conflictos sociales, económicos o medioambientales no encuentra su resolución por medio de meras búsquedas individuales. Por ello, la competitividad demanda la cooperación entre actores tanto públicos como privados. Esto, al mismo tiempo, se enlaza con la razón de ser de la búsqueda de equilibrio entre las acciones locales y globales, teniendo en cuenta que las actividades de la empresa afectan los recursos y capacidades del lugar en el que se emplaza, al mismo tiempo que pueden incidir en las mismas variables del lugar originario.

Retomando el segundo punto señalado al comienzo (la existencia de interdependencias) es importante destacar que los efectos generados en la competitividad, fruto de la globalización, pueden conducir a reestructuraciones tecnológicas y productivas en la empresa, y viceversa. Estas interdependencias se cristalizan en el núcleo globalizado de la empresa en donde se conjugan los retos y oportunidades vinculados tanto a los cambios estructurales como a la globalización. Más aún, es allí donde se circunscriben las **relaciones entre empresa madre y GPPE**.

**Segunda conclusión:**

El estudio de la teoría del desarrollo y su evolución permite al menos confirmar tres cuestiones. En primer lugar, que el rol de la empresa ha sido y es trascendental en su configuración. En segundo lugar, que la relación entre globalización y desarrollo emerge en las propios orígenes de esta teoría. En tercer lugar, y no por ello menos relevante, que su objeto de estudio no sólo conserva su resonancia sino su irresolución: el desarrollo de economías en riesgo.

Si bien los aportes posteriores a la segunda guerra mundial suponen realidades simples de las economías en riesgo y la posibilidad de incrementar el bienestar por medio del crecimiento del PBI

per cápita y la intervención del Estado, el paso del tiempo demostró que estas relaciones no sólo no son directas sino que no necesariamente acontecen. Así es como toma cada vez mayor relevancia la adopción de criterios amplios, globales, de las interrelaciones entre agentes, de los efectos de tales relaciones y de los propios alcances del desarrollo a nivel microeconómico y macroeconómicos. Y es en este marco en el que se circunscribe el presente trabajo, reconociendo el vital rol de la empresa como agente de desarrollo, la no neutralidad de sus acciones, la inexistencia de criterios unánimes aplicables indistintamente a cualquier escenario y la posibilidad de ser partícipe en el progreso de su entorno adoptando estrategias socialmente responsables. De esta forma, el repaso de los aportes en torno a la teoría del desarrollo permitió confirmar los enlaces entre empresa, globalización y desarrollo.

### **Tercera conclusión:**

El estudio de la relación entre empresa, globalización y desarrollo, en general, se formuló como precedente para el abordaje de la situación de las cooperativas, en particular, indagando en su punto de partida, sus oportunidades y las posturas ante las acciones emprendidas en la dimensión económica de la globalización. De esta forma se concluye, en primer lugar, que existe cierta marginación del sector cooperativo impulsada tanto desde su interior como desde agentes externos. La marginación propia se vincula con la falta de despliegue de potencialidades, alianzas, sinergias, malogrando posibilidades de fortalecimiento de su posición en el mercado y ante terceras entidades. La conducta externa se relaciona con la ausencia en mercados financieros, el enlazamiento de este tipo de empresas con pequeñas dimensiones, el vínculo con políticas públicas, la privación en foros. En síntesis, el punto de partida del sector se traza entre alejamientos que en muchos casos están determinados por una desequilibrada atención entre su orden social y económico. Reincidentemente se desvaloriza la propia condición de la cooperativa como empresa, cuando en realidad **su fracaso económico condiciona su proyección social**.

En segundo lugar, la reducida influencia y la nimia convocatoria producto de estar ausente a las que previamente se hizo referencia, pueden contrarrestarse posicionándose como activo agente en la globalización. Así, puede procurar evitar ser víctima del movimiento de otras empresas y de la profundización de la marginación. Además, brinda la oportunidad de diseminar su *forma de ser empresa*. Más aún, incrementa las posibilidades de participar en heterogéneos espacios, incidiendo en los procesos globales de transformación socioeconómica. Estas oportunidades implican, al mismo tiempo, una serie de retos. Retos tendientes a fortalecer al sector en cuanto a sus estructuras, estrategias y representación de forma tal de robustecer el rol del cooperativismo.

En tercer lugar, las acciones que el sector cooperativo ha emprendido frente a la globalización generan posturas encontradas. En este sentido, se presentan dos claras posiciones contrapuestas: aquella que afirma que la cooperativa participa en el mercado global sin diferenciarse del resto del sector empresarial; y la que sostiene que el cooperativismo se mantiene como una propuesta alternativa, incluso al hacer frente a la globalización. Sin embargo, puede señalarse una tercera (**híbrida** de las anteriores) a partir de la cual concluir que efectivamente la cooperativa emprende



una forma *de ser y hacer empresa* diferente a la del capital privado, pero que en el despliegue de acciones vinculadas con la globalización económica ha adoptado tesis relativamente alejadas de los principios y valores propios. Estas transformaciones se reúnen en torno a la organización, las relaciones laborales y el discurso. Si bien esta tercera propuesta es menos radical que las dos antes mencionadas y más cercana a la realidad aquí estudiada, lo que se pretende destacar es la existencia de inquietudes y divergencias acerca de las respuestas del sector cooperativo ante la globalización, y el hecho de que **su propia identidad provoca esperar** que esas respuestas se caractericen por el fomento e impulso de una estrategia que devenga en un equilibrio entre generación de empleo estable, respeto de los derechos de las personas, protección del medioambiente, consideración del entorno y demás aspectos, allí donde lleve a cabo sus diferentes actividades sin replicar fórmulas capitalistas.

Respecto al **OE2**, proponer un marco terminológico y conceptual que sienta las bases de los planteamientos concernientes a la globalización en su dimensión económica:

**Cuarta conclusión:**

El fenómeno de la globalización no se trata de un hecho novedoso en sí mismo. Por el contrario, el capital ha perseguido su expansión desde sus propios orígenes. Sin embargo, la velocidad de propagación que adopta desde mediados del siglo XX sí que puede señalarse como un rasgo distintivo contemporáneo que afecta los procesos de distribución, producción y consumo.

Ahora bien, las características de expansión vinculadas con las políticas neoliberales difieren del escenario de décadas previas. Es decir, en las décadas de los setenta y ochentas este fenómeno, inicialmente encabezado por escasas grandes empresas, se abrió camino en el mundo empresarial. Posteriormente a las políticas neoliberales, comenzaron a multiplicarse las empresas que cuentan con más de una filial. Como factor diferencial de la fase que comienza en estos tiempos el hecho de que estas inversiones ya no sólo son impulsadas por grandes empresas, sino también por pequeñas y medianas, y con arraigo local. Tal es el caso de MONDRAGON.

**Quinta conclusión:**

La intensa revisión literaria llevada a cabo con la intención de avanzar en una delimitación conceptual condujo a mapas conceptuales con múltiples interrelaciones y superposiciones.

Marcando como eje a la globalización en su dimensión económica, se desdobra este concepto en las actividades vinculadas con el proceso productivo y aquellas asociadas con el comercio exterior. Respecto a las primeras, al mismo tiempo se subdividen en IED y transnacionalización productiva. En torno a estos cuatro conceptos, se llevó a cabo una asociación tanto de múltiples interrelaciones entre acepciones como de heterogéneas identificaciones de subconceptos. Se puede, entonces, afirmar que existe amplia literatura dedicada a la globalización económica de la empresa utilizando diferentes conceptualizaciones. En términos generales puede decirse que estas profundas

aportaciones hacen referencia a disímiles actividades utilizando un mismo concepto, o por el contrario, que se utilizan diversas concepciones para hacer referencia a una misma actividad.

#### **Sexta conclusión:**

El repaso de los factores asociados a la evolución de la IED así como de la deslocalización y el efecto dual como dos nociones habitualmente vinculadas a este tipo de inversiones, puso en relieve una serie de cuestiones que al enlazarse con el resto de la revisión literaria, condujo a una propuesta conceptual y terminológica ajustada a los fines del presente trabajo.

Además de la multiplicidad de acepciones y la disimilitud de sus definiciones, las IED no se asocian necesariamente con estrategias sustentables. Es decir, si bien suponen un compromiso económico mayor respecto a otras acciones de globalización económica y por ende se entiende que la empresa ha de tener una visión de largo plazo asociada a tales inversiones, los efectos asociados tanto en el entorno originario como en el receptor pueden propiciar bien escenarios regresivos o progresivos, lo cual al mismo tiempo se vincula con la participación en la generación de empleo decente.

Contrario a esta multiplicidad de conceptualizaciones, y pretendiendo evitar toda confusión respecto a los términos empleados, se propone utilizar las nociones de:

- Globalización del proceso productivo - **GPP**, como concepto amplio dentro de la dimensión económica de la globalización que engloba todas aquellas actividades productivas en mercados exteriores o con mercados exteriores;
- **Transnacionalización productiva**, como acepción que se caracteriza por una localización dispersa a nivel mundial de las diversas actividades que realiza internamente la empresa, sin que ello suponga la existencia de inversiones directas por parte de la organización. Es decir, la actividad se desarrolla por medio de alianzas estratégicas, licencias, franquicias, contrataciones externas, sin que se presente el establecimiento propio de la empresa a nivel global.
- Globalización del proceso productivo establecido - **GPPE**, haciendo referencia a la existencia de empresas establecidas en el exterior, con fines productivos, e impulsadas desde una determinada empresa madre, mediando la aportación de capital y sin que implique deslocalizaciones.

Relativo al **OE3**, conocer el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) sobre la generación de PdT e ingresos en general vía impacto económico, y vinculado a creación de PdT e ingresos decentes en particular:

#### **Séptima conclusión:**

La actividad desarrollada por una empresa genera una sucesión de impactos encadenados que interactúan en el sistema de forma iterativa y dinámica. De esta forma, al final del proceso, el impulso inicial genera un efecto multiplicador y renta sobre el conjunto del sistema económico. El modelo de impacto económico, desarrollado por el economista Wassily Leontief, sienta las bases para el estudio de tales efectos, permitiendo conocer la generación de PdT e ingresos a partir del

desarrollo de una actividad económica en un período de tiempo determinado. Además de profundizar en el modelo, sus componentes y funcionamiento, se indagó en su vigencia. El abordaje de principales controversias, su resolución, su participación en el fomento de nuevos estudios y su difundido uso permiten concluir que el modelo no sólo conserva vigencia sino aceptación y validez. Aún así, también puede indicarse que las contribuciones relativas al impacto económico del sector cooperativo son relativamente exiguas.

**Octava conclusión:**

Los resultados a los que se arriba por medio del análisis de impacto económico contribuyen en la generación de empleo decente en tanto consideren sus objetivos estratégicos y elementos centrales. Conociendo las principales características del trabajo decente, componente del empleo junto con el ingreso, es posible identificar una serie de brechas entre esas y el estado del mercado laboral, más aún luego de la debacle del año 2008. En primer lugar, la persistencia del trabajo infantil, la existencia de restricciones en la participación de las negociaciones colectivas y la permanencia de dificultades que enfrentan ciertos colectivos en el acceso al mercado laboral, entre otros, atentan contra los derechos y principios del trabajo. En segundo lugar, la existencia de personas: desempleadas, subempleadas, trabajando durante extensas jornadas, sin lograr superar el umbral de la pobreza, trabajando de forma precaria o temporal, profundiza la brecha de empleo decente. En tercer lugar, la insuficiente e inadecuada protección social repercute en el clima laboral; provoca enfermedades, accidentes y muertes; e incide en el propio dinamismo de las economías y en la promoción del bienestar humano. En cuarto lugar, la falta de organización entre los trabajadores y empleadores para generar espacios propicios para el encuentro quebranta las posibilidades del diálogo social.

Todo lo anterior provoca la **existencia de déficit de trabajo decente**, cuyo contrapeso requiere el compromiso, la voluntad, la acción conjunta y coordinada, de múltiples agentes.

**Novena conclusión:**

Los aspectos que abrigan al concepto de ingreso decente son igualmente multifacéticos, como en el caso de trabajo decente. Una vez más, es posible afirmar que las diversas apreciaciones no se ciñen a derechos aislados de los trabajadores, sino que también involucran a la indiscutible relación con la organización en la que se desempeñan. Entonces, se procurará aquí recoger conclusiones en tres sentidos, indisociables entre sí: (1) las personas, (2) la organización y (3) la práctica.

En primer lugar, se observan diferentes realidades precarias al interior del mercado de trabajo: discriminación, jornadas laborales extenuantes, desempleo, subempleo, desempeño en el sector informal, retribuciones que impiden superar la línea de la pobreza, inexistencia de protección social. Estos escenarios no sólo generan indudables repercusiones negativas en quien los padece, sino en su entorno. Y ello acontece no sólo por las propias limitaciones económicas, sino por las múltiples denegaciones de oportunidades y opciones que esas limitaciones generan. Más aún, las

inequitativas situaciones sufridas por cuantiosos individuos supera el resultado de su suma aritmética, afectando al desarrollo y al bienestar general.

En segundo lugar, los salarios representan una importante variable de competitividad y productividad para las organizaciones. Ahora bien, las decisiones que se toman al respecto parecen tener, en muchos casos, perspectivas cortoplacistas. De esta forma, la persistencia de retribuciones precarias favorece el ejercicio de labores insatisfactorias e improductivas, así como la desmotivación, el menor grado de participación e iniciativa, y una limitada innovación organizacional. A este esquema puede adicionarse operaciones globales que inciden en el estado de los ingresos, reconfigurando su distribución de forma desigual. Ello ocurre cuando se lleva a cabo acciones que realmente no responden a riesgos de pervivencia de la entidad, sino al sólo incremento de la tasa de beneficio. Ante este panorama, resulta al menos interesante preguntarse de qué forma se espera que empresas públicas y privadas sean sustentables si no impulsan la generación de oportunidades, de visión de largo plazo, de creación de empleo, lo cual provoca que en heterogéneos mercados se torne al menos complejo el sostenimiento de la demanda, todo lo cual parece conducir a una espiral negativa.

En tercer lugar, podría ahondarse en lo concluido en los dos temas previos, podría profundizarse en sus causas y efectos, pero si no se presenta una puesta en práctica, compromiso, voluntad e interés por parte de las organizaciones, todo ello no deja de ser una declaración de propósitos y pretensiones. El diálogo y la interrelación entre actores surgen como aspectos clave para la puesta en marcha de acciones tendientes a impulsar la generación de ingresos decentes en particular, y de empleo decente en general. Ello es así porque si bien las actividades individuales de determinados actores pueden conducir a positivos resultados, el alcance general de estas prácticas requiere apoyo y respaldo mutuo entre los diversos agentes. Se sabe que la persistencia de un mercado laboral precario resulta preocupante y provoca efectos negativos de corto y largo plazo; pero también es conocido que su reversión demanda proactividad porque de lo contrario el *derrame de bienestar* no acontecerá. Al mismo tiempo, es innegable la dificultad que todo esto acarrea. En concreto en el caso de la empresa, es inteligible que la gestión de las personas en general incide en su quehacer diario, en su estrategia, en sus esquemas económico-financieros. Sin embargo, es igualmente incuestionable la necesaria cavilación al respecto, así como la valoración de las consecuencias cuantitativas y cualitativas que las privaciones antes reseñadas generan.

En síntesis, se identifica el relevante rol que el sector empresarial ejerce en las pautas de relaciones laborales, a nivel local y global. Sin lugar a dudas que ello conlleva una serie de retos y responsabilidades, sólo partiendo del hecho de reconocer que el trabajo no es meramente un costo o una mercancía, sino que detrás de esa lectura económico-financiera están las personas que lo desempeñan, su dignidad, y el bienestar propio y de su entorno. Resulta incluso prácticamente absurda la frase previa, pero la evidencia atestigua la continua gestión cortoplacista de las personas y su rol como trabajadores. Sin embargo la actual coyuntura (crisis, desaceleración, recesión, variaciones en la importancia relativa de ejes socioeconómicos) convive con un mayor grado de

**complejidad** alrededor de las relaciones entre agentes. Por ello, y tal como se enfatizó previamente, la empresa se enfrenta a desafíos que no sólo responden a la generación de beneficios y bienestar para sus accionistas, sino a la creación de valor, a la generación de **impactos sustentables**.

Concerniente al **OE4**, abordar el cuerpo de conocimiento (conceptos y teorías) relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial – RSE en general y cooperativa en particular:

**Décima conclusión:**

El concepto de RSE es un concepto dinámico, cuyos gérmenes pueden encontrarse en el asistencialismo de los siglos XVIII y XIX, y en la filantropía de comienzos del siglo XX. Las acciones que se enmarcan en esa época no abarcan los alcances actuales pero resultaron útiles para generar cimientos para posteriores desarrollos. Precisamente el estudio de la evolución de la RSE permitió constatar su progreso al compás del dinamismo del sector empresarial en particular y de la sociedad en general, así como los coincidentes orígenes con la Teoría del Desarrollo y sus principales temas de interés.

A pesar de ese dinamismo, hay un aspecto clave de la RSE que se ha mantenido inalterado: la voluntariedad. Es decir, la puesta en práctica de acciones sociales, económicas o medioambientales que sobrepasan a lo expuesto por la ley, es de carácter voluntario. La responsabilidad de las empresas ante sus acciones se basa en su propia libertad de actuación. Su **voluntaria elección** frente a un amplio espectro de opciones en materia de sus diversos GI **la convierten en responsable de sus decisiones** y, por ende, de los efectos ocasionados a raíz de ellas.

**Undécima conclusión:**

El reconocimiento de los **elementos constitutivos** de la empresa tradicional (organización, desarrollo de actividades, búsqueda de beneficios económicos, mercado, clientes, propietario o accionista y eficiencia) resulta ser el boceto cuya vigencia no se cuestiona aunque se reconoce la **necesaria articulación** con la triple vertiente de la RSE si se pretende su sustentabilidad. En este punto resulta clave enfatizar que el avance de la empresa tradicional hacia la empresa socialmente responsable no supone oponerse a sus rasgos constitutivos ni emprender prácticas lejanas a sus propios intereses. Esto último caracteriza a la filantropía, y como se señaló previamente, *los rasgos constitutivos* permanecen vigentes. Sin embargo, la empresa tradicional persigue en general la mera maximización de beneficios para sus propietarios, mientras que la intersección de los intereses propios y de la triple vertiente supone una estratégica compaginación eficiente. De lo contrario, una estructura desfragmentada en donde la RSE no es transversal genera pérdida de oportunidades, de potencial de la empresa para desarrollarse en la intersección de intereses. Por ello, la connotación estratégica de la RSE implica una conducta empresarial en donde las prácticas socialmente responsables integren sus iniciativas sociales, económicas y ambientales a su estrategia central, avanzando progresiva en sus conductas reactivas hacia la anticipación. Por lo tanto, para que la empresa pueda avanzar en su RSE ha de asumir voluntariamente su interrelación con la sociedad y su estrategia de negocio ha de contemplar los impactos en la triple vertiente.

**Duodécima conclusión:**

La evolución de la RSE condujo al desarrollo de la noción de *Grupos de interés*. Conforme fue progresando el alcance de la RSE, fue profundizándose el análisis de los GI y de sus relaciones con las empresas.

Resulta interesante haber encontrado posturas tendientes a separar la gestión empresarial de la RSE, como si fuera posible impulsar por un lado la existencia de actores concentrados en resolver conflictos e impactos indeseados, y por el otro, empresas neutrales en todo aspecto de la triple vertiente. Por el contrario, es posible afirmar que toda empresa es indisociable de su entorno, de sus relaciones con heterogéneos agentes y de la responsabilidad de sus actos. Ahora bien, desde luego que ello no sólo supone un reto para el sector empresarial, sino para la sociedad en general, además de demandar una necesaria reducción de la brecha entre teoría y práctica. Difícilmente pueda impulsarse el desarrollo socioeconómico **sin conjugar sustentablemente** los intereses propios con los ajenos.

**Decimotercera conclusión:**

Las empresas de economía social, en general, y cooperativas, en particular, son consideradas **referentes en materia de RSE**. De todos modos, resulta irrefutable el hecho de que **cada vez más empresas no procedentes** de estos ámbitos están dispuestas a recorrer sendas afines. Pero ello **no es indeseable**. Por el contrario, indudablemente resulta de interés general que el sector empresarial incorpore nociones que superan su búsqueda de beneficios económicos dados los múltiples provechos que ello puede acarrear en su entorno. Ahora bien, en lo que respecta a la RSCoop, se observan desafíos referidos a realzar y poner en práctica sus características diferenciales, apartarse de concepciones escasamente apropiadas, y apropiarse de particularidades que evidentemente despiertan interés en el resto de las organizaciones. Todo ello no con el objetivo de desestimular a otras entidades en el camino de la RSE, sino por destacar su rol pionero y tractor además de dar respuestas a las expectativas que sus cualidades intrínsecas generan. Porque así como no puede negarse que diversas empresas del sector privado tradicional han progresado en materia de RSE, tampoco puede ocultarse el hecho de que la propia idiosincrasia cooperativa provoca que **se espere el alineamiento de sus objetivos con los de la triple vertiente y por ende, la consideración y actitud activa con sus diversos GI, allí donde se encuentre**.

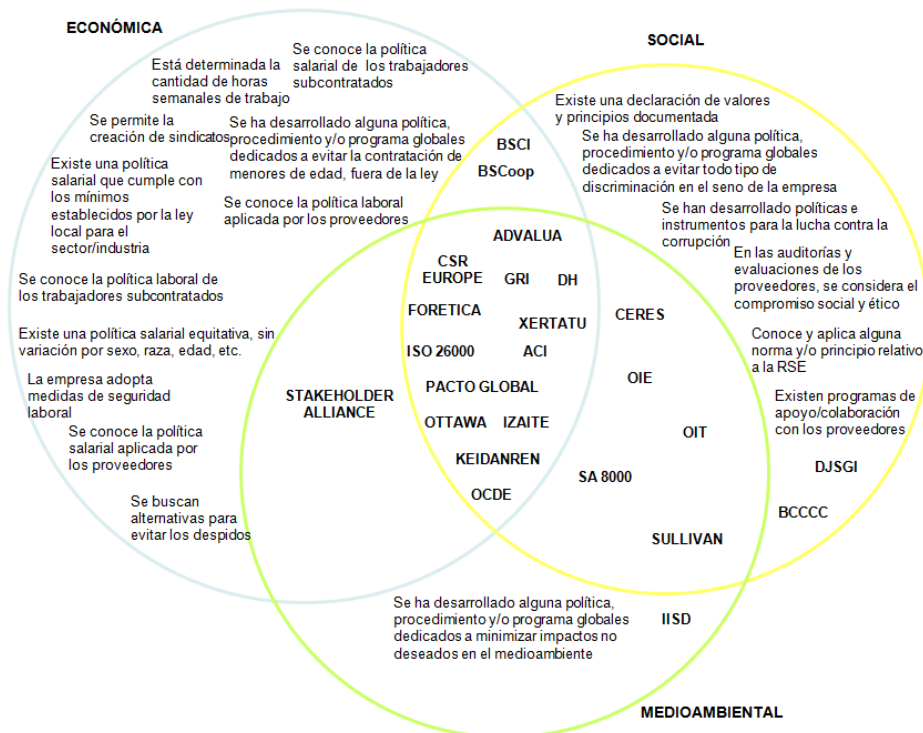
En relación al **OE5**, identificar principales normas, estándares y herramientas en el ámbito de la RSE de forma tal de que por medio de un patrón de clasificación sea posible definir indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica:

**Decimocuarta conclusión:**

Resulta vital disponer de un **esquema homogéneo** desde el cual partir a fin de valorar la implantación y el desempeño en materia de RSE. Para ello, se delineó una batería de indicadores a partir de las principales normas, principios y recomendaciones relevantes en el ámbito internacional,

cubriendo la triple vertiente y las áreas clave de alta prioridad. La conjugación de indicadores y referentes se refleja en la siguiente figura sobre la base del esquema de la triple vertiente.

Figura 67. Referentes e indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica



Fuente: elaboración propia.

Vinculado con el **OE6**, enlazar cuatro conceptos centrales: globalización, desarrollo, empresa y RSE, de forma que se estructure de forma coherente los elementos que los interrelaciona:

**Decimoquinta conclusión:**

La revisión y conjugación de los aportes en materia de globalización, RSE y desarrollo permitió delinear la interrelación entre esos tres elementos y la empresa. Desde la consolidación del concepto de desarrollo sustentable la empresa ha adoptado un rol trascendental, siendo que el impacto de sus actividades incide profundamente en la sustentabilidad de una economía. Al mismo tiempo, la búsqueda de estrategias sustentables por parte de las organizaciones se ha convertido en el pilar de la RSE. Y, adicionalmente, la globalización ha exponenciado la posición de las empresas. De esta forma, estos tres hechos sustentan la interrelación de los cuatro conceptos.

En lo relativo al **OE7**, comprender la estructura y evolución de MONDRAGON, su trayectoria hacia la globalización económica y su responsabilidad social cooperativa – RSCoop:

**Decimosexta conclusión:**

Los factores que caracterizan el escenario a partir del cual Arizmendiarieta comienza a sembrar las simientes de la ECM incluyen a un sector empresarial entumecido, carente de visión y asentado en un *statu quo*; a un colectivo de jóvenes sumido en la desorientación, el sacrificio y la escasez aunque con un brío latente a ser estimulado; a múltiples penurias materiales, falta de libertad y estamentos sociales rígidos, vinculados con el *statu quo* empresarial. La formación adoptó un carácter trascendental. Más aún, de gestación de la arista empresarial.

En lo que respecta a la evolución del desarrollo socioempresarial, se identifican diferentes etapas sucesivas. En la primera de ellas, el rol de CLP resulta central en el impulso de las primeras empresas. Mediando la década de los setenta del siglo pasado se inicia una segunda fase en la cual adoptan especial relevancia el fomento de la intercooperación y la conformación de grupos comarcales. Durante el tercer período, que se inicia quince años más tarde, se configuran las agrupaciones sectoriales buscando fortalecimientos empresariales, se constituye MCC y se impulsa la globalización económica.

Tras una fase de economía cerrada, el Estado comenzó a convivir en foros internacionales. Este hecho, sumado a la crisis del petróleo, provocó que no lograran subsistir aquellos núcleos que habían mantenido adormecida su fuerza empresarial, mientras se desplegaba otra visión de negocio familiarizado con la coexistencia con competidores y el comercio exterior. En este segundo grupo puede ubicarse a MONDRAGON. Su temprana vinculación con el exterior cuenta con un momento previo a las exportaciones, encarnado por el conocimiento de productos de otros mercados internacionales y la adquisición de patentes. Podría decirse que este precoz acercamiento a terceros países influyó en el rápido reconocimiento de la necesidad de atravesar las barreras locales para poder incrementar sus posibilidades de desarrollo. Pero al mismo tiempo no es menos cierto que las amenazas que cubrían los horizontes de las cooperativas mondragonesas por las características de la propia actividad han obligado al Grupo a globalizarse para no extinguirse. De todos modos, el reconocimiento de la importancia de la globalización económica recién se explicitó en los **años noventa** del siglo pasado. Desde entonces, **en las políticas socioempresariales, la globalización económica ha adoptado un importante rol como uno de los ejes u objetivos estratégicos**. Así, si bien ya existía considerable experiencia en comercio exterior y transnacionalización productiva e incluso casos de GPPE, se han desarrollado bases estratégicas, institucionales y financieras en pos de impulsar la globalización económica de las cooperativas mondragonesas, si bien son ellas las que toman las decisiones finales acerca de su expansión.

**Decimoséptima conclusión:**

Tanto en Asia como en América se encuentra en la búsqueda de ventas el factor inicial que condujo al abordaje de tales regiones. Sin embargo posteriormente, y especialmente desde mediados de los años noventa del siglo pasado, **no sólo se incrementaron las operaciones comerciales sino también la presencia productiva propia establecida**.



Respecto a **Asia** en particular, una de las primeras regiones en las que MONDRAGON desplegó su globalización económica, desde la constitución de la Dirección de Asia y las Delegaciones Comerciales se identificaron las potencialidades que la región ofrece en materia de competitividad, tanto por profundizar la presencia en el mercado local como por poder acceder a otros mercados; de continuidad y ampliación de relaciones con el cliente, acompañándolo; de aprovisionamiento, tanto de bienes intermedios como de materias primas. China e India han sido los países de la región en los que el avance se ha desarrollado de forma más vertebrada. En los restantes, las acciones han sido heterogéneas según las cooperativas que las lideraron.

En cuanto a **América**, se han desarrollado cuatro núcleos con distintas características: EUA, por su posicionamiento en acciones comerciales, servicios, tecnología y marketing; México, por su número de tratados comerciales y por su proximidad a EUA; Brasil, por su mercado interno y perfil productivo afín a actividades de MONDRAGON; Chile, por las oportunidades que ofrece y como posible plataforma para otros países de la región.

La trayectoria de los últimos quince años de MONDRAGON, en materia de globalización económica, se distingue por su incremental incidencia en los volúmenes de venta, producción y en la gestión de personas. En diversos casos, las motivaciones de las GPPE se encontraron en reacciones ante solicitudes de clientes. En otros, por identificar nichos de mercado. Dada la situación que se presenta a raíz de la crisis que se inició hacia el año 2008, la **globalización económica** puede representar una **vía de fortalecimiento** frente al desplome del mercado local, lo cual no implica dejar de considerar necesarias **prudencias**. Sintetizando, esas prudencias ante todo han de presentarse en casos de profundas contingencias económico-financieras y falta de capacidades para abordar la complejidad del proceso que supone la globalización económica en general, y establecida en particular. Es decir, si bien el abordaje de mercados exteriores puede suponer desarrollos empresariales, no puede negarse ni despreciarse que una ineficaz e ineficiente gestión de estas acciones pueden terminar por extinguir a una organización que se desenvuelve con apremios en su lugar de origen, con importantes limitantes de recursos, habilidades y capacidades. Resulta relevante señalarlo en contraposición con posturas que describen a la globalización económica como la **panacea**, cuando para ello al menos es preciso contar con un punto de partida que asegure la posibilidad de cubrir aspectos técnicos y de personas, aún a pesar del surgimiento de imprevistos. Ahora bien, partiendo de este hecho y haciendo foco en MONDRAGON como empresa, los pretendidos avances en materia de globalización económica demandan renovadas apuestas al menos en términos de inversiones, gestión y movilidad de personas. Ello se presenta como elementos vitales para mantener el espacio ya adquirido y la trayectoria recorrida, así como para acompañar los movimientos de mercado, buscando un equilibrio entre la lógica de empresa local con ansias de ser global. Ello encierra la complejidad de unificar criterios, intereses y decisiones que favorezcan el posicionamiento y direccionamiento grupal. Más aún, la velocidad de los mercados apremia la constante internalización de resoluciones. La valoración de estos y otros elementos necesariamente conducen a nuevos análisis sobre el posicionamiento, el enfoque, la secuencia, las sinergias, las alianzas, la localización, la entrada y permanencias.

La gestión de las personas también es un tema que demanda atención. El mapa de trabajadores se complejiza cada vez más, reuniendo a personal local (en la empresa madre y en las GPPE), desplazado, expatriado, repatriado, impatriado, socio, no-socio. La consecución de proyectos que resulten satisfactorios tanto desde el punto de vista empresarial como profesional y personal resulta clave. En definitiva las personas son los verdaderos artífices de la experiencia de la empresa localmente y en el exterior.

**Decimoctava conclusión:**

Los retos a los que se enfrenta MONDRAGON ante la globalización económica, por su cariz cooperativo, son múltiples, profundos y atañen a su centro neurálgico. Puede ser favorable desplegar un análisis interno y de retrospección porque resulta lógico que el sector cooperativo, como cualquier otro, no es impermeable a los acontecimientos históricos y globales. Y también ha de ser positivo potenciar este análisis con miras a avanzar hacia un desarrollo sustentable. Más aún, es central para la consecución o defensa de la coherencia interna de MONDRAGON y su diferenciación. Sin embargo, ha de señalarse que genera cierta preocupación pensar que estas reflexiones se extiendan en el tiempo, **postergando** la resolución de diferentes inconexiones en las GPPE. Ello no implica que estas problemáticas hayan sido desatendidas desde el preciso momento en el que se comenzó a profundizar en vías globales. De acuerdo con el proceso atravesado y los impulsos iniciales, es posible que la *presión o reacción* haya superado o aletargado estos temas. Si bien es cierto que se trata de interrogantes de difícil resolución y consenso, no menos cierto es que las estructuras van adquiriendo mayor complejidad con el paso del tiempo a raíz de la proliferación de inversiones u operaciones globales incrementales. Ya se ha reflexionado sobre estas temáticas y desarrollado documentos internos. Ahora es preciso pasar de la palabra a la acción. Hará falta convicción y responsabilidad para, finalmente, **actuar en consecuencia**.

Con referencia al **OE8**, alcanzar un dominio del estudio de casos como método de investigación, por considerarse a priori apropiado para los objetivos y circunstancias de este trabajo:

**Decimonovena conclusión:**

El **estudio de caso** resultó ser el método más apropiado considerando los objetivos de la presente tesis doctoral, siendo que estudia un fenómeno complejo (*la GPPE de MONDRAGON*) en su contexto real (*países en riesgo considerados mercados objetivo*), donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa (*en términos socioeconómicos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico*), tratándose asimismo de un fenómeno contemporáneo y en el que no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él. Al mismo tiempo, las GPPE no constituyen un grupo completamente homogéneo (heterogeneidad en trayectoria, localización, legislación a la que atenerse, bienes y servicios ofrecidos) con lo cual resulta preciso analizar en profundidad su realidad y la de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas. Habiendo estudiado en profundidad aportes que varios autores han desarrollado a fin de enriquecer los lineamientos a

seguir para su diseño e implementación, y habiendo desarrollado los estudios de casos correspondientes a la presente tesis doctoral, ha sido posible entender y aprehender el método.

Por lo que respecta al **OE9**, lograr el control del análisis matricial mediante TIO para implementar el modelo de impacto económico:

**Vigésima conclusión:**

En línea con lo antes indicado acerca del método de estudio, ha sido posible constatar la vigencia del **modelo de impacto económico** y su aplicación en el ámbito de la empresa. Nuevamente, el profundo estudio de las bases del modelo así como la puesta en práctica para los casos de estudio analizados, han permitido entenderlo y aprehenderlo.

Con respecto al **OE10**, estudiar GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, conociendo sus alcances en RSE en consonancia con la idiosincrasia cooperativa:

**Vigesimoprimera conclusión:**

A partir de los indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica, se observan mayores aspectos considerados estratégicos en la **dimensión interna** respecto a la externa. En este sentido, los elementos clave sobre los que parece converger toda acción es *la persona*, así como el desarrollo de sólidos y estables equipos de trabajo locales. Por ello se impulsa escenarios propensos a la cohesión, la participación, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la inexistencia de conflictividad, y sobre todo, la admisión de todo ello como una característica inherente de la empresa. Las políticas laborales, tanto en su cariz económico como social, procuran identificar elementos que inciden en la rotación de personal y que, por lo tanto, atentan contra la búsqueda de estabilidad de los equipos de trabajo. De todos modos, es importante reconocer que la transmisión y posterior internalización de una visión de largo plazo demanda apuestas coherentes y sostenidas, así como acciones que las constaten. Si bien la presente tesis doctoral no se aboca a profundizar en las políticas de gestión de personas, se reconoce la complejidad de perfiles existentes al interior de las empresas en sus dimensiones local y global y, por ello, la necesidad de ahondar y progresar en ese sentido.

En lo que respecta a la **dimensión externa**, las acciones socialmente responsable que involucran a GI externos son consideradas estratégicas en menor medida. Se relevaron hechos puntuales, sin que ello suponga constancia en el tiempo. En este sentido, las relaciones más estables parecen vincularse con ciertos proveedores de forma tal de asegurar el aprovisionamiento a largo plazo, tanto en volumen como en calidad.

En cuanto al **OE11**, medir el impacto económico de GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, y el **OE15**, explorar comportamientos análogos ante la GPPE

y en la generación de empleo entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra:

**Vigesimosegunda conclusión:**

La medición del impacto económico pudo concretarse en los cuatro casos de estudio desarrollados. Ello no sólo permitió conocer los alcances globales, sino también **constatar la relevancia del efecto** generado más allá de las fronteras de cada GPPE, tanto en materia de puestos de trabajo como en ingresos. Más aún, respecto a este elemento, a través del conocimiento desglosado del efecto indirecto e inducido fue posible identificar la incidencia de cada empresa en cada uno de ellos. Así, excepto en el caso de escaso aprovisionamiento local, se presenta un desarrollo de actividad tal que afecta mayormente a las relaciones intersectoriales respecto a las rentas de hogares. Si bien ambas incidencias generan inmediatos impulsos divergentes en la economía, el punto clave a destacar radica en la importancia de la relación de la empresa con su entorno. Es decir, el factor local y, por ende, su participación en el desarrollo.

Ahora bien, la participación de la empresa en la positiva evolución de indicadores como pueden ser el PIB o el número de puestos de trabajo creados se relaciona con el crecimiento de la economía, y **no necesariamente con el desarrollo**, tratándose de un proceso complejo y multifacético, vinculado con las dimensiones sociales, económicas y medioambientales. Los efectos reseñados ponen en relieve la existencia de de las múltiples relaciones con heterogéneos agentes. Por ello, resulta relevante ahondar tanto en las acciones vinculadas con la dimensión interna, las cuales revierten un mayor carácter estratégico de acuerdo con los datos aquí recogidos, como con la externa, sobre la cual se ha avanzado en menor medida. Ello a pesar, se insiste, de los efectos generados.

Respecto al **OE12**, identificar buenas prácticas en materia de impacto socioeconómico:

**Vigesimotercera conclusión:**

En cada uno de los casos se destacó una buena práctica. En concordancia con lo hasta aquí señalado, ellas pertenecen a la **dimensión interna**, dentro del área de prácticas laborales y de la vertiente económica.

Relativo al **OE13**, valorar el grado de coincidencia entre la identificación de estrategias socialmente responsables por parte de las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra, y las proposiciones teóricas establecidas:

**Vigesimocuarta conclusión:**

La mayoría de las proposiciones teóricas establecidas **son confirmadas o de tendencia confirmatoria**, aunque algunas de ellas son válidas para unas GPPE y no para otras (tabla 87). La siguiente tabla recoge las conclusiones a las que se puede arribar en relación a las proposiciones teóricas relacionadas con los factores identificados como potencialmente determinantes de las

estrategias socialmente responsables de las cuatro GPPE estudiadas, muestra que persigue una generalización analítica así como una replicación literal y teórica.

Tabla 88. Conclusiones de los principales resultados obtenidos en relación con los factores identificados como potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE

PROPOSICIONES TEÓRICAS	Conclusiones
<b>DIMENSIÓN INTERNA</b>	
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>	
P1. Las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas	Tendencia confirmatoria
P2. Las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados	No confirmación unánime
P3. Se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios	Confirmación unánime
P4. Los derechos humanos son parte de la cultura empresarial. Se han desarrollado políticas y estrategias internas tendientes a evitar toda discriminación en el seno de la empresa	Confirmación unánime
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>	
P5. No se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales	Confirmación mayoritaria
P6. El derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente	Tendencia confirmatoria
P7. La política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o la industria	Confirmación mayoritaria
P8. La política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo	Confirmación unánime
P9. El entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos	Confirmación mayoritaria
P.10. El entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales	Confirmación mayoritaria
P.11. Se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines	Confirmación mayoritaria
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>	
P.12. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Confirmación mayoritaria
<b>DIMENSIÓN EXTERNA</b>	
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>	
P.13. La corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas	Múltiples posiciones con tendencia confirmatoria
P.14. las auditorías a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social	No confirmación mayoritaria
P.15. Se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación	Confirmación mayoritaria
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>	
P.16. Se conoce la política salarial que aplican sus proveedores	No confirmación unánime
P.17. Se conoce la política laboral que aplican sus proveedores	Bipolaridad entre confirmación y no confirmación
P.18. Se conoce la política salarial de sus trabajadores subcontratados	No confirmación mayoritaria
P.19. Se conoce la política laboral de sus trabajadores subcontratados	No confirmación mayoritaria
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>	

P.20. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Confirmación mayoritaria
--	--------------------------

Fuente: elaboración propia

De esta forma, de acuerdo con lo detallado en la tabla precedente y en lo que respecta a la **dimensión interna**, la única proposición que unánimemente no se confirma es la P2 relativa al conocimiento y adopción de principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional. El resto son confirmadas al menos por alguna de las GPPE estudiadas, sin mostrar marcadas disparidades de criterio y comportamiento. Ello refuerza lo antes señalado acerca de la mayor **consideración estratégica de esta dimensión en general**, y de los aspectos relativos a las prácticas laborales en particular. Así, en lo referido a la dimensión interna se produce una extensa y fuerte confirmación de prácticamente la totalidad de las proposiciones planteadas: once de los doce factores propuestos corresponden a niveles confirmatorios para alguno de los casos estudiados. Más aún, nueve de estos doce factores son considerados de nivel estratégico para alguna de las GPPE bajo estudio.

Por el contrario, en lo relativo a las proposiciones teóricas vinculadas a la **dimensión externa**, se observa una **tendencia no confirmatoria**. Sólo la P15 vinculada con el apoyo a proveedores se confirma mayoritariamente, centrándose en acciones que favorecen un aprovisionamiento a largo plazo con la cantidad y calidad esperadas. En este sentido, las acciones socialmente responsable que involucran a GI externos son consideradas estratégicas en menor sentido que aquellas relacionadas con la dimensión interna, tal como se detalló previamente. Así, se constata que las políticas tendientes a impulsar la RSE fuera de los alcances directos de la empresa han sido desarrolladas en menor medida.

Por lo que respecta al **OE14**, perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre las GPPE de MONDRAGON en países en riesgo e identificados como mercados objetivo de la muestra seleccionada, y del mapa de GI:

#### **Vigesimoquinta conclusión:**

Se aprecia cierta similitud entre algunos **perfiles factoriales causativos** de las GPPE estudiadas. Aunque la presencia de diferencias entre algunos casos impide, en este nivel de la investigación, avanzar en conclusiones rotundas sobre la posibilidad de confirmación de patrones, sí que parece presentarse una mayor tendencia confirmatoria entre los factores correspondientes a la dimensión interna frente a la externa. Con referencia a la dimensión interna, en la identificación de patrones fue posible llevar a cabo la determinación de semejanzas y posiciones comunes a partir de la confirmación de proposiciones teóricas. Por el contrario, el análisis concerniente a la dimensión externa condujo a una identificación basada en la no confirmación.

**Vigesimosexta conclusión:**

La diagramación del **sociograma** común permitió identificar entre los diversos GI a *cooperativa madre, proveedores, trabajadores y clientes* como el grupo que marca una tendencia a compartir el nivel prioritario entre las diferentes GPPE estudiadas. Los dos primeros adoptan especial relevancia entre las asociaciones clave y el tercero entre los recursos y capacidades. Los restantes integrantes del mapa comparten heterogéneas apreciaciones posicionándose como agentes inactivos, discrecionales o dominantes.

Sin ánimo de sintetizar las conclusiones, dada la relevancia de cada una de ellas por su vinculación con los objetivos específicos, resulta de interés retomar algunas consideraciones como **culminación de este apartado**.

La empresa se enfrenta a realidades en las cuales la cooperación adopta una relevancia cada vez mayor, ya sea por reflexiones en torno a la convivencia como por la resolución de cuestiones en el plano social, económico y medioambiental. Estos temas, cuya complejidad se ha profundizado por los procesos de globalización, adoptan al mismo tiempo importancia en la búsqueda de equilibrios entre el plano local y global de las empresas, y en la organización de diferentes actividades y actores que toman parte en cada una de ellas. Este breve boceto confirma no sólo la relevancia de la empresa en su entorno y viceversa, y por ende en su desarrollo, sino en la interrelación latente entre empresa – globalización – desarrollo – RSE.

Respecto al sector cooperativo en concreto, foco del presente estudio, no parece ser inmune a retos y oportunidades que se presentan entre sus pares, aunque pertenezcan a diferentes ámbitos. Aún así, y ceñido a la RSE, se formulan expectativas superiores teniendo en cuenta su trayectoria e idiosincrasia. En este sentido, se mencionaron dos singularidades de la RSE: por un lado, que se observa un incremental interés por parte de las empresas de capital (en absoluto indeseable), y por el otro, que no se contrapone con la búsqueda de eficiencia económica de las organizaciones. Por el contrario, se entiende que ésta constituye el basamento para una proyección socialmente responsable. Más aún, el alineamiento de la RSE con la estrategia ha de impulsar esa proyección en todas las vertientes, desde el núcleo de toda actividad.

Como se ha podido evidenciar, la globalización económica no se trata de un fenómeno reciente en MONDRAGON, aunque sí lo es el incremental aceleramiento en el número de GPPE, así como su tendencia a sistematizar, estructurar y formalizar áreas, responsables y actividades abocadas a su globalización económica, lo cual parece tratarse de una firme apuesta. De todos modos, y más allá de los relevantes logros conseguidos, se pueden señalar al menos dos cuestiones. Por un lado, que la globalización económica se constituye como una estrategia corporativa de crecimiento, pero no han de dejarse de lado necesarias prudencias, principalmente en el plano económico-financiero y de capacidades. Resulta preciso atender a estas cuestiones y no presentar a la globalización económica como panacea *per se*. Por otro lado, específicamente vinculado con los resultados aquí expuestos y al posterior análisis, mencionar que si bien se brindaron evidencias acerca del impacto

económico generado por las GPPE y respecto a los perfiles factoriales causativos, sobre la base de la identificación de avances, logros y prácticas referentes, se despliegan espacios en los cuales seguir progresando. Ello, dado el posicionamiento de MONDRAGON al interior del sector cooperativo y atendiendo tanto a la relativa marginación y desestima del sector como a las controversias existentes frente a las acciones globales emprendidas por empresas cooperativas. En este sentido, las inquietudes y divergencias se asientan sobre las expectativas que la identidad del sector genera, esperando que devenga en gestiones y estrategias coherentes y alineadas entre el plano local y global, atendiendo a la triple vertiente. Ello supone una dinámica atención a la evolución de escenarios y actores, propio de la RSE, así como a la voluntaria elección de las estrategias a desplegar atendiendo a la responsabilidad de las decisiones adoptadas.



## 5.2. IMPLICACIONES Y DIFUSIÓN

Durante el tiempo que se ha dedicado al desarrollo de la presente tesis doctoral, se ha participado en diferentes acciones de **difusión**, con la intención de colaborar en las contribuciones al saber público y la puesta a disposición de los conocimientos adquiridos y desarrollados.

Resulta de interés comenzar por señalar que los responsables de las GPPE, que cordialmente brindaron su trascendental apoyo a la presente investigación, recibieron los correspondientes informes, sobre los cuales se recogieron valiosas retroalimentaciones.

Se han contemplado difusiones en diferentes medios y formatos, tanto orales como escritos. Así, se participó en congresos (Arnaez Ortega *et al*, 2011; Arzadun, 2009; 2010a; 2011a; b) y se desarrollaron publicaciones (Arzadun, 2010b; 2011c; 2012), además de tomar parte en otros actos vinculados y divulgaciones. Al respecto, se desea destacar la participación en las actividades desplegadas conjuntamente entre la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, Gaia-Cluster TEIC y Emaús Fundación Social en el marco de los proyectos que fueron realizados en consorcio.

Concretamente en el ámbito académico, circunscrito a la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, se ha impartido la asignatura *Gestión de las Organizaciones Internacionales* correspondiente al quinto año de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Asimismo, se ha co-coordinado y co-impartido las asignaturas *Introducción a la Estrategia Empresarial* y *Management Estratégico*, de segundo y tercer año del Grado en Dirección y Administración de Empresas respectivamente, así como las unidades de *Modelo de Negocio*, *Fundamentos Básicos sobre la Participación* y *Modelo Organizativo Participativo* del Máster Online de Gestión de Empresas Cooperativas.

Sin desmerecer la relevancia de las acciones hasta ahora emprendidas, se espera que este proceso de aprendizaje que conforma la tesis doctoral sea el inicio de un enriquecedor camino en donde el abordaje de nuevos proyectos de lugar no sólo a posibilidades de difusión sino al cierto intercambio e interaprendizaje con múltiples agentes.

En lo concerniente a las **implicaciones**, pueden centrarse en dos ámbitos: por un lado, la elaboración y presentación de una propuesta para el conocimiento del impacto socioeconómico de una GPPE; y por el otro, la puesta en relieve del efecto total generado por la actividad económica de una GPPE.

Respecto al conocimiento del impacto socioeconómico de una GPPE, se desplegó un esquema homogéneo formulado a partir de las principales recomendaciones y herramientas en la materia, cuya aplicación puede extenderse a fin de ampliar el conocimiento en este ámbito identificando el estado de situación de las empresas y los posibles ámbitos de actuación futura.

En concreto con el análisis aquí presentado, destaca la consideración estratégica de las acciones encuadradas en la dimensión interna de la RSE. El rol de la persona, sobre la base del desarrollo de sólidos y estables equipos de trabajo locales, se marca como eje central en el cual convergen las acciones.

En contraste, las acciones socialmente responsables comprendidas en la dimensión externa reflejan un recorrido incipiente, intermitente y, en algunos casos, exiguo. En este sentido toman especial relevancia dos cuestiones interconectadas: el despliegue de la responsabilidad social cooperativa y la posición del sector ante la globalización. Ambos conceptos ponen en relieve la importancia de la búsqueda de equilibrio entre las acciones locales y el posicionamiento global, al mismo tiempo que condicionan las expectativas acerca del comportamiento de las cooperativas. En otras palabras, al ser experiencias enraizadas en su lugar de origen y con cierto grado de compromiso sustentable con su entorno, es de esperar que las respuestas ante la globalización económica y el consiguiente despliegue de su responsabilidad social cooperativa se caractericen por el fomento e impulso de una estrategia que favorezca un sustentable equilibrio en la triple vertiente, superando las fórmulas capitalistas cuyas aplicaciones han generado y seguirán generando profundas controversias.

La profundización de la globalización económica, es decir, el avance en las acciones de GPP o comercio exterior, tornan cada vez más complejas las relaciones con los múltiples grupos de interés y la derivada generación de impactos sustentables. Más aún, la postergación de estas reflexiones y de las posteriores puestas en práctica conduce a estructuras que van adquiriendo mayor complejidad, en donde la resolución y el consenso también se tornan más dificultosos. Es por ello que se encuentra apremiante actuar en consecuencia, aunque sin perder de vista que estas decisiones revisten de carácter voluntario, con lo cual la convicción ha de ser uno de los sustentos clave. Y al actuar voluntariamente se refuerza la responsabilidad sobre las decisiones tomadas y los efectos ocasionados.

En cuanto a la puesta en relieve del efecto total generado por la actividad económica de una GPPE reviste de interés al menos desde dos planos: uno mayormente teórico y otro mayormente práctico.

Respecto al primero, podría considerarse como una aportación frente a los vacíos científicos que se señalaron al comienzo del presente trabajo. Teniendo en cuenta los escasos aportes en el ámbito del impacto económico de empresas cooperativas, los datos aquí aportados pueden nutrir los conocimientos en esta materia e impulsar sucesivos análisis.

Con referencia al segundo, se trata de una vía para explicitar los aportes de la empresa en su entorno y, por ende, la relevancia de tomar conciencia acerca de la gestión de los grupos de interés en su totalidad. Es decir, no sólo de aquellos que conforman la dimensión interna, sino también la externa que, como se ha señalado, revierte hasta el momento de un menor carácter estratégico.

Más aún, facilita el reconocimiento del efectivo potencial de la empresa, en cuanto a su incidencia en el entorno. Vinculado a estos dos puntos (los grupos de interés y el efecto en el entorno), el conocimiento de estos datos puede ser un elemento de interés para las empresas en sus relaciones con agentes locales, como por ejemplo sectores de la Administración pública.

En general, se considera que la posibilidad de conocer el impacto socioeconómico de GPPE permite clarificar el diagnóstico global de la empresa así como el plan de acciones, tanto en lo que respecta a cada una de las tres vertientes como en materia de grupos de interés. Se entiende que ello puede resultar de utilidad para la empresa, en el esclarecimiento de sus relaciones e impactos, así como en el alineamiento de esos factores en su estrategia global.

### 5.3. LIMITACIONES

Si bien la presente tesis doctoral ha logrado cumplir con una serie de objetivos planteados, no menos cierto es que observan ciertas limitaciones, al igual que toda investigación. Ello es lo que se pretende abordar en el presente apartado.

En cuanto a la revisión teórica, se reconoce que ciertos alcances pueden haber sido abordados de forma extensa. Quizás ello pueda ser un factor que rebese la atención del lector, aunque se considera que es un elemento propio de esta fase de aprendizaje en la cual resulta de especial relevancia lograr demostrar la capacidad de identificación de los puntos de interés y estudio concretos a partir de un universo temático.

Vinculado con la propuesta terminológica concerniente a la globalización en su dimensión económica, si bien es cierto que ha sido extensamente argumentado, se reconoce que requiere su aceptación para que cumpla con su función. Por lo tanto, su uso determinará su verdadera limitación. De todos modos, en sucesivas investigaciones se ha de avanzar en la perfección de la terminología propuesta.

Con respecto a la definición de los factores potencialmente determinantes de las estrategias socialmente responsables de GPPE, aunque se haya formulado a partir de una extensa revisión de las principales normas, estándares y herramientas en el ámbito de la RSE a nivel internacional, no menos cierto es que habría sido interesante aplicar técnicas de consenso de expertos, como por ejemplo por medio de *focus groups* o método *delphi*. Las restricciones de recursos logísticos y materiales, así como de tiempo y equipo de trabajo, imposibilitaron la implementación de estas técnicas, pero se espera poder hacerlo en futuros proyectos.

Al mismo tiempo, respecto al esquema propuesto para el análisis del impacto socioeconómico que incluye a los factores mencionados, ha de reconocerse la necesidad de ser validado como modelo. Es decir, si bien se ha desarrollado sobre la base de una extensa revisión teórica y hasta ahora se ha constatado su capacidad para identificar el estado de situación de una GPPE en la triple vertiente y en relación a sus grupos de interés, además de concretar su impacto económico, es necesario proseguir con su riguroso estudio tal como se efectúa tras toda propuesta de un nuevo modelo de análisis.

En lo relativo al estudio empírico, y en concreto en lo que respecta al trabajo de campo, habría resultado de interés extender el tiempo *in situ* en cada una de las empresas analizadas. De todos modos, la planificación y contacto previo con los responsables de las GPPE hizo posible contar con el tiempo suficiente como para implementar las herramientas de relevamiento de datos, recopilar documentación y realizar observaciones en las plantas de producción. Por otra parte, la intensidad del trabajo de campo en términos de tiempos, destinos y dedicación, tornaban dificultosa la extensión de tiempo más allá de lo logrado.

Por lo que respecta a las limitaciones relativas a la generalización estadística, resulta propia del método aplicado y los objetivos formulados, aunque es importante no dejar de señalarlo. De todas formas, se considera que esta restricción logra superarse por las bondades del estudio de caso dados los propósitos del presente trabajo.

#### 5.4. LÍNEAS FUTURAS

Las limitantes detectadas en el apartado previo bien podrían convertirse en futuras líneas de investigación, de modo tal de nutrir el vacío detectado en la actual literatura en cuanto al impacto socioeconómico del sector cooperativo. Paralelamente ello daría la posibilidad de continuar trabajando en aras de fortalecer al sector, ya sea detectando áreas de mejora, fortalezas que merezcan ser propagadas y divulgadas u objeto de acción educativa, así como oportunidades que puedan ser disfrutadas y amenazas a ser lidiadas.

Sería interesante poder replicar este estudio no sólo con empresas pertenecientes al entorno de MONDRAGON, sino de otros ámbitos e incluso entre entidades no cooperativas. Ello permitiría, al menos, profundizar la validación del modelo, incrementar el conocimiento acerca de los impactos generados por la actividad económica de empresas cooperativas, e identificar diferencias y semejanzas con organizaciones que no pertenecen al sector. Aún así, y dado que los alcances hasta ahora logrados se enmarcan a entidades de MONDRAGON, se pondrá a disposición no sólo el material hasta ahora desarrollado sino también la capacidad de emprender el correspondiente estudio en cada una de sus GPPE. Más aún, podría ahondarse el estudio de las relaciones con los grupos de interés pertenecientes a la dimensión externa, ámbito que se ha observado más frágil respecto a la dimensión interna. Ello permitiría identificar las potencialidades de tales vínculos, las vías de consolidación en el entorno, el aporte a la sustentabilidad del proyecto socioeconómico, entre otros. Para ello resultaría clave profundizar en el sociograma de cada empresa, dando lugar a la participación de personas vinculadas a diferentes áreas y tareas.

En otro sentido, podría trabajarse en el cálculo de los coeficientes de arrastre hacia adelante. De tal manera, podría conocerse la dependencia de la economía bajo análisis respecto de cada sector y así valorar el incremento de actividad que se presentaría en un sector dado si el resto incrementa su actividad en una unidad monetaria. Ello, complementariamente a la información que brindan los coeficientes de arrastre hacia atrás, que refleja la cadena de efectos que va produciéndose hacia los proveedores debido al incremento de necesidades de insumos intermedios. Asimismo, se podría calcular los coeficientes de arrastre para los sectores de la economía en los que MONDRAGON no opera a fin de conocer si existen otras actividades de interés desde el punto de vista de la tracción generada. De todas formas, se reconoce que la entrada a un sector depende de múltiples variables, como la rentabilidad, los competidores existentes y latentes, el coste de cambio de cliente y proveedor, entre otros, que también deberán considerarse en el análisis integral.

Vinculado con lo anteriormente expuesto, si bien se ha emprendido un inicial análisis de la globalización económica del sector cooperativo de otro país, y relacionado a los vacíos científicos a los que anteriormente se hizo referencia, el estudio del desempeño de estas empresas en el ámbito global presenta múltiples potencialidades. No sólo por su escaso abordaje, sino por las oportunidades que podría suponer para el sector en materia de identificación de mercados potenciales, de posibles socios, de amenazas, de variables que favorecen u obstruyen su desarrollo,

de profundización acerca de la gestión de sus personas, de posicionamiento en mercados externos, entre otros. Así, en contraste con las controversias a las que se hizo referencia a lo largo del documento por la réplica o similitud de posturas capitalistas, todo ello favorecería al fortalecimiento del sector desde su propia lógica de ser empresa.

Por otra parte, se reconoce que son múltiples los desafíos a los que se enfrenta el sector cooperativo, en particular, y empresarial, en general, ante los retos de la globalización económica. En este sentido, son diversas las aristas que se despliegan como posibles futuras líneas de investigación. Se ha de reconocer, y enfatizar, un especial interés por el ámbito cooperativo dada su filosofía de empresa. De esta forma, las posibilidades de colaborar con el sector en diferentes ámbitos geográficos y desde sus diversas inquietudes, representan una innegable distinción. Sin embargo, y tal como se expuso a lo largo del trabajo, las acciones tendientes a favorecer el desarrollo socioeconómico de un entorno en concreto y del mundo en general, rebosando en ambición, requiere la interrelación de múltiples agentes provenientes de diferentes ámbitos. Por ello todo proyecto y toda acción que pueda favorecer al contrapeso de la generalizada inequidad salarial, del déficit de trabajo decente, de la destrucción del medioambiente, de la discriminación, de la pervivencia de personas viviendo en pobreza e indigencia, del trabajo infantil, de la corrupción, de la falta de acceso a protección social (...) despiertan absoluta y profunda ilusión, con la sencilla y humilde intención de generar eficientes y eficaces aportes en el desarrollo de una sociedad más justa. Se espera, en este sentido, que el camino que se despliega tras la presente iniciación como investigadora no se desatienda de las ciertas necesidades latentes en la sociedad. Se espera, en última instancia, colaborar en la co-construcción de conocimiento, “mano con mano, mente con mente, con la esperanza de fomentar entornos más humanos<sup>231</sup>”.

---

<sup>231</sup> Padre D. José María Arizmendiarieta





---

## Bibliografía

# BIBLIOGRAFÍA

- > Aaker, D. y Day, G. (1989) *Investigación de Mercados*, (3º ed.), México: McGraw-Hill.
- > AccountAbility (2003) *AA1000 Norma sobre aseguramiento*, <http://www.accountability.org.uk/resources>, consultado el 2 de marzo de 2009.
- > ACI - Alianza Cooperativa Internacional (1995) *Statement on the co-operative identity*, <http://www.ica.coop/coop/principles/coopidentitylanguages.pdf>, consultado el 3 de febrero de 2009.
- > ACI - Alianza Cooperativa Internacional (2009) *Mensaje en el 87º Día Internacional de las Cooperativas de la ACI y 15º Día Internacional de las Cooperativas de Naciones Unidas*, <http://www.ica.coop/activities/idc/2009-idc-es.pdf>, consultado el 14 de julio de 2009.
- > Adda, J. (1999) *Globalización de la economía. Orígenes y desafíos*, Madrid: Sequitur.
- > Advalua (2010) *Manual para el tutor del programa RSE.Coop. Herramientas para el tutor*, Vitoria: Konfekoop.
- > AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, 1, Madrid: Autor.
- > AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2002) *ISO 14001. Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN 14001 en la pyme*, Zaragoza: ARP/relieve.
- > Alberro, J. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira, entrevista grupal de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira Minas Gerais, entrevista grupal de 3 hora realizada en las instalaciones de SPRI Sao Paulo, en octubre de 2009.
- > Albuquerque, F. (1999) Cambio Estructural, Globalización Económica y Territorio, en Vázquez Barquero, A. y Garofoli, G., *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 5-25.
- > Albuquerque, F. y Dini, M. (2008) *Cambio Estructural y Globalización. Competitividad global y territorial*. Sevilla: Gráficas Santa María, Coria del Río.
- > Alonso, J. (2000) Crecimiento y desarrollo: bases de la dinámica económica, en Alonso, J. (ed.) *Diez lecciones sobre la economía mundial*, Madrid: Gráficas Rogar.
- > Alonso, J. y Donoso, V. (Ed.) (1994) *Competitividad de la empresa exportadora española*, Madrid: ICEX.
- > Altuna Gabilondo, L. (Coord.) (2008) *La ECM. Una síntesis general*, Oñati: Gertu.
- > Altuna, R. y Grellier, H. (2008) Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón, *Mondragon Bilduma*, 1, pp. 33-90.
- > Aranzadi, D. (1999) La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas, *Boletín de estudios económicos*, 54, 167, pp.16-23.
- > Aranzadi, D. (2000) Ética de empresa y cooperativismo, *Estudios Empresariales*, 102, pp. 271-291.
- > AREX – Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2006) *Guía Legal para el Inversionista Extranjero en Brasil*, Brasilia: MRE BrazilTradeNet.
- > Argandoña, A. (2006) La ética en la economía y en las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva?, Occasional papers, 06/17, IESE Business School, Barcelona: Universidad de Navarra.

- > Arias, M. (2003) Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa, *Papers Proceedings 2003*, XVII congreso nacional XIII congreso hispano francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp.19-28.
- > Arnaez Ortega, N., Arzadun, P. y Gómez Pescador, I. (2011) Hacia un modelo de gestión socialmente responsable, *XXI Congreso Nacional de ACEDE*, Barcelona, 4-6 de septiembre.
- > Arzadun, P. (2009) Impacto socioeconómico y Economía Social. Actividad transnacional del Grupo MONDRAGON, en Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social, *Cuadernos de Economía Social*, Buenos Aires: autor, *unpublished*.
- > Arzadun, P. (2010a) Globalización económica y cooperativismo. Estudio empírico sobre el sector cooperativo argentino, *XIII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa – CIRIEC España*, 21 y 22 de octubre.
- > Arzadun, P. (2010b) La ECM: Conocimiento, Notoriedad y Apreciación en la Comunidad de Oñati, en Altuna, R. y Grellier, H. (ed.) *Cuestiones prácticas en la economía social globalizada: Argentina, Colombia, Costa Rica, Escocia, Mondragón*, Arrasate/Mondragón: Mondragon Unibertsitateko zerbitzu editoriala, pp. 159 – 208.
- > Arzadun, P. (2011a) Globalización del proceso productivo de MONDRAGON y su impacto socioeconómico, *5º Congreso Internacional de Economía y Gestión - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires*, 7 – 10 de noviembre.
- > Arzadun, P. (2011b) Empleo decente, cooperativismo y globalización. Una propuesta de análisis, *2º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires*, 9 – 11 de noviembre.
- > Arzadun, P. (2011c) Globalización económica y cooperativismo. Estudio empírico sobre el sector cooperativo argentino, *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, pp. 215 - 235.
- > Arzadun, P. (2012) Desarrollo local y globalización económica. El Caso de Río Uruguay Seguros Cooperativa Limitada, en Farías, C. y Puzino, S. (ed.), *Cuadernos de Economía Social*, Buenos Aires: Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social, *unpublished*.
- > Arzadun, P. y Castela Caruana, M. (2008) Estrategias de comunicación eficiente en el movimiento cooperativo argentino: un desafío pendiente, *Cooperativismo y Desarrollo*, 93, pp. 54 – 70.
- > Arzaluz Solano, S. (2005) La utilización del estudio de caso en el análisis local, *Región y Sociedad*, 17, 032, pp. 107 – 144.
- > Arzua, J., Navarro, M., Peña, I., Astigarraga, M., Tejedor, B., y Madinabeitia, M.(2008) *La empresa Vasca en China*, Donostia: SPRI - Agencia de Desarrollo Empresarial del País Vasco.
- > Asongu, J.J (2007) The history of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business and Public Policy*, 1, 2, pp. 1-18.
- > Ayesterán Úriz, I. (2004) De la historia y la sociología ambientales a la ecología política: factores tecnocientíficos, sociohistóricos y ecosistémicos en la investigación sobre cambio climático, *Norba. Revista de Historia*, 17, pp.111 – 134.
- > Azevedo, A. y Gitahy, L. (2010) The cooperative movement, Self-management and competitiveness: The case of Mondragón Corporación Cooperativa, *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society*, 13, pp. 5 – 29.
- > Azkarraga, J. (2007) *Mondragon ante la globalización. La cultura cooperativa vasca ante el cambio de época*, Eskoriatza: Lanki.
- > Azurmendi, J. (1982) *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*, Azpeitia: Litografía Danona, S. Coop.
- > Bakaikoa, B., Errasti, A. y Begiristain, A. (2004) Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, *Revista de la economía pública, social y cooperativa*, 48, pp. 53-77.

- > Balanzategui, R. (1994) *Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria*, Aretxabaleta: Otalora.
- > Bauer, P. (1971) *Crítica de la teoría del desarrollo*, (3º ed.), Barcelona: Ediciones Orbis.
- > BCCCC - Boston College Center for Corporate Citizenship (2001) *Standards in Excellence in Corporate Community Involvement*, <http://www.bcccc.net/index.cfm/fuseaction/Page.viewPage/pageld/707>, consultado el 18 de octubre de 2009.
- > Belhouari, A; Buendia Martinez, I; Lapointe, M y Tremblay, B (2005) La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?, *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp. 191-208.
- > Belso-Martínez, J. (2006) Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process, *European Planning Studies*, 4, 6, pp.791-810.
- > Benedetto Minacore, L. (2003) La complementariedad metodológica en la investigación didáctica, en Medina Rivilla, A. y Castillo Arredondo, S., *Metodología para la realización de Proyectos de Investigación y Tesis Doctorales*, pp. 227-252, Madrid: Editorial Universitas.
- > Bertullo, J (2007) El cooperativismo en la sociedad global ¿pervivencia de una utopía o forma emergente de organizar la renta del capital?, en Radrigán Rubio, M., (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 90-109.
- > BID - Banco Interamericano de Desarrollo (1999) *América Latina frente a la desigualdad. Progreso económico y social en América Latina: Informe 1998-1999*, [http://www.iadb.org/research/pub\\_desc.cfm?lang=es&pub\\_id=b-1998-1999](http://www.iadb.org/research/pub_desc.cfm?lang=es&pub_id=b-1998-1999), consultado el 30 de noviembre de 2010.
- > BID - Banco Interamericano de Desarrollo (2008) *Reunión anual de las asambleas de gobernadores*, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1383002>, consultado el 30 de noviembre de 2010.
- > BID - Banco Interamericano de Desarrollo (2010) *A Cross-Country Analysis of the Risk Factors for Depression at the Micro and Macro Level*, <http://www.iadb.org/news/detail.cfm?language=SP&id=7951&artid=7951>, consultado el 30 de noviembre de 2010.
- > Birchall, J, y Hammond, L. (2009) *Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- > Bittencourt, G., Domingo, R. y Reig Lorenzi, N. (2008) IED en el MERCOSUR: ganadores y perdedores en los acuerdo ALCA y UE-MERCOSUR, *Serie Ecos*, Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay, <http://decon.edu.uy/ecos/ecos1.pdf>, consultado el 8 de enero de 2010.
- > Blanco, R., Aguerro, I., Calvo, G., Cares, G., Cariola, L., Cervini, R., Dari, N., Fabara, E., Miranda, L., Murillo, F., Rivero, R., Román, M. y Zorrilla, M. (2008) *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
- > BM - Banco Mundial (2006) *India. Inclusive growth and service delivery: building on India's success*, [http://siteresources.worldbank.org/SOUTHASIAEXT/Resources/DPR\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/SOUTHASIAEXT/Resources/DPR_FullReport.pdf), consultado el 3 de mayo de 2010.
- > BM – Banco Mundial (2010a) *Global Monitoring: The Millennium Development Goals after the Crisis*, Washington DC: autor.
- > BM – Banco Mundial (2010b) *Mexico Education Quality: Strengthening the contribution of education in knowledge economy*, <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/FormatResults2010-LCR-SB-New-MexicoEducation.pdf>, consultado el 8 de septiembre de 2011.
- > BM - Banco Mundial (2011) *Amazon Region Protected Areas Program Phase II*, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/04/27/000001843\\_20110502140136/Rendered/INDEX/Integrated0Saf1ppraisal0Stage01GEF1.txt](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/04/27/000001843_20110502140136/Rendered/INDEX/Integrated0Saf1ppraisal0Stage01GEF1.txt), consultado el 6 de junio de 2011.

- > Bonache, J. (1999) El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp.123-140.
- > Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- > Boyer, R. (1994): Las Alternativas al Fordismo. De los años 80 al siglo XXI, en Benko, G., y Lipietz, A., eds., *Las Regiones que Ganan*, Valencia: Alfons El Magnànim, pp.185-218.
- > Brett, F. (1994) The Meaning Of Rochdale: The Rochdale Pioneers And The Co-Operative Principles, *Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad de Saskatchewan Occasional Papers*, 31778.
- > Bustelo, P. (2006) *India, ¿es sostenible el auge económico reciente?*, Análisis del Real Instituto, 13, Real Instituto Elcano, [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/asia-pacifico/ari+14-2006](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/asia-pacifico/ari+14-2006), consultado el 30 de abril de 2010.
- > Cacho, L. (2006) Presencia económica española en China: perspectiva para el futuro, *La presencia española en países de fuerte crecimiento: China e India*, Madrid: Círculo de Empresarios, pp.85-159.
- > Cadarso Vecina, M., López Santiago, L. y Tobarra Gómez, M. (2007) Especialización vertical, outsourcing, e inversión directa en la industria española, *Revista de Economía Mundial*, 16, pp. 27 – 55.
- > Cadbury (1992) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Londres: Gee.
- > Canals, C. (2006) Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional. *Documentos de economía La Caixa*, 3, diciembre de 2006.
- > Cancelo, A. (1996) El Plan estratégico corporativo de internacionalización de MCC, *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 25, pp. 27-31.
- > Cancelo, A., (2000) Globalización y señas de identidad, *TUlankide*, mayo.
- > Cancelo, A., (2006) Particularidades cooperativas en los procesos de globalización, en Irizar, I. (Coord.) *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon: Mondragon Unibertsitatea, pp.135 – 147.
- > Cañada, A. (1999) El nuevo sistema de cuentas nacionales (SEC-95) y sus implicaciones para el análisis de la coyuntura, *ICE*, 780, pp.125-142.
- > Capdeville, S; Sánchez, P; Rodriguez, M y Ricart, J (2004) La inversión socialmente responsable: evolución, tendencias e implicaciones para la dirección de las empresas. *Manual de la empresa responsable*, pp. 241-278.
- > Castelló, I. y Lozano, J. (2009) De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE, *Documentos del Instituto de Innovación Social de ESADE*, febrero de 2009.
- > Catania, J. (2006) MCC ante los retos de la globalización, en Irizar, I. (Coord.) *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon: Mondragon Unibertsitatea, pp. 249-264.
- > CDI - Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (2011) *Programas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas*, México: autor.
- > CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2008) *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>, consultado el 9 de febrero de 2010.
- > CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011) *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*, [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB\\_ULTIMO.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB_ULTIMO.pdf), consultado el 12 de septiembre de 2011.
- > CEP-CMAF - Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (2002) *Social Economy Charter*, <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263&lang=en>, consultado el 8 de febrero de 2010.

- > Cepeda Carrión, G. (2006) La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principio de aplicación práctica para estudios de casos, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 029, pp. 57 – 82.
- > CEPES - Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2010) *Ranking de Empresas - Empresas relevantes de la Economía Social*, [http://www.cepes.es/empresas.cfm?padre=43&idSeccion=43&idsec=sec\\_09](http://www.cepes.es/empresas.cfm?padre=43&idSeccion=43&idsec=sec_09), consultado el 14 de febrero de 2011.
- > CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economies (2010) *Corporate Reporting on Water Risk*, <http://www.ceres.org/Document.Doc?id=547>, consultado el 2 de marzo de 2010.
- > CESE - Comité Económico y Social Europeo (2005) *Alcance y efectos de la deslocalización de empresas*, CESE dictamen de iniciativa 851/2005, [http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\ccmi\ccmi014\ces851-2005\\_ac.doc&language=ESv](http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\ccmi\ccmi014\ces851-2005_ac.doc&language=ESv), consultado el 28 de octubre de 2010.
- > CETESB. Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – Gobierno de São Paulo, Brasil (2009) *Evolução das concentrações na atmosfera da região metropolitana de São Paulo*, <http://www.cetesb.sp.gov.br/ar/qualidade-do-ar/31-publicacoes-e-relatorios>, consultado el 9 de junio de 2011.
- > CFI - Comisión de Finanzas de India (2010) *The Thirteenth Finance Commission 2010 – 2015*, <http://finmin.nic.in/TFC/13fcreng.pdf>, consultado el 30 de abril de 2010.
- > Chaves, R.; Monzón, J. y Sajardo, A. (2004) *La investigación universitaria en Economía Social en España*. Valencia: IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia.
- > Chun, L. (2006) *La transformación del socialismo chino*, Barcelona: El viejo topo.
- > Cid, M. (2005) *Making the Social Economy Work Within the Global Economy: An Empirical Study of Worker Co-operatives in Quebec, Emilia-Romagna and Mondragon*. Tesis doctoral. Oñati, España: MONDRAGON Unibertsitatea.
- > Clark, J. (1916) The changing basis of economic responsibility, *The Journal of Political Economy*, 24, 3, pp. 209-229.
- > Cloringer, S. (2003) *Teorías de la personalidad*, México: Pearson Educación, <http://www.perasoneducación.com>, consultado el 16 de agosto de 2009.
- > COCE - Cámara Oficial de Comercio de España en Brasil (2010) *Informe país Brasil*, <http://www.camaras.org/infopais/marcoDatosSer.jsp>, consultado el 4 de noviembre de 2009.
- > COCE - Cámara Oficial de Comercio de España en China (2010) *Informe país China*, <http://www.camaras.org/infopais/marcoDatosSer.jsp>, consultado el 4 de noviembre de 2009.
- > COCE - Cámara Oficial de Comercio de España en India (2010) *Informe país India*, <http://www.camaras.org/infopais/marcoDatosSer.jsp>, consultado el 6 de mayo de 2010.
- > COCE - Cámara Oficial de Comercio de España en México (2010) *Informe país México*, <http://www.camaras.org/infopais/marcoDatosSer.jsp>, consultado el 13 de septiembre de 2011.
- > COM - Comisión Europea (2001) *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, [http://europa.eu.int/commm/employment\\_social/social/greenpaper\\_es.pdf](http://europa.eu.int/commm/employment_social/social/greenpaper_es.pdf), consultado el 12 de febrero de 2009.
- > COM - Comisión Europea (2011) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010), consultado el 05 de enero de 2012.
- > Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización de la OIT (2004) *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*, <http://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>, consultado el 8 de enero de 2009.
- > CONAPO – Consejo Nacional de Población (2006) *Proyecciones de la población de México 2005-2020*, México D.F: autor.

- > Cooper, S. (2007) Stakeholder Performance Measurement: General Approaches and Methods of Economic Evaluation, *Responsabilidad social de la empresa. Más allá de la sabiduría convencional*, 65, 2, 260 – 283.
- > Corral, A., Isusi, I., Pérez, T. y San Miguel, U. (2006) *Contribuciones de las empresas al Desarrollo en Latinoamérica*, Washington: Sub-departamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, Banco Interamericano de Desarrollo.
- > CSR Europe (2005) *A European Roadmap for Businesses: Towards a Sustainable and Competitive Enterprise*, [http://www.csreurope.org/data/files/european\\_roadmap\\_spanish.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/european_roadmap_spanish.pdf), consultado el 31 de enero de 2009.
- > da Silva Bichara, J. y Moreira Cunha, A. (2003) Cambios estructurales en el sector industrial brasileño: de la industria pesada a La apertura económica, en Sequeiros Tizón, J. y González Laxe, F. (coord.) *Orden económico mundial: globalización y desarrollo*, A Coruña: Netbiblo.
- > da Silva Leite, P. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las instalaciones del área de Calidad de Fagor Ederlan Brasileira, Minas Gerais, en octubre de 2009.
- > Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities, *California Management Review*, 2, 3, pp. 70-76.
- > Davis, K. (1973) The case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, *The Academy of Management Journal*, 16, 2, pp. 312-322.
- > De Castro Sanz, M. (2001) A internacionalización e as empresas cooperativas, *Cooperativismo e Economía Social*, 23, pp. 55-72.
- > De Castro Sanz, M. (2005) La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, pp. 29-51.
- > De la Dehesa, G. (2000) *Comprendiendo la globalización*, Madrid: Alianza Editorial.
- > De la Torre García, C. y Maruri Palacín, I. (2009) *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Madrid: Cinca.
- > Delgadillo de Lira, L. (2005) Factores determinantes en la internacionalización de la empresa española en México, *Serie Documentos de Trabajo Nebrija*, Módulo Europeo Jean Monnet, Universidad Antonio de Nebrija, <http://www.nebrija.com/jeanmonnet/pdf/InternacionalizacionDelgadillo.pdf>, consultado el 12 de septiembre de 2011.
- > Deller, S., Hoyt, A., Hueth, B. y Sundaram-Stukel, R. (2009) *Research on the Economic Impact of Cooperatives*, Wisconsin: University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- > Denzin, N. (1975) *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, New York: McGraw-Hill.
- > DERES - Desarrollo de Responsabilidad Social (2004) *Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Empresarial*, [http://www.deres.org.uy/home/detail\\_manuales.php?idm=160](http://www.deres.org.uy/home/detail_manuales.php?idm=160), consultado el 3 de marzo de 2009.
- > DH - Deutsche Handelskammer in China (2007) *Corporate Social Responsibility*, [http://www2.china.ahk.de/download/pub/sample\\_CSRStudy.pdf](http://www2.china.ahk.de/download/pub/sample_CSRStudy.pdf), consultado el 3 de febrero de 2009.
- > Díaz de Rada, V. (2007) Tipos de encuestas considerando la dimensión temporal, *Papers Universidad Pública de Navarra*, 86, pp. 131-145.
- > DJSI - Dow Jones Sustainability Group Indexes (2009) *Dow Jones Sustainability World Index Guide Book*, [http://www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/publications/Guidebooks/DJSI\\_World\\_Guidebook\\_11\\_1.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_World_Guidebook_11_1.pdf), consultado el 3 de noviembre de 2009.
- > Dobb, M. (1973) *Teoría del valor y de la distribución desde Adam Smith*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

- > Domínguez Martín, R. (2009) La responsabilidad social global empresarial (RSGE): El sector privado y la lucha contra la pobreza. *Revista Del Ministerio De Trabajo y Asuntos Sociales*, 76, pp. 59-93.
- > Donaldson, T. y Preston, L. (1994) The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence, implications, *College Park*, occasional paper 37.
- > Drucker, P. (1989) *Las nuevas realidades*, Barcelona: Edhasa.
- > Durán Herrera, J. (2008) La geografía de la empresa multinacional española, *Boletín de estudios económicos*, 63, 193, pp.17-44.
- > Dussel Peters, E. (2000) *La inversión extranjera en México*, Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- > Echaniz Barrondo, A., Gurrea Iza, J., Berezo Díez, J. y Gómez Gerbolés, O. (2007) Experiencia práctica de ámbito regional: el impulso de la responsabilidad social empresarial en el País Vasco, *Ekonomiaz*, 65, pp. 184-207.
- > Echeverría, M. (2010) *Guía comercial de Brasil*, [http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia\\_brasil.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia_brasil.pdf), consultado el 7 de junio de 2011.
- > Efreanova, E., Fahrni, D y Musy, N. (2008) *The China Human Resources Paradox*, Shanghai: CH-ina Co.
- > Egoscóabal, A. y Sáiz, J. (2004) Aspectos éticos de la internacionalización empresarial oportunidades para el cambio, *EBEN España, XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección "Ética y Finanzas"*, junio de 2004.
- > Eiris (2009) A review of ESG Practices in Large Emerging Market Companies, *Industry Related Reports*, [http://www.socialinvest.org/resources/research/documents/EmergingMarketsPaper\\_FINAL.pdf](http://www.socialinvest.org/resources/research/documents/EmergingMarketsPaper_FINAL.pdf) consultado el 10 de septiembre de 2009.
- > Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550.
- > Elias, I. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en la Delegación Corporativa de MONDRAGON en Sao Paulo, Brasil, en octubre de 2009.
- > Errasti, A. (2004) Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa, *Cuadernos de Gestión*, 4, 2, pp.13-29.
- > Errasti, A. y Mendizabal, A. (2007) The impact of globalization and relocation strategies in large cooperatives: the case of the Mondragón cooperative Fagor Electrodomésticos S. Coop., en Novkovic, S. y Sena, V., ed., *Cooperative Firms in global markets: incidence, viability and economic performance*, Reino Unido: Elsevier, pp. 297 – 304.
- > Errasti, A., Begiristain, A. y Bakaikoa, B. (2005) Cooperatives as multinationals: the MCC case, *Cuadernos de Gestión*, 6, 1, pp. 24-48.
- > Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, B. y Elgoibar, P. (2003) The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, pp.553-584.
- > Errasti, A., Heras, I., Elgoibar, P. y Begiristain, A. (2002) La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 10, pp.119-145.
- > Etxaburu, M. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las instalaciones de Erreka Mex en Querétaro, México, en junio de 2010.
- > Etxeberria, X (2005) Referentes éticos ante la expansión empresarial en el Sur, en Etxeberria, X., García Zabala, A., y Royo, S. (Coord.), *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*, Bilbao: Bakeaz; Emaús Fundación Social, pp. 13-44.
- > EUSTAT – Instituto Vasco de Estadística (2008) *Encuesta industrial*, [http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti\\_Personal\\_ocupado\\_de\\_la\\_industria\\_por\\_territorio\\_historico\\_y\\_comarca\\_2008\\_/tbl0003280\\_c.html#axzz1HWznP6z9](http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti_Personal_ocupado_de_la_industria_por_territorio_historico_y_comarca_2008_/tbl0003280_c.html#axzz1HWznP6z9), consultado el 24 de marzo de 2011.



- > EUSTAT – Instituto Vasco de Estadística (2009) *Panorámica de la Industria Vasca*, [http://www.eustat.es/elementos/ele0006500/ti\\_Panoramica\\_de\\_la\\_Industria\\_Vasca\\_2009/inf0006530\\_c.pdf](http://www.eustat.es/elementos/ele0006500/ti_Panoramica_de_la_Industria_Vasca_2009/inf0006530_c.pdf), consultado el 24 de marzo de 2011.
- > EUSTAT – Instituto Vasco de Estadística (2010) *Industria en la C.A de Euskadi*, [http://www.eustat.es/elementos/ele0006100/ti\\_Industria\\_en\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_Newsletter\\_Junio\\_de\\_2010/inf0006136\\_c.html](http://www.eustat.es/elementos/ele0006100/ti_Industria_en_la_CA_de_Euskadi_Newsletter_Junio_de_2010/inf0006136_c.html), consultado el 24 de marzo de 2011.
- > Fagor Ederlan Brasileira (2007), *Difundir*, nº28, julio/agosto/septiembre, publicación interna.
- > Fanjul, E. (2009) Ocho claves para comprender la República Popular de China, *Real Instituto Elcano, área Asia/Pacífico*, 132, pp.1-17.
- > Fernández de Landa, F. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las Oficinas Centrales de MONDRAGON en Arrasate, País Vasco, en diciembre de 2010.
- > Fernández Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V. y Schaposnik, R. (1998), Balance Social Cooperativo Integral - BSCI. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa, *Serie Investigación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires*, 5, pp.1-91.
- > Fernández, J. (2001) *1956-2000 La Experiencia Cooperativa de Mondragón*, Arrasate: MONDRAGON.
- > Festa, P. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las instalaciones de RSC Kide en Pune, India, en marzo de 2010.
- > Fischer, S. y Dornbusch, R. (1985) *Economía*, México: McGraw-Hill.
- > Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, I. (2007) *El argumento empresarial de la RSE*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- > FMI - Fondo Monetario Internacional (2010) *Perspectivas de la economía mundial*, <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2010/update/01/pdf/0110s.pdf>, consultado el 4 de febrero de 2010.
- > FMI - Fondo Monetario Internacional (2011) *Perspectivas de la economía mundial*, <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/texts.pdf>, consultado el 16 de mayo de 2011.
- > FMI – Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook (2005) *Globalization and External Balances*, Washington: International Monetary Fund. Research Dept.
- > FMI – Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook (2007) *Globalization and Inequality*, Washington: International Monetary Fund. Research Dept.
- > Fonseca, J. y Martínez González-Tablas, Á. (2008) Economía Política de la globalización y su crisis, en *La Globalización en el siglo XXI: retos y dilemas*, Zamudio: Argia Grafika. pp. 33 – 54.
- > Fontela Montes, E. y Rueda Cantuche, J. (2005) Modelos Input-Output y análisis probabilístico de impacto cruzado mediante escenarios, *Revista de Economía Mundial*, 13, pp. 99-112.
- > Forcadell Martínez, F. (2005) Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón. *Universia Business Review - Actualidad Económica*, 54-67.
- > Forética (2005) *Sistema de gestión ética y socialmente responsable*, Madrid: autor.
- > Foro de la OIT sobre Trabajo Decente (2007) Foro de la OIT en Lisboa sobre Trabajo Decente para una Globalización Justa, *Trabajo*, 61, pp.40-57.
- > Foro de la OIT sobre Trabajo Decente (2008) *Foro de la OIT: hacia la justicia social – aplicación de las normas laborales a los trabajadores precarios*, [http://www.global-unions.org/IMG/pdf/081013\\_-\\_report\\_ILO\\_ES.pdf](http://www.global-unions.org/IMG/pdf/081013_-_report_ILO_ES.pdf), consultado el 30 de abril de 2009.
- > Frank, G. (1974) *El desarrollo del subdesarrollo*, Bilbao: Zero.
- > Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- > Freeman, R. E. (1994) The politics of stakeholder theory: some future directions, *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, pp. 409 – 422.

- > Freeman, R. E; Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. y De Colle, S. (2010) *Stakeholder theory. The state of art*, Cambridge: Cambridge University Press.
- > Freundlich, F. (2009) *Ownership across Generations: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon*. Tesis doctoral. Cambridge: Harvard University.
- > Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, consultado el 10 de septiembre de 2009.
- > Fundación para la ética de los negocios y de las organizaciones – ETNOR y Centro Europeo de empresas innovadores – CEEI (2006) *Guía de Responsabilidad Social de la Empresa*, [http://www.etnor.org/html/pdf/pub\\_guia-rse.pdf](http://www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf), consultado el 2 de marzo de 2009.
- > Furtado, C. (1974) *Teoría y política del desarrollo económico*, México: Siglo XXI Editores.
- > Furtado, C. (2000) Brasil: opciones futuras, *Revista de la CEPAL*, 70, 7-11.
- > García Cruz, R. (2002) *Marketing internacional* (4º ed.), Madrid: ESIC.
- > García Santiago, F. A. (2006) La gestión de cadenas de suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Visión Gerencial*, 5, 53-61.
- > García Zabala, A. (2005) La inversión extranjera directa y la empresa transnacional en la era de la globalización, en Etxeberria, X., García Zabala, A., y Royo, S., coord., *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*, Bilbao: Bakeaz; Emaús Fundación Social, pp. 45-86.
- > Garofoli, G. (1999) Desarrollo Económico, Organización de la Producción y Territorio, en Vázquez Barquero, A. y Garofoli, G., *Desarrollo Económico Local en Europa*, Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 53-71.
- > Gay, S. (2008) *Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documentos del Foro RSC Guipúzcoa, Guipúzcoa: Autor.
- > Giddens, A. y Hutton, W. (2001) *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona: Tusquets editores.
- > Giner, C. (1982) *Historia del pensamiento social*, Barcelona: Ariel
- > Giner, C. y Aranzadi, D. (1964), *Lo Social y Yo*, Bilbao: Mensajero.
- > Gobierno Vasco (2010) *Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013*, Vitoria: Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco.
- > Gómez Pescador, I. (2008) *Herramienta para la implantación de la Responsabilidad Social en los procesos de internacionalización y multilocalización*, 27 Congreso Internacional de CIRIEC, Sevilla, España.
- > González y González, L. (1979) *Los artifices del Cardenismo*, México D.F: ColMex.
- > González y González, L. (2009) *Viaje por la historia de México* (5º ed.), México D.F: Editorial Clío.
- > González, L. y San Bartolomé, J. (2009) *Balance Social Cooperativo - BSCoop: una construcción en construcción*, San José: Aci Américas.
- > Goodpaster, K. (1991) Business ethics ad stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1, 1, pp. 53 – 73.
- > Grajales Guerra, T. (2002) La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida. *Enfoques*, 14, 001, pp. 5-21.
- > Grande Esteban, I. y Abascal Fernández, E. (1996) *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (3º ed.), Madrid: ESIC.
- > Gregg, P. y Tominey, E. (2005) The wage scar from male youth unemployment, *Labour Economics*, 12, pp. 487 – 509.
- > GRI - Global Reporting Initiative (2002) *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa*, Madrid: Fundación Entorno.

- > GRI - Global Reporting Initiative (2006) *G3 Guidelines*, <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads>, consultado el 12 de marzo de 2009.
- > Grinnell, R. (1977) *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (5º ed.), Illinois: E.E. Peacock Publishers.
- > Grubel y Lloyd (1975) *Intra-industry trade: the theory and measurement of international trade in differentiated products*, Londres: Macmillan.
- > Gupta, S. (2004) *India Vision 2020: The Report plus Background Papers*. Nueva Delhi: Academic Foundation.
- > Hamel, J., Dufour, S. y Fortin, D. (1993) *Case study methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- > Harrod, R. (1939) An essay in dynamic theory, *Economical Journal*, 49, pp.14-33.
- > Heckscher, E. (1919) The Effects of Foreign Trade on the Distribution of Income, *Ekonomisk Tidskrift*, 21, pp. 497-512.
- > Helpman, E., Melitz, M. y Yeaple, S. (2004) Export versus FDI with heterogeneous firms, *American economic review*, 94, 1, pp. 300 – 316.
- > Herrasti, J. (2004) Una vez más, hablamos de China, *TUlankide*, junio, pp.18-21.
- > Herrasti, J. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en el Polo de Innovación Garaia en Arrasate, País Vasco, en noviembre de 2010.
- > Hessel, S. (2011) *¡Comprometeos!*, Barcelona: Destino.
- > Hinkelammert, F. (1999) *El huracán de la globalización*, San José: DEI.
- > Hirschman, A. (1958) *The Strategy of Economic Development*, Connecticut: Yale University Press.
- > Honorable Cámara de Diputados (2006) *Ley Federal de Trabajo*, [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/125.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/125.doc), consultado el 16 de septiembre de 2011.
- > Honorable Cámara de Diputados (2011) *Ley de Inversión Extranjera*, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/44.pdf>, consultado el 12 de septiembre de 2011.
- > Hudson, V. y den Boer, A. (2004) *Bare Branches. Security implications of Asia's surplus male population*, Boston: MIT Press.
- > Huerta, E. (2010) *La empresa española y los factores microeconómicos de competitividad*, [http://www.orquestra.deusto.es/images/noticiasorquestra/Presentacion\\_Emilio\\_Huerta.pdf](http://www.orquestra.deusto.es/images/noticiasorquestra/Presentacion_Emilio_Huerta.pdf), consultado el 2 de diciembre de 2010.
- > Hymer, S. (1976) *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Originariamente presentada como la tesis del autor, Massachusetts Institute of Technology, 1960.
- > IBGE – Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (2010) *Sinopse do Censo Demográfico 2010*, [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse\\_tab\\_brasil\\_pdf.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse_tab_brasil_pdf.shtm), consultado el 2 de junio de 2011.
- > ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior (2006) *Formulario de costes de establecimiento: Brasil*, [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Formulario%20Brasil%202006\\_22181\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Formulario%20Brasil%202006_22181_.pdf), consultado el 7 de junio de 2011.
- > ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior (2009) *Inversión Extranjera Directa recibida por China en 2009*, <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4270886>, consultado el 17 de mayo de 2010.
- > ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior (2010a) *Empresas españolas establecidas en: México*, <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4407895>, consultado el 12 de septiembre de 2011.

- > ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior (2010b) *Guía de organismos de apoyo a la inversión en México*, <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4200842>, consultado el 12 de septiembre de 2011.
- > Idígoras Gamboa, I. y Mitxeko Grajirena, J. (1999) La estrategia de las empresas vascas "avanzadas en gestión": Un enfoque basado en los recursos, *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, pp.1137-1144.
- > IEA – Instituto de Estadística de Andalucía (1995) *El modelo Input-Output*, <http://www.juntadeandalucia.es:9002/mioan/mioan95/cap1.pdf>, consultado el 21 de febrero de 2011.
- > IEA – Instituto de Estadística de Andalucía (2005) *Notas metodológicas*, <http://www.juntadeandalucia.es:9002/mioan/mioan2005/metodologia/index.htm>, consultado el 21 de febrero de 2011.
- > IIOA - International Input-Output Association (2009) *Annual report 2009*, <http://www.iioa.org/pdf/Report2009.pdf>, consultado el 22 de febrero de 2011.
- > IISD - International Institute for Sustainable Development (1996) *Los principios de Bellagio*, [http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio\\_full\\_es.asp](http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio_full_es.asp), consultado el 25 de marzo de 2009.
- > INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2011) *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estrucbol.asp?i=i>, consultado el 02 de septiembre de 2011.
- > INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2010) *Censos de población y vivienda 2010. Indicadores de demografía y población*, <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>, consultado el 16 de agosto de 2011.
- > INSHT - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2006) *NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*, [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_644.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf), consultado el 14 de abril de 2009.
- > Irizar, I. (2006) La globalización y la deslocalización: estrategias de futuro, en Irizar, I. (Coord.) *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragón: Mondragon Unibertsitatea Zerbitzu Editoriala.
- > Irizar, I. y MacLeod (2008) Innovación emprendedora en el Grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos, *Ciriec-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 60, pp. 41 – 72.
- > ISO - International Organization for Standardization (2004) *ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*, Ginebra: autor.
- > ISO - International Organization for Standardization (2010) *ISO 26000. Guidance on social responsibility*, Ginebra: autor.
- > Iturriaga, J. (1957) *Pensamiento político del presidente Juárez*, México D.F.: ColMex.
- > IVEX – Instituto Valenciano de Exportación (2011a) *Informe India 2011*, [http://www.ivex.es/red\\_exterior/centroempresariales/IN\\_nueva-delhi/Informes.html](http://www.ivex.es/red_exterior/centroempresariales/IN_nueva-delhi/Informes.html), consultado el 15 de junio de 2011.
- > IVEX – Instituto Valenciano de Exportación (2011b) *Informe México 2011*, [http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion\\_paises/informe-pais/MEXICO2005web/MEXICO%20informe%20pais%202011.pdf](http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/informe-pais/MEXICO2005web/MEXICO%20informe%20pais%202011.pdf), consultado el 13 de septiembre de 2011.
- > Izaite (2008) *Metodología de tracción en RSE a la cadena de suministro*, Zamudio: Autor.
- > Izquierdo Albert, C. (2007) La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo, en Radrigán Rubio, M. (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 40-66.

- > Jáuregui Atondo, R. (2005) La empresa responsable en la nueva sociedad, *Economistas*, 23, 106, pp.46-52.
- > Jones, D. y Kalmi, P. (2008) Trust, inequality and the size of co-operative sector: cross-country evidence, [http://academics.hamilton.edu/economics/home/workpap/08\\_01.pdf](http://academics.hamilton.edu/economics/home/workpap/08_01.pdf), consultado el 16 de enero de 2009.
- > Jorgensen, O. (2011) Macroeconomic and Policy Implications of Population Aging in Brazil, *The World Bank Policy Research Working Paper*, 5519, pp. 1 - 36.
- > Kaplan de Drimer, A. (1996) Las mutaciones estructurales de las cooperativas autorizadas o propuestas en algunos países, ¿permitirán preservar la naturaleza cooperativa y el interés general de sus miembros?, en Monnier, L. et al *Cambios estructurales e interés general: hacia nuevos paradigmas para la economía, social y cooperativa*, Valencia: CIRIEC, pp. 198-216.
- > Karnani, A (2006a) Mirage at the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty, *William Davidson Institute Working Papers*, 85, University of Michigan.
- > Karnani, A (2006b) Fortune at the Bottom of the Pyramid: a Mirage. *Ross School of Business Working Paper Series*, 1035, Michigan: University of Michigan.
- > Karnani, A (2007) Employment, not microcredit, is the solution. *Ross School of Business Working Paper Series*, w.p. 1065, Michigan: University of Michigan.
- > Keidanren (1996) *Keidanren - Japan Federation of Economic Organizations. Charter for Good Corporate Behavior*, <http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol052.html>, consultado el 8 de diciembre de 2009.
- > Keynes, J. (1936) *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, México: Fondo de Cultura Económica.
- > Kliksberg, B. (2009) Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis, en Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – MTESS, *RSE y trabajo decente en la argentina* (1º ed.), Buenos Aires: autor, pp. 23-41.
- > Kosacoff, B. (2009) Especialización productiva, transnacionales y desarrollo económico en la argentina, en Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – MTESS, *RSE y trabajo decente en la argentina* (1º ed.), Buenos Aires: autor, pp. 65-97.
- > Kosec, K. (2011) Politics and Preschool. The Political Economy of Investment in Pre-Primary Education, *The World Bank Policy Research Working Paper*, 5647, pp. 1 – 67.
- > Kraide, M. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira, entrevista grupal de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira Minas Gerais, entrevista grupal de 3 hora realizada en las instalaciones de Spri Sao Paulo, en octubre de 2009.
- > Kreinin, M. (1965) Comparative labour effectiveness and the Leontief Scarce Factor Paradox, *American Economic Review*, 55, pp.131 - 140.
- > Krugman, P. (1979) Increasing returns, monopolistic competition, and international trade, *Journal of International Economics*, 9, pp.469 - 479.
- > Krugman, P. (1996) Los ciclos en las ideas dominantes con relación al desarrollo económico, *Desarrollo Económico*, 36, 143, pp. 715 - 731.
- > Krugman, P. y Obstfeld, M. (1999) *Economía internacional. Teoría y práctica* (4º ed.), Madrid: McGraw-Hill.
- > Kruse, D. (2002) Research evidence on prevalence and effects of employee ownership The National Centre for Employee Ownership (NCEO) Testimonio presentado ante el Subcomité de Relaciones Empleado Empleador (the Subcommittee on Employer Employee Relations), Estados Unidos, 107º Congreso de la Cámara de Representantes, Washington, D.C.
- > Kruse, D. y Blasi, J. (1999) Public opinion polls on employee ownership and profit sharing, *The Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 11, 3, pp. 3-25.
- > Lall, S. (1993) Transnational corporations and economic development, en Naciones Unidas. División de Corporaciones Transnacionales y Dirección, *Transnational corporations and economic development*, Kentucky: Routledge, pp.44-65.

- > Lancaster, K. (1979) *Variety, Equity, and Efficiency*, New York: Columbia University Press.
- > Lara Gómez, G. y Rico Hernández, A.. (2007) Cooperativas de producción y outsourcing, en Radrigán Rubio, M. (Coord) (2007), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 161-181.
- > Larrañaga, J. (1981) *Don José Arizmendi-Arrieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragón*, Mondragón: Caja Laboral Popular.
- > Larrañaga, J. (1998) *Interioridades de una utopía*, Aretxabaleta: Otorora.
- > Larrea, J. (2008) Internacionalización de la empresa vasca. Retos desde la competitividad, *Boletín de estudios económicos*, 63, 193, pp. 59-82.
- > Laspiur, J. (2009) Comunicación personal. Entrevista en profundidad de 2 horas realizada en la Delegación Corporativa de MONDRAGON en Shanghai, China, en junio de 2009.
- > Leis, H. y Viola, E. (2003) Gobernabilidad global posutópica, medio ambiente y cambio climático, *Nueva Sociedad*, 185, pp.34 – 49.
- > Leite, M. (2000) *El nuevo régimen de la industria automotriz en Brasil*, Documento de trabajo, Cepal/GTZ, Santiago.
- > Leon H. Sullivan Foundation – Sullivan (1977) *Global Sullivan Principles*, <http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/>, consultado el 10 de marzo de 2009.
- > Leontief, W (1977) *El futuro de la economía mundial*, Oxford University Press. Versión en castellano, México: Siglo XXI Editores.
- > Leontief, W. (1953) *Studies in the Structure of the American Economy*, New York: International Arts and Sciences Press, White Plains.
- > Leontief, W. (1956) Factor proportions and the structure of American Trade; further theoretical and empirical analysis, *Review of Economics and Statistics*, 38, pp.386-407.
- > Leontief, W. (1970) *Input – Output Economics*, Oxford University Press. Versión en castellano, Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- > Leontief, W. (1971) Discurso presidencial dirigido a la reunión No. 83 de la Asociación American de Economía, Detroit, Michigan, 29 de diciembre de 1970, *The American Economic Review*, pp. 1-7.
- > Lessard, J. (2003) La experiencia de las cooperativas forestales de Québec, *CIRIEC-Venezuela*, 3, 6, pp.41-51.
- > Levitt, T. (1958) The dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 36, 1, pp. 41-50.
- > Lewis, W. (1955) *The theory of Economic Growth*, Illinois: Irwin.
- > Linder, S. (1961) *An Essay on Trade and Transformation*, Estocolmo: Almqvist & Wiksell.
- > Lipietz, A. (2006) Creación del Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/am/628/628146/628146es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/am/628/628146/628146es.pdf), consultado el 11 de octubre de 2010.
- > LKS (2003a) *Marco Estratégico Corporativo Internacional 2004-08. Resumen ejecutivo*, Arrasate: autor.
- > LKS (2003b) *MECI 2004-08. Temas de preocupación/interés*, Arrasate: autor.
- > Logsdon, J., Thomas, D., Van Buren, H. (2006) Corporate Social Responsibility in Large Mexican firms, *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 3, pp.61-79.
- > López Duarte, C. y García Canal, E (2005). Multinacionalización de la gran empresa española, *Universia Business Review*, 3, 7, pp.22-37.
- > Lorenzo, G. (2006) India. "La eterna paradoja" despegando, *TUlankide*, abril, pp.22-25.
- > Lorenzo, G. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las Oficinas Centrales de MONDRAGON en Arrasate, País Vasco, en diciembre de 2010.
- > MacLeod, G. (1997) *From Mondragon to America*, Sydney, Canada: University College of Cape Breton Press.

- > Malthus, T. (1846) *Ensayo sobre el principio de la población*, Madrid: González y cía.
- > Martí, J. (2007) Globalización, transformaciones en el mundo del trabajo y cooperativa de trabajadores. La recuperación de empresas en Uruguay y Argentina, en Radrigán Rubio, M. (Coord) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Québec: IRECUS, pp. 182-223.
- > Martínez Caraso, P. (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193.
- > Martínez Estévez, A. (1983) *Tablas input-output regionales: algunas críticas metodológicas*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Alicante: Universidad de Alicante.
- > Martínez González-Tablas, A. (2004) La dimensión empresarial en la fase actual del proceso de globalización, *Economía Crítica*, 3, pp. 37-68.
- > Maxwell, J. (2005) *Qualitative Research Design. An interactive Approach* (2º ed.), Thousand Oaks: Sage Publications.
- > MCI – Ministerio de Comercio e Industria de India (2005a) List of Formal Approvals granted under the SEZ Act – 2005, <http://www.sezindia.nic.in/writereaddata/pdf/ListofFormalapprovals.pdf>, consultado el 17 de junio de 2011.
- > MCI – Ministerio de Comercio e Industria de India (2005b) *Special Economic Zones notified under the SEZ ACT – 2005*, [http://www.sezindia.nic.in/writereaddata/pdf/List\\_of322notifiedSEZsunderSEZAct2005as19.6.09-masterlist.pdf](http://www.sezindia.nic.in/writereaddata/pdf/List_of322notifiedSEZsunderSEZAct2005as19.6.09-masterlist.pdf), consultado el 17 de junio de 2011.
- > MCI – Ministerio de Comercio e Industria de India (2011a) *Consolidated FDI Policy*, [http://www.dipp.nic.in/Fdi\\_Circular/FDI\\_Circular\\_012011\\_31March2011.pdf](http://www.dipp.nic.in/Fdi_Circular/FDI_Circular_012011_31March2011.pdf), consultado el 16 de junio de 2011.
- > MCI – Ministerio de Comercio e Industria de India (2011b) *India FDI Fact Sheet - March 2011*, [http://www.dipp.nic.in/fdi\\_statistics/india\\_FDI\\_March2011.pdf](http://www.dipp.nic.in/fdi_statistics/india_FDI_March2011.pdf), consultado el 16 de junio de 2011.
- > Melé, D. (1991) Desarrollo humano y teorías de la organización, documento de investigación, 224, IESE Business School, Pamplona: Universidad de Navarra.
- > Mendizabal, A. y Errasti, A. (2006) Aspectos económicos y sociales de las deslocalizaciones productivas, *Lan Harremanak Especial/Ale Berezia 2006*, pp. 167 – 192.
- > Miles, M. y Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- > Miller, R., Glen, J., Jaspersen, F. y Karkokolias, Y. (2007) International Joint Ventures in Developing Countries, *World Bank IFC Discussion Paper 29*, <http://www.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/PressRelease?openform&9057EEA8921C65A685256974006F8E9B>, consultado el 25 de junio de 2010.
- > Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853 – 886.
- > MITYC – Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2010) *Brasil. Plan Integral de Desarrollo del Mercado (PIDM). Programación 2008-2010*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4007001>, consultado el 7 de junio de 2011.
- > MOFCOM - Ministerio de Comercio de la República Popular de China (2010) Estadísticas sobre importación y exportación de diciembre de 2010 de China, <http://spanish.mofcom.gov.cn/aarticle/estadistica/imyexport/201102/20110207398818.html>, consultado el 28 de marzo de 2011.
- > Molina, F. (2005) *José María Arizmendiarreta (1915 – 1976)*, Mondragón: Caja Laboral-Euskadiko Kutxa.
- > MONDRAGON (1999) *Informe Anual 1998*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2000) *Informe Anual 1999*. Mondragón: autor.

- > MONDRAGON (2001) *Informe Anual 2000*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2002) *Informe Anual 2001*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2003a) *Comunidades de aprendizaje. Internacionalización I*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2003b) *Comunidades de aprendizaje. Internacionalización II*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2003c) *Procesos y subprocesos del Área de Internacionalización*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2003d) *Informe Anual 2002*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2004a) *Informe Anual 2003*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2004b) *Memoria de Sostenibilidad 2003*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2005) *Informe Anual 2004*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2006) *Informe Anual 2005*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2007a) *Informe Anual 2006*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2007b) *Modelo de Gestión Corporativo*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2008) *Informe Anual 2007*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2009a) *Informe Anual 2008*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2009b) *Perfil Corporativo 2008*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2010a) *Autoevaluación del progreso en la implantación del Modelo de Gestión Corporativo. Descripción de la metodología completa*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2010b) *Informe Anual 2009*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2011a) *Perfil Corporativo 2010*. Mondragón: autor.
- > MONDRAGON (2011b) *Política Socioempresarial 2013 - 2016*. Mondragón: autor.
- > Mongelos, J. (2006) De la internacionalización a la globalización empresarial, en Irizar, I., *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon: Mondragon Unibertsitatea, pp.175 – 194.
- > Montivero Araya, P. (2009) La responsabilidad social en la visión de la empresa actual, en Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - MTESS, *RSE y trabajo decente en la argentina*, Buenos Aires: autor, pp. 133-144.
- > Monzón, J. (2011) *Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, Valencia: Gráficas Papallona S.Coop.
- > Moreno, A., Uriarte, L. y Topa, G. (2010) *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*, Madrid: Pirámide.
- > Moro, B. (2006) Las empresas transnacionales como agentes centrales de la globalización, *Lan Harremanak Especial/Ale Berezia 2006*, pp. 37-53.
- > Morra, L. y Friedlander, A. (2001) *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*, Washington D. C.: Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, OED, [www.preval.org/documentos/0950.pdf](http://www.preval.org/documentos/0950.pdf), consultado el 14 de agosto de 2009.
- > MRE – Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil (2011) *Balanço de Política Externa 2003/2010. Resumo executivo*, <http://www.itamaraty.gov.br/temas/balanco-de-politica-externa-2003-2010/resumo-executivo/view>, consultado el 2 de junio de 2011.
- > MTE - Ministerio de Trabajo y Empleo de India (2006) *No more employing of child-workers*, [http://pib.nic.in/release/rel\\_print\\_page1.asp?reliid=21250](http://pib.nic.in/release/rel_print_page1.asp?reliid=21250), consultado el 21 de junio de 2011.
- > MTE - Ministerio de Trabajo y Empleo de India (2011) *Annual report 2010-2011*, <http://labour.nic.in/annrep/annrep1011/English%20AR%202010-11/EAR.pdf>, consultado el 21 de junio de 2011.



- > MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2009) Compromiso sobre RSE para la promoción del Trabajo Decente, en *RSE y trabajo decente en la argentina* (1º ed.), Buenos Aires: autor, pp. 145-155.
- > Mugarra, A. (2003) Responsabilidad social, balance social y empresa social, en Salinas Ramos, D. (Coord.) *Responsabilidad Social de las Empresas y Balance Social*, Ávila: Universidad Católica de Ávila, pp. 137-150.
- > Mugarra, A. (2004) Balance social y responsabilidad social en las empresas de economía social, en Juliá Igual, J. (Coord.) *Economía social. La actividad económica al servicio de las personas*, Almería: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativ de Crédito, pp. 311-331.
- > Mugarra, A. (2005) Capital Social y cooperativas: la experiencia en el País Vasco, *Ekonomiaz*, 59, 2, pp. 306-329.
- > Muños Malo, J. (2010) Evaluación del impacto sobre la ocupación total catalana de la crisis inmobiliaria a partir de una simulación con las tablas input-output de Cataluña, *XVII Jornadas de Estadística de las Comunidades Autónomas*, pp.1-11.
- > Myrdal, G. (1957) *Teoría económica y regiones subdesarrolladas*, México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- > Myrdal, G. (1962) *El reto a la sociedad opulenta*, México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- > Myrdal, G. (1964) *Asian drama, an enquiry into poverty of nations*, Londres: Pelican.
- > Nardone, C. y Russi, A. (1988) El movimiento cooperativo en la agricultura italiana, *Estudios Agro-Sociales*, 145, 63-83.
- > Narvarte Arregui, P. (2006) La ECM: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi, *Ciriec-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, pp.231-255.
- > Navarro García, F. (2008) *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2000) *Revised OCDE guidelines for Multinational Enterprises*, <http://www.OECD.org/dataOCDE/56/36/1922428.pdf>, consultado el 1 de marzo de 2009.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2007) *Economic Survey of India, 2007*, <http://www.OECD.org/dataOCDE/17/52/39452196.pdf>, consultado el 29 de abril de 2010.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2008) *Política fiscal y desarrollo en América Latina: en busca del vínculo*, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/23/41580526.pdf>, consultado el 22 de agosto de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009) *Economic Survey of Brazil, 2009*, [www.OECD.org/dataOCDE/35/18/43247511.pdf](http://www.OECD.org/dataOCDE/35/18/43247511.pdf), consultado el 7 de junio de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010) *PISA 2009 Results: What students now and can do – Students performance in Reading, Mathematics and Science (volume I)*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264091450-en>, consultado el 8 de septiembre de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011a) *China's Emergence as a Market Economy: Achievements and Challenges*, <http://www.OECD.org/dataOCDE/27/17/47408845.pdf>, consultado el 17 de mayo de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011b) *Doing better for families*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264098732-en>, consultado el 22 de agosto de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011c) *Economic policy reforms: going for growth 2011 – Brazil country note*, <http://www.OECD.org/dataOCDE/15/55/47469004.pdf>, consultado el 3 de junio de 2011.
- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011d) *OECD composite leading indicators signal widespread slowdown in economic activity*, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/5/48658623.pdf>, consultado el 14 de septiembre de 2011.

- > OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OIT - Oficina Internacional del Trabajo, BM - Banco Mundial y OMC - Organización Mundial del Comercio (2010) *Seizing the benefits of trade for employment and growth*, <http://www.OCDE.org/dataOCDE/61/57/46353240.pdf>, consultado el 2 de diciembre de 2010.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia (2009) *Guía País. Brasil*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4214766>, consultado el 7 de junio de 2011.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (2010) *Guía País. México*, <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4396984>, consultado el 02 de septiembre de 2011.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva Delhi (2010a) *El sector de las infraestructuras de transporte en Mumbai*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4396515>, consultado el 17 de junio de 2011.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva Delhi (2010b) *India: coyuntura político-económica*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4060144>, consultado el 16 de junio de 2011.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva Delhi (2010c) *Informe trimestral octubre – diciembre 2009 India*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4299733>, consultado el 4 de mayo de 2010.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva Delhi (2011) *Informe trimestral octubre – diciembre 2010 India*, <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4494066>, consultado el 15 de junio de 2011.
- > OECEE - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín (2010) *Informe económico y comercial. China*, [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5296128\\_5287111\\_4494033\\_CN,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296128_5287111_4494033_CN,00.html), consultado el 6 de junio de 2010.
- > OEES - Observatorio Español de la Economía Social (2009) *Área socio-laboral. Evolución del empleo. Cooperativas*, <http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-sociolaboral-evolucion-empleo-cooperativas.php>, consultado el 14 de febrero de 2011.
- > Oficina de Registro Central y Comisión Censal de India - Ministerio de Asuntos Interiores (2001) *Projected Total Population by sex as on 1st March 2001 – 2026, States and Union Territories*, [http://www.censusindia.gov.in/Census\\_Data\\_2001/Projected\\_Population/Projected\\_Population.pdf](http://www.censusindia.gov.in/Census_Data_2001/Projected_Population/Projected_Population.pdf), consultado el 3 de mayo de 2010.
- > Oficina de Registro Central y Comisión Censal de India - Ministerio de Asuntos Interiores (2010) *Census of India – Statistics on demographic and socioeconomic characteristics*, <http://www.censusindia.gov.in/>, consultado el 3 de mayo de 2010.
- > Ohlin, B. (1933) *Interregional and International Trade*, Cambridge: Harvard University Press.
- > Ohmae, K. (2005) *The next global stage*, Nueva Delhi: Pearson.
- > OIE - Organización Internacional de Empleadores (2003) *La responsabilidad social de la empresa. El enfoque de la OIE*, [http://www.ioe-emp.org/ioe-emp\\_spani/pdf/Posicion\\_RSE\\_enfoque\\_OIE.pdf](http://www.ioe-emp.org/ioe-emp_spani/pdf/Posicion_RSE_enfoque_OIE.pdf), consultado el 3 de diciembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (1977) *Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (3º ed.) <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/spanish.pdf>, consultado el 12 de mayo de 2009. Ginebra: autor.

- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (1981) Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C155>, consultado el 24 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (1998a) *Seminário Internacional: Emprego e Desenvolvimento Tecnológico no Mercosul*, Florianópolis, Brasil 29 a 30 de Septiembre de 1998, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/i/iii/index.htm>, consultado el 3 de julio de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (1998b) *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento*, <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--es/index.htm>, consultado el 18 de noviembre de 2009.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2000) *Su voz en el trabajo. Informe Global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc88/rep-i-a.htm#12>, consultado el 25 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2005a) *Key Indicators of the Labour Market*, [http://www.ilo.org/wow/Newsbriefs/lang--en/WCMS\\_081609/index.htm](http://www.ilo.org/wow/Newsbriefs/lang--en/WCMS_081609/index.htm), consultado el 5 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2005b) *Una alianza global contra el trabajo forzoso*, Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2006a) *Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (3º ed.) <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/spanish.pdf>, consultado el 12 de mayo de 2009.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2006b) *La eliminación del trabajo infantil: un objetivo a nuestro alcance*. Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2006c) Trabajo decente para todos, *Trabajo*, 57, pp. 4 – 32.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2007a) *Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles*, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../---ed.../wcms\\_114235.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../---ed.../wcms_114235.pdf), consultado el 15 de diciembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2007b) *L'égalité au travail: relever les défis*, Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2008a) *Declaración de la OIT sobre justicia social para una globalización equitativa*, [http://www.ilo.org/global/publications/Officialdocuments/WCMS\\_099768/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/Officialdocuments/WCMS_099768/lang--es/index.htm), consultado el 1 de diciembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2008b) *Informe mundial sobre salarios*, [http://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_100786/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/WCMS_100786/lang--en/index.htm), consultado el 30 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2008c) *La libertad de asociación y la libertad sindical en la práctica: lecciones extraídas*, Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2009a) *El costo de la coacción*, Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2009b) *Informe mundial sobre salarios. Actualización 2009*, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/wcms\\_116502.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/wcms_116502.pdf), consultado el 30 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2009c) *Para salir de la crisis: Un Pacto Mundial para el Empleo*, [http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/98thSession/pr/lang--es/docName--WCMS\\_108439/index.htm](http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/98thSession/pr/lang--es/docName--WCMS_108439/index.htm), consultado el 1 de diciembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2009d) *Tendencias mundiales del empleo: enero 2009*, Ginebra: autor.

- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2010a) *Débil recuperación del empleo con continuo alto desempleo y déficit de trabajo decente*, Ginebra: autor.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2010b) *Empleo para la justicia social y una globalización equitativa. Programas de la OIT*, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_141387.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_141387.pdf), consultado el 22 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2010c) *Lista de enfermedades profesionales de la OIT*, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/meetingdocument/wcms\\_125164.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/meetingdocument/wcms_125164.pdf), consultado el 29 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2010d) *Plan de acción (2010 – 2016) para alcanzar un amplio grado de ratificación y de aplicación efectiva de los instrumentos sobre seguridad y salud en el trabajo (Convenio núm. 155, su Protocolo de 2002, y Convenio núm. 187)*, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms\\_125637.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_125637.pdf), consultado el 24 de noviembre de 2010.
- > OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2011) *Protección social*, <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/social-protection/lang-es/index.htm>, consultado el 18 de febrero de 2011.
- > OMC - Organización Mundial del Comercio (1996) *Conferencia Ministerial de la OMC*, Singapur, 1996: Alocución Inaugural, [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min96\\_s/min96\\_goh\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min96_s/min96_goh_s.htm), consultado el 11 de octubre de 2010.
- > Ormaetxea, J. (1997) *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Caja Laboral Popular: Aretxabaleta.
- > Ormaetxea, J. (2003) *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*, Otorora: Aretxabaleta.
- > Ormaetxea, J. (2006) El trabajo asociado ante la globalización, en Irizar, I. (Coord.) *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon: Mondragon Unibertsitatea, pp.135 – 147.
- > Ortega Martínez, E. (1994) *Manual de investigación comercial* (3º ed.), Madrid: Ediciones Pirámide.
- > Ortega Riquelme, E. (2002) *La Globalización en la encrucijada. Sociedad, política y mercado en un mundo globalizado*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- > Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) *Generación de modelos de negocios*, Barcelona: Centro Libros PAPP.
- > Parkin, S. (2010) *The positive deviant: sustainability leadership in a perverse world*, Londres: Earthscan.
- > Paz Antolín, M. (2002) Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales, *Boletín Económico ICE*, 2732, pp.37-44.
- > Paz, O. (2007) MCC se 'concentra' en China, *El País*, 18 de noviembre de 2007.
- > Pettigrew, A. (1990) Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organisation Science*, 1, pp. 337-348.
- > Pino Arriagada, O. y Illanes Hidalgo, W. (2002) Análisis exploratorio de los coeficientes de rasmussen para la economía regional, mediante la utilización de las tablas input-output para la economía chilena, base 1996, *Theoria*, 11, pp.69 - 76.
- > Pitelis, C. (2006) A learning-based perspective of the multinational Enterprise, *Judge Business School, University of Cambridge, Working Paper Series*, 19, 2006, pp. 1 – 14.
- > PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997) *Informe sobre Desarrollo Humano 1997*, Ginebra: autor.
- > PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2003) *Informe sobre Desarrollo Humano México 2002*, Ginebra: autor.

- > PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) *Informe sobre Desarrollo Humano 2009*, Ginebra: autor.
- > PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) *Human Development Report 2009. Brazil*, Ginebra: autor.
- > PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) *Human Development Report 2009. China*, Ginebra: autor.
- > PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011a) *Indicadores Internacionales sobre Desarrollo Humano*, <http://hdrstats.undp.org/es/cuadros/default.html>, consultado el 16 de mayo de 2011.
- > PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011b) *Informe sobre Desarrollo Humano México 2011*, [http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/mexico/NHDR\\_Mexico\\_2011.pdf](http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/mexico/NHDR_Mexico_2011.pdf), consultado el 02 de septiembre de 2011.
- > Pol, R. (2000) *Efecto Inductor de MCC en la Economía del País Vasco*. Proyecto final de MBA. Otorora – Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON.
- > Ponnuru, S. (2010) Comunicación personal. Entrevista en profundidad de 2 horas realizada en la Delegación Corporativa de Nueva Delhi, India, en marzo de 2010.
- > Porter, M y Kramer, R (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, pp.56-69.
- > Porter, M y Kramer, R (2006) Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, pp.1-15.
- > Quesnay, F. (1759) *Tableau économique*, impreso en 1923, Cambridge: Harvard University Press.
- > Quetglas, F. (2008) *¿Qué es el desarrollo local? territorio, políticas y economía*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- > Ramos Carvajal, C. y Robles Teigeiro, L. (2009) Cambio estructural en España (1980 – 2000), *Estadística española*, 51, pp.505-541.
- > Ramos e Silva, J. y Periañez Cañadillas, I. (2003) Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social, *Cuadernos de Gestión*, 3, pp. 65-82.
- > Reyes, G. (2008) Política económica, crecimiento y desarrollo humano: principales relaciones, *Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 9, 1, pp. 88-114.
- > Ribas, M. (2001) El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas, *Ciriec-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, pp.115-147.
- > Rialp, A. (1998) El método del caso de estudio como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva, ponencia en *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- > Rostow, W. (1959) The stages of economic growth, *The Economic History Review New Series*, Vol. 12, No. 1 (1959), pp. 1-16.
- > Rostow, W. (1960) *The stages of economic growth. A non-communist manifesto*, Cambridge: Cambridge University Press.
- > Rovetta Dubinsky, P. (2009) ¿Qué he aprendido después de 35 años en China?, *Boletín económico de ICE*, 2972, pp.111-128.
- > Royo, S. (2005) Diálogo entre el Sur y el Norte por una deslocalización responsable, en Etxeberria, X., García Zabala, A., y Royo, S. (Coord) *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*, Bilbao: Bakeaz; Emaús Fundación Social, pp. 87-94.
- > Rubert Adelantado, G. y Uribe-Echeverría, A. (2002) La especialización vertical en el comercio internacional de España, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 802, pp. 117-128.

- > Ruesga, S y Da Silva Bichara (2008) Deslocalización industrial en la globalización: el caso de España. *Economía unam - Universidad Nacional Autónoma de México*, 5, 13, pp. 113-127.
- > SAI - Social Accountability International (2005) *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*, NY: autor.
- > Salazar de Paz, A. (1983) Planeamiento Financiero Input-Output en Microeconomía (Caso Práctico en una Fábrica Peruana. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- > Salazar-Xirinachs, J. (2008) Las multinacionales y las prácticas socialmente responsables, *Trabajo*, 62, pp. 4 – 12.
- > Salazar-Xirinachs, J. (2009) La declaración de la OIT sobre empresas multinacionales y la política social: Caminos de trabajo decente para una globalización más justa, en MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, *RSE y trabajo decente en la argentina* (1º ed.), Buenos Aires: autor, pp. 43-63.
- > Sánchez Romero, C. (2003) Complementariedad Metodológica en los Proyectos de Investigación, en Medina Rivilla, A. y Castillo Arredondo, S., *Metodología para la realización de Proyectos de Investigación y Tesis Doctorales*, Madrid: Editorial Universitas, pp. 253-264.
- > Santos, M. (2002) Robert Owen, pionero del management, *Sociología del Trabajo*, 45, pp. 98-117.
- > Sarasua, J. (2010) *Mondragon en un nuevo siglo. Síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa*, Eskoriatza: Lanki.
- > Schooyans, M. (1978) *¿Brasil potencia?*, Salamanca: Ediciones Sígueme.
- > Schumpeter, J. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York: Harper & Brothers.
- > SE – Secretaría de Economía de México (2011a) Comportamiento de la inversión extranjera directa (IED) a nivel nacional y subnacional: seguridad y otros factores, <http://200.77.231.70/swb/work/models/economia/Resource/1350/1/images/reportied2.pdf>, consultado el 10 de septiembre de 2011.
- > SE – Secretaría de Economía de México (2011b) Informe Estadístico Trimestral sobre Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México, <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/2143/1/images/JunE11.pdf>, consultado el 10 de septiembre de 2011.
- > Sen, A. (1985) ¿Cuál es el camino del desarrollo?, *Comercio Exterior*, 35, 10, pp. 939-949.
- > Sen, A. (1989) *Sobre ética y economía*, Madrid: Alianza Universidad.
- > Server Izquierdo, R. 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*, 65, pp.7-31.
- > Sevillano García, M. (2003) La investigación en didáctica como fundamento de la acción educativa de calidad, en Medina Rivilla, A. y Castillo Arredondo, S., *Metodología para la realización de Proyectos de Investigación y Tesis Doctorales*, Madrid: Editorial Universitas, pp. 57 – 73.
- > Sharma, A. (2010) Comunicación personal. Entrevista en profundidad de 3 horas realizada en la Delegación Corporativa de Pune, India, en marzo de 2010.
- > Sierra Bravo, R. (1986) *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica* (5º ed.), Madrid: International Thompson Editores Spain.
- > Sierra Bravo, R. (1992) *Técnicas de Investigación Social* (8º ed.), Madrid: Paraninfo.
- > Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (2009) *Fluxos globais de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) para economias em desenvolvimento e em transição em 2009*. Disponible en <http://www.sobeet.org.br/boletim/boletim65.pdf>, consultado el 5 de enero de 2010.
- > Solana González, G. (Coord.) (2008) *China: una necesidad para una empresa global*, Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- > Solís Manjarrez, L. (2007) El futuro inmediato y mediato de la economía mexicana, *Análisis Económico*, 23, 49, pp. 227 – 240.

- > Solow, R. (1956) A contribution to the theory of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, 70, 1, pp.65 – 94.
- > Somavia, J. (1999) Memoria del Director General: Trabajo Decente. 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>, consultado el 14 de septiembre de 2009.
- > Somavia, J. (2004) Cooperatives for a Fair Globalization: Creating opportunities for everyone. Discurso de la OIT en la sesión nº82 de Cooperación Internacional de ICA.
- > Sosa Cabrera, S. (2003) *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- > Spear, R.; Cornforth, C.; Aiken, M. (2009) The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80, 2, pp. 247-273.
- > SPRI - Agencia de Desarrollo Empresarial del País Vasco (2010) *Observatorio de Coyuntura Industrial*, <http://www.spri.es/wNS/docs/OciPleno.pdf>, consultado el 5 de mayo de 2010.
- > Sproull, N. (1988) *Handbook of research methods* (2º ed.), Maryland: Scarecrow.
- > Srivastava, V. y Sahay, A. (2007) The evolutionary Journey of CSR, *Management Development Workin Papers - Indian Institute of Technology Kanpur*, 22, 3, pp. 1-28.
- > Stake, R. (1994) Case Studies en Denzin, N. y Lincoln, Y., eds., *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp.236-247.
- > Stiglitz, J. (2002) *El malestar en la globalización*, Madrid: Taurus.
- > Story, J. (2004) *China. Cómo transformará los negocios, los mercados y el Nuevo orden mundial*, Madrid: McGraw-Hill.
- > Swan, T. (1956) Economic growth and capital accumulation, *Economic record*, 32, pp. 334 – 361.
- > Tellechea, J. (2005) *El otro Dn. José María*, Mondragón: Caja Laboral.
- > The Stakeholder Alliance (1991) *The Sunshine Standards*, The Center for Advancement and Public Policy, <http://www.caponline.org/sunstds.html>. Consultado el 12 de marzo de 2009.
- > Torrente, M. (1918) *Historia de la independencia de México*, Madrid: Editorial América.
- > Transparency International (2009) *Global corruption report 2009. Corruption and Private Sector*, Reino Unido: Cambridge University Press.
- > Travers, Max (2001) *Qualitative Research through Case Studies*. Thousnad Oaks: Sage Publications.
- > TUAC - Comité Asesor Sindical de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010) *Evaluación de la CSI/TUAC sobre la declaración de los líderes del G20 y el documento de la Cumbre de Seúl*, [http://www.tuac.org/en/public/e-docs/00/00/07/F1/document\\_doc.phtml](http://www.tuac.org/en/public/e-docs/00/00/07/F1/document_doc.phtml), consultado el 2 de diciembre de 2010.
- > Tugores Ques, J. (2006) *Economía Internacional. Globalización e integración regional*, Madrid: McGraw-Hill.
- > Ugarte, J. (2010) *Cómo salir de la crisis*, Bilbao: Biblioteca de las Indias.
- > UN - Naciones Unidas (2000) *Declaración del Milenio*, <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>, consultado el 2 de diciembre de 2010.
- > UN - Naciones Unidas (2004) *Guía del Pacto Global: una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial*, 1º ed., Buenos Aires: Sistema de Naciones Unidas en Argentina.
- > UN - Naciones Unidas (2008) *Corporate Citizenship in The World Economy*, [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf), consultado el 11 de marzo de 2010.

- > UN - Naciones Unidas (2009) *Human rights dilemmas for multi-national corporations in emerging markets*, [http://human-rights.unglobalcompact.org/doc/UNGC\\_Dilemmas\\_Working\\_Paper\\_3\\_v1.pdf](http://human-rights.unglobalcompact.org/doc/UNGC_Dilemmas_Working_Paper_3_v1.pdf), consultado el 3 de junio de 2011.
- > UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (1997) *Income inequality and development*, New York: Naciones Unidas.
- > UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2009) *World Investment Report 2009*, [http://www.unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf), consultado el 4 de mayo de 2010.
- > UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2010) *World Investment Report 2010*, [http://www.unctad.org/en/docs/wir2010\\_embargo22\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_embargo22_en.pdf), consultado el 17 de mayo de 2011.
- > UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2011) *World Investment Report 2011*, <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>, consultado el 8 de septiembre de 2011.
- > Universidad de Ottawa (1997) *International Code of Ethics for Canadian Business*, <http://www.cdp-hrc.uottawa.ca/globalization/busethics/codeint.html>, consultado el 2 de febrero de 2009.
- > Urdangarín, C. (1999) Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Ekonomiaz*, 44, pp. 238-255.
- > Usandizaga, M. (2009) Comunicación personal. Entrevistas en profundidad de 4 horas realizada en las instalaciones de Orkli Kunshan en Kunshan, China, en junio de 2009.
- > Vaillant, Y.; Urbano Pulido, D.; Rialp, J.; Rialp, A. (2006) Um estudo qualitativo y exploratório de cuatro nuevas empresas exportadoras, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 029, pp.107 – 132.
- > Valente, M. y Crane, A. (2010) Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries, *California Management Review*, 52, pp. 52-78.
- > Van de Ven, A. (1992) Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169 – 188.
- > Vanek, J. (1963) *The Natural Resources Content of United States Foreign Trade 1870-1955*, Cambridge: MIT Press.
- > Vanek, J. (2007) A note on the future and dynamics of economic democracy, en Novkovic, S. y Sena, V., ed., *Cooperative Firms in global markets: incidence, viability and economic performance*, Reino Unido: Elsevier, pp. 297 – 304.
- > Vargas Sánchez, A. y Vaca Acosta, R. (2005) Responsabilidad Social Empresarial y cooperativismo: vínculos y potencialidades. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp. 241-260.
- > Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo Económico: Flexibilidad en la Acumulación y Regulación del Capital, en Vázquez Barquero, A. y Garofoli, G., *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 13-36.
- > Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.
- > Villarreal Larrinaga, O. (2005) La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, *Cuadernos de Gestión*, 5, 2, pp. 55-73.
- > Villarreal Larrinaga, O. (2006) *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.
- > Villarreal Larrinaga, O. (2008) La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.
- > Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2007) El estudio de caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica, 21º Congreso



Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa - AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, 6 al 8 de junio de 2007, Madrid, España.

- > Vives, A. (2004) The role of multilateral development institutions in fostering corporate social responsibility, *Palgrave Macmillan Journals*, 47, pp. 45-52.
- > Walras, L. (1877) *Elements of Pure Economics*, impreso en 1954, Cambridge: Harvard University Press.
- > WEF – World Economic Forum (2009) *The India gender gap review 2009*, Ginebra: autor.
- > Weir, C y Liang, T. (2000) The Performance–Governance Relationship: The Effects of Cadbury Compliance on UK Quoted Companies, *Journal of Management and Governance*, 4, 4, pp. 265 – 281.
- > Weiss-Belalcazar, A. (2003) Companies' social responsibility in a stakeholder society, *Innovar*, 13, 22, pp. 43-54.
- > Wilcke, R. (1999) An appropriate ethical model for business, and a critique of Milton Friedman, *Austrian Scholars Conference 5*, Auburn University, pp.1-32.
- > Xertatu:adi (2007) *Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial. Hacia la competitividad sostenible*, Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia.
- > Yacuzzi, E. (2005) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, 296, <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>, consultado el 16 de agosto de 2009.
- > Yin, R. (1994) *Case Study Research* (2º ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- > Yin, R. (2003) *Case Study Research* (3º ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- > Zaballa, J. (2006) Reflexiones en torno al pasado, presente y futuro de la economía india, *La presencia española en países de fuerte crecimiento: China e India*, Madrid: Círculo de Empresarios, pp.161-229.
- > Zarrabeitia Miñaur, J. (Coord.) (1998) *Orkli. El compromiso de un colectivo con su proyecto socio-empresarial*, Vizcaya: Cluster Conocimiento.
- > Zarrabeitia Miñaur, J. (Coord.) (2003) *Fagor Ederlan. La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción*, Vizcaya: Cluster Conocimiento.
- > Zikmund, W. (1998) *Investigación de mercados* (6º ed.), México: Prentice-Hall Hispaniamericana.



---

Anexos

# ANEXOS

## 1. Clasificación de riesgo de los países. BM

<i>Año fiscal:</i>	<b>FY10</b>	<b>FY11</b>
<i>Datos para año calendario:</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Low income (L)	<= 975	<= 995
Lower middle income (LM)	976-3,855	996-3,945
Upper middle income (UM)	3,856-11,905	3,946-12,195
High income (H)	> 11,905	
Brasil	UM	UM
China	LM	LM
India	LM	LM
México	UM	UM
Afganistan	L	L
Albania	LM	UM
Alemania	H	H
Algeria	UM	UM
Andorra	H	H
Angola	LM	LM
Antigua y Barbuda	H	UM
Arabia Saudi	H	H
Argentina	UM	UM
Armenia	LM	LM
Aruba	H	H
Australia	H	H
Austria	H	H
Azerbaijan	LM	UM
Bahamas	H	H
Bahrain	H	H
Bangladesh	L	L
Barbados	H	H
Bélgica	H	H
Belarus	UM	UM
Belize	LM	LM
Benin	L	L
Bermuda	H	H
Bhutan	LM	LM
Bolivia	LM	LM
Bosnia y Herzegovina	UM	UM
Botswana	UM	UM
Brunei Darussalam	H	H
Bulgaria	UM	UM
Burkina Faso	L	L
Burundi	L	L
Cabo Verde	LM	LM
Cambodia	L	L
Cameroon	LM	LM
Canada	H	H
Chad	L	L
Chile	UM	UM

Chipre	H	H
Colombia	UM	UM
Comoros	L	L
Congo, Rep.	LM	LM
Congo, Rep. Dem.	L	L
Costa Rica	UM	UM
Côte d'Ivoire	LM	LM
Croacia	H	H
Cuba	UM	UM
Dinamarca	H	H
Djibouti	LM	LM
Dominica	UM	UM
Ecuador	LM	LM
Egipto, Rep. Arab	LM	LM
El Salvador	LM	LM
Emiratos Árabes Unidos	H	H
Eritrea	L	L
Eslovenia	H	H
España	H	H
Estados Unidos	H	H
Estonia	H	H
Etiopía	L	L
Federación Rusa	UM	UM
Fiji	UM	UM
Filipinas	LM	LM
Finlandia	H	H
Francia	H	H
Gabon	UM	UM
Gambia	L	L
Georgia	LM	LM
Ghana	L	L
Gibraltar	..	H
Gracia	H	H
Granada	UM	UM
Groenlandia	H	H
Guam	H	H
Guatemala	LM	LM
Guinea	L	L
Guinea Ecuatorial	H	H
Guinea-Bissau	L	L
Guyana	LM	LM
Haiti	L	L
Honduras	LM	LM
Hong Kong SAR, China	H	H
Hungría	H	H
Indonesia	LM	LM
Iran, Rep. Islámica	LM	UM
Iraq	LM	LM
Irlanda	H	H
Isla de Man	H	H
Islandia	H	H
Islas Caimán	H	H
Islas del Canal	H	H
Islas Faeroe	H	H
Islas Marianas del Norte	H	H
Islas Marshall	LM	LM
Islas Solomon	LM	L
Islas Turcas y Caicos	..	H
Islas Vírgenes (U.S.)	H	H
Israel	H	H
Italia	H	H

Jamaica	UM	UM
Japón	H	H
Jordan	LM	LM
Kazakhstan	UM	UM
Kenya	L	L
Kiribati	LM	LM
Korea, Rep.	H	H
Korea, Rep. Dem.	L	L
Kosovo	LM	LM
Kuwait	H	H
Lao PDR	L	L
Latvia	UM	H
Lebanon	UM	UM
Lesotho	LM	LM
Liberia	L	L
Libia	UM	UM
Liechtenstein	H	H
Lituania	UM	UM
Luxembourg	H	H
Macao SAR, China	H	H
Macedonia, FYR	UM	UM
Madagascar	L	L
Malasia	UM	UM
Malawi	L	L
Maldivias	LM	LM
Mali	L	L
Malta	H	H
Marruecos	LM	LM
Mauritania	L	L
Mauritius	UM	UM
Mayotte	UM	UM
Micronesia, Est. Fed.	LM	LM
Moldova	LM	LM
Monaco	H	H
Mongolia	LM	LM
Montenegro	UM	UM
Mozambique	L	L
Myanmar	L	L
Namibia	UM	UM
Nepal	L	L
Nicaragua	LM	LM
Niger	L	L
Nigeria	LM	LM
Noruega	H	H
Nueva Caledonia	H	H
Nueva Zelanda	H	H
Oman	H	H
Oriente y Faja de Gaza	LM	LM
Países Bajos	H	H
Países Bajos, Antillas de los	H	H
Pakistan	LM	LM
Palau	UM	UM
Panama	UM	UM
Papua Nueva Guinea	LM	LM
Paraguay	LM	LM
Perú	UM	UM
Polinesia Francesa	H	H
Polonia	UM	H
Portugal	H	H
Puerto Rico	H	H

Qatar	H	H
Reino Unido	H	H
República Árabe de Siria	LM	LM
República Centroafricana	L	L
República Checa	H	H
República Dominicana	UM	UM
República Eslovaca	H	H
República Kirgiz	L	L
Rumania	UM	UM
Rwanda	L	L
Samoa	LM	LM
Samoa Americana	UM	UM
San Kitts and Nevis	UM	UM
San Marino	H	H
San Vicente y las Granadinas	UM	UM
Santa Lucía	UM	UM
São Tomé and Príncipe	LM	LM
Senegal	L	LM
Serbia	UM	UM
Seychelles	UM	UM
Sierra Leona	L	L
Singapur	H	H
Somalia	L	L
Sri Lanka	LM	LM
Suazilandia	LM	LM
Sudáfrica	UM	UM
Sudan	LM	LM
Suecia	H	H
Suiza	H	H
Suriname	UM	UM
Tailandia	LM	LM
Taiwan, China	H	H
Tajikistan	L	L
Tanzania	L	L
Timor-Leste	LM	LM
Togo	L	L
Tonga	LM	LM
Trinidad y Tobago	H	H
Tunisia	LM	LM
Turkmenistan	LM	LM
Turquia	UM	UM
Tuvalu	..	LM
Ucrania	LM	LM
Uganda	L	L
Uruguay	UM	UM
Uzbekistan	L	LM
Vanuatu	LM	LM
Venezuela, RB	UM	UM
Vietnam	L	LM
Yemen, Rep.	L	LM
Zambia	L	L
Zimbabue	L	L

---

#### REFERENCIAS

<i>Low income (L)</i>	Bajos ingresos
<i>Lower middle income (LM)</i>	Ingresos medio-bajos
<i>Upper middle income (UM)</i>	Ingresos medio-altos
<i>High income (H)</i>	Ingresos altos

---

Fuente: BM, <http://data.worldbank.org/about/country-classifications/a-short-history>



## 2. Guión aplicado en GPPE

### DATOS GENERALES

**Fecha de entrevista****Participan**

**Objetivo de la entrevista:** conocer la GPPE bajo análisis

### TEMAS A TRATAR

**Introducción**

Historia de la empresa

Evolución: proceso de globalización general y específico de la GPPE. Razones. Perfil del negocio

¿Cómo emprende la globalización económica?

¿Dónde?

¿Bajo qué formas?

¿Cuándo?

¿Por qué?

En cuanto a la GPPE bajo estudio: ¿por qué se decide el establecimiento? ¿Cuándo? ¿Cuál fue el proceso seguido?

**Información general de la empresa**

Razón Social

Razón Comercial

Sector/Actividad

¿Qué tipos de productos y servicios se ofrecen? ¿Clientes?

¿Qué sistemas de gestión se han implementado?

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuáles son los valores de la empresa?

**Introducción a la responsabilidad social empresarial**

¿Conoce las dimensiones, implicaciones y beneficios de la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa?

**Aspectos específicos de la responsabilidad social empresarial**

Profundización de los aspectos recogidos en el cuestionario. Indagar en las respuestas. Recoger verificadores.

Aspectos recogidos en el cuestionario (escala Likert de cinco puntos siendo 1 no se conoce y 5 es estratégico):

¿Conoce y aplica alguna norma, principio o código de conducta relativo a la RSE? (Ejemplo: ISO 26000; GRI; Libro Verde de la Unión Europea; etc.)

¿Hay alguna declaración de valores y principios documentada?

¿Está determinada la cantidad de horas semanales de trabajo?

¿Se permite la creación de sindicatos?

¿Existe una política salarial que cumple con los mínimos establecidos por la ley local para el sector/industria?

¿Existe una política salarial equitativa, sin variación por sexo, raza, edad, etc.?

¿La empresa adopta medidas de seguridad laboral?

¿Se buscan alternativas para evitar los despidos?

¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en el seno de la empresa?

¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a evitar la contratación de menores de edad, fuera de la ley?

¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a minimizar impactos no deseados en el medioambiente? (Ejemplo: reciclado de material; aprovechamiento de residuos; etc.)

¿Se han desarrollado políticas e instrumentos para la lucha contra la corrupción?

¿Se conoce la política laboral aplicada por los proveedores?

¿Se conoce la política salarial aplicada por los proveedores?

En las auditorías y evaluaciones de los proveedores, ¿se considera el compromiso social y ético?

¿Se conoce la política laboral de los subcontratados?

¿Se conoce la política salarial de los subcontratados?

¿Existen programas de apoyo/colaboración con los proveedores?

**Mapa de grupos de interés**

Identificación

Grupos

¿Se identifican subgrupos?

¿Cuál es el orden de prioridad?

¿Cuáles son los temas prioritarios de los grupos? ¿De los subgrupos?

### 3. Guión aplicado a Responsables de Delegaciones Corporativas de MONDRAGON

#### DATOS GENERALES

##### Fecha de entrevista

##### Participan

**Objetivo de la entrevista:** conocer el funcionamiento de las Delegaciones Corporativas de MONDRAGON.

#### TEMAS A TRATAR

##### Introducción

Aspectos generales del país. Perfil país

¿Cómo y por qué se desarrolla la Delegación Corporativa?

¿Cómo y por qué se inicia el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON en América / Asia?

¿Se identifican fases de ese proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON en América / Asia? ¿Cuáles?

¿Cuáles fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron al iniciar el proceso de internacionalización de las cooperativas en América / Asia?

¿Y en Brasil?

¿Y en México?

¿Y en China?

¿Y en India?

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
AMÉRICA				
Brasil				
México				
ASIA				
China				
India				

##### Proceso, subprocesos y actividades

¿Cómo se gestiona el proceso de globalización económica de las cooperativas?

¿De qué forma interviene la Delegación Corporativa? ¿Cuáles son sus responsabilidades y principales funciones? ¿Cómo se vincula con las GPPE? ¿Se relaciona con las cooperativas madre?

##### GPPE

¿Cuáles son los mayores logros de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas pendientes de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas más difíciles a ser abordados en el corto plazo por parte de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

##### Expectativas

¿Cuáles son las **demandas** que se generan **desde las GPPE**?

¿Se recoge evidencia de las GPPE? ¿Cuáles?

##### RSCoop

Los temas entorno a la RSE cada vez toman mayor impulso. ¿Cómo cree que se refleja ello en el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON?

#### 4. Carta de presentación

Oñati, 24 de Septiembre de 2009.

Desde la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea estamos desarrollando un proyecto de investigación relacionado con el impacto socioeconómico de las empresas de MONDRAGON en el exterior.

El pasado mes de junio iniciamos el trabajo de campo en China, habiendo visitado las empresas de MONDRAGON presentes en Kunshan, la central de compras de MONDRAGON en Shanghai y la de Eroski en Hong Kong, además de otras filiales de empresas vascas.

El próximo país a analizar es Brasil. Estaremos en Sao Paulo continuando con este trabajo, y por ello nos gustaría saber si es posible contar con vuestro tiempo. Estaríamos con vosotros aproximadamente dos horas, consultándoles acerca de su experiencia en Brasil, la gestión empresarial, el vínculo con el entorno y otras cuestiones vinculadas políticas laborales, sociales y medioambientales. Obviamente, toda la información recogida recibirá un tratamiento confidencial y de así desearlo, una vez finalizada la investigación remitiremos una copia de los resultados del trabajo.

Esperamos poder contar con vuestra colaboración y agradecemos de antemano el tiempo dedicado.

Paula Arzadun  
Dpto. de Estrategia, Organización y Emprendizaje.  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Mondragon Unibertsitatea.

5. Cuestionario aplicado

0. Cuestionario nº:

**ANÁLISIS DE PERFIL Y CONTEXTO**

**1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

1.1 Razón social

1.2 Nombre comercial

1.3 Sector- Actividad

1.4 Pertenencia a grupos empresariales

1.5 Principales centros de trabajo

1.6 Tipos de productos o servicios que ofrece

**2. DATOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA**

2.1 Sistemas de gestión que utiliza la empresa

Sistemas de Gestión	Marcar
ISO 9001	1
EFQM	2
Premie	3
ISO 14001	4
EMAS	5
Cuadro de mando integral	6
Planificación estratégica	7
Plan de Gestión anual	8
Otros (especificar)	

2.2 Gestión del cambio: Principales oportunidades y amenazas

2.2.a) Oportunidades  
2.2.b) Amenazas

2.3 Misión, visión, valores

2.3.a) Misión  
2.3.b) Visión  
2.3.c) Valores

**ANÁLISIS GENERAL DE RSE**

3.1 ¿Conoce usted las dimensiones, implicaciones y beneficios de la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial?

1	SI	3.1.1 ¿Cuáles diría que son? (especificar)
2	NO	Pasa a siguiente

**ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA RSE**

**ESCALA**

(1) No se conoce	(2) Existe conocimiento pero no se ha comenzado a trabajar	(3) Cumplimos	(4) Se gestiona	(5) Es estratégico	(99) No aplica
------------------	--	---------------	-----------------	--------------------	----------------

Pregunta		Respuesta					
1	¿Conoce y aplica alguna norma, principio o código de conducta relativo a la RSE? (Ejemplo: ISO 26000; GRI; Libro Verde de la Unión Europea; etc.)	1	2	3	4	5	99
2	¿Hay alguna declaración de valores y principios documentada?	1	2	3	4	5	99
3	¿Está determinada la cantidad de horas semanales de trabajo?	1	2	3	4	5	99
4	¿Se permite la creación de sindicatos?	1	2	3	4	5	99
5	¿Existe una política salarial que cumple con los mínimos establecidos por la ley local para el sector/industria?	1	2	3	4	5	99
6	¿Existe una política salarial equitativa, sin variación por sexo, raza, edad, etc.?	1	2	3	4	5	99
7	¿La empresa adopta medidas de seguridad laboral?	1	2	3	4	5	99
8	¿Se buscan alternativas para evitar los despidos?	1	2	3	4	5	99
9	¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en el seno de la empresa?	1	2	3	4	5	99
10	¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a evitar la contratación de menores de edad, fuera de la ley?	1	2	3	4	5	99
11	¿Se ha desarrollado alguna política, procedimiento o programa globales dedicados a minimizar impactos no deseados en el medioambiente? (Ejemplo: reciclado de material; aprovechamiento de residuos; etc.)	1	2	3	4	5	99
12	¿Se han desarrollado políticas e instrumentos para la lucha contra la corrupción?	1	2	3	4	5	99
13	¿Se conoce la política laboral aplicada por los proveedores?	1	2	3	4	5	99
14	¿Se conoce la política salarial aplicada por los proveedores?	1	2	3	4	5	99
15	En las auditorías y evaluaciones de los proveedores, ¿se considera el compromiso social y ético?	1	2	3	4	5	99
16	¿Se conoce la política laboral de los subcontratados?	1	2	3	4	5	99
17	¿Se conoce la política salarial de los subcontratados?	1	2	3	4	5	99
18	¿Existen programas de apoyo/colaboración con los proveedores?	1	2	3	4	5	99

6. Listado de entrevistas realizadas durante el transcurso del trabajo de campo

FECHA	CONTACTO	EMPRESA	PUESTO	CIUDAD	PAÍS
Junio de 2009	Alejandro Martínez Berriochoa	Eroski	Director de Responsabilidad Social. Área Consumo	Elorrio	CAPV
Junio de 2009	Jeremy Prepscius	BSR - Asia	Director General Asia	Hong Kong	China
Junio de 2009	Albert M. K. Yeung	China Center for Labor and Environment - Intertek	Director Senior de Hong Kong y China	Hong Kong	China
Junio de 2009	Carlos Flores	China Center for Labor and Environment - Intertek	Director	Hong Kong	China
Junio de 2009	Maurice Lee	Coop Intercoop LTD	Director General	Hong Kong	China
Junio de 2009	Francisco Asensi	Cortefiel Commercial S.A. Hong Kong	Responsable Comercial de la división de damas	Hong Kong	China
Junio de 2009	Sofía Nuñez Triay	Cortefiel Commercial S.A. Hong Kong	Directora de Operaciones	Hong Kong	China
Junio de 2009	Javier Fernandez	Agui	Director General	Kunshan	China
Junio de 2009	Iñigo Zabala	Anaitasuna General Services Kunshan. Grupo Mondragon	Responsable	Kunshan	China
Junio de 2009	Gorka Iparragirre Arteche	Batz Kunshan	Director General	Kunshan	China
Junio de 2009	Aritz Iturbe	Fagor Metalforming Machine Tool. Kunshan	Director de Compras	Kunshan	China
Junio de 2009	Jimmy Zhu	Fagor Metalforming Machine Tool. Kunshan	Director de proyectos	Kunshan	China
Junio de 2009	Depo (MOD)	Orkli Kunshan	Responsable de Producción	Kunshan	China
Junio de 2009	Elena (MOI)	Orkli Kunshan	Directora de Ventas de China Oriental	Kunshan	China
Junio de 2009	Mikel Usandizaga	Orkli Kunshan	Director General	Kunshan	China
Junio de 2009	MOI	Orkli Kunshan	Responsable de Gestión de Personas	Kunshan	China
Junio de 2009	Sam Lee	Inno CSR	Director General	Shanghai	China
Junio de 2009	Jokin Laspiur	MONDRAGON Asia	Director General	Shanghai	China
Junio de 2009	Miren Madinabeitia	Spri Shanghai	Director General	Shanghai	China
Septiembre de 2009	José Pérez	Fagor Automation	Director Industrial	Eskoriatza	CAPV
Octubre de 2009	Adna Pessoni	Fagor Ederlan	MOI - Garantía de Calidad	Mina Gerais	Brasil
Octubre de 2009	Juan Alberro	Fagor Ederlan	Director General	Mina Gerais	Brasil
Octubre de 2009	Marcos Kraide	Fagor Ederlan	Director de Gestión de Personas	Mina Gerais	Brasil
Octubre de 2009	Pedro Leite	Fagor Ederlan	Gerente de Calidad	Mina Gerais	Brasil

Octubre de 2009	David Vega Antoñana	Mirvi Brasil	Gerente Industrial	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Luis Reis Junior	Mirvi Brasil	Gestión de Personas	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Ibrahin Elias	MONDRAGON Brasil	Director General	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Sergio Torres	Spri Brasil	Director General	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Marcos Ribeiro	Cikautxo Paranoá	Director Administrativo	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Fátima C. Menezes	Orkli do Brasil	MOI - Comercial	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Manuel García	Orkli do Brasil	Director General	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Daniel Carvalho	Fagor Automation	Director General	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Marcelo Kehdi	Integra y Unisol - Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios	Secretario general	Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Danel Ayastuy	Copreci do Brasil	Director General	Taubaté, Sao Paulo	Brasil
Octubre de 2009	Debora Santos	Copreci do Brasil	Presidenta de la Comisión de Prevención de Accidentes	Taubaté, Sao Paulo	Brasil
Marzo de 2010	A. Rajashree Iyer	Itsma y Anchorage	Director	Bangalore	India
Marzo de 2010	Ibai Zubikarai	Korta India	Director General	Bangalore	India
Marzo de 2010	Leonor Martínez	SPRI India	Directora General	Bombay	India
Marzo de 2010	Erik Rovina Mardones	Consulado General de España	Consejero económico y comercial	Bombay	India
Marzo de 2010	D.Vijji	Hindesa Yarns. SVS Grouo of Companies	Director General	Coimbatore	India
Marzo de 2010	Dinesh G.	Hindesa Yarns. SVS Grouo of Companies	Ejecutivo de ventas	Coimbatore	India
Marzo de 2010	Jon Ander Mugica	Danobat India	Director General	Indore	India
Marzo de 2010	Dietrich Kepschull	IGEP Foundation y Business Social Compliance Initiative	Representante en India	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Martin Fuchs	Maier Vidorno	Director de desarrollo de negocio	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Michael Schade	Maier Vidorno	Director Senior de Administración y Tecnologías de la información	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	B.S.Sahay	Management Development Institute	Director	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Ashutosh Sharma	MONDRAGON India	Director de Operaciones indias	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Neeta Bajpai	MONDRAGON India	Directora Senior de Proyectos	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Suresh Ponnuru	MONDRAGON India	Director de proyectos	Nueva Delhi	India
Marzo de 2010	Mario Gil Medrano	Indolink	Director	Pune	India
Marzo de 2010	Kathiravan Ramanathan	LKS India	Director General	Pune	India
Marzo de 2010	Lucy Kurien	MAHER	Directora fundadora	Pune	India



Marzo de 2010	Patxi Festa	RCS Kide	Director General	Pune	India
Marzo de 2011	MOI	RCS Kide	Responsable de compras	Pune	India
Marzo de 2012	MOI	RCS Kide	Responsable de ventas	Pune	India
Marzo de 2013	MOI	RCS Kide	Responsable de marketing	Pune	India
Junio de 2010	Juan Brunner	Copreci de México	Director General	Guadalajara	México
Junio de 2010	Alberto Godínez Licea	Decora y Construye. Grupo Jade	Director General	Querétaro	México
Junio de 2010	Xabier Olaizola	Eika México	Director General	Querétaro	México
Junio de 2010	Markel Etxaburu	Erreka Mex	Director General	Querétaro	México
Junio de 2010	MOI	Erreka Mex	Responsable de gestión de personas	Querétaro	México
Junio de 2010	Donata Vázquez García	Instituto Intercultural Nõñho	Responsable	Querétaro	México
Junio de 2010	Rafael Sterling	Irizar México	Director General	Querétaro	México
Junio de 2010	Ferran Martínez	Mondragon Assembly	Director General	Querétaro	México
Diciembre de 2010	Fernando Fernández de Landa	MONDRAGON Oficinas Centrales	Director de América	Arrasate	CAPV
Diciembre de 2010	Germán Lorenzo	MONDRAGON Oficinas Centrales	Director de Asia Pacífico	Arrasate	CAPV
Noviembre de 2010	Rafael Pol	MONDRAGON Oficinas Centrales	Técnico Planificación Estratégica	Arrasate	CAPV
Noviembre de 2010	Jesús Ma. Herrasti	Polo de Innovación Garaia	Presidente	Arrasate	CAPV

7. Guión aplicado al área de operaciones internacionales de MONDRAGON: primera dirección

**DATOS GENERALES**

**Fecha de entrevista**

**Participan**

**Objetivo de la entrevista:** conocer el funcionamiento del Área de Operaciones Internacionales de MONDRAGON

**TEMAS A TRATAR**

**Introducción**

¿Cómo y por qué se desarrolla el área de Operaciones Internacionales?

**GPPE**

¿Cómo y por qué se inicia el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON?

¿Se identifican fases de ese proceso?

¿Cómo se gestiona ese proceso?

¿Cuáles fueron las oportunidades y amenazas que se detectaron al iniciar el proceso de internacionalización de las cooperativas?

**Alcances en la GPPE**

¿Cuáles son los mayores logros de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas pendientes de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas más difíciles a ser abordados en el corto plazo por parte de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

Estos temas, ¿son factibles de ser tratados en el mediano/largo plazo? ¿Existe interés en abordarlos?

**Expectativas**

¿Cuáles son las demandas que se generan desde las GPPE?

La presencia de GPPE genera opiniones encontradas, por la gestión no cooperativa de las mismas.

¿Se reflexionó sobre esto al comienzo?

El MGC suponer ser un conjunto de directrices para llevar a la práctica los principios, valores y cultura de la cooperativa. ¿Qué podría aportar en el caso de las filiales?

¿Cuál cree que es la postura interna actual?

**RSCoop**

Los temas entorno a la RSE cada vez toman mayor impulso. ¿Cómo cree que se refleja ello en el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON?

Y en las GPPE, ¿cómo se despliega la responsabilidad social?

**Análisis foda**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
México				
China				
India				
Brasil				

8. Guión aplicado al área de operaciones internacionales de MONDRAGON: directores de Asia y América

**DATOS GENERALES**

**Fecha de entrevista**

**Participan**

**Objetivo de la entrevista:** conocer el funcionamiento del Área de Operaciones Internacionales de MONDRAGON, con foco en el sector de América / Asia.

**TEMAS A TRATAR**

**Introducción**

¿Cómo y por qué se desarrolla el sector de América / Asia dentro del área de Operaciones Internacionales en MONDRAGON?

Cómo y por qué se inicia el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON en América / Asia?

¿Se identifican fases de ese proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON en América / Asia? ¿Cuáles?

¿Cuáles fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron al iniciar el proceso de internacionalización de las cooperativas en América / Asia?

¿Y en Brasil?

¿Y en México?

¿Y en China?

¿Y en India?

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>AMÉRICA</b>				
Brasil				
México				
<b>ASIA</b>				
China				
India				

**Proceso, subprocesos y actividades**

¿Cómo se **gestiona** el proceso de globalización económica de las cooperativas?

¿En qué consisten los **procesos, los subprocesos y las actividades** promovidos desde el Área de Operaciones Internacionales de MONDRAGON? (documentos soporte: fichas proceso).

**GPPE**

¿Cuáles son los mayores logros de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas pendientes de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

¿Cuáles son los temas más difíciles a ser abordados en el corto plazo por parte de MONDRAGON en materia de sus GPPE?

En la exposición de las Políticas Corporativas y el Modelo de Gestión (“¿Qué nos dicen las Políticas Corporativas y el Modelo de Gestión?”) se hace referencia a las relaciones con las empresas participadas, la cultura local y el compromiso cooperativo. ¿En qué medida cree que se han desplegado los siguientes aspectos?

ASPECTOS		COMENTARIOS
Partners y participadas	a	El establecimiento del concepto de empresa extendida
	b	Identificación y estructuración de relaciones estables con los partners clave
	c	Gestión de las participadas de manera integrada al negocio, para la consecución de objetivos estratégicos
Cultura local	d	El fomento del compromiso de responsabilidad social
	e	El respeto y apoyo de las características lingüísticas y culturales de la ubicación de los centros de trabajo
	f	La colaboración con la administración local
	g	La demarcación de políticas laborales coherentes con el entorno y el sector del negocio
Compromiso cooperativo	h	La utilización de mecanismos propios cooperativos en el negocio
	f	La apertura y difusión de la experiencia cooperativa a otras entidades y personas del entorno
	g	La implantación de mecanismos de participación de los trabajadores en la gestión y los resultados en las filiales

### Expectativas

¿Cuáles son las **demandas** que se generan desde las GPPE?

¿Se recoge evidencia de las GPPE? ¿Cuáles?

La presencia de **GPPE generan opiniones** encontradas, por la gestión no cooperativa de las mismas (hay quienes ven esta estrategia como símil de las aplicadas por empresas S.A; hay quienes creen que las cooperativas mantienen una idiosincrasia diferenciada; y hay quienes mantienen una posición híbrida).

¿Se reflexionó sobre esto al comienzo?

El MGC suponer ser un conjunto de directrices para llevar a la práctica los principios, valores y cultura de la cooperativa. ¿Qué podría aportar en el caso de las GPPE?

¿Cuál cree que es la postura interna actual?

### RSCoop

Los temas entorno a la RSE cada vez toman mayor impulso. ¿Cómo cree que se refleja ello en el proceso de globalización económica de las cooperativas de MONDRAGON?

A continuación leeré una serie de aspectos vinculados con la RSE. ¿Se ha trabajado en ellos en las GPPE? ¿De qué manera?

ASPECTOS	COMENTARIOS
a	Declaración de principios y valores
b	Rechazo de trabajo forzoso
c	Relación con sindicatos
d	Política salarial
e	Equidad salarial
f	Seguridad laboral
g	Alternativas ante despidos
h	Políticas de no discriminación
f	Políticas de medioambiente
g	Lucha contra la corrupción
h	Vínculo con los proveedores
i	Educación <i>cooperativa</i>
j	Intercambio temporal de personas y/o equipos entre filial y matriz




10. Certificación ISO 9001: Orkli Kunshan





11. Instrucciones operativas para los trabajadores: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de las instrucciones.

 **OPERATIVE INSTRUCTIONS, BASICS AND GENERALS**

<b>GENERAL</b>		Prevention of work related risks
DATE: 2007-05-11		
Index		
Environmental Management		


 **GENERAL SECURITY SHEET**





FOR ALL AREAS		DATE 2007-05-11
<u>OBSERVATION AND CRITICAL POINTS:</u>	<u>SECURITY WEAR AND INDIVIDUAL PROTECTION ELEMENTS</u>	<u>SUGGESTIONS</u>
		<u>TOOLS</u>
<b>SECURITY INSTRUCTIONS UNDER REGULAR CIRCUMSTANCES</b> <span style="background-color: yellow; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> <b>BEFORE</b> START ANY WORK <span style="background-color: green; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> <b>DURING</b> WORK		
		
NOTICE: Upon any abnormality, have the person responsible for the affected area notified.		


Pag. 2







12. Instrucciones internas sobre cuidados del medioambiente: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de las instrucciones.

 **GENERAL INSTRUCTIONS ON ENVIRONMENT**

N	Aspect	N	Operation	Responsible	Frequency	Notes
1	Hazardous Wastes 	1				
		2				
		3				
	Waste classification page 1 Skull and crossbones icon					
2	Paper and Carton Box 	1				
3	Urban Waste 	1				
	Waste classification page 3					
4	Inert Waste 	1				

 **GENERAL INSTRUCTIONS ON ENVIRONMENT**

N	Aspecto	N	Operación	Responsable	Frecuencia	Observaciones
	Waste classification page 3	2				
5	Wood 	1				
6	Iron scrap	1				
7	Dumping 	1				
8	Emission 	1				
9	Derrames 	1				
		2				
		3				
10	Power 	1				



13. Auditoría de condiciones laborales en proveedores: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de la auditoría.

**5. REQUIREMENTS ON SECURITY AND WORK HEALTH(10)**

SECTION	Requirements	YES	NO	Points
5.1				
	Comments			
	If the answer is YES, send the copy of the certificate			
If the answer is No, continue with the section 5.2 in the questionnaire.				

SECTI	Requirements	0	1	2	3	4	5	NA
5.2								
	Comments							
5.3								
	Comments							

**6. REQUIREMENTS ON SOCIAL RESPONSIBILITY (5)**

SECTI	Record	0	1	2	3	4	5	NA
6.1								
	Comments							

14. Estructura de la remuneración: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de la estructura.

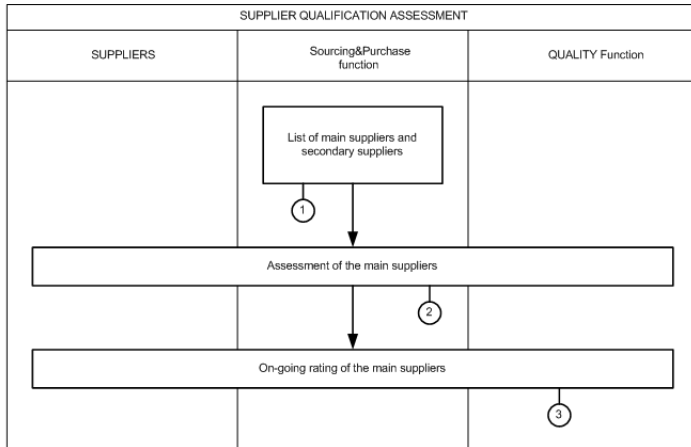
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	奥可电子（昆山）有限公司(试用版) Orkli											
2												
3	作业人员月薪核定表											
4	岗位等级 post grade	岗位等级 post grade	岗位等级 post grade	底薪 basic wage	职务 principals hip	技术 technique	全勤 full attendance	津贴subsidy	职等应发 post grade of total	另加绩效 bonus	总计 total	
5	新进员工new worker											
6	作业员一级/worker A-one											
7	作业员二级/worker B-one											
8	作业员三级/worker C-one											
9	作业员四级/worker D-one											
10	作业员五级/worker E-one											
11	作业员六级/worker F-one											
12	作业员七级/worker G-one											
13	作业员八级/worker H-one											
14	作业员九级/worker I-one											
15	作业员十级/worker J-one											
16	每满一年提升一级											
17												
18	产线基层月薪核定表											
19	岗位等级 post grade	岗位等级 post grade	岗位等级 post grade	底薪 basic wage	职务 principals hip	技术 technique	技能skilled	全勤 full attendance	津贴subsidy	职等应发 post grade of total	另加绩效 bonus	总计 total


15. Balance de proveedores: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de la estructura.

	China	Procedure PRP.22 Supplier Assessment &	Page 1 of 2
---	-------	---	-------------

Version	Date	Notes	Reviewed by	Approved by
0	2007-7-13	ISO 9001 First issue		



	China	AUDITING REPORT OF SUPPLIERS	Format	FA.22.04
---	-------	------------------------------	--------	----------

SUPPLIER ASSESSMENT

Supplier:	Technique:
<b>ADDRESS</b>	
Street: .....	
City: ..... Country: .....	
Tel: ..... Fax: ..... Mail: .....	
Contacting person: .....	
Pre-assessed by:	Date:

ASSESSMENT RESULT ⇒ /100

SECTION	COLLECTIVE ACTION#	RESPONSIBLE	PERIOD

**SUPPLIER CLASSIFIED AS:**  
 A ⇒ more than 80/100 ⇒ APPROVED  
 B ⇒ 70-80/100 ⇒ IMPROVEMENT PLAN IN WAITING  
 C ⇒ less than 70/100 ⇒ NOT APPROVED

16. Normativa de trabajo: Orkli Kunshan

Por confidencialidad de los documentos internos de la empresa, no se detalla los contenidos de la normativa.



**Employment Handbook 员工手册**

**目录**

- 一. 公司简介 Introduccion
- 二. 编制目的 Proposito
- 三. 适用范围 Alcance de aplicacion
- 四. 雇佣关系及职责 Contratacion y tareas
- 五. 行政制度 Regla de administracion
- 六. 纪律 Disciplina
- 七. 考核与奖惩 Examinacion, premio y castigo
- 八. 薪酬与福利 Remuneracion y beneficios

## 17. GI: trabajadores de Orkli Kunshan

Por confidencialidad del informe entregado a la empresa, no se detalla la totalidad de los resultados y conclusiones correspondientes a análisis de los Trabajadores como grupo de interés.

### Grupo de interés TRABAJADORES.

**Gestión de stakeholders: los trabajadores como grupo de interés esencial. Orkli Kunshan desde la mirada del trabajador**

#### ▪ FICHA TÉCNICA

Se realizaron 3 entrevistas en profundidad a trabajadores de Orkli Kunshan

Lugar: Orkli Kunshan

Fecha: Junio de 2009

Objetivo general: recoger percepciones de **trabajadores de Orkli Kunshan (grupo de interés** definido internamente como **esencial**) sobre ciertos aspectos del **mercado laboral en general**, pero principalmente sobre las características de **Orkli Kunshan como lugar de trabajo**, en particular.

#### ▪ RESULTADOS

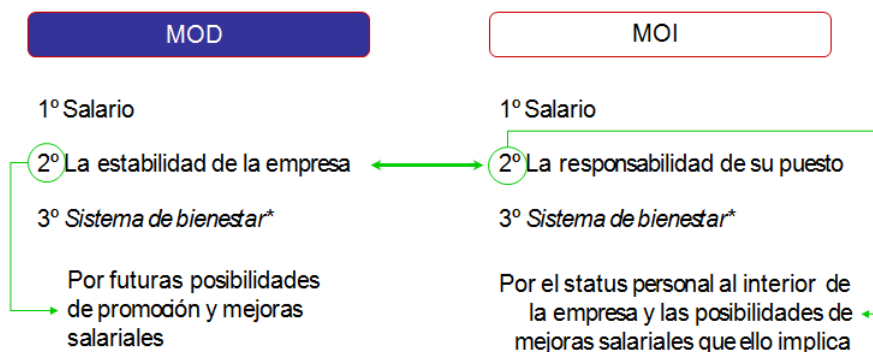
##### Ranking de origen de empresas según el status que otorgan

Se identificaron diferencias en las oportunidades de aprendizaje y valoración de las empresas de acuerdo al origen de su capital:

- 1° USA → Destaca por los aprendizajes en torno a Control de Calidad
- 2° EUROPA → A diferencia de las restantes clasificaciones, surge la noción de empresa europea en forma global, y no por país. Al indagar por países, las empresas alemanas son consideradas las de *mayor nivel*.
- 3° JAPÓN → Destaca por los aprendizajes en torno a Medición y Control de la Producción
- 4° COREA → Destaca por los aprendizajes en torno a Optimización de Costos
- 5° CHINA → No se identifican aprendizajes particulares, sino la facilidad en la comunicación.

##### ¿Cuáles son las principales variables que definen la búsqueda de trabajo?

Se marca una diferenciación entre la perspectiva de la MOD y la MOI



\*Condiciones laborales, bonos, beneficios, salidas en grupo.

## 18. Prevención de riesgos laborales y de salud: Orkli Kunshan

### 十. 环境与安全 Medio ambiente y seguridad en el trabajo

#### 1. 概要 Resumen

Dispondrá de un entorno seguro, limpio y sano del trabajo mediante el control del medio ambiente y equipos de la empresa y el fortalecimiento de la seguridad personal de los trabajadores.

通过对公司环境与设施的统一管理，员工自身安全行为的加强，使大家拥有安全、洁净、卫生的办公环境和条件。

#### 2. 生产环境 Medio ambiente de planta

2.1 En todo lo posible, la empresa esta obligada a proporcionar para los trabajadores un entorno de trabajado saludable y seguro. Para cumplir con dicha obligación, la empresa proporcionará las herramientas y equipos apropiados. La empresa reconoce también su obligación de proporcionar procedimientos, instrucciones y formación de trabajo para la seguridad así como vigilar para asegurar que dichos instrumentos son utilizados de manera correcta.

在尽可能的范围内，公司有义务为员工提供一个安全和健康的工作环境。为尽到此项义务，公司尽力提供合适的工具和设备。提供安全的工作流程、指导、培训和监督以保证设备正当使用同样被视为公司的义务。

19. Certificación ISO/TS 16949: Fagor Ederlan Brasileira



20. Licença ambiental: Fagor Ederlan Brasileira

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - SEMAD  
Conselho Estadual de Política Ambiental - COPAM



**CERTIFICADO LO N° 0186/2007 - SM**

**L I C E N Ç A   A M B I E N T A L**

O Conselho Estadual de Política Ambiental - COPAM, no uso de suas atribuições, e com base no artigo 11º inciso III do Decreto nº 44.309, de 05 de Junho de 2006, concede a empresa Fagor Ederlan Brasileira Auto Peças Ltda (Ex-Fundição Brasileira S.A.), Licença de Operação, para a atividade aterro de resíduos industriais não perigosos, classe II de origem industrial, após as verificações necessárias, o início da atividade licenciada e o funcionamento de seus equipamentos de controle da poluição, no município de Extrema, no Estado de Minas Gerais, conforme processo administrativo de N° 00117/1982/010/2007 e decisão da Unidade Regional Colegiada Sul de Minas, em reunião do dia 10/12/2007.

Sem condicionantes

Com condicionantes

NOTA: Este Certificado é válido desde que acompanhado dos condicionantes listados no anexo I e da publicação (folha íntegra) da Concessão no Diário Oficial de Minas Gerais. (A concessão da Licença deve-se atender ao art. 6º da DN COPAM 13/96, sob pena de revogação da mesma). (A renovação da licença dar-se-á com base nas DN COPAM 517/96 e 023/97).

**Esta licença não dispensa, nem substitui a obtenção pelo requerente, de certidões, alvarás, licenças e autorizações de qualquer natureza, exigidos pela legislação federal, estadual e municipal.**

Validade da Licença Ambiental: 10/12/2013

Andradas, 10 de dezembro de 2007.

  
VALÉRIA CRISTINA REZENDE  
Superintendente Regional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável  
Sul de Minas



21. Certificação ISO 14001: Fagor Ederlan Brasileira



22. Análisis químico para la caracterización y clasificación de residuos sólidos: Fagor Ederlan  
Brasileira

**KZ – Análises Químicas  
Montanari & Camargo S/C Ltda**  
CRQ IV Região 11.013 F - CNPJ : 00.690.994/0001-15  
Rua Alberto Grasson, 367 - Jd. São Lourenço - Bragança Paulista - SP - CEP 12.900-000  
Laboratório - Rua Nazareno Rossi, 1.635 - Bairro de Tanque - Atibaia - SP  
Telefone : (11) 4084-1830 - (11) 4416-2290  
E-mail : kz.kz@uol.com.br


**Conclusão**

Conforme os dados obtidos nos ensaios - *Lixiviação e Solubilização* - podemos sugerir a caracterização do resíduo :

**Areia de Fundação no Aterro ( SP-1, SP-2 e SP-3 )**

como **Classe II A – Não Inerte.**

Bragança Paulista, 03 de agosto de 2005



Montanari & Camargo S/C Ltda  
José Eduardo Camargo  
CRQ - IV Reg. 04.425.956

## 23. Certificación en calidad: Kide

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación

**CERTIFICADO AENOR DE PRODUCTO N° 020 / 803195**  
AENOR PRODUCT CERTIFICATE Nº

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) certifica que el producto  
The Spanish Association for Standardization and Certification (AENOR) certifies that the product

**PANELES SÁNDWICH AISLANTES AUTOPORTANTES DE DOBLE CARA METÁLICA**

suministrado por / supplied by  
**KIDE, S.COOP.**  
PI GARDOTEA, S/N  
48711 BERRIATUA (Vizcaya - ESPAÑA)

y elaborado en / and manufactured in  
**PI GARDOTEA, S/N**  
48711 BERRIATUA (Vizcaya - ESPAÑA)

en conformidad con / complies with  
**UNE-EN 145-9:2007 (EN 14509:2006)**  
**UNE-EN 145-9:2007/AC:2009 (EN 14509:2006/AC:2009)**

Para consultar más detalles, AENOR ha enviado el producto a los organismos de la calidad adscritos para su evaluación. AENOR realiza una inspección periódicamente interna al Certificado de acuerdo con el Reglamento Técnico del RF 2013. In order to get the Certificate, AENOR has sent the product and has verified the quality, control, and so on, manufacturer. AENOR performs these periodic checks the Certificate has not been updated, in accordance with the requirements of the Spanish Royal Decree 2013.

Fecha de emisión: 2019-07-12 Fecha de caducidad: 2019-07-12  
Folio actual de: 1 Registro de: 1

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación  
El Director General de AENOR

Se puede consultar la información completa de este certificado en: [www.aenor.es](http://www.aenor.es)  
AENOR - Dirección: C/ 280019 AENOR - Teléfono: 914 020 000 - Fax: 914 020 000

### Certificado AENOR de Producto Aislantes térmicos

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación

**020/00266**

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización  
**KIDE, S.COOP.**

conforme a la norma de: **PI GARDOTEA, S/N C/280019 BERRIATUA (Vizcaya - España)**  
suministra: **Paneles sándwich aislantes autoportantes de doble cara metálica**  
producción en: **PI GARDOTEA, S/N C/280019 BERRIATUA (Vizcaya - España)**  
conforme con: **UNE-EN 145-9:2007 (EN 14509:2006)**  
**UNE-EN 145-9:2007/AC:2009 (EN 14509:2006/AC:2009)**

Para consultar más detalles, AENOR ha enviado el producto a los organismos de la calidad adscritos para su evaluación. AENOR realiza estas actividades periódicamente con el Certificado de acuerdo con el Reglamento Técnico del RF 2013.

Fecha de emisión: 2021-01-28  
Fecha de expiración: 2024-01-28

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación  
El Director General de AENOR

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación | Dirección: C/ 280019 AENOR | Teléfono: 914 020 000 - Fax: 914 020 000

### Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación

**ER-0110/1993**

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización  
**KIDE, S.COOP.**

dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la norma UNE-EN ISO 9001:2015 para las actividades:  
El diseño, desarrollo y producción de equipos de frío comerciales y de puntos sándwich aislados de paredes, paredes y toldos térmicos y puntos para cocinas, lavados y secados y frigoríficos y congeladores.

que se realizan en:  
**PI GARDOTEA S/N, 48711 - BERRIATUA (VIZCAYA)**  
**PI GARDOTEA S/N, 48711 - BERRIATUA (VIZCAYA)**

Fecha de emisión: 1999-11-20  
Fecha de renovación: 2020-09-20  
Fecha de expiración: 2023-09-20

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación  
El Director General de AENOR

**AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación | Dirección: C/ 280019 AENOR | Teléfono: 914 020 000 - Fax: 914 020 000

Se puede consultar la información completa de este certificado en: [www.aenor.es](http://www.aenor.es)  
AENOR - Dirección: C/ 280019 AENOR - Teléfono: 914 020 000 - Fax: 914 020 000

**Mission**

---



**RCS KIDE is a company dedicated to the manufacturing, marketing and installation of commercial and industrial solutions with insulating panels and its accessories, specially in the cold rooms segment.**

**We offer panels, doors and refrigeration systems in an integrated manner, focused on high quality and providing value for money to our customers. Our strengths are our own production, reliability of the product, delivery time and consultancy services.**

## Vision

---



**RCS KIDE shall be the leader in the cold rooms arena in its geographical markets, offering the best insulation panels and doors, and a complete range of refrigeration systems, along with a expertise in installation and commissioning with a good delivery time.**

**Marketing strategies would be implemented through a sales network across the country, working on the field with customers, allowing the company to have a fast response to market trends and needs.**

**RCS KIDE will work with a network of certified installers to ensure the best quality and on time deliveries of its products and systems.**

**The company shall establish alliances in those business areas where RCS KIDE needs value to compete successfully in order to provide an integrated solution, such as in the construction of insulated buildings or industrial applications, etc.**

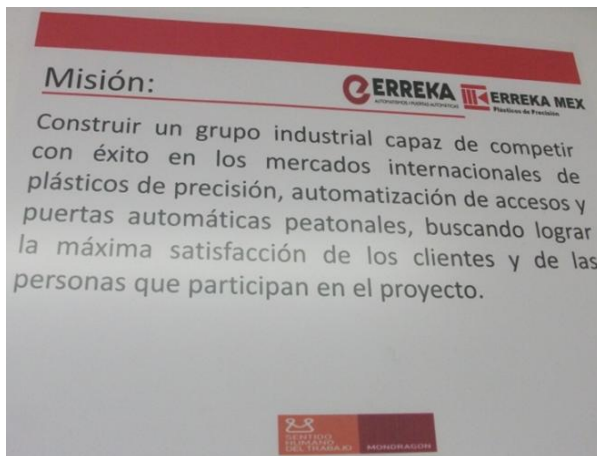


## **INTERNAL ANALYSIS**

---

- ✓ **Technology from Kide and knowledge on the market from RCS.**
- ✓ **Strong commitment with the project.**
- ✓ **Spirit of collaboration. Easy to come to agreements and fast implementation.**
- ✓ **Range of products.**

## 27. Misión: Erreka Mex



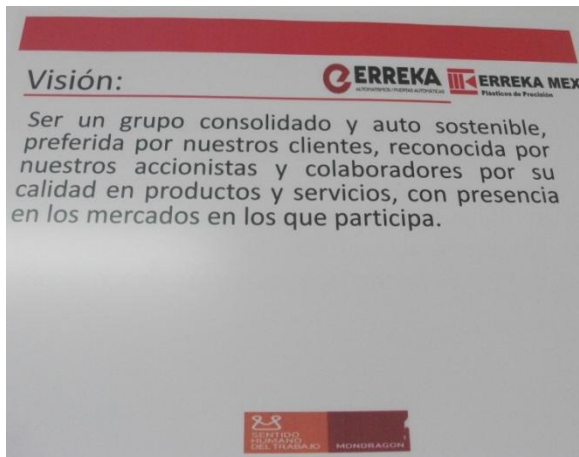
**Misión:**



**ERREKA** **ERREKA MEX**  
Plásticos de Precisión

Construir un grupo industrial capaz de competir con éxito en los mercados internacionales de plásticos de precisión, automatización de accesos y puertas automáticas peatonales, buscando lograr la máxima satisfacción de los clientes y de las personas que participan en el proyecto.


25  
ERREKA MEX  
PLÁSTICOS DE PRECISIÓN

## 28. Visión: Erreka Mex



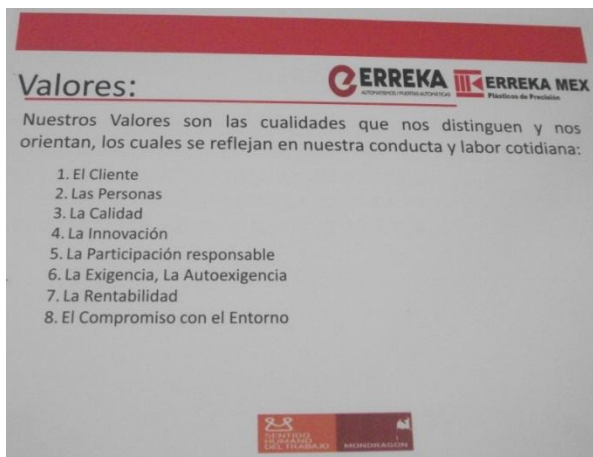
**Visión:**  



*Ser un grupo consolidado y auto sostenible, preferida por nuestros clientes, reconocida por nuestros accionistas y colaboradores por su calidad en productos y servicios, con presencia en los mercados en los que participa.*






## 29. Valores: Erreka Mex



**Valores:**  

Nuestros Valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan, los cuales se reflejan en nuestra conducta y labor cotidiana:

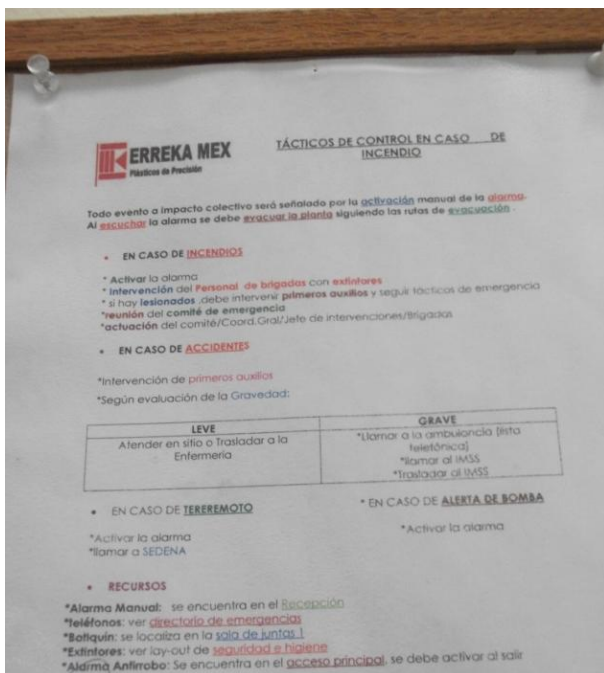
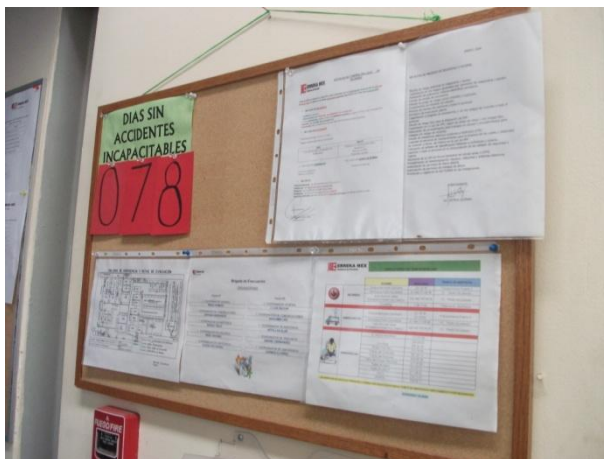
1. El Cliente
2. Las Personas
3. La Calidad
4. La Innovación
5. La Participación responsable
6. La Exigencia, La Autoexigencia
7. La Rentabilidad
8. El Compromiso con el Entorno



### 30. Seguridad laboral: Erreka Mex

Por respeto a la privacidad de los trabajadores, sus nombres se mantienen en anonimato.

ERREKA MEX Plásticos de Precisión		DIRECTORIO DE EMERGENCIAS		
		NOMBRE	TELÉFONOS	TIEMPO DE RESPUESTA
INCENDIO		Parque Bernardo Quintana	221 50 49	P.B Quintana Puerta 3
		Bomberos Pedro Escobedo	01 448 275 08 08	15' Pedro Escobedo
		BOMBEROS PEDRO ESCOBEDO	Cel. 442 190 94 35	15' Pedro Escobedo
		Consatleg	2 38 15 00	P. Bernardo Quintana
AMBULANCIAS		Parque Bernardo Quintana	221 50 49	P.B Quintana Puerta 3
		Bomberos Pedro Escobedo	01 448 275 08 08	15' Pedro Escobedo
		BOMBEROS PEDRO ESCOBEDO	Cel. 442 190 94 35	15' Pedro Escobedo
EMERGENCIAS		Dr. [redacted]	215 01 08	
		Cruz Roja	229 05 05	
		Protec. Civil Qro.	229 06 69	
		Policia del Colorado	212 18 30	
		Policia del Marquez	221 56 13	
		Fallas de Energia Electrica	223 49 18	
		fugas de agua	211 59 00	
		fugas de gas LP	216 37 31	
		IMSS	217 08 62	
SEDENA	216 17 57			
		224 04 11		

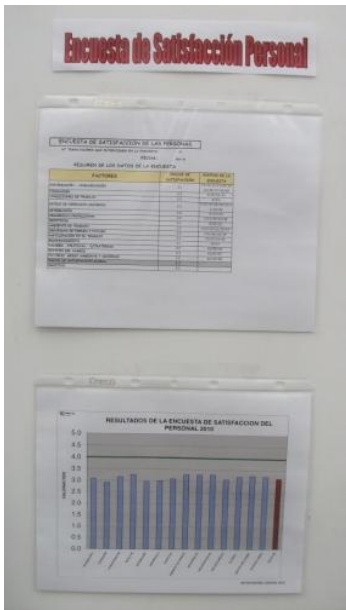




31. Vales de despensa: Erreka Mex



32. Encuesta de satisfacción personal: Erreka Mex



33. Certificación ISO 9001 e ISO/TS 16949: Erreka Mex



### 34. Política de calidad: Erreka Mex



**Política de Calidad.**  **ERREKA MEX**   
Plásticos de Precisión

En Erreka Mex estamos comprometidos a:

- ❖ Manufacturar Productos Plásticos de Precisión de Alta Calidad.
- ❖ Satisfacer las necesidades de Calidad y Servicio de Nuestros Clientes.
- ❖ Mejorar Continuamente la Eficacia y Eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO/TS 16949:2009.
- ❖ Contar con Procesos de Producción Eficientes, a través del Trabajo en Equipo y el Desarrollo de Nuestro Personal.

  
CAMARA ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS PLASTICAS  
MONDRAGON

35. Plan de formación: Erreka Mex

Por confidencialidad, sólo se detalla tres acciones formativas de las más de veinte previstas para el año 2010.

ERREKA MEX S.A. DE C.V.			PLAN DE FORMACION 2010.							F3-32/03				
U.N: PLASTICOS			PLANIFICACION				SEGUIMIENTO							
DEPTO	ACCION FORMATIVA	INTERNA/ EXTERNA	FECHA	HORAS	ASISTENTES	DEPARTIDOR	FECHA	HORAS DEPARTIDAS	ASISTENTES	COSTE EXTERNO	COSTE INTERNO	VALORACION (0-10)	OBSERVACIONES	COSTO
CALEND	Auditor Interno ISO/TS 16949:2009	E	Febrero	10	Caballero	Mq Capataces	05.12.02/10	8	Alberola/Elizaga/Caro/Alquist/Esteban/Valdel	*		\$	Realizado	\$1
MANUTEN	Conceptos Basicos de Mantenimiento	E	Septiembre	8	Morales	Mq Capataces							En revision	\$1
RRHH	Motivacion y desarrollo de personal	E	Agosto	10	Estala Gomas	Mq Capataces							En revision	\$1

Elaborado:  
Eneka Guzmán

Revisó:  
Alberto Perez

Aprobó:  
Markel Enaburu

Actualización: Mayo-2010





37. Plan de acogida de nuevos trabajadores: Erreka Mex

Extracto del plan de acogida de nuevos trabajadores. Por confidencialidad, sólo se detalla una fracción de los contenidos presentados por Recursos Humanos.



WORKSHOP

FI-125/00

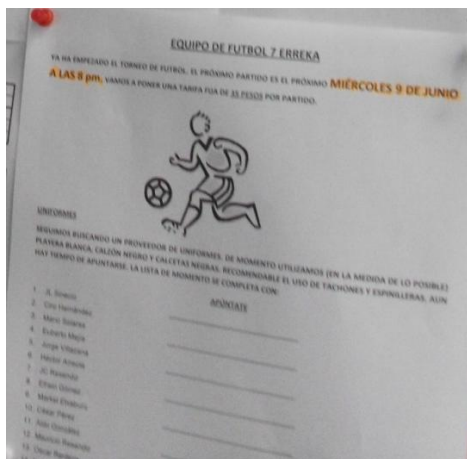
NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

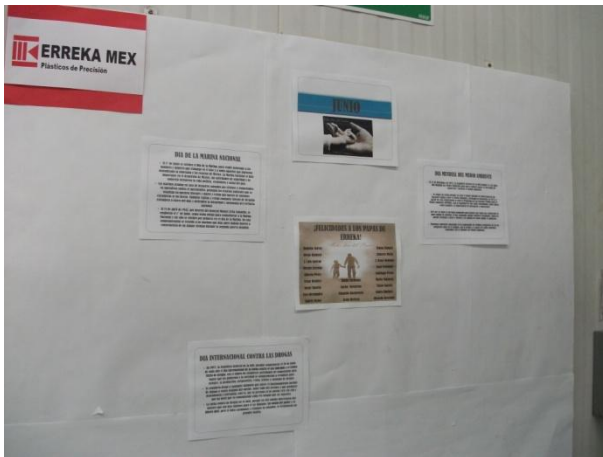
RECURSOS HUMANOS

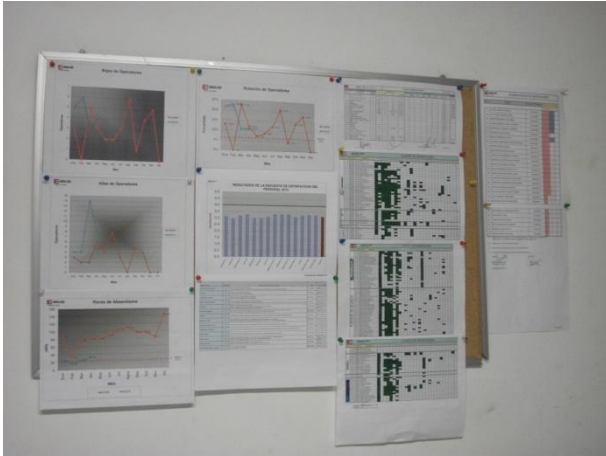
- Antecedentes
- Matz Erreka
- Erreka Mex
- MCC
- Política de Calidad

38. Organización de actividades recreativas: Erreka Mex

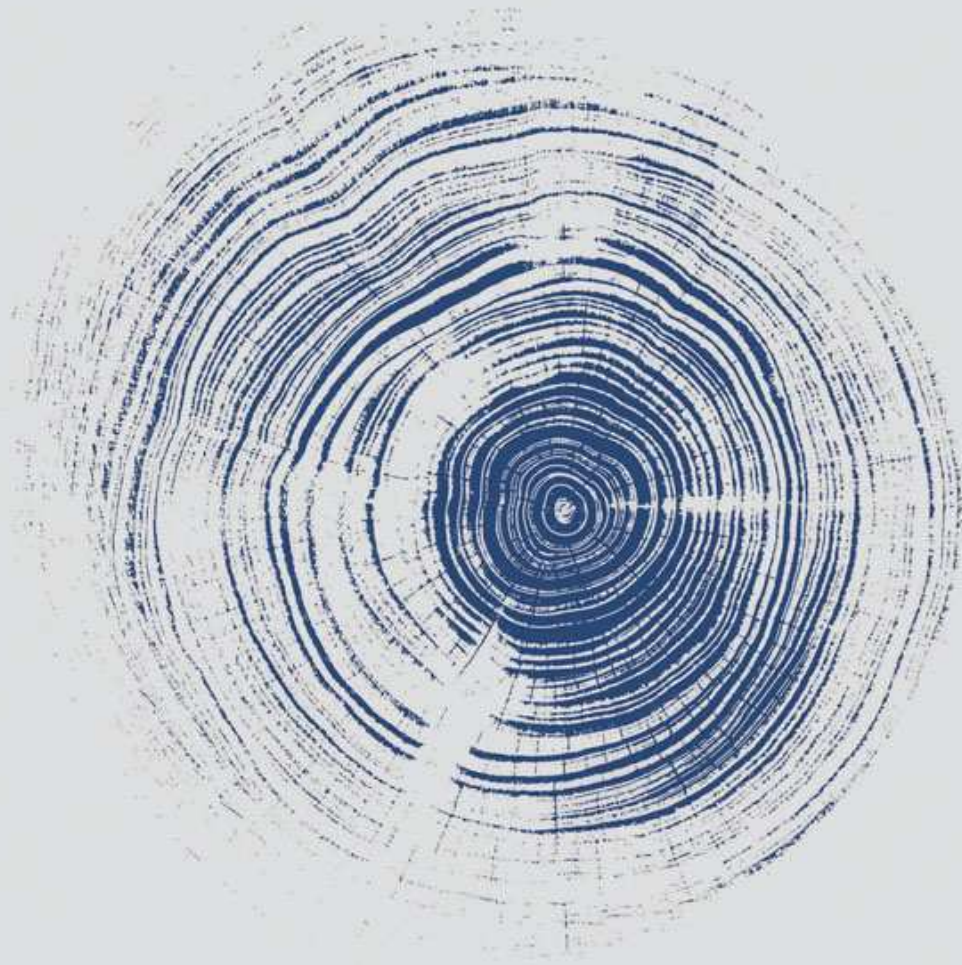


39. Medios de información interna: Erreka Mex









  
**MONDRAGON**  
UNIBERTSITATEA

ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES