
LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA

EL CASO DE LAS COOPERATIVAS Y DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA

JOAN RAMÓN SÁNCHEZ PALACIO

IUDESCOOP.
Universidad de Valencia.

VANESSA CAMPOS CLIMENT

Asesora y consultora de Pymes.

Uno de los aspectos más novedosos y actuales dentro de la innovación empresarial es el de innovación social, concepto que se incluye dentro del término más amplio y general de innovación y que está directamente relacionado tanto con la innovación tecnológica como con la innovación económica. La importancia de la innovación social reside en sus

implicaciones directas sobre las personas en la organización, ya que supone cambios que afectan directamente al funcionamiento del factor humano, alterando las capacidades y habilidades de los miembros de la empresa y contribuyendo así a consolidar una determinada ventaja competitiva sostenible para ésta.

La innovación social tiene por objeto la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión dentro de la organización y entre sus principales objetivos figuran la inserción sociolaboral de personas, principalmente con mayor riesgo de exclusión, y la protección y el respecto al medioambiente mediante el crecimiento sostenible. En este sentido, el concepto de innovación social conecta directamente con otros conceptos de gran actualidad como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Balance Social, el Gobierno Corporativo y el Codesarrollo o Desarrollo Ecológico.

Las Empresas Cooperativas y de la Economía Social (ECES) han destacado tradicionalmente, por sus orígenes y por los principios y valores que definen su filosofía, en la aplicación de la innovación social; y en la actualidad se enfrentan a retos que las obligan a desarrollar nuevos sistemas de innovación social para seguir diferenciándose del resto de empresas privadas (empresas de capitales). La aprobación durante los últimos dos años de nuevas leyes que fomentan la creación y el desarrollo de empresas de base social como la Ley para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, la Ley de Promoción de Autonomía Personal y Atención a las Personas Dependientes y la Ley para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción, representa una excelente oportunidad para las ECES de intensificar sus acciones de innovación social, consolidando una imagen y prestigio basados en la diferenciación de sus servicios al reforzar sus acciones sociales.

El presente trabajo tiene por objeto analizar las múltiples formas de innovación social existentes, en especial, aquellas que son implementadas por las ECES en España, así como determinar la relación existente entre ésta y los otros aspectos de la innovación (tecnológica y económica) y demás recursos y capacidades de la empresa como el conocimiento y las redes o alianzas estratégicas. También se pretende analizar la relación existente entre la innovación social y la creación y desarrollo de empresas, en especial de lo que se denominan las empresas de base social.

Para la consecución de los objetivos propuestos, el presente trabajo se ha estructurado en otros tres apartados, además de este de introducción. En un segundo apartado se describen los contenidos y las múltiples formas de innovación social en la empresa a la vez que se determina la relación existente entre ésta y los recursos y capacidades de la empresa y los otros aspectos de la innovación (tecnológica y económica), así como con la creación y el desarrollo de empresas, principalmente de empresas locales. En un tercer apartado se analizan las diferentes formas de innovación social implementadas por las empresas Cooperativas y de la Economía Social, así como los retos que estas clases de empresas tienen en la actualidad ante la generalización de la innovación social a través de la creación y desarrollo de empresas de base social. Por último, se presentan las conclusiones finales del trabajo.

LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA: CONTENIDO Y FORMAS

La innovación es un término amplio y ambiguo que ha sido definido desde múltiples perspectivas o enfoques en la literatura económica: desde el concepto Schumpeteriano que asocia la innovación con la creación de empresas (empresario innovador o emprendedor) (Schumpeter, 1934), hasta la definición de Damanpour y Gopalakrishnan (1998) que entienden la innovación como «la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización», pasando por el enfoque de empresario-riesgo de Knight (1967) que relaciona la innovación con la incertidumbre derivada de la toma de decisiones y, como consecuencia, con el riesgo empresarial, o la consideración de la innovación como un factor estratégico para la empresa al favorecer la capacidad de respuesta ante los cambios y al aprovechar las oportunidades del entorno (Miles y Snow, 1978; Freeman, 1988).

La mayor parte de las definiciones existentes sobre la innovación la asocian al cambio y la mejora empresarial, que se traduce generalmente en un progreso

económico y social tanto a nivel micro como macro (Veciana Vergés, 2007). En este sentido, tres son los niveles desde los cuales se puede analizar la innovación: la innovación como favorecedora del desarrollo y crecimiento económico, que se refiere generalmente a un nivel regional o macro (Acs y Storey, 2004; Acs, 2006; Larraza Kintana, Contin Pilart y Bayona Sáez, 2007); la innovación como potenciadora de la creación de empresas, referido a un nivel local (Edgerton, 2004; Veciana Vergés, 2007); y la innovación como instrumento al servicio de la creación de nuevos negocios mediante la invención o mejora de productos/ servicios y procesos, que se sitúa dentro de un nivel de empresa o micro (García de la Vega, 2004).

También es importante señalar el papel de la innovación en la generación de empleo a través del crecimiento empresarial y de la creación de nuevas empresas (Llorca Vivero y Gil Pareja, 2002; García, Rodríguez y Jaumandreu, 2002), perspectiva que permite interrelacionar los tres niveles o dimensiones de la innovación señaladas: el regional, el local y el empresarial.

De todo lo anterior se deduce que la innovación es un concepto que incluye aspectos muy diversos, y atendiendo a su naturaleza dentro de la empresa, según Damanpour (1991; citado en Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2006, p. 33) se puede considerar la existencia de dos clases diferentes de innovación: la tecnológica y la administrativa. La innovación tecnológica está relacionada con cambios o novedades en tecnologías, productos y servicios y afecta, por tanto, a las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa (Abernathy y Utterback, 1978); mientras que la innovación administrativa está relacionada con nuevas políticas o formas de organización, por lo que afecta a las actividades directivas o administrativas, que son actividades secundarias o de soporte de la cadena de valor de la empresa (Damanpour y Evan, 1984).

Dentro de la innovación administrativa se incluye la innovación social, que afecta principalmente a la función de personal o de recursos humanos en la empresa, junto con la innovación en métodos de gestión, que se corresponde con cambios en la función de dirección de la empresa en general, como cambios comerciales, financieros u organizativos, entre otros (1).

La mayor parte de la literatura sobre innovación en la empresa se ha centrado en el estudio de la innovación tecnológica y aunque en numerosos trabajos se analizan por separado ambos tipos de innovación (la tecnológica y la social), se ha de tener en cuenta que existe una interrelación evidente entre

ambos tipos de innovación, relación que además no es siempre de dependencia en un único sentido (la innovación social es consecuencia o depende de la innovación tecnológica) como señalan algunos autores (Sánchez *et al.*, 2000), si no que se produce de forma recíproca, incluso en muchos casos se puede decir que la innovación tecnológica es consecuencia o el resultado de la introducción de una determinada innovación social.

La conexión entre el factor tecnológico y el factor humano es la clave de la interrelación entre innovación tecnológica e innovación social, a la vez que permite relacionar también el concepto de innovación en general en la empresa con el conocimiento y el aprendizaje organizativo. En este sentido, cabe señalar que es el uso apropiado y eficiente de los factores tecnológicos, condicionado o determinado por las capacidades y habilidades de las personas, el que representa una verdadera fuente de ventaja competitiva para la empresa, y no la propia tecnología en sí (Bharadwaj, 2000; Torkzadeh y Lee, 2002). Así, como consecuencia de un determinado cambio organizativo (innovación social), se producen determinadas interacciones sociales que provocan cambios tecnológicos (innovación tecnológica) (Burkhardt, 1994).

El estudio de las interacciones o redes sociales y su relación con algunos factores que potencian la innovación empresarial se ha convertido en la actualidad en una línea de investigación destacada dentro de la literatura de la Dirección de Empresas (Koschatzky, 2002; Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Eisenberg, 2007). Así, las redes o relaciones sociales favorecen las prácticas excelentes de recursos humanos al potenciar diferentes aspectos como el bienestar psicológico (2), la satisfacción en el trabajo, la confianza, el trabajo en grupo y el compromiso con la organización; y existen a múltiples niveles de análisis, ya que permiten establecer vínculos o enlaces entre personas, grupos, empresas, industrias o sectores, etc. (Veciana Vergés, 2007). Entre las diferentes clases de redes sociales (de apoyo, de amistad, informacional y de asesoramiento), son las de amistad las que motivan a las personas para llevar a cabo innovaciones, por aportar un sentido de pertenencia e identidad y por tener una gran capacidad de influencia en las actitudes individuales, en las creencias y en el comportamiento y por estar basadas en la proximidad y en la confianza (Ibarra, 1993; Morrison, 2002).

La innovación empresarial mantiene una relación directa con el aprendizaje organizativo, bien porque este último es un proceso por el cual se produce la innovación, bien porque la innovación es en sí un proceso de aprendizaje. La mayor parte de estudios

realizados al respecto destacan cómo la adquisición de conocimientos por parte de las personas a través del aprendizaje organizativo, favorece el desarrollo de innovaciones en la empresa (Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2006; Díaz Díaz, Aguiar Díaz y De Saá Pérez, 2006).

Dentro de este contexto, la innovación social es especialmente importante, ya que mediante ella se adquieren aquellas capacidades más complejas (las denominadas capacidades culturales o capacidades para el trabajo en grupo, para la comunicación, para la adaptación a los cambios y, en general, capacidades directivas y organizativas) que son las que proporcionan ventajas competitivas sostenibles a la empresa, al ser más difíciles de imitar por parte de los competidores por la elevada ambigüedad causal que suponen (3). En cambio, las innovaciones tecnológicas proporcionan generalmente capacidades de tipo técnico, es decir, capacidades asociadas a un determinado puesto de trabajo, que son más fáciles de imitar.

Existe un menor número de trabajos que han analizado la influencia de los cambios estratégicos de las empresas en el desarrollo de la innovación, y además, la mayoría de dichos trabajos se ha centrado en el estudio de la repercusión de las estrategias de desarrollo, principalmente en forma de redes geográficas de cooperación (distritos industriales o *clusters*) sobre las innovaciones tecnológicas (Porter, 2000; Acs, 2002). Sin embargo, los cambios estratégicos en general, y las alianzas estratégicas en particular, pueden influir en los procesos de innovación «al incidir en la efectividad de los procesos, pues favorece la coordinación e integración de las actividades, el aprendizaje y la reconfiguración y transformación gracias a las relaciones interorganizativas con otros agentes donde la proximidad promueve una mayor confianza; la posición con respecto a los activos, al mejorar el acceso, exploración y explotación de conocimientos tecnológicos, competencias complementarias, recursos financieros y recursos locales (por ejemplo, personal cualificado), debido a la proximidad a otros agentes generadores de conocimiento y recursos complementarios y a una mayor legitimidad que genera un efecto atracción de inversión; y las alternativas estratégicas disponibles, especialmente por mejorar la captación y explotación de oportunidades tecnológicas» (Quintana García y Benavides Velasco, 2007, p. 8).

Por último, existe también una abundante literatura en Dirección de Empresas que partiendo del concepto schumpeteriano de empresario analiza la relación existente entre la innovación y la creación y el desarrollo de empresas (Audretsch, 2006). Como señala Veciana Vergés (2007, p. 103), «innovación y

creación de nuevas empresas están íntimamente relacionadas porque la innovación conduce a la creación de nuevas empresas y, a su vez, la creación de nuevas empresas supone, por regla general, una innovación. Ambas constituyen una simbiosis y se consideran actualmente la base del desarrollo y crecimiento económicos». Algunos trabajos, incluido el señalado de Veciana Vergés (2007), asocian la innovación empresarial con el desarrollo local o endógeno a través de la creación de las denominadas empresas locales (Armington y Acs, 2002), lo que repercute en el desarrollo de la innovación social. La creación de empresas locales y de empresas que adoptan la forma de organizaciones de Economía Social (cooperativas, sociedades laborales, asociaciones, fundaciones) favorece el desarrollo de la innovación social, ya que una gran parte de estas empresas se fundamentan en los principios y fines sociales como puede ser la inserción sociolaboral, objetivo que es prioritario en el ámbito del Desarrollo Local. Pero además, los procesos de innovación social (introducción de nuevas formas organizativas y de gestión) favorecen la creación de organizaciones denominadas «empresas de base social»; lo que se traduce en la existencia de una relación recíproca entre innovación social y creación de empresas de base social.

Una parte destacada del desarrollo de las empresas en la actualidad se está llevando a cabo por medio de iniciativas o innovaciones sociales, entre las que destacan la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el Gobierno Corporativo, la transparencia informativa, el fomento de la participación activa de los trabajadores y de los consumidores en la decisiones empresariales, las políticas de igualdad de género y la introducción de principios democráticos en la gestión empresarial, entre otras.

En este sentido, la RSC y demás aspectos asociados o relacionados con ella, puede potenciar la innovación social en las organizaciones, pues con ella se consigue una mayor simbiosis o interconexión entre la empresa y su entorno (sociedad). Así, un gran número de organizaciones (con y sin ánimo de lucro) están realizando un esfuerzo significativo en temas de RSC, mediante la introducción de cambios organizativos y directivos destacados, lo que significa que están realizando un gran esfuerzo en innovaciones sociales: incorporación de auditorías sociales, políticas de participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, fomento del trabajo en grupo mediante la creación de equipos de alto rendimiento, democratización de las decisiones empresariales, etc.

En el Libro Verde «Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas» (Unión

Europea, 2001; p. 7) se describe la RSC como la «integración, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». En este sentido, las áreas que incluye la RSC se agrupan en dos dimensiones diferentes: la dimensión interna, que incluye aspectos relacionados con los empleados (gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo y adaptación al cambio) y aspectos ambientales relacionados con la gestión de recursos naturales en la producción (disminución del consumo de recursos o de los deshechos y de las emisiones contaminantes o la política integrada de productos); y la dimensión externa, que incluye la participación en las comunidades locales (colaboración con organizaciones de la Sociedad Civil, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o realización de donaciones para obras de beneficencia, entre otras), socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

El Global Reporting Initiative (GRI) establece las Directrices 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (Global Reporting Initiative, 2002; pp. 28-56), dentro de las cuales se incluyen una serie de indicadores de actuación social sobre las prácticas laborales (empleo y trabajo decente, relaciones industriales, salud y seguridad, formación y educación y diversidad e igualdad de oportunidades), los Derechos Humanos (estrategias y gestión, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, eliminación del trabajo infantil, eliminación del trabajo forzoso, prácticas disciplinarias, prácticas de seguridad, derechos indígenas y general) y la Sociedad (salud y seguridad del cliente, declaración sobre productos y servicios, publicidad, respeto a la privacidad, combate a la corrupción, contribuciones políticas, política pública, precio y competencia, ciudadanía corporativa y comunidad). Dentro de las directrices de la OCDE, en la sección sobre Empleo y Relaciones Laborales (OCDE, 2000; pp. 6-7) se detalla la RSC en torno a cuestiones como el derecho de asociación y negociación colectiva, la contribución a la abolición efectiva del trabajo infantil y del trabajo forzoso y la no discriminación en el trabajo.

Como se ha podido comprobar, la innovación social se ha convertido en una práctica habitual en cualquier tipo de organización, y generalmente va unida a aspectos de Responsabilidad Social Corporativa. A este respecto, también las Empresas Cooperativas y de la Economía Social están llevando a cabo acciones que se enmarcan dentro de lo que hemos definido como innovación social.

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS Y DE LA ECONOMÍA SOCIAL (ECES) EN LA INNOVACIÓN SOCIAL ↓

Se puede decir que las ECES surgen, en gran medida, como resultado de una innovación social, ya que significan nuevas formas de organización del trabajo basadas en el establecimiento de fuertes relaciones sociales, tanto con sus clientes como con sus trabajadores.

Estas nuevas formas de organización del trabajo que representan las ECES se traducen en una participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, ya que éstos pueden llegar a desempeñar un triple rol dentro de la organización: el rol de trabajador, el rol de propietario y el rol de empresario. Esta es la esencia, por ejemplo, de las Empresas de Trabajo Asociado (cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales), organizaciones que forman parte de las ECES, y en las que la mayoría de los trabajadores han de ser necesariamente propietarios de la empresa (mediante aportaciones obligatorias y voluntarias al capital social).

Por otra parte, las nuevas relaciones con los clientes (que en muchos casos son los propios socios de la organización) se traducen en la introducción de la figura del socio consumidor (es el caso, por ejemplo, de las cooperativas de consumidores y usuarios como organizaciones que pertenecen a las ECES), el cual mediante el pago de una cuota única o periódica a la cooperativa, pasa a ser socio de la misma, adquiriendo derechos políticos, esto es, la posibilidad de participar en las asambleas generales de socios (órgano máximo de una cooperativa) con voz y voto.

En general, cualquier clase de organización cooperativa tiene sus orígenes en el deseo de alcanzar determinados fines sociales, lo que hace que se produzca una relación especial entre la empresa y sus clientes-socios. Así, las cooperativas de consumidores surgen en plena Revolución Industrial a finales del Siglo XIX con el objeto de facilitar bienes de primera necesidad a las clases trabajadoras (4); las cooperativas agrarias son creadas por pequeños y medianos agricultores con el objeto de agrupar sus cosechas para poder venderlas en mejores condiciones a los distribuidores; las cooperativas de crédito se crean de la mano de las cooperativas agrarias, en su gran mayoría, para obtener fuentes de financiación adecuadas a las necesidades del sector agrario (préstamos y créditos de campaña); las cooperativas de viviendas tienen como fin principal que determinados colectivos con escaso poder adquisitivo puedan acceder a una vivienda; y las coopera-

tivas de trabajo asociado y las sociedades laborales se constituyen con el objeto de agrupar a productores que necesitan poner en común sus recursos para llevar a cabo una determinada actividad económica generalmente de tipo industrial o de agrupar a profesionales que necesitan poner en común sus capacidades para iniciar un determinado negocio (Sánchez, 2001).

Durante la segunda mitad del siglo XX, principalmente durante los años ochenta, surgen nuevas formas organizativas que se inscriben dentro de la denominada «Nueva Economía Social» como son las Entidades de Acción Social y Servicios Sociales y las Empresas de Inserción. Además, las ECES tradicionales se adaptan a los nuevos retos del entorno, introduciéndose en nuevos segmentos del mercado como son las actividades de Desarrollo Local y Rural y la Banca ética.

En general, las ECES que desempeñan su actividad en el sector de los Servicios Sociales, presentan una serie de características que son las apropiadas para ofrecer dichos servicios, ya que éstos poseen un carácter relacional y afectivo al favorecer la interacción directa entre el prestatario y el destinatario y la confianza entre ambos, es un servicio individual que produce beneficios colectivos al repercutir en el ámbito familiar y social y su producción no puede estandarizarse sobre un modelo industrial si no que debe basarse en ajustes interpersonales sutiles y en el tratamiento de las estructuras y de necesidades personales cambiantes (Laville y Nyssens, 2001; Sajardo, 2001).

Tal es así, que a finales de los años ochenta y principios de los noventa, las organizaciones de Economía Social alcanzan una posición competitiva de liderazgo en el sector de los servicios sociales en España, liderazgo que sin embargo han ido perdiendo en la medida en que se han ido introduciendo en el sector fuertes grupos empresariales en forma de sociedades anónimas con grandes volúmenes de capital y un elevado poder de negociación con las Administraciones Públicas.

Las Empresas de Inserción son consideradas por la Ley para la regulación del régimen de las empresas de inserción como «nuevos modelos de actuación» en materia de inclusión social, prevención de la exclusión del mercado laboral y apoyo a la integración en el empleo de las personas desfavorecidas (5) y como «iniciativas que, mediante la actividad empresarial, acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, hacen posible la inclusión sociolaboral de personas excluidas para su posterior colocación en empresas convencionales o en proyectos de autoempleo». Se trata, por tanto, tam-

bién, de organizaciones que introducen fuertes innovaciones sociales.

Las Cooperativas de Iniciativa Social (reguladas por el artículo 106.1. de la Ley 27/1999 General de Cooperativas y también denominadas de integración social, de servicios sociales o de bienestar social) y las Asociaciones de Profesionales, centran su actividad principalmente en la gestión de servicios personales por cuenta de las Administraciones Públicas como el servicio a domicilio o la gestión privada de residencias y otros centros. Estas se crearon durante los años 80, experimentaron un fuerte crecimiento durante los años 90 y se han consolidado durante los últimos cinco años en España.

Actualmente, las ECES están llevando a cabo determinadas acciones con el objeto de mejorar sus innovaciones sociales y no perder así el protagonismo y la iniciativa que siempre han tenido en este ámbito de la innovación (6). Así, en primer lugar, la influencia de las alianzas estratégicas (como estrategias de desarrollo externo) en la innovación social dentro de las ECES se concreta en la implementación de determinadas estrategias de cooperación entre diferentes clases de cooperativas o entre cooperativas y otras formas de Economía Social (Asociaciones y Fundaciones principalmente) (7). Las cooperativas de crédito, por ejemplo, se están introduciendo con fuerza en el ámbito del Desarrollo Local y la inserción sociolaboral financiando proyectos sociales implementados por entidades no lucrativas, situándose, por tanto, en el segmento de la banca ética y los microcréditos (8). Por otro lado, las cajas rurales (cooperativas de crédito especializadas en la financiación del sector agrario) siguen manteniendo acuerdos de colaboración amplios con las cooperativas agrarias, con el objeto de financiar las inversiones que están realizando éstas últimas en el ámbito del Desarrollo Rural y en la expansión de mercados. También las cooperativas de trabajo asociado, tanto industriales como de servicios, pueden establecer alianzas estratégicas con cooperativas de consumidores para el establecimiento de acuerdos comerciales.

Además, las organizaciones cooperativas presentan fórmulas de cooperación específicas como son: la creación de cooperativas de segundo grado, constituidas por cooperativas de base que pasan a formar parte como socios de la nueva cooperativa (9), por lo que en algunos casos pueden clasificarse como empresas conjuntas o *joint-ventures* (10); y la constitución de Grupos Cooperativos formados por cooperativas de diferentes clases, normalmente próximas geográficamente (11). La cooperación política, a través de la constitución de uniones, federaciones y confederaciones, es también una estrate-

gia de desarrollo externo que favorece la cooperación entre las cooperativas y permite llevar a cabo innovaciones sociales de manera conjunta compartiendo recursos y capacidades (12).

También las ECES practican la Responsabilidad Social Corporativa desde sus orígenes y ofrecen un importante Valor Añadido Social que no siempre han sabido transmitir a la sociedad. En este sentido, la auditoría social y los informes sociales representan herramientas útiles para medir los beneficios y costes sociales tanto internos como externos en que incurren las empresas como consecuencia de la aplicación de prácticas empresariales de carácter social (Spear, 2001). Numerosos trabajos demuestran el destacado papel que han desempeñado y siguen desempeñando las ECES en la RSC (Belhouari et al., 2005; Vargas Sánchez y Vaca Acosta, 2005; Pérez Sanz y Gargallo Castel, 2005), algunos de los cuales coinciden en señalar que, sin embargo, a menudo estas empresas no han sabido aprovechar dicha ventaja competitiva basada en la diferenciación con respecto al resto de empresas privadas (empresas de capitales), lo que exige un esfuerzo en un doble sentido: por una parte, en potenciar la Imagen Pública de las ECES insistiendo en cuatro elementos básicos: el bienestar general, la solidaridad, la responsabilidad colectiva y la participación ciudadana (De la Torre 2007) y mejorar la transparencia informativa a través de la gestión de la comunicación (Herranz de la Casa, 2007); y por otra, hacer uso del Balance Social como una herramienta para cuantificar, mediante indicadores sociales, los resultados sociales obtenidos por estas organizaciones (Mugarra Elorriaga, 2001; Cabra de Luna, 2001; Ribas Bonet, 2001).

En relación con la RSC, las ECES incluyen también, dentro de sus políticas de innovación social, códigos de buen gobierno corporativo, caracterizados principalmente por el comportamiento democrático de los diferentes *stakeholders* que intervienen en las decisiones de estas organizaciones. Así, «el elemento relevante de las organizaciones de Economía Social es el canónico Principio Democrático de decisión, del que emanan los otros tres Principios: distributivo, de objetivos y de autonomía» (Chaves y Sajardo, 2004; p. 36). El principio de gestión democrática o de «un socio un voto» permite tomar las decisiones de forma asamblearia, lo que supone una implicación total y absoluta de todos y cada uno de los miembros de la organización, favoreciendo así las buenas prácticas de recursos humanos (trabajo en grupo, identificación con el proyecto empresarial, fuerte motivación, etc.).

Sin embargo, este mismo principio supone o puede suponer una merma en la flexibilidad de la empresa

al reducir o limitar su capacidad de respuesta ante los cambios; merma que se va haciendo más patente en la medida en que la empresa va aumentando de tamaño, a la vez que aumenta «la apatía de los socios», «se desactiva su movilización ideológica» y «crece el protagonismo de la dirección en el gobierno de estas empresas» (Chaves y Sajardo, 2004; p. 38). El control de los directivos y de la democracia, en definitiva, son aspectos relevantes en el estudio del gobierno corporativo de las ECES (Spear, 2004).

Pero el gobierno democrático de las ECES no sólo afecta a los socios y directivos de la empresa, si no que también tiene su repercusión en los trabajadores, favoreciendo la integración de políticas de motivación de los recursos humanos. De hecho, algunos autores denominan a las ECES como «empresas de participación» y las definen como aquellas organizaciones en las que «el fundamento, la raíz, la justificación, el argumento, la base para tener derecho a tomar las decisiones que marcan el curso de la organización es la participación en el proceso que define a la organización y no tener parte en la financiación; y además, con la vocación de que ponderación igual para todos los participantes» (García-Gutiérrez, 2002; p. 106).

Aunque la participación no es una práctica exclusiva de las ECES si no que se encuentra ampliamente extendida en el mundo de la empresa como una forma de «incrementar la calidad y la productividad en el trabajo» (Vargas, 2002; p. 126), sí que está fuertemente consolidada en este tipo de organizaciones de base social desde sus orígenes, siendo adoptada o aplicada por éstas no porque sea un instrumento para incrementar su cuenta de resultados o el beneficio empresarial, si no porque forma parte de su cultura organizativa. Así, por ejemplo, en las cooperativas de trabajo asociado, los empleados son en su mayoría socios de la empresa, por lo que tienen participación directa en las decisiones empresariales.

Sin embargo, el reto que tienen las ECES en la actualidad es transformar estos altos niveles de participación directa en las decisiones y de fuerte implicación de los empleados en el proyecto empresarial con una fuerte motivación, en lo que muchos autores denominan la gestión del capital intelectual y del conocimiento (Vargas, 2002; Pérez Fernández, 2002), lo que se puede traducir en importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles basadas en capacidades culturales complejas (creación de equipos de trabajo de alto rendimiento, personas con una fuerte capacidad de adaptación a los cambios, empleados creativos, directivos con visión de futuro, etc.).

La incorporación de las mujeres a los puestos de dirección y de decisión en la empresa es un aspecto que en la actualidad caracteriza a las empresas de base social y que supone un mayor aprovechamiento del factor humano en las organizaciones. En este sentido, algunos trabajos han intentado analizar la posición de las mujeres frente a los hombres en las ECES (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004; Berenguer Contri *et al.*, 2004), llegando a la conclusión en algunos de ellos de que «El sector de la Economía Social y Cooperativa es especialmente sensible a los temas de igualdad/desigualdad entre hombres y mujeres» (Serra Yoldi, 2004; p. 107).

Dos son los aspectos a tener en cuenta en relación con el papel de las mujeres en las ECES: por una parte, el peso de éstas en las plantillas de estas empresas y en sus órganos de decisión; y por otra parte, la creación de cooperativas y demás empresas de la Economía Social por parte de mujeres como una opción para salir del desempleo al generar sus propios puestos de trabajo. En ambos casos, los Principios Cooperativistas y los valores de las ECES favorecen, al menos teóricamente, los planes de igualdad de oportunidades (13).

En definitiva, de los diferentes aspectos y características analizadas se deduce que las ECES, no sólo surgen y se consolidan con base en la innovación social, si no que en la actualidad están realizando un gran esfuerzo por introducir nuevos niveles y aspectos de la innovación social con el objeto de reforzar su posición competitiva mediante ventajas en diferenciación apoyadas en una fuerte imagen social.

CONCLUSIONES

La innovación social es un tipo de innovación empresarial que incluye cambios en la función directiva en general, esto es, cambios organizativos y humanos principalmente, frente a los cambios en los productos/ servicios y en los procesos que ofrece la innovación tecnológica.

La innovación social está relacionada directamente con las otras formas de innovación, en especial con la innovación tecnológica, con determinados factores organizativos como el aprendizaje organizativo o adquisición de conocimientos por parte de las personas de la organización y con las opciones o alternativas estratégicas como las alianzas estratégicas o estrategias de cooperación. Su papel en la creación y desarrollo de empresas, principalmente empresas de base social y locales, es crucial, de manera que la introducción de la innovación social permite crear empresas con una sólida base social que incorpora

nuevas formas de organización del trabajo al establecer unas relaciones sociales especiales entre la organización y sus trabajadores y clientes.

Pero además, el desarrollo de las organizaciones es posible gracias a la introducción de nuevas innovaciones sociales, que refuerzan la posición competitiva de este tipo de empresas a través de la consolidación de una ventaja competitiva en diferenciación basada en el prestigio y la imagen social. La Responsabilidad Social Corporativa, el Buen Gobierno Corporativo, la transparencia informativa, el gobierno democrático y otras prácticas similares, son actualmente el resultado de la innovación social y proporcionan a la organización una sólida ventaja competitiva.

Las Empresas Cooperativas y de Economía Social (ECES) han desarrollado innovaciones sociales desde sus inicios, al estar basadas en los principios de la democracia y la solidaridad y dirigir sus acciones principalmente hacia fines o propósitos sociales. Desde sus orígenes, las ECES mantienen una relación especial con sus clientes (que en muchos casos son los mismos socios de la entidad) y desarrollan fórmulas de participación activa y directa de sus empleados, que incluso en determinados casos son a la vez trabajadores y propietarios de la organización.

A lo largo de su historia, las ECES han implementado importantes innovaciones sociales basadas en la cooperación entre empresas a través del Principio de Intercooperación Cooperativa y de la utilización de fórmulas cooperativistas propias como el cooperativismo de segundo grado y las redes cooperativas. Durante las dos últimas décadas se han introducido en nuevos sectores en expansión como los servicios sociales y la inserción sociolaboral, además de seguir consolidando su posición en los sectores tradicionales como el crédito cooperativo, el sector agrario, el consumo y los sectores industriales y de servicios en general.

Pero la incorporación en el ámbito también de las empresas privadas de capitales (sociedades anónimas y limitadas principalmente) de los aspectos sociales tales como la Responsabilidad Social, el Gobierno Corporativo, la transparencia informativa, la participación de los trabajadores y de los consumidores en las decisiones empresariales y otros aspectos más, está obligando a las ECES a redefinir sus acciones de tipo social con el objeto de conservar y reforzar su imagen pública de empresas altamente comprometidas con la sociedad.

Los cambios socioeconómicos, culturales y legales que actualmente se están produciendo en el entorno, generan nuevos retos que las ECES han de cono-

cer y analizar. Así, las reformas legales introducidas en España durante los últimos cuatro años, en particular las leyes de igualdad de género, de empresas de inserción y de dependencia, ofrecen nuevas posibilidades de desarrollo empresarial que conviene valorar. La Ley de Empresas de Inserción, en su artículo cuarto, hace mención expresa a las cooperativas (aunque no exclusivamente) como posible forma jurídica que pueden adoptar estas clases de empresas; también en su artículo sexto se señala que las entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, pueden intervenir como entidades promotoras de empresas de inserción. Por su parte, la Ley de Dependencia reconoce en su artículo 15 que «en su incorporación a la red» (Sistema Nacional de Dependencia) de los centros privados, «se tendrá en cuenta de manera especial los correspondientes al tercer sector».

Por otra parte, la creación de estructuras reticulares entre asociaciones, cooperativas y fundaciones como Redees (Red española de empresas de Economía Social) y de federaciones sectoriales como las Sectoriales catalana y valenciana de cooperativas de iniciativa social permiten enfrentarse a los nuevos retos con mayores posibilidades de cooperación. A su vez, la expansión de las estrategias y políticas de Desarrollo Local y Rural abre nuevas vías de crecimiento empresarial para las ECES, si son capaces de implementar estrategias competitivas dirigidas a la diferenciación y el trato personalizado.

Aprovechar estas oportunidades mediante el desarrollo de nuevas innovaciones de tipo social, es el principal reto que se les plantea a las ECES en estos momentos; a la vez que son capaces de enfrentarse a las amenazas derivadas de la cada vez mayor presencia de las empresas de capitales (sociedades anónimas y limitadas) en el sector de los servicios sociales y de la acción local, la mercantilización del sector de los servicios sociales ante el fuerte proceso de subcontratación por parte de las Administraciones Públicas y la generalización de la Responsabilidad Social Corporativa en el mundo empresarial.

NOTAS

- [1] En el presente estudio se va a considerar la innovación social como aquella que incluye cambios en la función directiva en general, considerando por tanto, cambios organizativos y humanos principalmente. En este sentido, el concepto de innovación social introducido en nuestro trabajo se corresponde con el concepto de innovación administrativa apuntado.
- [2] Se entiende por bienestar psicológico las situaciones laborales que generan menor estrés, menor depresión y menor

- probabilidad de sufrir ansiedad, entre otros aspectos (Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Eisenberg, 2007).
- [3] La ambigüedad causal se refiere a las dificultades que presentan las demás empresas para detectar e identificar una determinada ventaja competitiva en una empresa.
 - [4] La primera cooperativa de consumidores existente en Europa fue la Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale creada en el año 1843 en Inglaterra, de la cual surgieron los que se conocen en la actualidad como los Principios Generales del Cooperativismo (reconocidos mundialmente por la Alianza Cooperativa Internacional) y que son la base de los valores y la filosofía de las cooperativas.
 - [5] Estos son los tres objetivos establecidos en la Estrategia Europea de Empleo por parte de la Unión Europea.
 - [6] Por el contrario, las ECES ha tenido tradicionalmente un desfase o gap importante en lo que se refiere a la introducción de las innovaciones tecnológicas (las tecnologías de la información y la comunicación, por ejemplo).
 - [7] Uno de los Principios Generales del Cooperativismo reconocido mundialmente por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es el principio de intercooperación cooperativa, según el cual las empresas cooperativas han de cooperar entre ellas tomando como base el valor de la solidaridad.
 - [8] La red de economía alternativa Reas Euskalherria mantiene un acuerdo de cooperación con la Caja Laboral Popular (cooperativa de crédito de Euskadi) a través del cual se ha creado un fondo de garantía (fondo Gaztempresa) cuyo fin es la canalización de préstamos solidarios dirigidos a proyectos desarrollados por diferentes sectores como un centro de turismo rural en Beire, una empresa dedicada al reparto de mensajería en bicicleta, una asociación de consumidores de productos ecológicos o un aula de la naturaleza, entre muchos otros más (Ballesteros, 2005).
 - [9] La Caixa Popular, cooperativa de crédito valenciana, es una cooperativa de segundo grado que agrupa un número importante de cooperativas socias de diferentes sectores, tanto industriales (por ejemplo, la cooperativa La Mediterránea del sector del vidrio o la cooperativa La Divina Aurora en el sector de la madera y el mueble) como de servicios (cooperativas de enseñanza, de consumidores, etc.).
 - [10] Las cajas rurales que pertenecen a la Asociación de Cajas Rurales constituyeron a finales de la década de los ochenta una sociedad instrumental, el Banco Cooperativo Español, S.A., a través del cual poder realizar operaciones financieras a las que no pueden acceder como cooperativas de crédito.
 - [11] Como Mondragón Corporación Cooperativa en Euskadi, que está constituido por diferentes clases de cooperativas integradas en tres divisiones de negocio distintas: la división industrial liderada por Fagor, la división de distribución liderada por Eroski y la división financiera liderada por Caja Laboral Popular.
 - [12] La Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado FEVECTA desempeña una función de agente de apoyo a la cooperación entre cooperativas en diferentes ámbitos empresariales: capacitación y adoctrinamiento, creación de nuevas empresas, desarrollo de innovaciones tecnológicas, etc.
 - [13] La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre identidad cooperativa en el año 1996 establecía que «las cooperativas deberán asegurar mediante acciones positivas que no existan barreras para ser socio por razón de sexo. Además, las cooperati

BIBLIOGRAFÍA

- ABERNATHY, W. J. y UTTERBACK, J. M. (1978): «Patterns of industrial innovation», *Technology Review*, June-july, pp. 40-47.
- ACS, Z. J. (2002): *Innovation and the Growth of Cities*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ACS, Z. J. (2006): «How is entrepreneurship good for economic growth?», *Innovations*, invierno, pp. 97-107.
- ACS, Z. J. y STOREY, D. J. (2004): «Introduction: entrepreneurship and economic development», *Regional Studies*, Vol. 38, pp. 871-877.
- ARMINGTON, C. y ACS, Z. J. (2002): «The determinants of Regional Variation in new Firm Formation», *Regional Studies*, núm. 36, pp. 33-45.
- AUDRETSCH, D. B. (2006) (ed.): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Edward Elgar.
- BALLESTEROS, C. (2005): «La banca ética», en Federico Sabaté, A. M. et al. (2005): *Finanzas y Economía Social*, Editorial Altamira, Buenos Aires, pp. 369-408.
- BELHOUARI, A. et al. (2005): «La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?», *CIRIEC-España* núm. 53, pp. 191-208.
- BERENGUER CONTRI, G. et al. (2004): «El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas», *CIRIEC-España* núm. 50, pp. 123-150.
- BHARADWAJ, A. S. (2000): «A resourced based perspective on information technology capability ad firm performance», *MIS Quarterly*, Vol. 24 núm. 1, pp. 169-197.
- BOE (2007): Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de Autonomía Personal y Atención a las Personas Dependientes, *Boletín Oficial del Estado* núm. 299, pp. 44142-44156.
- BOE (2007): Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, *Boletín Oficial del Estado* núm. 71, pp. 12611-12645.
- BOE (2007): Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, *Boletín Oficial del Estado* núm. 299, pp. 51331-51339.
- BURKHARDT, M. E. (1994): «Social interaction effects following a technological change», *Academy of Management Journal*, Vol. 37 núm. 4, pp. 869-898.
- CABRA DE LUNA, M. A. (2001): «Propuesta de Balance Social para Fundaciones», *CIRIEC-España* núm. 39, pp. 51-78.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): «Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social», *CIRIEC-España* núm. 48, pp. 31-52.
- DAMANPOUR, F. (1991): «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators», *Academy of Management Journal*, Vol. 34, núm. 3, pp. 550-590.
- DAMANPOUR, F. y EVAN, W. (1994): «Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 392-409.
- DAMANPOUR, F. y GOPALAKRISHNAN, S. (2001): «The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations», *Journal of Management Studies*, Vol. 38 núm. 1, pp. 45-65.
- DAMANPOUR, F. y GOPALAKRISHNAN, S. (1998): «Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change», *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15 núm. 1, pp. 1-24.
- DE LA TORRE, I. (2007): «Imagen pública del Tercer Sector en España», *CIRIEC-España* núm. 57, pp. 33-64.
- DÍAZ DÍAZ, N. L., AGUIAR DÍAZ, I. y DE SAÁ PÉREZ, P. (2006): «El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de inno-

- vación, Evidencia para la empresa industrial española», Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 27, pp. 33-60.
- EDGERTON, D. (2004): «La escasa importancia dada a las empresas en la historia de la innovación técnica: análisis y ejemplos», *Información Comercial Española*, núm. 812, pp. 71-76.
- FREEMAN, C. (1988): «Diffusion, the spread of new technology to firms, sectors and nations», en *Innovation, Technology and Finance*, Ed. Heertje, A. London, Printer Publisher.
- GARCÍA, A., RODRÍGUEZ, C. y JAUMANDREU, J. (2002): «Innovación y empleo: evidencia a escala de empresa», *Economía Industrial* núm. 348, pp. 111-118.
- GARCÍA DE LA VEGA, M. L. (2004): «Diversificación tecnológica e innovación», *Información Comercial Española*, núm. 814, pp. 49-53.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, C. (2002): «La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información», *CIRIEC-España* núm. 40, pp. 99-122.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, http://www.globalreporting.org/GRIGuidelines/2002_draft.htm.
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2007): «La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas», *CIRIEC-España* núm. 57, pp. 9-32.
- IBARRA, H. (1993): «Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework», *Academy of Management Review*, Vol. 18 núm. 1, pp. 471-501.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, D. y SANZ VALLE, R. (2006): «Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29, pp. 31-56.
- KNIGHT, K. (1967): «A descriptive model of the intra-firms innovation process», *Journal of Business*, Vol. 40, pp. 478-496.
- KOSCHATZKY, K. (2002): «Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación», *Economía Industrial* núm. 348, pp. 15-126.
- LARRAZA KINTANA, M., CONTIN PILART, I. y BAYONA SÁEZ, C. (2007): «Actividad emprendedora, innovación y desarrollo económico en España», *Economía Industrial* núm. 363, pp. 119-128.
- LAVILLE, J. L. y NYSENS, M. (2001): «Los Servicios Sociales entre las asociaciones, el Estado y el mercado», en Laville, J. L. et. al.: *Economía Social y Servicios Sociales*, Edita CIRIEC-España, Valencia, pp. 18-35.
- LLORCA VIVERO, R. y GIL PAREJA, S. (2002): «Innovaciones de producto, innovaciones de proceso y empleo. El caso de España», *Economía Industrial* núm. 348, pp. 119-126.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York.
- MORRISON, E. W. (2002): «Newcomers' relationships: the role of social networks ties during socialization», *Academy of Management Journal*, Vol. 45 núm. 6, pp. 1149-1160.
- MOYANO FUENTES, J., BRUQUE CÁMARA, S. y EISENBERG, J. (2007): «La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 31, pp. 147-170.
- MUGARRA ELORRIAGA, A. (2001): «Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas», *CIRIEC-España* núm. 39, pp. 25-50.
- OCDE (2000): *Revised OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, <http://www.oecd.org/EN/document/O..EN-document-93-nodirectorate-no-6-18925-28,00.html>.
- PÉREZ FERNÁNDEZ, E. (2002): «La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social», *CIRIEC-España* núm. 40, pp. 99-122.
- PÉREZ SANZ, F. J. y GARGALLO CASTEL, A. (2005): «Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de Economía social: el caso de las cooperativas», *CIRIEC-España* núm. 53, pp. 305-332.
- PORTER, M. E. (2000): «Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy», *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 núm. 1, pp. 15-34.
- QUINTANA GARCÍA, C. y BENAVIDES VELASCO, C. A. (2007): «Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* núm. 30, pp. 5-38.
- RIBAS BONET, M. A. y SAJARDO MORENO, A. (2004): «La desigual participación de hombres y mujeres en la Economía Social: teorías explicativas», *CIRIEC-España* núm. 50, pp. 77-104.
- RIBAS BONET, M. A. (2001): «El Balance Social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas», *CIRIEC-España* núm. 39, pp. 115-148.
- SAJARDO MORENO, A. (2001): «Economía Social y Servicios Sociales», en Laville, J. L. et. al.: *Economía Social y Servicios Sociales*, Edita CIRIEC-España, Valencia, pp. 11-17.
- SÁNCHEZ, M. P., LÓPEZ, A., CERVANTES, M. y CAÑIBANO, C. (2000): *El capital humano en la nueva sociedad del conocimiento. Su papel en el sistema español de la innovación*, Cívitas, Madrid.
- SÁNCHEZ, J. R. (2001): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Promolibro, Valencia.
- SERRA YOLDI, I. (2004): «Las Políticas Públicas de Igualdad en el Empleo y la Economía Social y Cooperativa», *CIRIEC-España* núm. 50, pp. 105-122.
- SHUMPETER, J. (1934): *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SPEAR, R. (2001): «El Balance Social en la Economía Social. Enfoques y problemática», *CIRIEC-España* núm. 39, pp. 9-24.
- SPEAR, R. (2004): «El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas», *CIRIEC-España* núm. 48, pp. 11-30.
- TORKZADEH, G. y Lee, J. (2002): «Measures of perceived end-user computing skills», *Information and Management*, Vol. 40 núm. 7, pp. 607-615.
- UNIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*, Comisión de las Comunidades Europeas, http://europa.eu.int/cmm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2002): «De la participación a la gestión de conocimiento y del capital», *CIRIEC-España* núm. 40, pp. 123-140.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. y VACA ACOSTA, R. (2005): «Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades», *CIRIEC-España* núm. 53, pp. 241-260.
- VECIANA VERGÉS, J. M. (2007): «Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas», *Economía Industrial* núm. 363, pp. 103-118.